



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO
EXTERIOR

INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH, CIUDAD DE
RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO 2015 – 2016”**

AUTOR:

DAVID ALEJANDRO LEÓN GUALÁN

RIOBAMBA - ECUADOR
2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, fue desarrollado por el Señor David Alejandro León Gualán, bajo nuestra supervisión y ha sido revisado en su totalidad, por lo tanto autorizo su publicación.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, David Alejandro León Gualán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 03 de Diciembre del 2015

David Alejandro León Gualán

060389367-8

DEDICATORIA

A mi DIOS, quien me ha guiado siempre en esta lucha de la vida, por no dejarme solo y darme las fuerzas necesarias para cumplir mis sueños que me planteado.

A mi Señora madre Consuelo Gualán y hermanas, quienes me han apoyado siempre y son el pilar fundamental en mi vida.

David Alejandro León Gualán

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haber guiado mis pasos durante esta etapa importante en mi carrera profesional, también por darme la fortaleza, sabiduría y entendimiento en el trayecto de mi vida.

A mi madre quien ha sido mi inspiración y el pilar fundamental para culminar una de mis metas, a mis hermanas Berenice, Pamela y Daniela, por ser ese apoyo incondicional en mi vida y carrera profesional.

A todas aquellas personas; docentes, amigos y familiares que formaron parte de mi formación personal y profesional, por los consejos y el apoyo incondicional en el trayecto de la culminación de mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Anexos	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
Summary.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Reseña Histórica	6
2.1.2 Información de la Institución.....	7
2.1.2.1 Dirección Financiera.....	9
2.1.2.2 Atribuciones y responsabilidades de la Dirección Financiera	10
2.1.2.3 Procesos de la Dirección Financiera.....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.2.1 Teoría Administrativa	13
2.2.1.1 Escuelas del Pensamiento Administrativo.....	13

2.2.1.2	Campos de Estudio de la Administración.....	15
2.2.2	Antecedentes Históricos.	16
2.2.2.1	Auto Inspección	17
2.2.2.2	Control de Conformidad	17
2.2.2.3	Control estadístico de proceso (C.E.P)	18
2.2.2.5	Círculos de calidad.....	19
2.2.2.6	Administración de calidad	19
2.2.2.7	Mejoramiento continuo.....	19
2.2.2.8	ISO 9000-1987.....	20
2.2.2.9	ISO 9000- 1994.....	20
2.2.2.10	ISO 9000- 2000.....	20
2.2.2.11	Administración Total de la Calidad (T.Q.M)	20
2.2.3	El enfoque de Gestión por Procesos	21
2.2.3.1	Justificación para la Gestión por Procesos en las Organizaciones	21
2.2.3.2	La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional	23
2.2.4	Concepto de Enfoque de Gestión por Procesos	24
2.2.4.1	¿Qué es un Proceso?	24
2.2.4.2	¿Qué es Gestión?	25
2.2.4.3	Definición de Gestión por Procesos.....	25
2.2.4.4	Objetivo de Gestión por Procesos.....	25
2.2.4.5	Los Valores de la Gestión por Procesos	26
2.2.4.6	Principios de la Gestión por Procesos.....	26
2.2.5	Modelamiento Visual De Procesos	27
2.2.5.1	Mapa de Procesos	27
2.2.5.2	Flujograma de Información	27
2.2.5.3	Lista de Tareas por cada actividad.....	27
2.2.5.4	Beneficios del Modelamiento Visual.....	28
2.2.6	Fases de la Gestión por Procesos	28
2.2.6.1	Ciclo 1: Desde la Estrategia de la Organización.....	29
2.2.6.2	Ciclo 2: Modelamiento Visual.....	29
2.2.6.3	Ciclo 3: Intervenir Procesos Modelados	29
2.2.6.4	Ciclo 4: Durante la vida útil del Diseño del Proceso Formalizado.....	30
2.2.7	Método Gestión Sistémica de Procesos (GSP).....	30

2.2.7.1	Fases del Método GSP para el Levantamiento de Proceso.....	31
2.2.7.1.1	Primera Fase: Mapas de Procesos Global y Ámbito.....	31
2.2.7.1.2	Segunda fase: Flujograma de Información	32
2.2.7.1.3	Tercera Fase: Descripción del Proceso	33
2.2.8	Sistema de Gestión de Calidad Basados en las Normas ISO.....	34
2.2.8.1	Definición del Sistema de Calidad.....	34
2.2.8.2	Objetivos de un Sistema de Calidad	34
2.2.8.3	Principios Básicos de la Gestión de Calidad	34
2.2.8.4	Norma ISO 9001	35
2.2.8.5	Norma ISO 9000 – 2005	35
2.2.8.6	Norma ISO 9001 – 2008.....	36
2.2.8.7	Normas ISO 9001:2015	37
2.2.8.8	Principios de la Excelencia	37
2.3	IDEA A DEFENDER	38
2.4	VARIABLES	38
2.4.1	Variable Independiente	38
2.4.2	Variable Dependiente	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		39
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
3.4.1	Métodos	40
3.4.2	Técnicas	41
3.4.3	Instrumentos.....	41
3.5	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	42
CAPÍTULO IV: PROPUESTA		43
4.1	MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH, CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO 2015-2016.....	43
4.2.1	Planificación / Documentación.....	44
4.2.1.1	Análisis Documental.....	45
4.2.1.2	Levantamiento de Procesos	46
4.2.1.3	Diagramación de los Procesos	47

4.2.1.4	Elaboración de Ficha de Proceso	49
4.2.1.5	Elaboración de Ficha de Indicador	50
4.2.1.6	Validación de Procesos	51
4.2.1.7	Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera ESPOCH	52
	CONCLUSIONES	56
	RECOMENDACIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Justificación para la Gestión Por Procesos	22
Tabla 2: Estructura Tradicional Versus Gestión por Procesos	23
Tabla 3: Simbología Del Flujograma De Procesos.....	48
Tabla 4: Ficha De Procesos	49
Tabla 5: Ficha De Indicador	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa De Procesos de la ESPOCH	9
Gráfico 2: Mapa de Procesos de la Dirección Financiera.....	11
Gráfico 3: Campos De Estudio De La Administración	15
Gráfico 4: Evolución de la Gestión Por Procesos.....	17
Gráfico 5: Proceso	24
Gráfico 6: Fases de la Gestión Por Procesos	28
Gráfico 7: Fases Del Método GSP Para el Levantamiento de Procesos.....	31
Gráfico 8: Simbología Básica Mapa de Procesos del Ámbito.....	32
Gráfico 9: Simbología Básica del Flujograma de Información	33
Gráfico 10: Ciclo de Mejora de la Gestión Por Procesos	44
Gráfico 11: Pasos De La Planificación / Documentación Del Modelo De Gestión Por Procesos Para La Dirección Financiera ESPOCH.....	45
Gráfico 12: Estructura Documental Del Modelo Que Se Diseño Para El Departamento Financiero ESPOCH.....	52
Gráfico 13: Mapa de Macro Procesos del Área Financiera.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Aprobación de Inicio de Cultura Organizacional	60
Anexo 2: Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	63
Anexo 3: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	71
Anexo 4: Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de Trabajo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	87
Anexo 5: Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados	103
Anexo 6: Norma Técnica de Administración por Procesos	104
Anexo 7: Norma Técnica de diseño de Reglamento o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos	107
Anexo 8: Autorización para el Inicio del Levantamiento de Procesos para la Dirección Financiera.....	110
Anexo 9: Hoja de Caracterización de Procesos	111
Anexo 10: Hoja de Caracterización de Actividades	113
Anexo 11: Validación del Modelo de Gestión por Procesos Dirección Financiera	115
Anexo 12: Acta de Compromiso	116
Anexo 13: Documento de Entrega del Expediente Documental	117

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo el diseño del Modelo de gestión por procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, ciudad de Riobamba; para iniciar un cambio de Cultura Organizacional en cada una de las áreas de la Dirección Financiera, a fin de permitir la identificación y formulación de los procesos para la optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.

El presente Modelo de Gestión por Procesos, se inició con el análisis documental seguido de las entrevistas individuales para levantar todos los procesos y posteriormente se elaboró los flujos de proceso, fichas de procesos y fichas de indicadores que detallan toda la información de cada proceso identificado.

Con la validación de los procesos por parte del Director Financiero y el Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), se procede a la elaboración del mapa de procesos y la estructura documental. Finalmente se presenta la estructura del Modelo de Gestión por Procesos que consta de; documento legal del compromiso del Departamento Financiero, Manual de Procesos, Mapa de Procesos, Procedimientos Documentados y Registros.

En base a las conclusiones se ha emitido recomendaciones que deberán ser consideradas con el propósito de tomar decisiones correctas, a fin de alcanzar los objetivos planteados por la Institución en base a la eficiencia, eficacia, calidad de su trabajo en busca del crecimiento y desarrollo institucional.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, Proceso, Documentación, Cultura.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research aims to design “Process Management Model for the Financial Office of the ESPOCH”, Riobamba; to initiate a change of organizational culture in each of the areas of Financial Management, to enable the identification and development of processes for optimizing the management of activities and norms compliance.

This Process Management Model, began with the documentary analysis followed by individual interviews to lift all processes and then the process flows, process records and indicator sheets detailing all information of each process identified were developed.

With the validation process by the Financial Director and the Director of Research Center Management Models and Computational Systems (CIMOGSYS), we proceeded to the mapping of processes and document structure. Finally the structure of the Model process Management consisting of legal document of commitment of the Finance Department, Manual Process, Process Map, documented procedures and records: Finally the structure of the Model Process Management consisting of presents was presented.

Based on the findings recommendations have been issued to be considered in order to make correct decisions for achieving the objectives set by the institution on the basis of efficiency, effectiveness, quality of work, in search of growth and institutional development.

Keywords: Management Model. Process. Documentation.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, es un reto proponer cambios de cultura organizacional, en una Institución que tiene que luchar activamente con la consecución de los objetivos propuestos, bajo una normativa vigente legal.

Es así que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Finanzas , con la aceptación y compromiso de la actual Administración de la Dirección Financiera de la ESPOCH, se propone un MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH, con el objetivo de optimizar la gestión de actividades y el cumplimiento de la normativa.

Con el Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH se inicia un cambio de CULTURA ORGANIZACIONAL; que va a pasar de una gestión organizacional vertical, por funciones, de jerarquías donde se maneja ordenes, a una Gestión Organizacional por procesos, en donde se trabaja en equipo, por objetivos en común en busca de la satisfacción del cliente y beneficioso para las personas de esta dirección y cuanto más para la Institución.

Este Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera es importante que exista el compromiso de todos los miembros de la Dirección, a fin de implementar este modelo para cumplir los objetivos y mejorar continuamente los procesos, con el propósito de lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina; Que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se planteó en este año como objetivos principales; “Trabajar para la transformación académica, administrativa y el mejoramiento continuo a través de la implementación de procesos de calidad en todas sus actividades”. Y que en el artículo 18 literal b) y e) de la Ley Orgánica de Educación Superior, faculta a las Universidades la libertad para expedir sus estatutos y gestionar sus procesos internos, en tal virtud el Consejo Politécnico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo mediante resolución 0.45.CP.2014.- Aprobó el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Que el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso señala: “Que, es necesario modernizar la estructura orgánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo mejorando los procesos y optimizando el talento humano, a fin de cumplirlos objetivos de la Institución y del Plan Nacional para el Buen Vivir”; sabiendo que la filosofía de una gestión por procesos se fundamenta en el análisis permanente y mejoramiento continuo de los procesos institucionales y su correspondencia con las políticas nacionales.

Por lo cual la actual Administración de la Dirección Financiera de la ESPOCH, propone la presente investigación como una necesidad en donde se diseñe un Modelo de Gestión por Procesos, ya que no cuenta con un documento que suministre información clara, completa, precisa y sistematizada de las actividades que se realizan en dicha dirección

provocando cuellos de botella tales como: demora en la gestión de los tramites, actividades innecesarias, inadecuada optimización de recursos materiales y talento humano. Problemas que no contribuyen al fortalecimiento de las bases en la gestión pública para un futuro crecimiento Institucional.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incidirá el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, ciudad de Riobamba durante el período 2015-2016 para la optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa?

1.1.2 Delimitación del Problema

El Modelo de Gestión por Procesos se realizará en la Dirección Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ubicada en la Panamericana sur km 1 ½, en la ciudad de Riobamba durante el período 2015-2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se alinea con los objetivos de la institución, al Estatuto Politécnico y que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. Que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública establece a la ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano.

La Dirección Financiera de la ESPOCH actualmente presenta una necesidad palpable en las actividades que están asignadas a dicha Dirección, la falta de un modelo de gestión por procesos que contemple los lineamientos que conduzcan para obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el cliente interno, externo y fundamentado en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.

La importancia del tema a investigar radica que al diseñar El Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, se inicia un cambio de Cultura Organizacional enfocado en la Gestión por Procesos que permitirá identificar, formalizar y diseñar los procesos identificados. Alineados al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco legal de la administración pública. Esta investigación suministrará información clara, completa, precisa y sistematizada como un medio para lograr la optimización en la gestión de las actividades. De esta manera ser eficientes y eficaces en la gestión administrativa pública, permitiéndonos cumplir con lo dispuesto en la ley, obtener mejores resultados y ser parte del crecimiento y desarrollo Institucional.

Finalmente esta investigación dotará de un Modelo de Gestión por Procesos que servirá para la toma de acciones y decisiones futuras que conlleven al fortalecimiento de la

gestión administrativa pública ,el mismo que contribuirá para alcanzar los objetivos planteados por la Institución en base a la eficiencia, eficacia y calidad de su trabajo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, ciudad de Riobamba durante el período 2015-2016, para la optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la teoría adecuada para lograr una mejor orientación a la investigación.
- Identificar las actividades que se desarrollan en la Dirección Financiera para levantar información adecuada.
- Aplicar metodología para estructurar el modelo de gestión por procesos y la estructura documental.
- Presentar el modelo de gestión por procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Reseña Histórica

(ESPOCH, 2013). En el Estatuto Politécnico Art. 1, señala que, la ESPOCH es una institución de educación superior, con personería jurídica de derecho público, autónoma, sin fines de lucro, creada mediante Ley Constitutiva N° 6909, publicada en el Registro Oficial No. 173 del 7 de mayo de 1969 y el Decreto No. 1223, publicado en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre de 1973, mediante el cual obtuvo la actual denominación; con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, otras leyes conexas, el presente Estatuto Politécnico y su normativa interna.

(ESPOCH, 2013). Se señala en el Estatuto Politécnico Art. 7, que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, está conformada por el Consejo Politécnico, autoridades, comisiones de asesoría, facultades, escuelas, instituciones, extensiones, direcciones académicas y administrativas, unidades de gestión académicas y administrativas, y otros órganos que se crearen para responder a las necesidades del desarrollo institucional.

La estructura organizacional por procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, responde a los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alterabilidad y equidad de género para la gobernabilidad y gestión, consagrada en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior y el Estatuto Politécnico, se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

2.1.2 Información de la Institución

Los procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se ordena y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. (ESPOCH, 2014)

- a) **Procesos Gobernantes.-** Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión educativa.
- b) **Procesos Agregadores de valor o misionales.-** Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.
- c) **Procesos Habilitantes.-** Son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo.

- **PROCESOS GOBERNANTES**

Consejo Politécnico

Rectorado

Vicerrectorado Académico

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado

Vicerrectorado Administrativo

- **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

- **Gestión Académica de Grado**

- Decanatos

- Vicedecanatos

- Direcciones de Escuela

- Direcciones de Extensiones

- Direcciones de Centros Académicos

- Direcciones del Instituto de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual

- Direcciones de Desarrollo Académico

- Secretaría Académica de Grado

- **Gestión de Investigación y Posgrado**

- Dirección del Instituto de Posgrado y Educación Continua

- Dirección del Instituto de Investigaciones

- Dirección de Publicaciones

- Secretaría Académica de Posgrado

- **Gestión de Vinculación y Servicios a la Comunidad**

- Dirección de Vinculación

- **PROCESOS HABILITANTES**

- **Procesos Habilitantes de Asesoría**

- Comisión Institucional Académica de Grado

- Comisión Institucional de Investigación y Posgrado

- Dirección de Planificación

- Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

- Dirección Jurídica

- Direcciones de Auditoría Interna

- Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas

- Comité Consultivo de Graduados

- **Procesos Habilitantes de Apoyo**

- Secretaría General

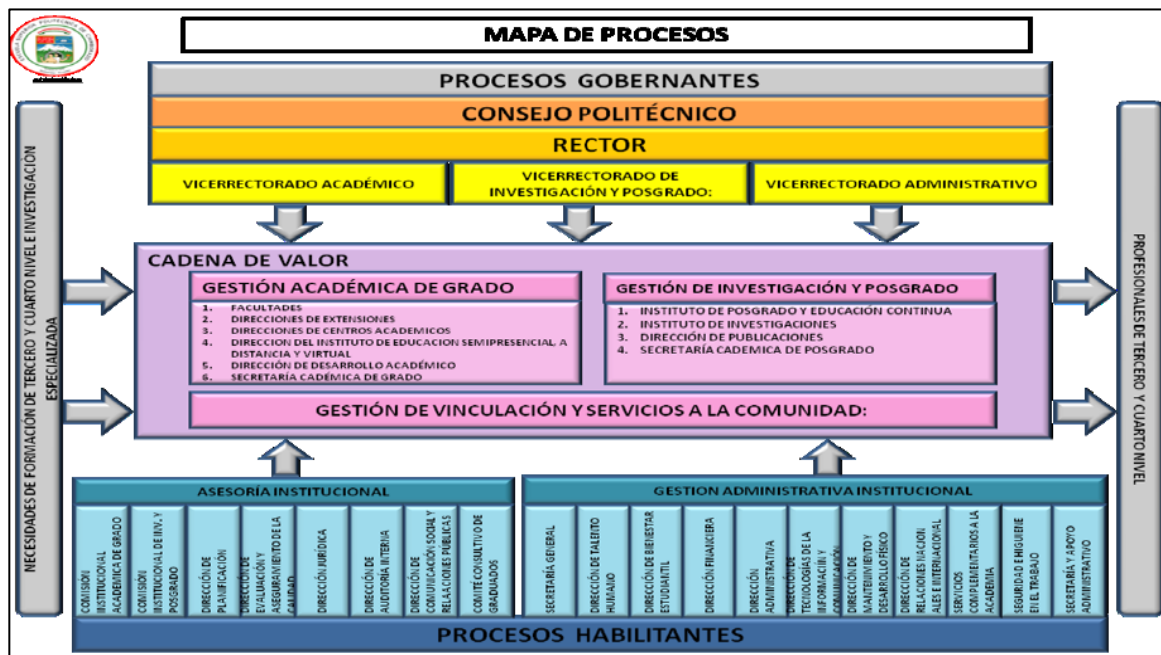
- Dirección de Talento Humano

- Dirección de Bienestar Estudiantil

- Dirección Financiera

Dirección Administrativa
 Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación
 Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico
 Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales
 Unidades Servicios Complementarios a la Academia.

Gráfico 1: Mapa De Procesos de la ESPOCH



Fuente: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH (2014)

2.1.2.1 Dirección Financiera

(ESPOCH, 2013). En el Estatuto Politécnico Art. 81, señala que, la Dirección Financiera es el órgano administrativo institucional que brinda apoyo a las autoridades del proceso gobernante y demás autoridades académicas y administrativas; tiene por propósito aplicar políticas, normas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones con el objeto de gestionar en forma programada los recursos financieros. Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos de: Presupuesto; Contabilidad; Tesorería; Gestión Tributaria; y Nómina-Egreso.

La Dirección Financiera está integrada por:

- a) **La Directora o Director Financiero.-** Será una o un profesional, designada o designado por la Rectora o Rector y desempeñara sus funciones a tiempo completo
- b) **Personal Técnico**
- c) **Personal de Apoyo**

2.1.2.2 Atribuciones y responsabilidades de la Dirección Financiera

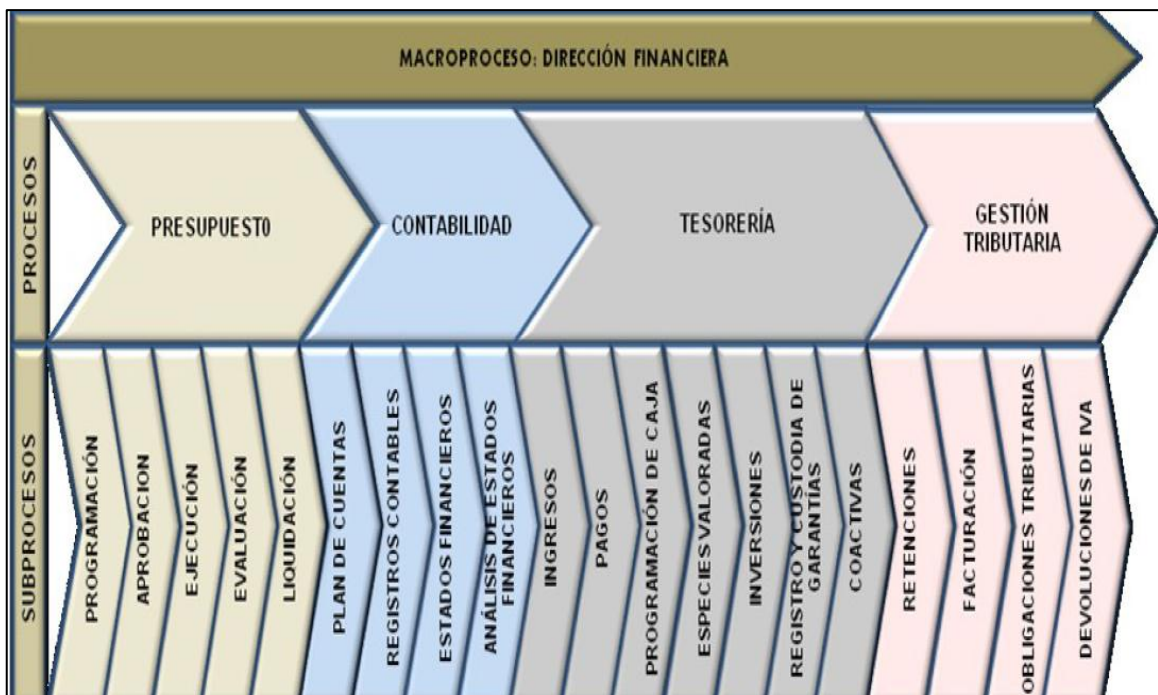
- Preparar y administrar el presupuesto institucional, en base a las directrices aprobadas por el Consejo Politécnico, en coordinación con el Vicerrectorado Administrativo y la Dirección de Planificación.
- Proponer al Consejo Politécnico las directrices para la elaboración de la proforma presupuestaria anual de la institución, en concordancia a la misión, visión, fines y objetivos institucionales.
- Proponer al Rector el Presupuesto anual de la Institución.
- Realizar los registros contables de las operaciones y la preparación, presentación de estados financieros.
- Administrar el sistema de pagos y recaudación.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales en materia de administración financiera.
- Coordinar, programar, ejecutar y controlar los procesos de la gestión financiera, de conformidad con las políticas emanadas por la autoridad y acorde con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes.
- Administrar y ejecutar los procedimientos y normas de seguridad para el uso del Sistema de Pagos eSIGEF y eSIPREN.
- Administrar el Presupuesto de la institución en concordancia con la planificación económica anual.
- Ejecutar el ciclo presupuestario
- Asesorar y orientar a las autoridades del proceso gobernante para la toma de decisiones en materia de administración financiera.

- Presentar de manera oportuna la proforma presupuestaria para el año fiscal ante las autoridades del proceso gobernante de la institución.
- Vigilar la aplicación de control dentro de los procesos Contabilidad y Tesorería.

2.1.2.3 Procesos de la Dirección Financiera

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, la Dirección Financiera está estructurada por los procesos de: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Gestión Tributaria. (ESPOCH, 2014)

Gráfico 2: Mapa de Procesos de la Dirección Financiera



Fuente: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH (2014)

a) Proceso: Presupuesto

Distribuir los recursos económicos de la institución, de acuerdo a la planificación para satisfacer los requerimientos de los macroprocesos, que conforman la estructura organizativa institucional.

b) Proceso: Contabilidad

Proporcionar información de los hechos económicos, con el fin de conocer sus resultados para la toma oportuna de decisiones.

c) Proceso: Tesorería

Administrar eficaz y eficientemente los fondos, valores, inversiones y papeles fiduciarios, a fin de transparentar la utilización adecuada de los recursos económicos públicos.

d) Proceso: Gestión Tributaria

Cumplir con las obligaciones tributarias establecidas en la normativa legal, a fin de mantener a la institución en la lista blanca (estado tributario del contribuyente) definida por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Teoría Administrativa

Según Bernal, C y Sierra, H. (2008) señalan que la administración es tan antigua como la existencia del mismo hombre, es tan solo a partir de fines del siglo XIX y principios del siglo XX que se vuelven objeto de estudio: sin embargo, dicho estudio se ha hecho desde diferentes enfoques y escuelas. Para conocer dichas escuelas es importante recordar que es la Administración, para ello mencionaremos algunas definiciones de varios tratadistas connotados.

Para Terry, G. (1978) menciona que, “La Administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos”.

Sin embargo Guzmán, I. (1966) señala que, “La Administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados”.

2.2.1.1 Escuelas del Pensamiento Administrativo

a) Principios de la Administración Científica

Según la teoría general de la Administración (TGA), la Administración como campo del conocimiento humano comenzó a desarrollarse como disciplina a principios del siglo XX en los Estados Unidos, con los estudios de F.W. Taylor sobre lo que él denominó la “organización racional del trabajo” (ORT) y que orientó su énfasis en las tareas con los famosos estudios de tiempo y movimientos que, de acuerdo con dicho autor, son el fundamento para la capacitación de los trabajadores para que estos realicen su labor de la mejor forma posible. Por ser Taylor el pionero de la teoría administrativa, se lo llama “el padre de la Administración”. (Bernal, C y Sierra, H. 2008)

- **Fundamentos de la Administración Científica**

- ✓ Identidad de los intereses del patrón y del obrero
- ✓ Limitación de la producción
- ✓ Necesidad del estudio científico de las condiciones del trabajo
- ✓ Necesidad de una organización científica

- **Los Principios de la Administración Científica**

- ✓ Estudio científico del trabajo
- ✓ Selección científica y el entrenamiento del obrero
- ✓ Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador
- ✓ Estrecha cooperación entre los dirigentes y los obreros.

b) Administración Industrial y General

De manera casi simultánea, en Francia, H. Fayol propuso la idea de lograr eficiencia en las organizaciones mediante la definición de las funciones administrativas (planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar) y la división del trabajo por áreas funcionales (técnica o de producción, comercial, finanzas y seguridad), lo que hoy se denomina “énfasis en la estructura”. Por su énfasis en la parte administrativa de las organizaciones, a Fayol se lo llama “el padre de la gerencia”. (Bernal, C y Sierra, H. 2008)

- **Principios Generales de Administración**

- ✓ Autoridad, responsabilidad
- ✓ Unidad de mando
- ✓ Cadena escalar (jerarquía)
- ✓ Espíritu de cuerpo
- ✓ División del trabajo
- ✓ Disciplina
- ✓ Subordinación del interés particular al interés general
- ✓ Remuneración
- ✓ Centralización
- ✓ Orden
- ✓ Equidad

- ✓ Estabilidad del personal
- ✓ Iniciativa
- ✓ Unidad de dirección.

- **Elementos de Administración**

- ✓ Previsión
- ✓ Organización
- ✓ Mando
- ✓ Coordinación
- ✓ Control

2.2.1.2 Campos de Estudio de la Administración

Como consecuencia de la complejidad del estudio de la Administración, la teoría administrativa suele agrupar este conocimiento básicamente en subcampos de formación del profesional de la Administración, de diferentes maneras; no obstante, la más usual es la siguiente. (Bernal, C y Sierra, H. 2008)

- ✓ Pensamiento administrativo (teorías y enfoques administrativos)
- ✓ Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)
- ✓ Ámbito o aéreas funcionales de las organizaciones (las más usuales son: producción y operaciones, marketing, finanzas y desarrollo humano)

Gráfico 3: Campos De Estudio De La Administración



Fuente: Bernal, C y Sierra, H (2008)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

- **Proceso administrativo**

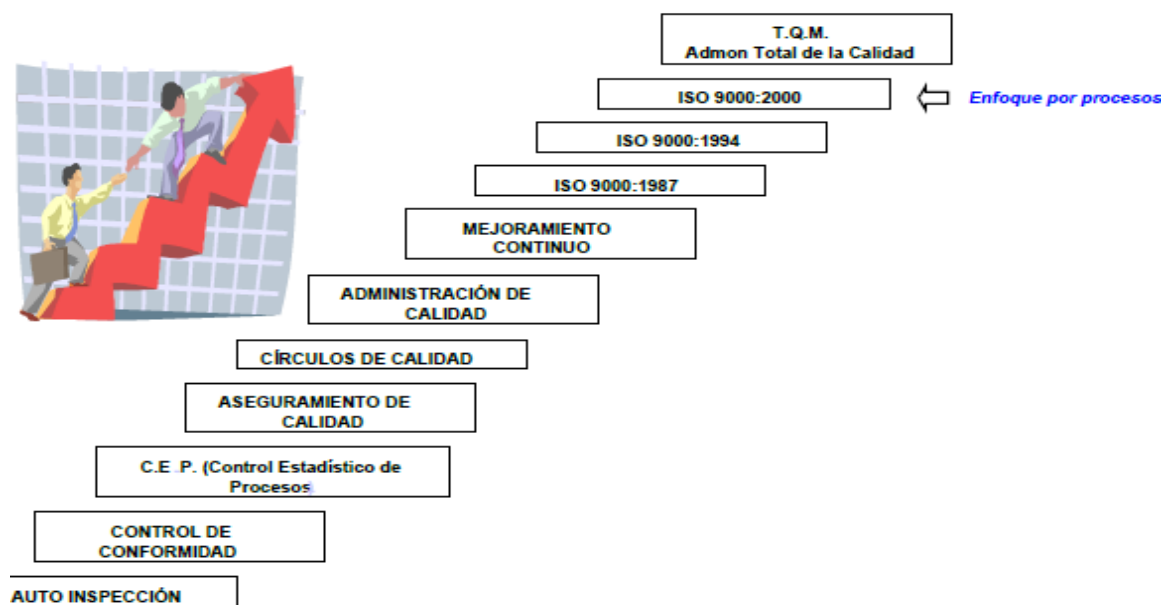
Para Bernal, C y Sierra, H. (2008) señalan que el Proceso Administrativo que tiene su origen en la Teoría de la administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico, comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- ✓ **Planeación**, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- ✓ **Organización**, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- ✓ **Dirección**, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- ✓ **Control**, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

2.2.2 Antecedentes Históricos.

Para López, F. (2008) establece que la Gestión por Procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización. De forma paralela a la evolución del pensamiento administrativo, también el pensamiento hacia el enfoque de gestión por procesos se ha desarrollado en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones y de sus clientes a través del tiempo.

Gráfico 4: Evolución de la Gestión Por Procesos



Fuente: López, F. (2008)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

2.2.2.1 Auto Inspección

En las economías artesanales y agrícolas la calidad se lograba con la aplicación de auto inspección, donde era el artesano el mismo responsable de la aplicación de las actividades de verificación, control de procesos y control de calidad, además de todas aquella relacionadas con la producción comercialización de los productos.

2.2.2.2 Control de Conformidad

De la aplicación de la auto-inspección se dio un segundo paso en la evolución de la calidad con el establecimiento del control de conformidad en la producción en serie de Henry Ford a principios del siglo XX. El principio del control de conformidad se fundamenta en la división de la responsabilidad por la calidad del producto donde la función de manufactura debe encargarse de la producción, mientras la función del inspector de calidad garantiza la conformidad mediante verificaciones y ensayos.

2.2.2.3 Control estadístico de proceso (C.E.P)

Pero el sistema de control de conformidad genera elevados costos por inspección y rechazo interno de producto, de forma que hacia 1924, gracias a los aportes de Walter Sheward, se definieron los principios del control estadístico de proceso (C.E.P). El control estadístico de proceso, consiste en la aplicación de herramientas estadísticas durante el proceso de manufactura para conocer, monitorear y corregir el comportamiento de variables de proceso y características de producto, involucrando en la responsabilidad por la calidad tanto a la función de producción, como a control de calidad.

2.2.2.4 Aseguramiento de calidad

En la década de 1950 la industria militar norte americana (Department of Defence-Doc) y aeroespacial (NASA), desarrollaron los conceptos del aseguramiento de calidad. En esta etapa de la evolución de calidad la responsabilidad por la conformidad del producto, se extiende a todas las funciones de la empresa que pueden afectar el resultado para el cliente incluyendo comercial, diseño, compras, producción y control de calidad y despachos. El aseguramiento de calidad se orienta en el uso de herramientas de normalización para apoyar el logro de los resultados de calidad con énfasis en la eficacia de las actividades y buscando generar confianza para el cliente.

2.2.2.5 Círculos de calidad

El aporte importante de Ishiwawa fue su promoción de los círculos de calidad “un pequeño grupo, que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller” como una medida para asegurar que los niveles organizacionales medios asuman la responsabilidad con el proceso, con lo que se promueve el empoderamiento de los procesos.

2.2.2.6 Administración de calidad

El reconocido consultor Joseph. M. Juran, desde mediados del siglo XX, realizó muchos aportes para evolución de los conceptos de calidad y propuso la administración de calidad (1970), o el conjunto de actividades que permiten lograr los objetivos de calidad incluyendo la planificación de calidad, el control de calidad y el aseguramiento de calidad.

Con el concepto de administración de calidad dio un mayor alcance a esta actividad dentro de la empresa ya no solo haciendo énfasis en la eficacia para el logro de los objetivos, sino también en la eficiencia de los procesos y los aspectos económicos relativos a la calidad.

2.2.2.7 Mejoramiento continuo

El siguiente paso en el desarrollo de la calidad fue el mejoramiento continuo propuesto por Philip Crosby en 1980 quien propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos donde la calidad está basada en 4 principios: La calidad es cumplir los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento. También defendió que todo trabajo es un proceso y este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada.

2.2.2.8 ISO 9000-1987

En 1987 fue editado por la International Organization for Standardization-ISO, la primera versión de ISO 9000, un conjunto de normas técnicas reconocidas en más de 120 países miembros de ISO, y diseñadas para apoyar a las organizaciones en sus procesos de normalización de sistemas de apoyo. En las normas ISO 9000 se unificaron criterios sobre calidad, retomando la base conceptual desarrollada por los autores presentados anteriormente y se estableció la figura de la certificación de sistemas de calidad.

2.2.2.9 ISO 9000- 1994

La primera revisión de las normas ISO 9000 fue presentada en 1994, incluyendo nuevas herramientas y requisitos y tomando como base la experiencia de la primera versión de ISO 9000:1987, y manteniendo su alcance en el aseguramiento de calidad.

2.2.2.10 ISO 9000- 2000

En diciembre de 2000, fue lanzada la actualización de la serie de normas ISO 9000: 2000, en donde se amplió el alcance a la gestión de calidad, involucrando la planificación, el control el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad. Además de esto se buscó un lenguaje más adecuado a todas las partes interesadas y tipos de organizaciones y adicionalmente se involucró como parte de las normas de requisitos de gestión, la adopción de un process approach o enfoque por procesos.

2.2.2.11 Administración Total de la Calidad (T.Q.M)

El siguiente paso en el desarrollo de la calidad es la implementación de un sistema de administración total de la calidad (T:Q:M), el cual aunque fue propuesto desde mediados del siglo XX, se ha implementado en escasas organizaciones, este se define como un “Enfoque de administración de una organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y los beneficios para los miembros de la organización y para la sociedad”.

2.2.3 El enfoque de Gestión por Procesos

Las crecientes exigencias de los clientes y la necesidad de ser cada día más competitivos, lleva a las organizaciones de todo tipo, a alcanzar el mayor nivel de profesionalización posible, aplicando un enfoque que conduzca al desarrollo de mejores prácticas junto a la mejora continua de los procesos responsables de su resultado, normalizándolos en garantía de su repetitividad. (Collell, F. 2013)

La implantación de Sistemas de Gestión por Procesos en las organizaciones, suele pensarse como el levantamiento y documentación de sus procesos, acumulados en manuales bien presentados que un área responsable de la normalización los mantendrá actualizados. Nada más alejado de la realidad actual que busca ser cada día más competitiva y eficiente en la utilización de sus recursos.

Los sistemas de Gestión por procesos son una “**CULTURA ORGANIZACIONAL**”, esto los hace un elemento estratégico en cualquier organización, con alcance a todo, absolutamente a todo el personal que la constituye, desde el Presidente o Junta Directiva hasta el nivel jerárquico más bajo dentro de su diseño.

2.2.3.1 Justificación para la Gestión por Procesos en las Organizaciones

El enfoque de gestión por procesos o process approach, aparece formalmente desde 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional, considerando los siguientes puntos de vista:

- Cambio en las expectativas, necesidades del cliente haciéndose cada día más exigente. (Mercados más desarrollados, clientes con más conocimientos y sobreoferta en mercados globalizados)
- Necesidad de eficiencia en las organizaciones (Entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos)
- Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

Algunos autores aportan su punto de vista de la importancia del enfoque de gestión por procesos en las organizaciones y como una estrategia administrativa.

Tabla 1: Justificación para la Gestión Por Procesos

<p>AUTOR</p> <p>H. JAMES HARRINGTON 1993</p>	<p>La empresa es un conjunto de procesos complejos. Los procesos de la empresa nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizaron, se dividió la responsabilidad, se desarrolló la burocracia que nadie custodia concentrándose en actividades internas. Los procesos de la empresa son la clave para un desempeño libre de errores. El papel de la nueva gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la compañía. Nuevos clientes más exigentes hasta en los mínimos detalles, que requieren cambios fundamentales en la organización.</p>
<p>MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY 1993</p>	<p>Por 200 años la gente creó y construyó empresas en torno al brillante descubrimiento de Adam Smith donde el trabajo industrial podía romperse en simple y básicas tareas. En la era de los negocios post industrial nos hemos enterado de que las corporaciones serán fundadas y construidas en torno a la idea de reunificar esas tareas en coherentes procesos de negocio. El cliente, la competencia y el cambio de hoy requieren que la compañía se organice en torno a procesos.</p>
<p>JOSÉ ANTONIO PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO</p>	<p>Gestión por Procesos, un avance lógico en las empresas, una forma de enfocar la participación del personal y orientar la empresa hacia el cliente. Tradicionalmente, las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos o áreas funcionales, que poco tienen que ver con las necesidades del cliente. Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales.</p>

Fuente: López, F. (2008)

Elaborado: David Alejandro León Gualán

2.2.3.2 La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional

Las Estructuras organizacionales tradicionales o de tipo funcional que en opinión de varios de los expertos investigados, son una de las principales causas de la ineficiencia organizacional. A continuación se presenta una comparación entre la gestión tradicional y la propuesta de gestión por procesos. (López, F. 2008)

Tabla 2: Estructura Tradicional Versus Gestión por Procesos

La organización burocrática y la organización por procesos.	
José Antonio Pérez- Fernández de Velasco	
Organización Burocrática “EL PASADO”	Organización por Procesos “EL FUTURO”
Organización burocrática basada en jerarquías, clásica y verticales, supervisión y control donde solo los directivos toman decisiones.	Menos jerarquía y liderazgo directivo
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Basada en la jerarquía y el control para procesar información y tomar decisiones	Énfasis en procesos, sistemas y personas. Empresas gobernadas por los requisitos de los clientes.
Formal e inflexible, limita la creatividad.	Gestión participativa, delegar más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos.
Crecimiento controlado en entorno predecible.	Estructura flexible y menos formal.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen)	Aprendizaje permanente
Asignación de tareas	Asignar responsabilidad global sobre el proceso

Fuente: López, F. (2008)

Elaborado: David Alejandro León Gualán

2.2.4 Concepto de Enfoque de Gestión por Procesos

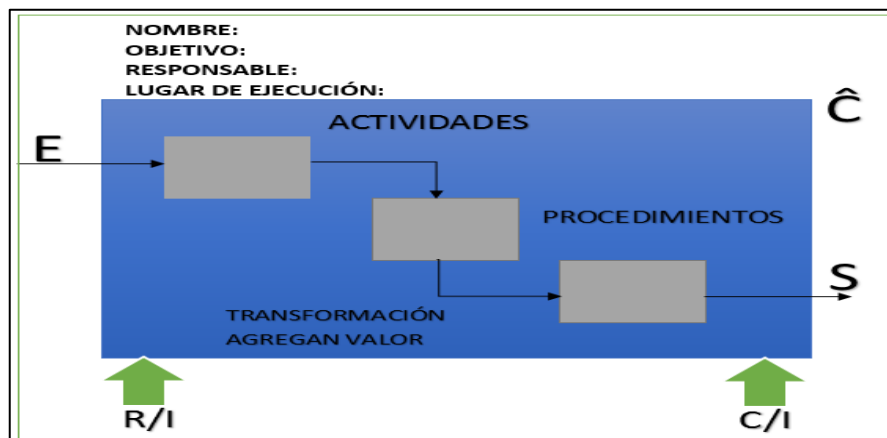
2.2.4.1 ¿Qué es un Proceso?

Según Hammer, M. y Champy, J. (1993) señala que; “Un proceso entenderemos simplemente un conjunto de actividades, que toman unas entradas y crean unas salidas o un resultado de valor para un cliente desarrollando un nuevo producto”

Se menciona en el Acuerdo Ejecutivo 1580 emitido el 20 de Febrero de 2013, La Norma Técnica de Administración por Procesos Art. 6, señala que; un Proceso es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo.

También se puede acotar que un proceso es un conjunto ordenado, secuencial y sistemático de actividades que transforman entradas en salidas agregando valor. Todo proceso tiene un nombre, objetivo, responsable, lugar de ejecución; consume recursos e insumos que para su gestión utiliza controles e indicadores, además posee una capacidad de ejecución.

Gráfico 5: Proceso



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

2.2.4.2 ¿Qué es Gestión?

Gestión son las acciones o actividades para dirigir la organización y lograr los objetivos, pero sin la respuesta de cuáles son esas actividades y más particularmente cuales son las actividades para gestionar un proceso. La definición tradicional de la teoría clásica de la administración incluye las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, como las funciones primordiales del administrador, y de esto se puede pensar que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso. (López, F. 2008)

2.2.4.3 Definiciones de Gestión por Procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

(Carrasco, J. 2011)

Se menciona en el Acuerdo Ejecutivo 1580 emitido el 20 de Febrero de 2013, La Norma Técnica de Administración por Procesos Art. 6, señala que; la Gestión por Procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario.

2.2.4.4 Objetivos de Gestión por Procesos

Aportar métodos concretos para identificar, formalizar, diseñar y mejorar los procesos en la organización, como un medio para lograr la productividad que necesita la empresa y exige la sociedad.

2.2.4.5 Los Valores de la Gestión por Procesos

- ✓ Flexibilidad (cualidad de un directivo)
- ✓ Personas emprendedoras
- ✓ Espíritu emprendedor
- ✓ Capacidad de improvisación
- ✓ Sensibilidad para escuchar al cliente
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ Estado de motivación del personal
- ✓ Conciencia de producto o proceso

2.2.4.6 Principios de la Gestión por Procesos

- **Enfoque de Procesos.-** Estamos acostumbrados a un enfoque funcional donde vemos a la organización como un conjunto de funciones; el enfoque de procesos es lo mismo pero con procesos vemos a la organización como un conjunto ordenado, secuencial, sistemático de procesos en ejecución.
- **Enfoque del Cliente.-** Una organización debe enfocarse en el cliente, parte de sus necesidades que busca su satisfacción ahí vemos él porque del carácter horizontal. El cliente está al inicio y al final de las operaciones de la organización lo cual no sucedía en la organización tradicional de echo en la organización funcional el cliente no existe.

En esta organización horizontal todos trabajan por el cliente y para el cliente, el cliente es el primer proveedor de la organización horizontal. La organización por procesos provee necesidades y expectativas, elabora un producto o servicio que va hacia el mismo cliente, por eso la organización moderna tiene más posibilidades de satisfacer al cliente porque elabora un producto conforme a las necesidades y expectativas identificadas por el cliente.

- **Enfoque de Calidad.-** Si nosotros decimos que calidad es igual a satisfacción y decimos que esta organización se enfoca en la satisfacción del cliente; decimos

entonces que esta organización cumple altos parámetros de calidad. Es una organización mejor preparada para dar calidad.

2.2.5 Modelamiento Visual De Procesos

Modelamiento es mirar el hacer, tomar consciencia de lo que hacemos y como lo hacemos. Tiene que ver con detenerse, mirar, escuchar, preguntar a los clientes, observar lo que hacen los demás y aplicar metodología para diseñar los procesos adecuados a la realidad. Para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización utilizaremos solo tres modelos. (Carrasco, J. 2011)

2.2.5.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización para comprender rápidamente el hacer de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales.

2.2.5.2 Flujograma de Información

Un Flujograma de información describe un proceso de manera detalla, sistematizada y de fácil entendimiento y sobe todo se busca el VISTAZO, significa que con una mirada se recuerde como es el proceso. Decimos se RECUERDE, considerando que todo usuario del proceso debería haber participado en su elaboración o haber sido capacitado.

2.2.5.3 Lista de Tareas por cada actividad

La lista de tareas por cada actividad describe las acciones que se deben realizar en una actividad desde donde empieza hasta donde termina dicha actividad.

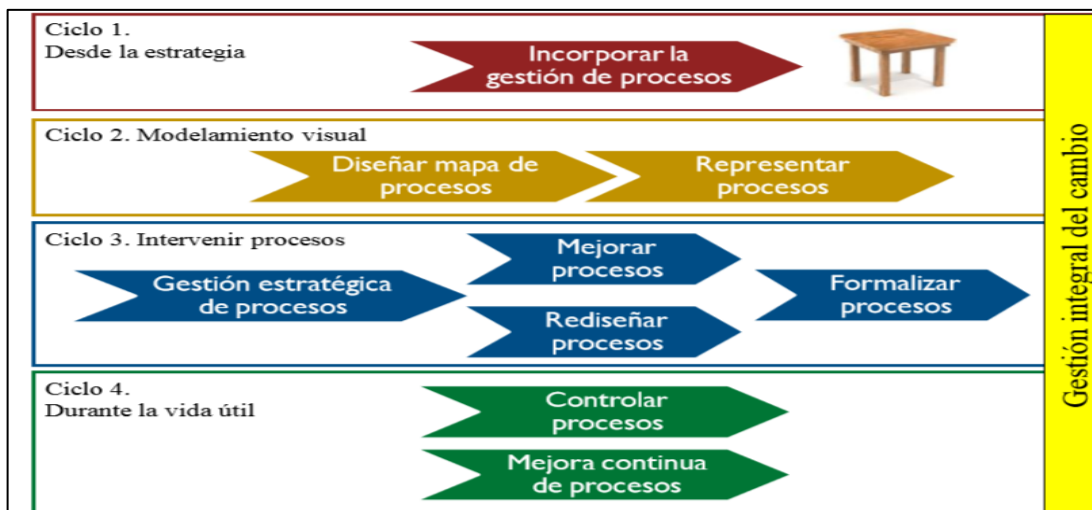
2.2.5.4 Beneficios del Modelamiento Visual

- Conocer el camino formal del proceso, UBICARSE, consensuar la mirada y trabajar metodológicamente
- Disminuir las contingencias en un 50% (las que solo requerían tener la guía del proceso)
- Facilitar inducción, capacitación, estandarización, mejora y rediseño
- Identificar los “gatos amarrados” (volver a la lógica del proceso)
- Trabajar en equipo al ver una totalidad común
- Armonía el hacer y el pensar.

2.2.6 Fases de la Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos abarca 9 fases divididas en 4 ciclos correspondientes al curso normal de los eventos, es una forma secuencial para cada proceso. Tal como se aprecia en la siguiente figura. (Carrasco, J. 2011)

Gráfico 6: Fases de la Gestión Por Procesos



Fuente: Carrasco, J. (2011)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

2.2.6.1 Ciclo 1: Desde la Estrategia de la Organización

✓ Incorporar la gestión de proceso

Crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

2.2.6.2 Ciclo 2: Modelamiento Visual

✓ Diseñar el mapa de Procesos

Consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización: los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.

✓ Representar los procesos mediante modelos visuales

Flujograma de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales.

2.2.6.3 Ciclo 3: Intervenir Procesos Modelados

✓ Gestión estratégica de procesos

Contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluya la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos.

✓ Mejorar Procesos

Se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior.

✓ **Rediseñar procesos**

Se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.

✓ **Formalizar procesos**

Contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización.

2.2.6.4 Ciclo 4: Durante la vida útil del Diseño del Proceso Formalizado

✓ **Controlar procesos**

Se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso

✓ **Mejora continua**

Se refiere al diseño y la práctica de como el diseño del proceso se continuara perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones.

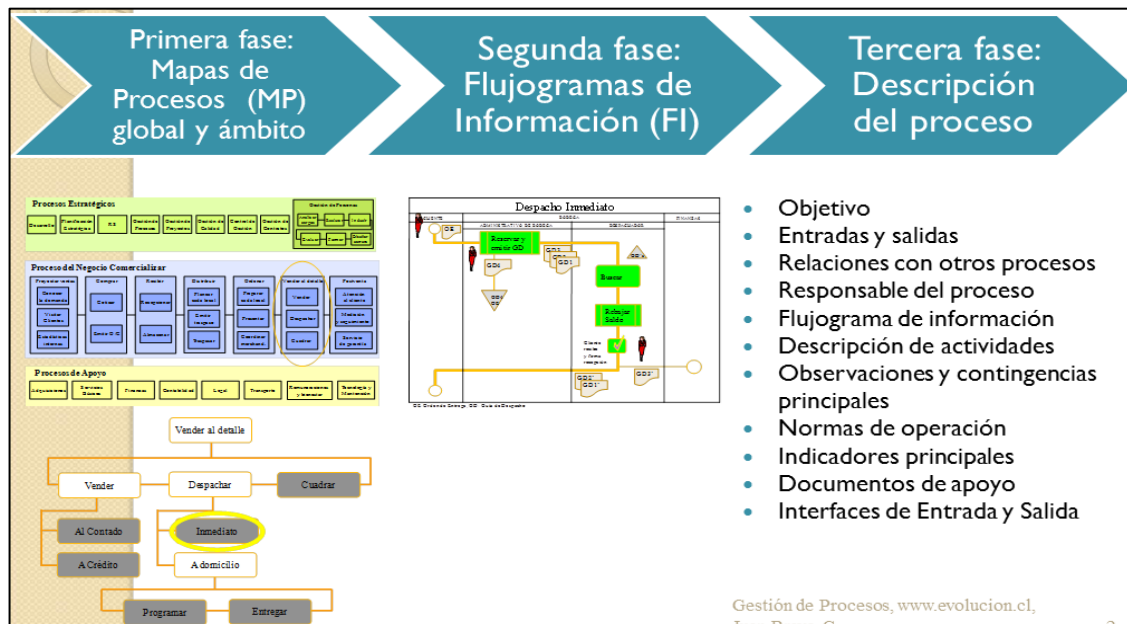
2.2.7 Método Gestión Sistemática de Procesos (GSP) para El Levantamiento de Procesos

El método de Gestión Sistemática de Procesos (GSP) para el levantamiento de procesos se basa en 3 principios fundamentales. (Carrasco, J. 2011)

- ✓ Participativo, base en la visión sistémica, los actores del proceso tienen rol principal
- ✓ Los analistas de procesos son facilitadores
- ✓ Supone estrategia de la organización formal, conocida y actualizada.

2.2.7.1 Fases del Método GSP para el Levantamiento de Proceso

Gráfico 7: Fases Del Método GSP Para el Levantamiento de Procesos



Fuente: Carrasco, J. (2011).

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

2.2.7.1.1 Primera Fase: Mapas de Procesos Global y Ámbito


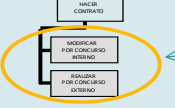
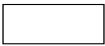
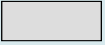

a) **Describe:** Todo el hacer de la organización, son la base para observaciones parciales validas, tales como:

- Análisis de riesgos y de cadena de valor
- Costeo de actividades e indicadores de gestión
- Implantación de un ERP o de normas de calidad
- Auditoría y control de gestión, análisis BPM y WORKFLOW
- Mejora, rediseño y Formalizar

b) **Claves:**

- Asegurar consistencia entre los nombres de los procesos de los mapas y Flujograma
- El MP Global solo tiene macro procesos
- Mantiene los mapas el área de procesos

Gráfico 8: Simbología Básica Mapa de Procesos del Ámbito

	<p>Cadena: secuencia de procesos (un proceso depende del anterior)</p>
	<p>Opciones de procesos: no dependen entre ellas, pero se comunican</p>
	<p>Blanco: Macroproceso (contiene a otros)</p>
	<p>Gris: Proceso Operativo (de este surge un Flujograma)</p>
	<p>Notas para los roles y actividades que conviene mostrar en el mapa de procesos</p>

Fuente: Carrasco, J. (2011)




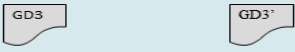



Elaborado por: David Alejandro León Gualán

2.2.7.1.2 Segunda fase: Flujograma de Información

a) Descripción:

- Un Flujograma describe un proceso operativo con un flujo claro
- Solo una página, letra grande, que en tamaño carta se pueda leer a dos metros de distancia (clave el vistazo)
- Sigue temporalidad (hacia abajo) y criterio curso normal de los eventos de la OMG (object Management Group)
- Se enfatiza la simplicidad para que sirva de guía a los actores del proceso, quienes lo mantienen y mejoran
- Dirige el dueño del proceso, centraliza el área GP

Gráfico 9: Simbología Básica del Flujoograma de Información

	Actividad manual
	Actividad con apoyo computacional
	Archivo permanente manual
	Documento: es un formulario. Cuando tiene apóstrofes implica sólo un cambio menor
	Continuación en otro proceso, sigue las reglas de E/S de líneas
	Regla de las entradas y salidas de información en el FI
	Actividad de aprobación: el rol que corresponde sólo aprueba.

Fuente: Carrasco, J. (2011)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

2.2.7.1.3 Tercera Fase: Descripción del Proceso

Se describe un conjunto de procesos operativos de un ámbito, por ejemplo. Vender al detalle.

a) Contempla:

- Objetivo
- Entradas y Salidas (proveedores y clientes)
- Relaciones con otros procesos
- Responsable del Proceso
- Flujoograma de información
- Descripción de actividades
- Contingencias principales
- Normas de operación
- Indicadores principales
- Interfaces de Entrada y salida.
- Documentos de apoyo
- Puntos crítico

2.2.8 Sistema de Gestión de Calidad Basados en las Normas ISO

2.2.8.1 Definición del Sistema de Calidad

Los sistemas de Gestión de la Calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresa en la especificación del producto y generalmente son denominadas como requisitos del cliente. (Gutiérrez, H. 2010)

2.2.8.2 Objetivos de un Sistema de Calidad

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Obtención de nuevos clientes
- ✓ Organización sistemática de la empresa (Gestión por Procesos)
- ✓ Mejora continua
- ✓ Emular o diferenciarse de la competencia
- ✓ Reducir costes de no calidad
- ✓ Requisito de las administraciones publicas
- ✓ Exigencias de grupo (multinacional)

2.2.8.3 Principios Básicos de la Gestión de Calidad

- ✓ Organización orientada al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Implicación del personal
- ✓ Enfoque por procesos
- ✓ Dirección basada en sistemas
- ✓ Mejor continua
- ✓ Toma de decisión basada en datos
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

2.2.8.4 Norma ISO 9001

Es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. La organización ISO desarrolla Normas Internacionales en materia de productos, servicios, procesos, materiales y sistemas, tanto para la evaluación como la gestión y puesta en práctica de procedimiento.

Esta norma basa su esencia en los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que se utilizan básicamente en las aplicación interna de una Organización, esto sin importar si el producto o servicio proviene de una entidad pública o privada.

La finalidad de esta norma es orientar, coordinar, simplificar y unificar los procesos para mejorar resultados, costos y efectividad, la cual está enfocada en la satisfacción del cliente. Para que una Organización funcione de una mejor manera esta debe de identificar diversas actividades que tiene entre sí.

- **Funciones que cumple la Norma ISO 9001 son:**

- ✓ Establecer requisitos mínimos para implantar un sistema de Gestión de Calidad
- ✓ Describe que debe hacerse para implantar un Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ Muchos de los requisitos deben ser documentados y controlados
- ✓ Orientan procesos y a su funcionamiento
- ✓ Se refiere a como la organización hace su trabajo y no directamente el resultado de su trabajo

2.2.8.5 Norma ISO 9000 – 2005

Es una Norma Internacional que detalla los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad, los cuales conforman el objeto de la familia de normas ISO 9000 y define los términos referentes a los mismos. Esta norma internacional se puede aplicar a:

- ✓ Organizaciones que desean obtener ventajas de su Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ Organizaciones que buscan confianza en sus proveedores
- ✓ Usuarios de productos

- ✓ Interesados en la terminología empleada en la gestión de la calidad
- ✓ Todos los que evalúan a auditan el sistema de gestión de la calidad ISO 9001
- ✓ Todos los que asesoran o dan información sobre el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001
- ✓ Las personas que desarrollan normas relacionadas

2.2.8.6 Norma ISO 9001 – 2008

Es un conjunto de normas sobre la calidad y la gestión. La norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 176 de ISO. Organización Internacional para la Estandarización y específica, la versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008

- **Descripción.-** Toda organización puede mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de sus clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costes y mejorando la calidad del servicio ofrecido: SATISFACION DEL CLIENTE.
- **Aplicación.-** La ISO 9001: 2008 es válida para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona.
- **Estructura ISO 9001:2008.-** Está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los TRES primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales; es decir son de carácter introductorio. Los capítulos CUATRO a OCHO están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.
 - ✓ Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito
 - ✓ Normativas de referencia
 - ✓ Términos y definiciones
 - ✓ Sistema de gestión
 - ✓ Responsabilidades de la dirección
 - ✓ Gestión de los recursos
 - ✓ Realización del producto.

2.2.8.7 Normas ISO 9001:2015

El Joint Technical Coordination Group (JTCCG) ha establecido una Estructura de Alto nivel para todas las normas internacionales de Sistemas de Gestión de ISO, a efectos de simplificar contenidos.

- Establecer terminología, definiciones, conceptos y requisitos comunes para todas las normas.
- Visión y estructura común para todas las normas ISO de gestión.
- Texto común compartido por todas las NSG

a) Nuevos Objetivos

- ✓ Incorporar prácticas y modelos de negocio actuales y tener en cuenta el impacto de la tecnología en la gestión desde la última revisión de la norma.
- ✓ Asegurar que los requisitos de la norma permitan generar confianza en las organizaciones certificadas
- ✓ Hacerla más compatible con empresas de servicios.
- ✓ Que dure 10 años.

b) Modificaciones

- ✓ Nueva redacción para hacer la norma más flexible y facilitar la aplicabilidad a cualquier tipo de organización (ISO HLS)
- ✓ Revisión de los Principios de gestión de calidad
- ✓ Liderazgo y representante de la dirección
- ✓ Análisis del contexto y las partes interesadas
- ✓ Énfasis en la gestión eficaz de los procesos
- ✓ Gestión de riesgos.

2.2.8.8 Principios de la Excelencia

Los Principios de la excelencia ayuda a conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este

diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. (Veritas, B. 2010)

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque basado en procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

2.3 IDEA A DEFENDER

Con el diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, ciudad de Riobamba durante el período 2015-2016, permitirá la optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, ciudad de Riobamba durante el período 2015-2016.

2.4.2 Variable Dependiente

Optimización en la Gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación será cuantitativa porque en la elaboración de las fichas de indicadores se utilizó valores emitidos en documentos legales y cualitativa para determinar atributos que debe cumplir cada proceso levantado.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación según el ámbito en el que se efectúa es de Campo, ya que se realizó en el medio donde se desarrollan todas las actividades de las áreas que forman parte de la Dirección Financiera.

La investigación será también Descriptiva, ya que a través de la realización de los papeles de trabajo (diagramación de procesos, fichas de procesos, fichas de indicadores) se levantara la parte documental del modelo de gestión por procesos para Dirección Financiera de la ESPOCH.

Además es Bibliográfica porque se utilizó referencias bibliográficas de diversos autores que permitieron sustentar teóricamente el presente trabajo de investigación, finalmente la investigación es documental, ya que se utilizó documentación oficial Interna y Externa:

Documental Interna: Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH, Manual de Descripción y Clasificación de Puestos.

Documental Externa: Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, Norma Técnica de Administración por Procesos, Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de Gestión organizacional por Procesos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Este tema de investigación se desarrolló en la Dirección Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con la siguiente población dividida en áreas:

• Director Financiero	1
• Analistas de Control Previo	2
• Gestión Tributaria	3
• Presupuestos	6
• Contabilidad	5
• Tesorería	7
• Nómina	4
• Secretaria Administrativa	1
• Técnico de Archivo	1
• Conserjes	2
TOTAL	32

Debido a que la población de la Dirección Financiera de la ESPOCH es tan solo de 32 personas, no se utiliza muestra, se trabaja con toda la población.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método deductivo, que partió de los conceptos, definiciones y demás información bibliográfica acerca del modelo de gestión por procesos, comenzando así la recolección de la información general de la Institución para posteriormente determinar las áreas en donde se levantó la información.

El método inductivo hace referencia a la observación, que fue parte importante en las visitas permanentes realizadas en cada uno, en los puestos de trabajo.

El método analítico se aplicó en la diagramación de flujos, elaboración de las fichas de procesos, fichas de indicadores y mapa de procesos; para armar el expediente de la parte documental del levantamiento de los procesos.

3.4.2 Técnicas

Para el Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

- **Entrevista** al Director Financiero para coordinar el cronograma de entrevistas individuales con todo el personal que labora dentro de la Dirección Financiera de la ESPOCH, con el fin de levantar la parte documental del modelo de gestión por procesos.
- **Observación Directa** utilizada en las entrevistas individuales en el lugar donde se ejecutan las actividades, con el fin de poder establecer un criterio del ambiente de trabajo del personal.

3.4.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizó en el Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH serán:

- **Guía de Entrevistas**, emitidas por el Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), para levantar la parte documental de manera correcta y eficiente para el desarrollo del modelo de gestión por procesos.
- **Fichas de Observación**, comprenderán los papeles de trabajo de los procesos diagramados, fichas de procesos, fichas de indicadores y documentos que son elaborados por el consultor de procesos u obtenidos durante el transcurso de la investigación.

3.5 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Con el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, ciudad de Riobamba durante el período 2015-2016, se empezó un cambio de cultura organizacional en cabeza del Director Financiero de la ESPOCH, quien autoriza y aprueba la planificación/ documentación para el modelo de gestión por procesos en dicha Dirección, a fin de la optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa. **(Anexo 1)**

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

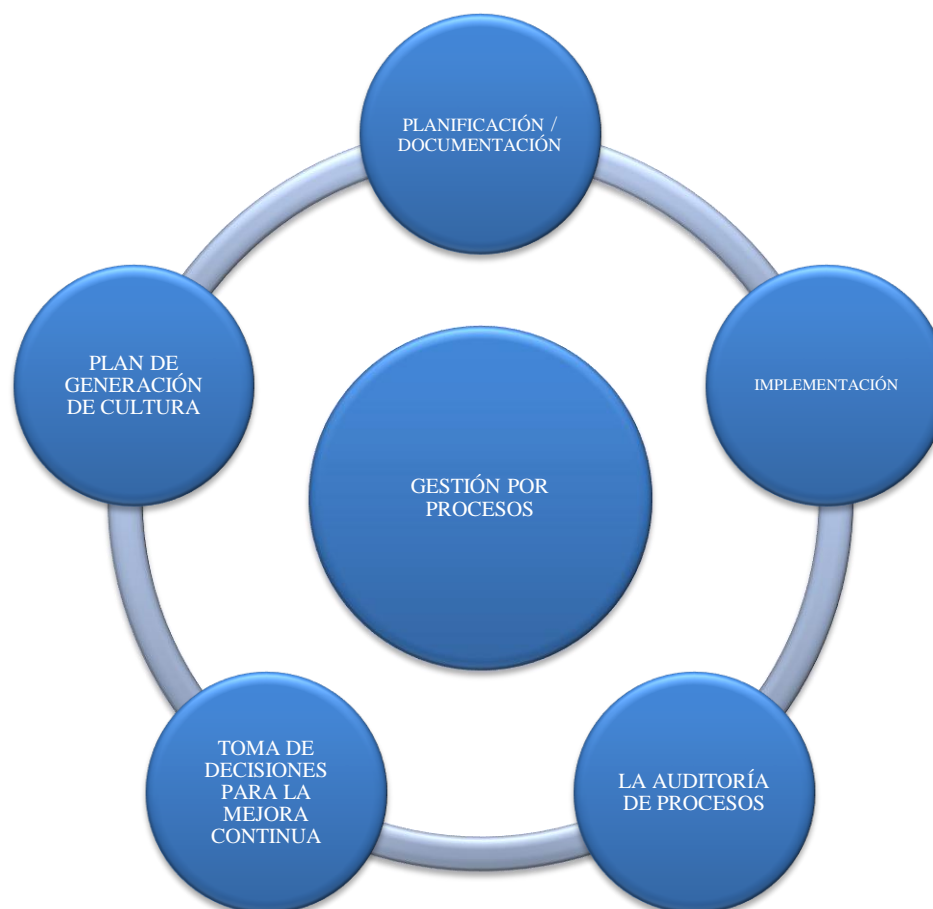
4.1 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH, CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO 2015-2016.

El diseño del “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH”, es producto del interés de la actual administración, en cabeza del Ingeniero Jonathan Izurieta Flores Director Financiero de la ESPOCH; quien espera que con el diseño del modelo de gestión por procesos se inicie un cambio de cultura organizacional en cada una de las áreas de la dirección financiera, además de iniciar un cambio hacia la proceso racionalización que permita la identificación y formulación de los procesos para la optimización en la gestión de las actividades que presta dicha dirección.

Esta investigación permitió analizar la teoría adecuada, identificar las actividades, aplicar metodología para estructurar el modelo y documentar los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer. Aportando para que la gestión administrativa pública se rija por los principios de eficacia, eficiencia y calidad dispuesta en la Constitución de la República del Ecuador, a fin de contribuir el alcance de los objetivos planteados por la Institución en base a la eficiencia, eficacia, calidad de su trabajo siendo parte del crecimiento y desarrollo institucional.

Finalmente el diseño del Modelo de Gestión por Procesos esta direccionado y orientado en el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), de las Facultades de Administración de Empresas e Informática y Electrónica; en virtud de que este trabajo de investigación por su importancia para la institución ha sido considerado como un proyecto para este centro.

Gráfico 10: Ciclo de Mejora de la Gestión Por Procesos



Fuente: Investigación de Campo (2015)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

4.2.1 Planificación / Documentación

El “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH”, es producto del interés de la actual administración, el Director Financiero de la ESPOCH como parte de la toma de decisiones estratégicas de su gestión administrativa propone esta investigación.

El inicio del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA parte de la Planificación o Documentación, es aquí donde se estableció las actividades que se va a realizar en la Dirección Financiera para saber de forma exacta que acciones se hará y como se hará, con el fin de obtener información clara, precisa y veraz de forma ordenada y eficiente. Para ello se trabajó bajo un conjunto de pasos

establecidas por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), para el levantamiento de la información en dicha dirección siendo así la siguiente:

Gráfico 11: Pasos De La Planificación / Documentación Del Modelo De Gestión Por Procesos Para La Dirección Financiera ESPOCH



Fuente: Investigación de Campo (2015)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

4.2.1.1 Análisis Documental

En el análisis documental se procedió a la identificación, recolección, ordenamiento, análisis y síntesis de la información que involucra de manera directa para el desarrollo del modelo de gestión por procesos. Con el objetivo de facilitar la identificación de la información que se necesita de manera puntual y permanente, para una mejor identificación de la documentación se ha subdividido de la siguiente manera:

a) Análisis Documental Interna

- Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2013 (**Anexo 2**)
- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH, 2014 (**Anexo 3**)
- Manual de Descripción y Clasificación de Puestos ESPOCH, 2014 (**Anexo 4**)

b) Análisis Documental Externa

- Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, 2011 (**Anexo 5**)
- Norma Técnica de Administración por Procesos, 2012 (**Anexo 6**)
- Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de Gestión organizacional por Procesos, 2006 (**Anexo 7**)

4.2.1.2 Levantamiento de Procesos

En el levantamiento de procesos se realizó las siguientes actividades:

a) Autorización

Envío de la solicitud de autorización con el cronograma de entrevistas del personal de la dirección financiera, al Director Financiero para el inicio del levantamiento de procesos. (**Anexo 8**)

b) Sensibilización

Concienciar a todo el personal que labora en cada una de las áreas de la Dirección Financiera que la administración actual, propuso este tema de investigación con la finalidad de iniciar un cambio de gestión, un cambio de cultura organizacional; que va a pasar de una gestión organizacional vertical, por funciones, de jerarquías donde se maneja ordenes, a una gestión organizacional por procesos, en donde se trabaja en equipo, por objetivos en común en busca de la satisfacción del cliente y beneficioso para las personas de esta dirección y cuanto más para la institución.

c) Levantamiento de Procesos

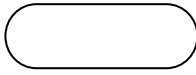
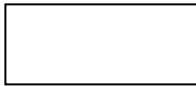
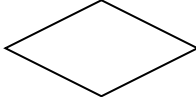




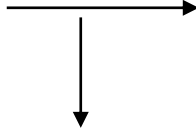
Es la actividad por la cual el consulto levanta información de todas las actividades que se desarrollan dentro de cada una de las áreas de la dirección financiera para luego pasar a proceso. Para el levantamiento de procesos se realiza a través de:

- Hoja de Caracterización de Procesos (**Anexo 9**)
- Hoja de Caracterización de Actividades (**Anexo 10**)

4.2.1.3 Diagramación de los Procesos

En la diagramación de flujo se representa gráficamente los procesos, cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. La simbología gráfica del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo del proceso, la simbología gráfica que se utilizó es la siguiente:

Tabla 3: Simbología Del Flujoograma De Procesos

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Inicio / Fin: Indica el inicio o la terminación del proceso.
	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	Impresión: Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Conector de Actividad: Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Conector de Proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en el que continúa el diagrama de flujo.
	Fechas de Conexión: Proporciona indicación sobre el sentido del proceso

Fuente: Investigación de Campo (2015)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

4.2.1.4 Elaboración de Ficha de Proceso

Para elaborar las fichas de procesos es importante recordar que todo proceso tiene un nombre, objetivo, responsable, lugar de ejecución que consume recursos e insumos. La ficha de procesos contiene toda la información del proceso, es el resumen de los elementos que forman parte de un proceso, que facilita el estudio posterior para determinar entre otras cosas la relación entre unos y otros, que requisitos han de cumplir las entradas y salidas de cada uno o si los recursos disponibles son o no suficientes.

Tabla 4: Ficha De Procesos

NOMBRE DEL PROCESO:	Un solo proceso
OBJETIVO DEL PROCESO:	¿Cuál es fin de ejecutar el proceso?
RESPONSABLE DEL PROCESO:	¿Quién ejecuta el proceso? (CARGO)
LUGAR DE EJECUCIÓN:	¿Dónde se ejecuta el proceso?
ENTRADA:	Es lo que motiva al inicio del proceso
SALIDA:	Es la entrada transformada, producto.
RECURSOS:	Es aquello que se sirve el proceso para su ejecución de actividades: Recurso Humano, Maquinaria, Equipos, Recursos económicos, Infraestructura, Vehículo
INSUMOS:	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso
INDICADOR:	Todo proceso necesita evaluarse

Fuente: Investigación de Campo (2015)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

4.2.1.5 Elaboración de Ficha de Indicador

Todo proceso necesita evaluarse de alguna manera, si nosotros decimos que hay que controlar para tomar decisiones y mejorar, necesitamos una forma de medir. Las organizaciones funcionales controlan departamentos, controlan para castigar, sancionar o despedir; en cambio la Gestión por Procesos no busca eso, busca errores para mejorarlos, busca procesos deficientes para aplicar reingeniería o criterios que puedan darse. Los indicadores son importantes y cada proceso debe dar una forma como voy a controlar.

Tabla 5: Ficha De Indicador

CÓDIGO:	Identificación de cada proceso	
NOMBRE DEL INDICADOR:	¿Algún control para ejecutar el proceso?	
OBJETIVO DEL INDICADOR:	¿Qué se pretende al usar el indicador?	
PROCESO AL QUE MIDE:	Nombre del Proceso	
TIPO DE INDICADOR:	Cualitativo Verifica Atributos	Cuantitativo Mide la Fórmula de Cálculo
EXPRESIÓN DEL INDICADOR: CUALITATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
FÓRMULA DE CÁLCULO: CUANTITATIVO	$\frac{\text{EJECUTADO}}{\text{PLANIFICADO}} \times 100\%$	
META:	Lo que se pretende llegar	
FRECUENCIA DE CÁLCULO:	¿Cuántas veces voy a verificar o medir ese proceso?	
PERÍODO:	¿En qué fechas voy a verificar o medir?	
RESPONSABLE DEL CÁLCULO:	Auditor de Procesos	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Responsable de Proveer información	
DOCUMENTO:	Documentación de respaldos del proceso	
NIVEL DE SATISFACIÓN:	Nivel de satisfacción pensando en el cliente	

Fuente: Investigación de Campo (2015)

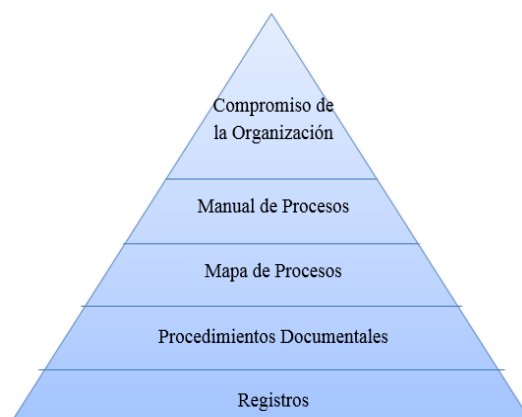
Elaborado por: David Alejandro León Gualán

4.2.1.6 Validación de Procesos

Para la validación de procesos de la Dirección Financiera de la ESPOCH, se realizó conjuntamente con cada una de las personas que son responsables de los procesos, con el fin de revisar, verificar y purificar la información de cada uno de los procesos levantados. El Director Financiero de la ESPOCH como cabeza principal de dicha dirección da fe y valida el modelo de gestión por procesos mediante un documento legal. **(Anexo 11)**

4.2.1.7 Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera ESPOCH

Gráfico 12: Estructura Documental Del Modelo Que Se Diseñó Para El Departamento Financiero ESPOCH



Fuente: Investigación de Campo (2015)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

a) Compromiso de la Organización

La Gestión por Procesos se requiere compromiso para su aplicación y éxito; este compromiso es de todos los miembros de la Dirección Financiera, a fin de implementar, cumplir los objetivos y mejorar continuamente los procesos. Para aumentar de manera permanente la satisfacción de los clientes, será documentado a través de un documento llamado ACTA DE COMPROMISO (**Anexo 12**)

b) Manual de Procesos

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la ejecución de los procesos en la Dirección Financiera, el manual incluye además las responsabilidades y participación que se involucran en cada proceso.

c) Mapa de Procesos

Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de la Dirección Financiera de la ESPOCH, el mapa de procesos proporciona una perspectiva global – local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la clase de macro procesos identificado.

Para la elaboración del Mapa de Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH se realizó los siguientes pasos:

✓ **Identificación de Macro Procesos:**

Proceso Gobernante, son aquellos que se orientan a la gestión del Área Financiera de la ESPOCH a través de la formulación de políticas, directrices, procedimientos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el buen desempeño de actividades de la Dirección.

- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera

Proceso Clave, son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a clientes internos y externos; constituyen la razón de ser del Área Financiera de la ESPOCH.

- Transferir Recursos
- Recaudar Recursos

Proceso de Apoyo, son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico del Área Financiera de la ESPOCH, demandados por los Procesos Gobernantes, Procesos Clave y para sí mismo; viabilizando la gestión de las actividades.

- Asesoramiento Financiero
- Control de Archivo Financiero
- Mantenimiento de la Infraestructura

✓ **Identificación de los Procesos a cada Macro Proceso**

Con la lista general de procesos levantados en el Área Financiera, se identificó cada uno de los Procesos a un Macro Proceso que corresponde.

- ✓ **Identificación de la interacción del proceso, es decir proveedor- cliente**
- ✓ **Identificación de los Clientes**

Clientes Internos

Consejo Politécnico
Rectorado
Vicerrectorados
Facultades

Clientes Externos

Ministerio de Finanzas
SRI
Contratistas
Proveedores

Gráfico 13: Mapa de Macro Procesos del Área Financiera



Fuente: Modelo de Gestión por Procesos para las IES del Ecuador, Alarcón G (2015)

Elaborado por: David Alejandro León Gualán

d) Procedimientos Documentados

Son los documentos de cada proceso identificado, con el objetivo de estandarizar una metodología documental para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH

e) Registro

Son los tipos de documentos elaborados en el levantamiento de la información como evidencias y soporte tanto legal, teórico, técnico y práctico de la investigación realizada a la Dirección Financiera de la ESPOCH.

Finalmente se realizó la entrega del expediente documental del trabajo de investigación al Director del CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMATICOS (CIMOGSYS), quien revisa, verifica y aprueba el modelo de gestión por procesos. En virtud de que este trabajo de investigación por su importancia para la institución ha sido considerado como un proyecto para este Centro de Investigación, el cual fue enviado al Área de Diseño Gráfico para su edición. .
(Anexo13)

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la teoría identificada, recolectada, ordenada y analizada la investigación se orientó de manera eficiente, a fin de sostener un aporte teórico, legal y técnico del modelo de gestión por procesos.
- Al identificar las actividades de la Dirección Financiera se pudo levantar información necesaria para la elaboración de los diagramas de flujo, fichas de procesos, fichas de indicadores y mapa de procesos.
- Para la estructuración del Modelo de Gestión por Procesos y la estructura documental se trabajó bajo un conjunto de etapas establecidas por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS).
- Con la presentación del trabajo de investigación del Modelo de Gestión por Procesos a la Dirección Financiera de la ESPOCH se validó para su posterior implementación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda orientar los Modelos de Gestión por Procesos bajo la premisa del marco teórico y la normativa legal, a fin de sostener un soporte teórico, legal y técnico del modelo de gestión por procesos.
- Con la identificación de las actividades de la Dirección Financiera de la ESPOCH, se sugiere el uso del modelo de gestión por procesos para evitar demora en la gestión de los procesos e identificar el alcance de las responsabilidades dentro de los mismos, a fin de lograr una optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.
- A través del Modelo de Gestión por Procesos se recomienda concienciar el inicio del cambio de la cultura de gestión organizacional por procesos, donde se refleje el trabajo en equipo, por objetivos en común en busca de la satisfacción del cliente y beneficioso para las personas de la dicha dirección y cuanto más para la Institución.
- Se sugiere el involucramiento de todos los miembros de la Dirección Financiera en la implementación del modelo para que se cumpla los objetivos de mejorar continuamente los procesos, a fin de lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano.

BIBLIOGRAFÍA

Bernal Torres, C y Sierra Arango, H (2008). *Proceso administrativo: para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.

Guitierrez, H (2010). *Calidad Total y Productividad*, 3ª ed. México: Mc GrawHill

Fayol, H y Taylor, F.W (1987). *Administración Industrial y General y Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Carrasco Bravo, J. (2011). *Método Gestión Sistémica de Procesos GSP para el Levantamiento de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.

Marchán Oviedo, C. M. (2011). *Modelo de Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública*, 1ª ed. Quito: IAEN.

Asamblea Nacional, Decreto Ejecutivo N.- 195. (2011). *Modelo de Reestructuración de Gestión Pública Institucional*. Quito: A.N

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2013). *Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Riobamba: ESPOCH

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2014). *Reglamento Organico de Gestión Organizacional por Procesos*. Riobamba: ESPOCH

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2014). *Manual de Descripción y Clasificación de Puestos*. Riobamba: ESPOCH

Secretaria Nacional de la Administración Pública (2012). *Norma Técnica de Gestión de Procesos*. Quito: SNAP

Secretaria Nacional de la Administración Pública (2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados*. Quito: SNAP

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Unidad Técnica de Planificación (2009-2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Riobamba: ESPOCH

LINKOGRAFÍA

Collell, F (2013). Evolución de la Gestión por Procesos. Recuperado el 10 de Noviembre del 2015 de:

<https://collellca.wordpress.com/2013/04/04/evoluciondelagestionporprocesos>

López, F (2008). Antecedentes de la Gestión por Procesos. Recuperado el 10 de Noviembre del 2015 de:

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/.../05_marcoTeorico.pdf

Terry, G (1978). Principios de Administración. Recuperado el 09 de Noviembre del 2015 de: <http://www.monografias.com/trabajos88/definiciones-administracion/definiciones-administracion.shtml#ixzz3r9lvYZMj>

Pérez, J (2004). Gestión por Procesos. Recuperado el 08 de Noviembre del 2015 de: [http://](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/64c.pd)

www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/64c.pd

ANEXOS

Anexo 1: Aprobación de Inicio de Cultura Organizacional

Riobamba, Julio 23 del 2015

Ingeniero
Jhonatan Izurieta Flores
DIRECTOR FINANCIERO ESPOCH
Presente.-

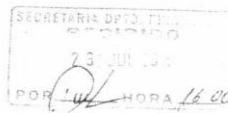
De mi consideración:

Luego de expresarle un cordial saludo me dirijo a usted para informarle que el trabajo de Investigación en desarrollo para Dirección Financiera de la ESPOCH con la temática **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH; CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE EL AÑO 2015”** se encuentra en la fase de inicio de: DOCUMENTACIÓN, LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, por la cual solicito cordialmente se autorize el inicio de Levantamiento de Procesos y se revise el cronograma tentativo de entrevistas individuales del personal de la dirección para su aprobación, y a su vez solicito se comunique el inicio de este cambio de gestión por procesos, pedir la colaboración, predisposición y cumplimiento del cronograma establecido para esta investigación que va hacer beneficioso para todos, tanto para el personal de la Dirección y cuanto más para la institución.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente


David Alejandro León G.



Adjunto: Cronograma levantamiento de procesos (entrevistas individuales)
Hoja de caracterización.

Riobamba, Julio 23 del 2015

Ingeniero
Jhonatan Izurieta Flores
DIRECTOR FINANCIERO ESPOCH
Presente.-

De mi consideración:

Luego de expresarle un cordial saludo me dirijo a usted para informarle que el trabajo de Investigación en desarrollo para Dirección Financiera de la ESPOCH con la temática **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH; CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE EL AÑO 2015”** se encuentra en la fase de inicio de: DOCUMENTACIÓN, LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, por la cual solicito cordialmente se autorize el inicio de Levantamiento de Procesos y se revise el cronograma tentativo de entrevistas individuales del personal de la dirección para su aprobación, y a su vez solicito se comunique el inicio de este cambio de gestión por procesos, pedir la colaboración, predisposición y cumplimiento del cronograma establecido para esta investigación que va hacer beneficioso para todos, tanto para el personal de la Dirección y cuanto más para la institución.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente


David Alejandro León G.

Adjunto: Cronograma levantamiento de procesos (entrevistas individuales)
Hoja de caracterización.

*Se autoriza
la comisión de la
investigación para que se
informe a
F.*



ESCUOLA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CRONOGRAMA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
 DEPENDENCIA: Dirección Financiera
 CONSULTOR: David Alejandro Ledín

FASE: DOCUMENTACIÓN, LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

NOMBRE	DENOMINACIÓN	JULIO: 2015						AGOSTO: 2015	
		VIERNES 24	LUNES 27	MARTES 28	MIÉRCOLES 29	JUEVES 30	VIERNES 31	LUNES 3	MARTES 4
Ing. Jonathan Izurieta	Director Financiero	09:30 - 10:30	X	X	X	X	X	X	X
PRESUPUESTOS									
Ing. Rosa Auquilla	Analista de Presupuesto 3	X	09:30 - 10:30	X	X	X	X	X	X
Lcdo. Fernando Gavidia	Analista de Presupuesto 1	X	17:00 - 18:00	X	X	X	X	X	X
Ing. Gisselly Romero	Analista de Presupuesto 1	X	X	09:30 - 10:30	X	X	X	X	X
Lcda. Violeta Saizaar	Contador 1	X	X	17:00 - 18:00	X	X	X	X	X
Ing. Sofía Loza	Asistente de Presupuesto	X	X	X	09:30 - 10:30	X	X	X	X
Ing. María Toca	Asistente de Presupuesto	X	X	X	15:30 - 16:30	X	X	X	X
Lcda. Martha Portanza	Asistente de Presupuesto	X	X	X	X	15:30 - 16:30	X	X	X
CONTABILIDAD									
Lcdo. Miguel Navarrete	Contador General	X	X	X	17:00 - 18:00	X	X	X	X
Ing. Ligia Chicaiza	Contador 1	X	X	X	X	17:00 - 18:00	X	X	X
Ing. María Medina	Contador 1	X	X	X	X	X	X	11:00 - 12:00	X
Lcdo. Fabian Seron	Contador 1	X	X	X	X	X	X	17:00 - 18:00	X
Lcda. Iliana Mejía	Contador 1	X	X	X	X	X	X	X	17:00 - 18:00
TESORERÍA									
MSc. Liliam Pérez Bayas	Tesorero	X	X	X	X	09:30 - 10:30	X	X	X
Ing. Fernanda Paredes	Asistente de Tesorería	X	X	X	X	11:00 - 12:00	X	X	X
Ing. Franklir Pino	Asistente de Tesorería	X	X	X	X	X	11:00 - 12:00	X	X
Ing. Carmita Espinoza	Asistente de Tesorería	X	X	X	X	X	15:30 - 16:30	X	X
Ing. Mauro Bonilla	Asistente de Tesorería	X	X	X	X	X	X	09:30 - 10:30	X
MSc. Laura Moreno Yanez	Analista de Ingresos económico Financieros	X	X	X	X	X	X	X	X
Lcda. Edilma Carrillo	Recaudador	X	X	X	X	X	X	X	09:30 - 10:30
Ing. Mario Fabian Avalos	Recaudador	X	X	X	X	X	X	X	15:30 - 16:30

GESTIÓN TRIBUTARIA									
Ing. Ana Lucía Loza	Analista Tributario 3	X	X	X	X	X	09:30 - 10:30	X	X
Ing. Rosa Ortega Ortiz	Analista Tributario 1	X	X	X	X	X	17:00 - 18:00	X	X
Ing. Isabel Montoya Merino	Analista Tributario 1	X	X	X	X	X	X	X	11:00 - 12:00
NÓMINA EGRESO									
MSc. Jaqueline Caisaguano	Analista de Nómina 3	X	15:30 - 16:30	X	X	X	X	X	X
Lcda. Magdalena Oleas	Analista de Nómina 1	X	X	11:00 - 12:00	X	X	X	X	X
Ing. Veronica Vistin	Analista de Nómina 1	X	X	15:30 - 16:30	X	X	X	X	X
Ing. Magdalena Quishpe	Asistente de Nómina	X	X	X	11:00 - 12:00	X	X	X	X
PERSONAL DE APOYO									
Lcda. Marianita Chérrez	Secretaría	11:00 - 12:00	X	X	X	X	X	X	X
Lcdo. Carlos Hidalgo	Técnico de Archivo	17:00 - 18:00	X	X	X	X	X	X	X
Lcdo. Marco Hidalgo	Consejero	X	11:00 - 12:00	X	X	X	X	X	X
Silvana Pilataxi	Consejero	15:30 - 16:30	X	X	X	X	X	X	X


ING. JHONATAN IZURIETA
 DIRECTOR FINANCIERO

Anexo 2: Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo



REPÚBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Oficio Nro. CES-SG-2013-0920
Quito, D.M., 02 de agosto de 2013

Asunto: Notificación del Estatuto ESPOCH.

Señor Doctor
Romeo Raúl Rodríguez Cárdenas
Rector
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
En su Despacho

De mi consideración:

Por medio del presente me permito remitir a Usted, para los fines pertinentes, copias debidamente certificadas del Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), aprobado mediante resolución RPC-SO-27-No.278-2013, adoptada en la Vigésima Séptima Sesión Ordinaria del Pleno del Consejo de Educación Superior, desarrollada el 17 de julio de 2013.

De conformidad con el artículo 1 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el estatuto aprobado de la ESPOCH deberá ser publicado en su página web institucional.

Los documentos adjuntos que se indican en el oficio, por su volumen, han sido remitidos únicamente con la notificación física de la misma.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,


Juan Francisco Delgado Ponce
SECRETARIO GENERAL AD-HOC, SUBROGANTE

no:

SECRETARIA GENERAL ESPOCH	
TRAMITE N° SG ESPOCH	3342
RIOBAMBA.	19 AGO 2013
DEPENDENCIA	ESPOCH
PERSONA QUE RECIBE	

Ava. República E7-209 y Diego de Almagro
PBX. + (51) 21 3947520 21 / 22 / 23
www.ces.gov.ec

ESTATUTO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

TÍTULO I DE LA BASE LEGAL

Artículo 1. Definición.- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es una institución de educación superior, con personería jurídica de derecho público, autónoma, sin fines de lucro, creada mediante Ley Constitutiva N° 6909, publicada en el Registro Oficial No.173 del 7 de mayo de 1969 y el Decreto No.1223, publicado en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre de 1973, mediante el cual obtuvo la actual denominación; con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, otras leyes conexas, el presente Estatuto Politécnico y su normativa interna.

Sus símbolos son: la bandera, integrada por tres franjas horizontales iguales con los colores rojo, blanco y verde; el escudo, encerrado de dos círculos cuyos bordes son rojo y verde; y, el himno. Su mascota representativa es la figura de una llama (lama glama), camélido sudamericano. Su lema es: "SABER PARA SER". La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, usará la sigla ESPOCH en todas sus manifestaciones.

TÍTULO II DE LA VISIÓN Y MISIÓN

Artículo 2. Visión.- Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional y de investigadores, la generación de ciencias y tecnologías para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional.

Artículo 3. Misión.- Formar profesionales e investigadores competentes, que contribuyan al desarrollo sustentable del país y a la construcción de la sociedad del buen vivir.

TÍTULO III DE LOS PRINCIPIOS, FINES Y OBJETIVOS

Artículo 4. Principios.- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una comunidad académica de profesoras y profesores, investigadoras e investigadores, estudiantes, servidoras y servidores, trabajadoras y trabajadores, que se rige por los principios de: autonomía responsable, rendición social de cuentas, democracia,

1

cogobierno, libertad de cátedra, igualdad de oportunidades, gratuidad, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Artículo 5. Fines y objetivos. Son fines y objetivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

- a) Formar profesionales líderes, humanistas, emprendedores, con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos; con capacidad de auto-educarse; de comprender la realidad socioeconómica del país, Latinoamérica y el mundo; que cultiven la paz, la verdad, la ética, la solidaridad; que sean ciudadanos responsables que contribuyan creativa y eficazmente a la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad y la plurinacionalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza;
- b) Aportar al desarrollo del pensamiento universal y al conocimiento, revitalización, preservación y enriquecimiento de los saberes y culturas ancestrales, orientadas al despliegue de la producción científica y a la transferencia e innovación tecnológica;
- c) Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;
- d) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado constitucional de derechos y justicia social, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico;
- e) Desarrollar programas de formación a nivel de grado, posgrado y educación continua, basados en la investigación y la producción de bienes y servicios;
- f) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu crítico-reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- g) Potenciar la investigación e innovación científica, tecnológica, pedagógica y de los saberes ancestrales;
- h) Contribuir al desarrollo local y nacional de manera permanente a través del trabajo y servicio comunitario de vinculación con la sociedad;
- i) Trabajar para la transformación académica, administrativa y el mejoramiento continuo a través de la implementación de procesos de calidad en todas sus actividades; y,
- j) Rendir cuentas a la sociedad y a los organismos determinados por la Ley, sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos.



Artículo 6. Medios e instrumentos.- Son medios e instrumentos para la consecución de los fines y objetivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

- a) La planificación y evaluación integral a corto, mediano y largo plazo;
- b) La investigación científica, tecnológica y pedagógica;
- c) La docencia de alto nivel, especializada y con capacidad investigativa;
- d) La capacitación y optimización del talento humano;
- e) La dotación y actualización de la infraestructura científico-técnica, así como, la adecuación de accesibilidad y servicios para personas con discapacidad;
- f) La producción y difusión del conocimiento científico y de los saberes ancestrales;
- g) La vinculación directa con los sectores sociales, productivos y de servicios; y,
- h) Otros que coadyuven al cumplimiento de su misión.

TÍTULO IV DE LA ORGANIZACIÓN

Artículo 7. Organización.- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, está conformada por el Consejo Politécnico, autoridades, comisiones de asesoría, facultades, escuelas, institutos, extensiones, direcciones académicas y administrativas, unidades de gestión académica y administrativa, y otros órganos que se crearen para responder a las necesidades del desarrollo institucional.

TÍTULO V DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Artículo 8. Estructura organizacional.- La estructura del gobierno de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, responde a los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género para la gobernabilidad y gestión, su organización se basa en los siguientes procesos:

- a) **Procesos Gobernantes:** Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y directrices para el buen desempeño de la gestión educativa. Este proceso incluye a:

Consejo Politécnico
Rectorado

Vicerrectorado Académico
Vicerrectorado de Investigación y Posgrado
Vicerrectorado Administrativo

b) Procesos Habilitantes: Son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo. Este proceso incluye a:

• **De Asesoría:**

INSTITUCIONAL

Comisión Institucional Académica de Grado
Comisión Institucional de Investigación y Posgrado
Dirección de Planificación - *ING. HUGO RUIZ*
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
Dirección Jurídica
Dirección de Auditoría Interna - *ING. BECARRA BARRA*
Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas - *LIC. DANIEL VICARETEC*
Comité Consultivo de Graduados

FACULTAD

Comisión Académica de Facultad
Comisión de Investigación y Transferencia de Ciencia y Tecnología de Facultad
Comisión de Vinculación de Facultad

ESCUELA

Comisión de Carrera
Comisión de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de Carrera
Áreas Académicas

• **De Apoyo:**

Gestión Administrativa Institucional:

Secretaría General
Dirección de Talento Humano
Dirección de Bienestar Estudiantil

Dirección Financiera

Dirección Administrativa
Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación - *ING. DANIEL HARO*
Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico - *AZÚ. IRINATINOCO*

4

Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales
Unidades de Servicios Complementarios a la Academia

c) **Procesos Agregadores de Valor:** Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la institución. Este proceso incluye a:

• **Gestión Académica de Grado:**

Decanatos
Vicedecanatos
Direcciones de escuela
Direcciones de extensiones
Direcciones de centros académicos
Dirección del Instituto de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual
Dirección de Desarrollo Académico
Secretaría Académica de Grado

• **Gestión de Investigación y Posgrado:**

Dirección del Instituto de Posgrado y Educación Continua - *DRS. WILLIAM PILCO*
Dirección del Instituto de Investigaciones
Dirección de Publicaciones
Secretaría Académica de Posgrado - *DRS. PAUL ROMERO*

• **Gestión de vinculación y servicios a la comunidad**

Dirección de Vinculación - *DRS. VICTOR UÑAN*

**TÍTULO VI
DE LOS PROCESOS GOBERNANTES**

**CAPÍTULO I
DEL CONSEJO POLITÉCNICO**

Artículo 9. Consejo Politécnico.- El Consejo Politécnico es el órgano colegiado académico superior de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que se encarga de: formular, aprobar e implementar políticas, expedir normas internas y resolver sobre asuntos relacionados con el desarrollo de la docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión.

Es el único Órgano de Cogobierno Institucional y su conformación se realizará respetando los porcentajes establecidos en la Ley; sus funciones serán ejercidas para

- s) Vigilar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y de calidad en la prestación de los servicios a su cargo; y,
- t) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, leyes, Estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas.

Sección Cuarta **De la Dirección Financiera**

Artículo 81. Dirección Financiera. La Dirección Financiera es el órgano administrativo institucional que brinda apoyo a las autoridades del proceso gobernante y demás autoridades académicas y administrativas; tiene por propósito aplicar políticas, normas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones con el objeto de gestionar en forma programada los recursos financieros. Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos de: Presupuesto; Contabilidad; Tesorería; Gestión Tributaria; y, Nómina-Egreso.

Artículo 82. Integración de la Dirección Financiera. La Dirección Financiera está integrada por:

- a) La Directora o Director Financiero. Será una o un profesional, designada o designado por la Rectora o Rector y desempeñará sus funciones a tiempo completo;
- b) Personal Técnico; y,
- c) Personal de apoyo.

Artículo 83. Atribuciones y responsabilidades de la Dirección Financiera. Son atribuciones y responsabilidades de la Dirección Financiera:

- a) Preparar y administrar el presupuesto institucional, en base a las directrices aprobadas por el Consejo Politécnico, en coordinación con el Vicerrectorado Administrativo y la Dirección de Planificación;
- b) Proponer al Consejo Politécnico las directrices para la elaboración de la proforma presupuestaria anual de la institución, en concordancia a la misión, visión, fines y objetivos institucionales;
- c) Proponer al Rector el presupuesto anual de la institución;
- d) Realizar los registros contables de las operaciones y la preparación y presentación de estados financieros;
- e) Administrar el sistema de pagos y recaudación;
- f) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales en materia de administración financiera;

- g) Coordinar, programar, ejecutar y controlar los procesos de la gestión financiera, de conformidad con las políticas emanadas por la autoridad y acorde con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes;
- h) Administrar y ejecutar los procedimientos y normas de seguridad para el uso del Sistema de Pagos e/SIGEF y e-SIPREN;
- i) Administrar el presupuesto de la institución en concordancia con la planificación económica anual;
- j) Ejecutar el ciclo presupuestario;
- k) Asesorar y orientar a las autoridades del proceso gobernante para la toma de decisiones en materia de administración financiera;
- l) Presentar de manera oportuna la proforma presupuestaria para el año fiscal ante las autoridades del proceso gobernante de la institución;
- m) Vigilar la aplicación del control dentro de los procesos Contabilidad y Tesorería;
- n) Realizar el pago de las obligaciones económicas de la institución;
- o) Monitorear y evaluar la gestión económica financiera;
- p) Presentar planes, propuestas y recomendaciones, en coordinación con el Vicerrectorado Administrativo, a la Rectora o Rector para la toma de decisiones en el ámbito de su competencia; y,
- q) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, leyes, Estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas.

Sección Quinta De la Dirección Administrativa

Artículo 84. Dirección Administrativa.- La Dirección Administrativa es el órgano administrativo institucional que brinda apoyo a las autoridades del proceso gobernante y demás autoridades académicas y administrativas; tiene por propósito brindar con calidad productos y servicios de apoyo logístico en la entrega oportuna de equipos, materiales, suministros y otros servicios que demande la gestión institucional, de conformidad con la normativa que rige sobre la materia. Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos de: Gestión de Transporte; Compras Públicas; Administración de Bienes y Bodegas; y, Servicios Generales.

Artículo 85. Integración de la Dirección Administrativa.- La Dirección Administrativa está integrada por:

- a) La Directora o Director Administrativo. Será una o un profesional, designada o designado por la Rectora o Rector y desempeñará sus funciones a tiempo completo;



**Anexo 3: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la Escuela Superior
Politécnica de Chimborazo**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCION DE TALENTO HUMANO**



ACREDITADA

**REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN
ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

RIOBAMBA OCTUBRE DE 2013

**EL HONORABLE CONSEJO POLITECNICO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE
CHIMBORAZO (ESPOCH)**

CONSIDERANDO

- Que,** el artículo 3 numeral 1 de la Constitución de la República establece como deber del Estado garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes;
- Que,** el artículo 26 de la Constitución consagra que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.
- Que,** el artículo 227 de la Constitución de la República establece que la administración pública constituye un servicio a la sociedad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;
- Que,** el artículo 350 de la Constitución de la República establece que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo;
- Que,** el artículo 351 de la Constitución vigente establece que el Sistema de Educación Superior estará articulado al Sistema Nacional de Educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.
- Que,** el artículo 355 de la Constitución de la República establece que: El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución;
- Que,** el artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación Superior señala que la Educación Superior de carácter humanista cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos;
- Que,** el artículo 18 literal b) y e) de la Ley Orgánica de Educación Superior, faculta a las Universidades la libertad para expedir sus estatutos y gestionar sus procesos internos;
- Que,** el artículo 46 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: "Para el ejercicio del cogobierno las universidades y escuelas politécnicas definirán y establecerán órganos colegiados de carácter académico y administrativo así como unidades de apoyo. Su organización, integración, deberes y atribuciones constaran en sus respectivos estatutos y reglamentos, en concordancia con sus misión y las disposiciones establecidas en esta Ley";

- Que,** el artículo 47 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: "Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares obligatoriamente tendrán como autoridad máxima a un órgano colegiado académico superior que estará integrado por autoridades, representantes de los profesores, estudiantes y graduados.
- Que,** la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que a fin de ser aplicado dicho cuerpo legal, todas las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior adecuarán su estructura orgánica funcional, académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico contemplado en este cuerpo legal, a efectos que guarden plena concordancia y armonía con el alcance y contenido de esta Ley.
- Que,** la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una Institución de Educación Superior, de derecho público, autónoma, sin fines de lucro con domicilio principal en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo creada mediante Ley Constitutiva No. 6909 publicada en el registro oficial No. 173 del 7 de mayo de 1969 y el decreto No. 1223 publicado en el registro oficial No. 425 del 6 de noviembre de 1973, mediante el cual obtuvo la actual denominación.
- Que,** mediante Resolución No. RPC-SO-27-No.278-2013, expedida por el Consejo de Educación Superior, el 17 de julio de 2013, se aprueba el Estatuto Politécnico de la escuela Superior Politécnica de Chimborazo, mismo que fuere notificado mediante oficio Nro.CES-SG-2013-0920, de fecha 02 de agosto de 2013, suscrito por el Doctor Juan Francisco Delgado Ponce, Secretario General Ad-hoc, subrogante del Consejo de Educación Superior y recibido a través de la Secretaría General de la ESPOCH el día 19 de agosto de 2013.
- Que,** el Estatuto Politécnico vigente en la disposición transitoria cuarta, establece: "El Consejo Politécnico en un plazo de ciento ochenta (180) días, contados a partir de la notificación con la resolución de aprobación del presente Estatuto Politécnico por el Consejo de Educación Superior, expedirá o reformará los siguientes instrumentos legales: (...) ii) Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo".
- Que,** el Consejo Politécnico constituye la autoridad máxima de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;
- Que,** el artículo 13 letra z) del Estatuto Politécnico, señala: "Son atribuciones y deberes del Consejo Politécnico: (...) Aprobar y reformar en una sola discusión los reglamentos y resoluciones normativas internas presentados a su conocimiento por los distintos órganos politécnicos (...)";
- Que,** es necesario modernizar la estructura orgánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo mejorando los procesos y optimizando el talento humano, a fin de cumplir los objetivos de la institución y del Plan Nacional para el Buen Vivir;
- Que,** la filosofía de una gestión por procesos se fundamenta en el análisis permanente y mejoramiento continuo de los procesos institucionales y su correspondencia con las políticas nacionales; y,

En uso de sus facultades que le confiere el Artículo 13 literal z) del Estatuto vigente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

RESUELVE:

Expedir el siguiente:

**“REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO”**

TITULO I

DE LA GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

CAPITULO I

Del Direccionamiento Estratégico

Art. 1 Misión. Formar profesionales e investigadores competentes, que contribuyan al desarrollo sustentable del país y a la construcción de la sociedad del buen vivir.

Art. 2 Visión. Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional y de investigadores, la generación de ciencias y tecnologías para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional.

Art. 3. Objetivo Estratégicos

Los objetivos estratégicos serán:

- a. Formar profesionales líderes, humanistas, emprendedores, con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos; con capacidad de auto-educarse; de comprender la realidad socioeconómica del país, Latinoamérica y el mundo; que cultiven la paz, la verdad, la ética, la solidaridad; que sean ciudadanos responsables que contribuyan creativa y eficazmente a la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad y la plurinacionalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza;
- b. Aportar al desarrollo del pensamiento universal y al conocimiento, revitalización, preservación y enriquecimiento de los saberes y culturas ancestrales, orientadas al despliegue de la producción científica y a la transferencia e innovación tecnológica;
- c. Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;
- d. Constituir espacios para el fortalecimiento del estado constitucional de derechos y justicia social, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico;
- e. Desarrollar programas de formación a nivel de grado, posgrado y educación continua, basados en la investigación y la producción de bienes y servicios;

TITULO II

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

CAPITULO I

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Art. 6 Estructura organizacional.- La estructura organizacional por procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se alinea con su misión consagrada en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior y el Estatuto Politécnico, se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 7 Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.-Las actividades que se desarrollan en la ESPOCH, se constituyen en Procesos necesarios para generar productos demandados por clientes internos o externos.

Los procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

- a. **Procesos gobernantes.**-Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión educativa.
- b. **Procesos agregadores de valor o misionales.**-Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.
- c. **Procesos habilitantes.**- Son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo.

TITULO III

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Art. 8 Estructura Organizativa.- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tendrá la siguiente estructura organizacional sustentada en su misión y objetivos institucionales:

1. PROCESOS GOBERNANTES:

- 1.1. Consejo Politécnico
- 1.2. Rectorado
- 1.3. Vicerrectorado Académico
- 1.4. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado
- 1.5. Vicerrectorado Administrativo

2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

2.1. Gestión Académica de Grado:

- 2.1.1. Decanatos
- 2.1.2. Vicedecanatos
- 2.1.3. Direcciones de Escuela
- 2.1.4. Direcciones de Extensiones
- 2.1.5. Direcciones de Centros Académicos
- 2.1.6. Dirección del Instituto de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual
- 2.1.7. Dirección de Desarrollo Académico
- 2.1.8. Secretaría Académica de Grado

2.2. Gestión de Investigación y Posgrado

- 2.2.1. Dirección del Instituto de Posgrado y Educación a Continua
- 2.2.2. Dirección del Instituto de Investigaciones
- 2.2.3. Dirección de Publicaciones
- 2.2.4. Secretaría Académica de Posgrado

2.3. Gestión de Vinculación y Servicios a la Comunidad

- 2.3.1. Dirección de Vinculación

3. PROCESOS HABILITANTES

3.1. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA:

- 3.1.1. Comisión Institucional Académica de Grado
- 3.1.2. Comisión Institucional de Investigación y Posgrado
- 3.1.3. Dirección de Planificación
- 3.1.4. Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
- 3.1.5. Dirección Jurídica
- 3.1.6. Dirección de Auditoría Interna
- 3.1.7. Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas
- 3.1.8. Comité Consultivo de Graduados

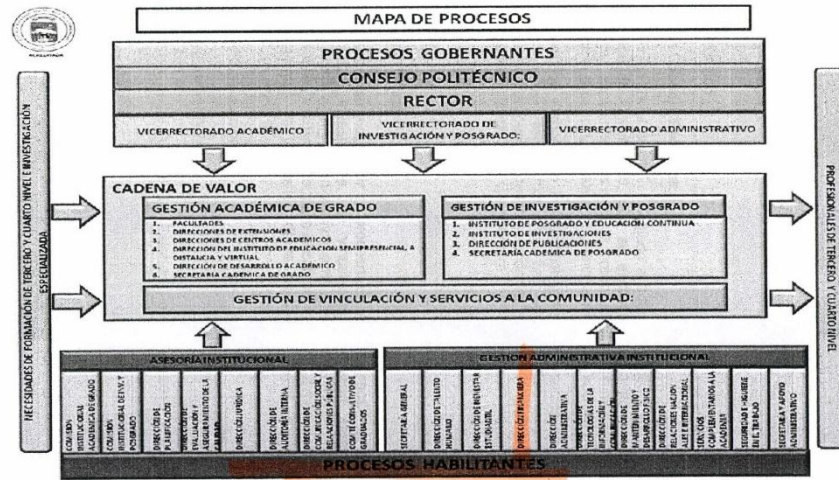
3.2. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO:

- 3.2.1. Secretaría General
- 3.2.2. Dirección de Talento Humano
- 3.2.3. Dirección de Bienestar Estudiantil

- 3.2.4. Dirección Financiera
- 3.2.5. Dirección Administrativa
- 3.2.6. Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación
- 3.2.7. Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico
- 3.2.8. Dirección de Relaciones Nacionales e Internacional
- 3.2.9. Unidades Servicios Complementarios a la Academia

Representaciones gráficas.- Se define la siguiente representación gráfica:

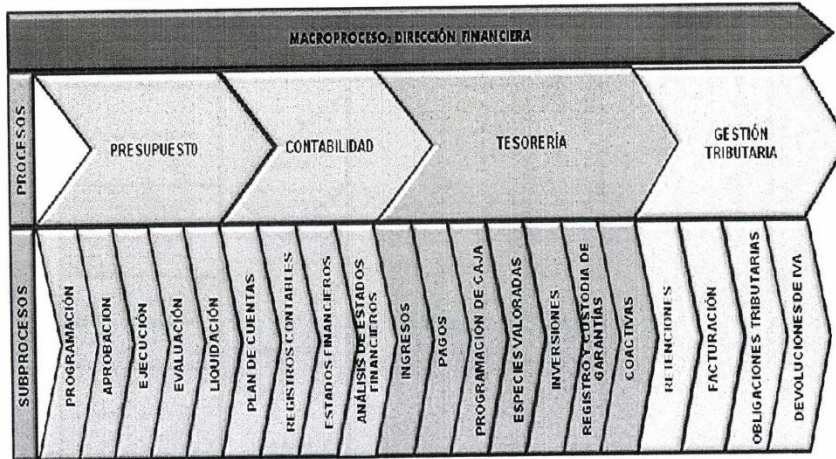
a) Mapa de Procesos



10

De la Dirección Financiera

Art. 37. Dirección Financiera



113

Misión de la Dirección Financiera.-

La Dirección Financiera es el órgano administrativo institucional que brinda apoyo a las autoridades del proceso gobernante y demás autoridades académicas y administrativas; tiene por propósito aplicar políticas, normas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones con el objeto de gestionar en forma programada los recursos financieros.

Responsable: Directora o Director Financiero

Atribuciones y Responsabilidades:

Las atribuciones y responsabilidades son las que constan en el Art. 80 del Estatuto Politécnico 2013 y las demás establecidas en la Ley.

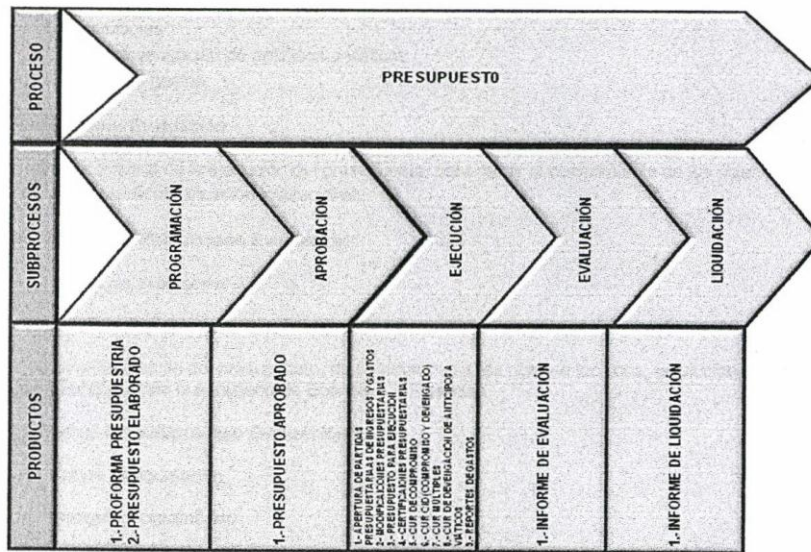
Procesos

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, la Dirección Financiera está estructurada por los procesos de: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Gestión Tributaria.

a) Proceso: Presupuesto

Distribuir los recursos económicos de la institución, de acuerdo a la planificación para satisfacer los requerimientos de los macroprocesos, que conforman la estructura organizativa institucional.

Está conformado por los subprocesos de: Programación, Aprobación, Ejecución, Evaluación y Liquidación.



Subproceso: Programación

Elabora la proforma presupuestaria, con la finalidad de asignar recursos económicos, de acuerdo a los planes operativos anuales.

Productos del Subproceso Programación

- Proforma presupuestaria
- Presupuesto elaborado y aprobado

Subproceso: Aprobación

Plantea la proforma presupuestaria para el análisis y aprobación por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Productos del Subproceso Programación

- Presupuesto aprobado

Subproceso: Ejecución

Ejecuta el presupuesto en base a lo programado

Productos del Subproceso Ejecución

- Apertura de partidas presupuestarias de ingresos y gastos
- Modificaciones presupuestarias
- Presupuesto para ejecución
- Certificaciones presupuestarias
- CUR de Compromiso
- CUR CID (compromiso y devengado)
- CUR Múltiples
- CUR de devengación de anticipos a viáticos
- Reportes de gastos

Subproceso: Evaluación

Realiza el análisis de la ejecución del presupuesto, para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación institucional.

Productos del Subproceso Evaluación

- Informe de evaluación

Subproceso: Liquidación

Ejecuta la liquidación del presupuesto, de conformidad a las normas técnicas, resoluciones y acuerdos que emite el Ministerio de Economía y Finanzas.

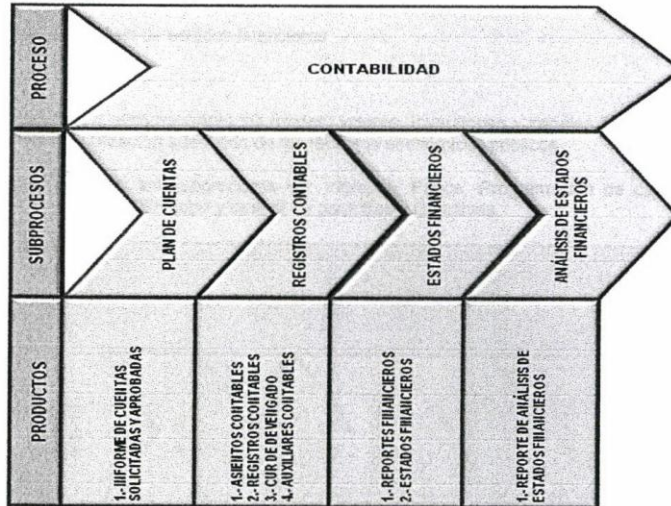
Productos del Subproceso Evaluación

- Informe de liquidación

b) Proceso: Contabilidad

Proporcionar información de los hechos económicos, con el fin de conocer sus resultados para la toma oportuna de decisiones.

Está conformado por los subprocesos de: Plan de cuentas, Registros Contables, Estados Financieros y Análisis de Estados Financieros.



Subproceso: Plan de cuentas

Aplica el clasificador de ingresos, gastos y el plan de cuentas, para obtener un registro técnico y legal de las operaciones financieras.

Productos del Subproceso Plan de cuentas

- Informe de cuentas solicitadas y aprobadas

Subproceso: Registros Contables

Registra los hechos económicos, a fin de obtener información contable que será utilizada en la elaboración de estados financieros.

Productos del Subproceso Registros contables

- Registros contables (CUR)
- Auxiliares contables

Subproceso: Estados financieros

Proporciona información financiera, para la toma de decisiones.

Productos del Subproceso Estados financieros

- Estados financieros
- Reportes de estados financieros

Subproceso: Análisis de estados financieros

Proporciona información de la situación económica financiera de la institución a través de índices, para la toma de decisiones.

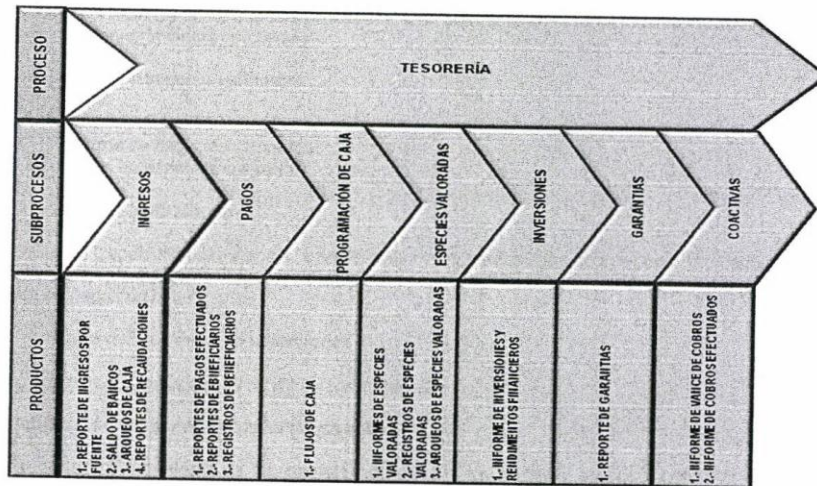
Productos del Subproceso Análisis de estados financieros

- Informe de análisis de estados financieros

c) Proceso: Tesorería

Administra eficaz y eficientemente los fondos, valores, inversiones y papeles fiduciarios, a fin de transparentar la utilización adecuada de los recursos económicos públicos

Está conformado por los subprocesos de: Ingresos, Pagos, Programación de caja, Especies valoradas, Inversiones, Registro y control de garantías y Coactivas.



Subproceso: Ingresos

Identifica los ingresos institucionales por fuente de financiamiento, para compatibilizar con la ejecución presupuestaria anual.

Productos del Subproceso Ingresos

- Reporte de ingresos por fuente
- Saldos de bancos
- Arqueos de caja
- Reportes de recaudaciones

Subproceso: Pagos

Realiza las transferencias de fondos por medios electrónicos, para cumplir con las obligaciones institucionales.

Productos del Subproceso Pagos

- Reportes de pagos efectuados
- Reporte de beneficiarios
- Registros de beneficiarios

Subproceso: Programación de caja

Administra los flujos de entradas y salidas de fondos, con la finalidad de optimizar el movimiento de efectivo, permitiendo compatibilizar los requerimientos del presupuesto con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

Productos del Subproceso Programación de caja

- Flujos de caja

Subproceso: Especies valoradas

Controla el movimiento de especies valoradas, a fin de mantener el stock mínimo, que permita cubrir los requerimientos de clientes.

Subproceso: Especies valoradas

- Informe de especies valoradas
- Registros de especies valoradas
- Arqueos de especies valoradas

Subproceso: Inversiones

Utiliza las disponibilidades de caja, a fin de obtener una rentabilidad acorde con el mercado financiero, que garantice el menor riesgo dentro de las condiciones, limitaciones y autorizaciones determinadas en la Ley.

Productos del Subproceso Inversiones

- Informe de inversiones y rendimientos financieros

Subproceso: Registro y control de garantías

Asegura el cumplimiento de los contratos de compra de bienes y servicios, con la finalidad de cumplir con las disposiciones emitidas por la Ley Orgánica del Sistema nacional de Contratación Pública y otros conceptos que requieren emisión de garantías.

Productos del Subproceso Registro y control de garantías

- Reporte de custodia y actualización de garantías

Subproceso: Coactivas

Recauda valores adeudados a la institución por diferentes conceptos; a través de la ejecución de los títulos de crédito.

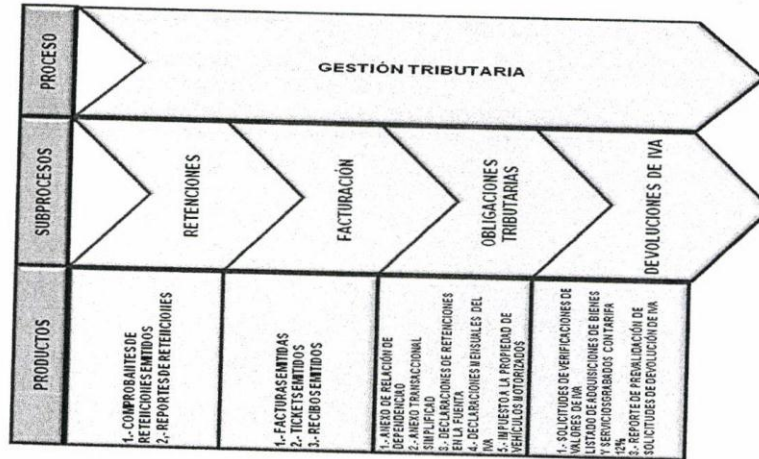
Productos del Subproceso Coactivas

- Informe de cobros efectuados
- Informe de avance de cobros

d) Proceso: Gestión tributaria

Cumplir con las obligaciones tributarias establecidas en la normativa legal, a fin de mantener a la institución en la lista blanca (estado tributario del contribuyente) definida por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Está conformado por los subprocesos de: Retenciones, Facturación, Obligaciones tributarias y Devoluciones de IVA.



Subproceso: Retenciones

Aplica el porcentaje de retención en la compra de bienes y servicios y por relación de dependencia, para cumplir con las obligaciones de agente de retención.

Productos del Subproceso Retenciones

- Comprobantes de retenciones emitidos
- Reporte de retenciones

Subproceso: Facturación

Controla la emisión de comprobantes autorizados por el SRI, para cumplir con las obligaciones de agente de retención.

- Productos del Subproceso Facturación
- Facturas emitidas
- Tickets emitidos
- Recibidos emitidos

Subproceso: Obligaciones tributarias

Cumplir con las obligaciones tributarias de acuerdo a los plazos establecidos por el SRI, para mantener un óptimo estado tributario.

Productos del Subproceso Obligaciones tributarias

- Anexo de relación de dependencia
- Anexo transaccional simplificado
- Declaraciones de retenciones en la fuente
- Declaraciones mensuales del IVA
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados

Subproceso: Devoluciones de IVA

Recupera el 100% del IVA en compras efectuada por la institución, a fin de incorporar dichos valores al presupuesto institucional.

- Productos del Subproceso Devoluciones de IVA
- Solicitudes de verificaciones de valores de IVA
- Listado de adquisiciones de bienes y servicios grabados con tarifa 12%
- Reporte de prevalidación de solicitudes de devolución de IVA

**Anexo 4: Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de trabajo de la
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCION DE TALENTO HUMANO**



ACREDITADA

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACION
DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA ESCUELA
SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

RIOBAMBA ENERO DE 2014

EL CONSEJO POLITECNICO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

CONSIDERANDO

- Que, el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone: El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley;
- Que, el artículo 355 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: "El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.- Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte (...)"
- Que, el artículo 18 letras b), e), i) de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: que la autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas consiste en: "b) La libertad de expedir sus estatutos en el marco de las disposiciones de la presente Ley; e) La libertad para gestionar sus procesos internos; e, i) La capacidad para determinar sus formas y órganos de gobierno...";
- Que, la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que a fin de ser aplicado dicho cuerpo legal, todas las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior adecuarán su estructura orgánica funcional, académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico contemplado en este cuerpo legal, a efectos de que guarden plena concordancia y armonía con el alcance y contenido de esta ley;
- Que, el artículo 5 literal d) de la LOSEP, dispone que para ingresar al servicio civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y en el Manual de Clasificación de esta entidad;
- Que, la Ley Orgánica del Servicio Público, en el artículo 61 establece que el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público, es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Art. 3 de la LOSEP;
- Que, la Ley Orgánica del Servicio Público, en el artículo 62 establece que el subsistema de clasificación será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal;
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL – 2012 – 025, de 28 de febrero de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales, emite la escala de remuneración mensual unificada para las y los dignatarios, autoridades y las y los funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo, comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior para el año 2012;
- Que, mediante resolución No. MRL – 2012 – 0021, de 27 de enero de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales, sustituye los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida

mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-0022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010; y mediante D.E. 1487 publicado el 21 de mayo de 2013 en el R.O. Nro. 958, mantiene vigentes las escalas de remuneraciones mensuales unificadas, expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante A.M. Nro. MRL-2012-025 y MRL-2012-0021, antes referidos.

- Que,** mediante resolución RPC-SO-27-No-278-2013 adoptada en la vigésima séptima sesión ordinaria del Pleno del Consejo de Educación Superior, desarrollada el 17 de julio del 2013, se aprueba el Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH en la que se introduce una estructura por procesos, lo cual genera la necesidad de elaborar el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la ESPOCH;
- Que,** la disposición transitoria cuarta del Estatuto Politécnico dispone la expedición o reforma de instrumentos legales internos, entre los cuales consta el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la ESPOCH.
- Que,** Mediante Oficio Nro. 13839 de 10 de julio del año 2013, el Dr. Diego García Carrión, Procurador General del Estado, ante una consulta formulada por la Universidad de Guayaquil manifiesta textualmente "En atención a los términos de su consulta se concluye que los establecimientos públicos de educación superior no integran la administración pública central e institucional, por lo que de acuerdo con el segundo inciso del artículo 173 del Reglamento General a lo LOSEP, no requieren que el Ministerio de Relaciones Laborales apruebe su Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos; sin embargo para la elaboración de dicho Manual, de conformidad con el artículo 62 de la Ley Orgánica del Servicio Público, están obligados a observar el subsistema de clasificación de puestos diseñado por el Ministerio de Relaciones Laborales, contenido en la Norma Técnica que se ha citado en este pronunciamiento", y Ante una consulta en el mismo sentido mediante oficio 2612.R.ESPOCH.2013 de 4 de octubre de 2013 por parte del señor Rector de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; el Dr. Diego García Carrión, Procurador General del Estado, mediante oficio 15149 de 23 de octubre del 2013, manifiesta: "Mediante oficio Nro. 13839 de 10 de julio de 2013, esta procuraduría se ha pronunciado respecto del tema materia de su consulta, sin que sea necesario emitir un nuevo pronunciamiento al respecto"
- Que,** el Consejo Politécnico, mediante Resolución Nro. 44.C.P.2014, adoptada en sesión de viernes 7 de febrero del 2014 como continuación a la sesión ordinaria realizada el martes 4 de febrero del 2014, expide el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, como instrumento de gestión organizacional, la misma que conlleva la necesidad de revisar y ajustar el Manual de Clasificación de Puestos de la ESPOCH;
- Que,** en reunión del Honorable Consejo Politécnico efectuada el 20 de diciembre del 2012, mediante Resolución N° 602.CP.2012, se resuelve expedir el MANUAL DE CLASIFICACION DE LOS PUESTOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, Estructura e Índice Ocupacional, mismo que se hace imprescindible ser revisado y ajustado de acuerdo a la propuesta estructural por proceso que dispone el nuevo Estatuto Politécnico, debiendo conservarse todos los aspectos que no sean necesarios modificarse de este Manual aprobado.
- Que,** la definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;
- Que,** la Dirección de Talento Humano, ha procedido a levantar los perfiles, previo análisis técnico, para incorporar nuevos puestos, cambio de denominaciones y supresión de otros, ajustados al requerimiento de los nuevos Estatuto y Reglamento de Gestión, siendo por lo tanto necesario incorporar en un nuevo documento que rija a partir de su aprobación; y,

En uso de sus facultades que le confiere el Artículo 13 literal (z) del Estatuto Vigente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, el Consejo Politécnico,

RESUELVE:

Expedir el siguiente:

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.

TITULO I

DEL INDICE OCUPACIONAL

(Anexo 1)

TITULO II

DE LA ESTRUCTURA GENERAL

(Anexo 2)

TITULO III

DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CAPITULO I

DE LOS PROCESOS GOBERNANTES

CAPITULO II

DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

CAPITULO III

DE LOS PROCESOS HABILITANTES

SECCION PRIMERA

DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA

SECCION SEGUNDA

DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	ANALISTA DE REMUNERACIONES 2	113
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	ANALISTA DE RELACIONES LABORALES 2	114
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	ANALISTA DE RELACIONES LABORALES 1	115
		116
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL		
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	DIRECTOR DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	117
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	PSICÓLOGO EDUCATIVO	118
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	ESPECIALISTA DE ALIMENTACIÓN	119
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	CHEF	120
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	COCINERO	121
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	AYUDANTE DE COCINA	122
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	JEFE DEL CENTRO DE ATENCIÓN DE SALUD INTEGRAL	123
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	EDUCADOR PARA LA SALUD	124
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	ENFERMERA	125
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	MÉDICO INTERNISTA	126
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	MÉDICO GINECO OBSTETRA	127
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	ODONTÓLOGO	128
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA	129
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	PSICÓLOGO CLÍNICO	130
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	ESPECIALISTA EN CUIDADO INFANTIL Y EDUCACIÓN INICIAL	131
DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	PROFESOR PARVULARIO	132
		133
DIRECCIÓN FINANCIERA		
DIRECCIÓN FINANCIERA	DIRECTOR FINANCIERO	134
DIRECCIÓN FINANCIERA	ANALISTA DE PRESUPUESTO 3	135
DIRECCIÓN FINANCIERA	ANALISTA DE PRESUPUESTO 2	136
DIRECCIÓN FINANCIERA	ANALISTA DE PRESUPUESTO 1	137

DIRECCIÓN FINANCIERA		138
	ASISTENTE DE PRESUPUESTO	
DIRECCIÓN FINANCIERA		139
	CONTADOR GENERAL	
DIRECCIÓN FINANCIERA		140
	CONTADOR 2	
DIRECCIÓN FINANCIERA		141
	CONTADOR 1	
DIRECCIÓN FINANCIERA		142
	TESORERO	
DIRECCIÓN FINANCIERA		143
	ASISTENTE DE TESORERÍA	
DIRECCIÓN FINANCIERA		144
	ANALISTA DE FLUJO DE CAJA	
DIRECCIÓN FINANCIERA		145
	ANALISTA DE INGRESOS ECONOMICO FINANCIEROS	
DIRECCIÓN FINANCIERA		146
	RECAUDADOR	
DIRECCIÓN FINANCIERA		147
	ANALISTA TRIBUTARIO 3	
DIRECCIÓN FINANCIERA		148
	ANALISTA TRIBUTARIO 1	
DIRECCIÓN FINANCIERA		149
	ANALISTA DE NÓMINA 3	
DIRECCIÓN FINANCIERA		150
	ANALISTA DE NÓMINA 1	
DIRECCIÓN FINANCIERA		151
	ASISTENTE DE NÓMINA	
DIRECCION ADMINISTRATIVA		152
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		153
	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		154
	JEFE DE TRANSPORTE	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		155
	CHOFER	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		156
	ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS 3	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		157
	ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS 1	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		158
	ASISTENTE DE COMPRAS PÚBLICAS	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		159
	ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y BODEGAS 3	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		160
	INVENTARIADOR	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		161
	GUARDALMACÉN 2	
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		162
	GUARDALMACÉN 1	

DIRECCIÓN FINANCIERA

133

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO - ESPOCH DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	
Código:	7.01.01.4.01.04.01.20.0	C.I: Consejo Politécnico, Rector, Vicerrectores, Directores de Macroprocesos, personal de la Dirección Financiera. C.E: Ministerio de Finanzas, Senescyt, CES, SENPLADES, Contraloría General del Estado e Instituciones Públicas y Privadas.	
Denominación:	Director Financiero		
Nivel:	Profesional		
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera		
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional		
Grupo Ocupacional:	GRADO 5 J/S	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
2. MISIÓN	Aplicar políticas, normas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones con el objeto de gestionar en forma programada los recursos financieros.	Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.
Emite políticas, normas y procedimientos con el objetivo de regular, controlar y administrar de manera eficiente de los recursos económicos y financieros de la institución. Efectúa la coordinación y supervisión de la formulación y la ejecución presupuestaria institucional, a fin de garantizar el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros. Administra (Planificar, Organizar, Dirigir y Evaluar) los procesos, para garantizar el óptimo funcionamiento de la Dirección financiera y coadyuvar en la consecución de la misión institucional. Gestiona ante los Organismos Gubernamentales (Ministerio de Finanzas, Senplades, Senescyt, CES, etc.) la oportuna asignación de recursos económicos, para la ejecución de los diferentes planes, programas, proyectos y actividades académicas y administrativas de la institución. Asesora al Consejo politécnico, rector, vicerrector, decanos y directores de macroprocesos en aspectos en el área de su competencia, para proporcionar información que será utilizada en la toma de decisiones. Elabora planes en el área de su competencia en coordinación con el Vicerrectorado Administrativo para presentar a la máxima autoridad, con el propósito de implementar procesos de mejora.		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
	Tiempo de Experiencia	5 - 6 años	
	Especificidad de la Experiencia:	Finanzas Públicas, Formulación y Ejecución Presupuestaria, Contabilidad Gubernamental, Gestión de Tesorería, Manejo y Control de Bienes, Compras Públicas, Gestión de Inventarios, Gestión Tributaria.	
	7. CAPACITACIÓN REQUERIDA	Capacitación Específica	Código Orgánico de Finanzas Públicas
		Horas por Evento de Capacitación	40 Horas
		8. COMPETENCIAS	
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
		Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público, Instructivo de manejo presupuestario, Conocimiento de la herramienta informática e-sigef y espipon	Pensamiento estratégico
		Gestión por Proceso, Administración Financiera, Planificación estratégica, Desarrollo Organizacional	Manejo de recursos financieros
		Habilidades Directivas, Código orgánico de Planificación y Finanzas Pública	Pensamiento conceptual
		Código orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público, Presupuesto Institucional, Estados Financieros, Informes de Tesorería	Juicio y toma de decisiones
		Planificación Estratégica, Formulación y Evaluación de Proyectos	Orientación / asesoramiento
			Orientación de servicio
			Trabajo en equipo
			Planificación y gestión
			Aprendizaje continuo

134

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO - ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.4.01.04.02.02.3	C.I: Director Financiero, Planificación, Personal del Proceso presupuestario. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General y Procuraduría del Estado.		Nivel de Instrucción:		Tercer Nivel	
Denominación:	Analista de Presupuesto 3			Título Requerido:		Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado	
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:		Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.	
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera						
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos						
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7						
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Efectuar actividades de ejecución y coordinación presupuestarias de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.		Tiempo de Experiencia:		4 – 5 años			
		Especificidad de la Experiencia:		Formulación del presupuestario, cédulas presupuestarias, POA, normas y políticas presupuestarias, manejo de los sistemas informáticos e-SIGEF y e-SIPREN.			
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
		Capacitación Específica:		Gestión presupuestaria			
		Horas por Evento de Capacitación:		40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES				8. COMPETENCIAS			
Responsabilizarse de la Jefatura del proceso de Presupuesto; emite lineamientos y procedimientos que orientan la elaboración de la proforma presupuestaria. Elabora la proforma presupuestaria, para enviar al máximo organismo institucional y al Ministerio de Finanzas, para su aprobación. Asesora a las autoridades en materia presupuestaria, para la toma de decisiones. Supervisa el cumplimiento de ejecución presupuestaria de conformidad con el Plan Anual de Contrataciones y Plan Operativo Anual. Efectúa la evaluación presupuestaria, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los indicadores de ejecución. Aprueba registros presupuestarios, a fin de comprometer fondos institucionales.		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
		Manejo del Sistema Nacional de Finanzas Públicas. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.		Pensamiento conceptual		Aprendizaje continuo	
		Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contratación, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno del Sector Público.		Generación de ideas		Aprendizaje continuo	
		Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Presupuesto.		Orientación / asesoramiento		Orientación de servicio	
		Administración Presupuestaria, Planificación Operativa Anual, Indicadores de ejecución presupuestaria.		Monitoreo y control		Trabajo en equipo	
		Presupuesto, Indicadores de ejecución presupuestaria, Cédula presupuestaria.		Manejo de recursos financieros		Trabajo en equipo	
		Presupuesto, Disponibilidad presupuestaria, Estructura presupuestaria, Manejo del e-SIGEF y e-SIPREN.		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Orientación de servicio	

135

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO - ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.4.01.04.02.02.2	C.I: Director Financiero, Analista de Presupuesto 3, Personal del Proceso Presupuestario. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado.		Nivel de Instrucción:		Tercer Nivel	
Denominación:	Analista de Presupuesto 2			Título Requerido:		Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado	
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:		Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.	
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera						
Rol:	Ejecución y Supervisión de Procesos						
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 6						
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Efectuar actividades de ejecución y supervisión presupuestarias de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.		Tiempo de Experiencia:		3 – 4 años			
		Especificidad de la Experiencia:		Formulación del presupuestario, cédulas presupuestarias, POA, normas y políticas presupuestarias, manejo de los sistemas informáticos e-SIGEF y e-SIPREN.			
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
		Capacitación Específica:		Gestión presupuestaria			
		Horas por Evento de Capacitación:		40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES				8. COMPETENCIAS			
Realiza el control de los programas autofinanciados aprobados por el máximo organismo institucional, para incorporar los al presupuesto. Propone reformas presupuestarias, con la finalidad de cubrir obligaciones contraídas por la institución. Controla la ejecución presupuestaria, a fin de que el presupuesto sea ejecutado de acuerdo a la naturaleza del gasto. Elabora Informes Técnicos de ejecución presupuestaria, para verificar el avance de ejecución. Revisa certificaciones de disponibilidad presupuestaria, con el objeto de verificar que exista financiamiento. Emite reportes de gastos que proporciona información, para la toma de decisiones.		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
		Administración presupuestaria, Programas autofinanciados, Resoluciones de Consejo Político, Indicadores de ejecución presupuestaria, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.		Generación de ideas		Trabajo en equipo	
		Requerimientos de necesidad para movilizar fondos, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno del Sector Público.		Pensamiento conceptual		Aprendizaje continuo	
		Cédulas presupuestarias, Clasificación del gasto, Manejo del Sistema Nacional de Finanzas Públicas, Indicadores de ejecución presupuestaria, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.		Monitoreo y control		Trabajo en equipo	
		Elaboración de informes técnicos, Código de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno del Sector Público.		Expresión oral		Aprendizaje continuo	
		Presupuesto, fuentes de financiamiento, Normas de control interno		Comprensión escrita		Orientación de servicio	
		Comprobantes únicos de registro (CUR) emitidos y pagados.		Organización de la información		Orientación de servicio	

136

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	APROBADO
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	7.01.01.4.01.04.02.02.1	C.I: Director Financiero, Macroproceso Institucionales, Personal del Proceso Presupuesto. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Analista de Presupuesto 1			Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado	
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.	
Unidad o Proceso	Dirección Financiera					
Rol:	Ejecución de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5					
Régimen Laboral	Ley Orgánica de Servicio Público					
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Ejecutar actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Anual de la Política Pública.		Tiempo de Experiencia		2 - 3 años		
		Especificidad de la Experiencia:		Manejo del Sistema Nacional de Finanzas Públicas, Manejo presupuestario, cedulas presupuestarias, POA, normas y políticas presupuestarias, Normatividad pública, Sistema Nacional de Finanzas Públicas.		
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA				
		Capacitación Específica		Gestión presupuestaria		
		Horas por Evento de Capacitación		40 Horas		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS				
		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Emite certificaciones presupuestarias, para comprometer fondos		Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de la Contraloría General del estado, Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.		Expresión escrita		Aprendizaje continuo
Realiza comprobantes únicos de registro (CUR) de compromiso y comprobantes de Compromiso y Devengado (CVD) de becas, para proceder al pago obligaciones contraídas por la Institución y a estudiantes becarios.		Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, nómina de becas, Manejo del Sistema e-SIGEF.		Generación de ideas		Aprendizaje continuo
Efectúa la recepción, registro, clasificación, y despacho de documentos que ingresa al proceso, con la finalidad de continuar con el trámite respectivo, mantener el control y realizar el seguimiento correspondiente.		Registro y control de documentos, Procedimientos presupuestarios		Expresión oral		Orientación de servicio
Emite reportes presupuestarios, para contrarlar su ejecución.		Manejo del sistema e-SIGEF, Presupuesto.		Habilidad analítica		Orientación de servicio
Realiza el cálculo, para proceder al pago de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación y peajes		Reglamento interno de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación.		Destreza matemática		Orientación de servicio
Prepara información presupuestaria, con la finalidad ser entregada a los diferentes organismos de control.		Procedimientos presupuestarios, Información presupuestaria.		Organización de la información		Trabajo en equipo

137

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	APROBADO
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	7.01.01.4.01.04.02.02.2	C.I: Director Financiero, Macroproceso Institucionales, Personal del Proceso Presupuesto. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Asistente de Presupuesto			Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado	
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.	
Unidad o Proceso	Dirección Financiera					
Rol:	Ejecución de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5					
Régimen Laboral	Ley Orgánica de Servicio Público					
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Ejecutar actividades de apoyo a la ejecución de procesos de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Anual de la Política Pública.		Tiempo de Experiencia		1 - 2 años		
		Especificidad de la Experiencia:		Manejo del Sistema Nacional de Finanzas Públicas, Manejo presupuestario, cedulas presupuestarias, POA, normas y políticas presupuestarias, Normatividad pública, Sistema Nacional de Finanzas Públicas.		
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA				
		Capacitación Específica		Gestión presupuestaria		
		Horas por Evento de Capacitación		40 Horas		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS				
		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Elabora certificaciones presupuestarias, para ser emitidas oficialmente		Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de la Contraloría General del estado, Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.		Expresión escrita		Aprendizaje continuo
Colabora en la realización de comprobantes únicos de registro (CUR) de compromiso y comprobantes de Compromiso y Devengado (CVD) de becas, para proceder al pago obligaciones contraídas por la Institución y a estudiantes becarios.		Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, nómina de becas, Manejo del Sistema e-SIGEF.		Generación de ideas		Aprendizaje continuo
Efectúa la recepción, registro, clasificación, y despacho de documentos que ingresa al proceso, con la finalidad de continuar con el trámite respectivo, mantener el control y realizar el seguimiento correspondiente.		Registro y control de documentos, Procedimientos presupuestarios		Expresión oral		Orientación de servicio
Transcribe reportes presupuestarios, para contrarlar su ejecución.		Manejo del sistema e-SIGEF, Presupuesto.		Habilidad analítica		Orientación de servicio
Realiza el cálculo, para proceder al pago de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación y peajes		Reglamento interno de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación.		Destreza matemática		Orientación de servicio
Prepara información presupuestaria, con la finalidad ser entregada a los diferentes organismos de control.		Procedimientos presupuestarios, Información presupuestaria.		Organización de la información		Trabajo en equipo

138

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	7.01.01.4.01.04.03.02.3			C.I. Director Financiero, Personal de los Procesos de la Dirección Financiera. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General y Procuraduría del Estado.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Contador General					Título Requerido:	Doctor, Ingeniero, Economista, o Licenciado
Nivel:	Profesional					Área de Conocimiento:	Contabilidad, Auditoría, Economía, Finanzas, CPA.
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera						
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos						
Grupo Ocupacional:	Servidor público 7						
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público						
2. MISIÓN				6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Efectuar la planificación, ejecución, consolidación y control de las actividades contables y financieras de conformidad a las disposiciones técnicas y legales vigentes y a la normativa interna institucional, a fin de obtener información confiable, razonable y oportuna para la toma de decisiones.				Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años		
				Especificidad de la Experiencia:	Contabilidad gubernamental, Elaboración y análisis de estados financieros		
7. CAPACITACIÓN REQUERIDA				8. COMPETENCIAS			
Efectúa el análisis e interpretación de estados financieros, con la finalidad de conocer la situación financiera institucional. Realizar gestiones ante la subsecretaría general gubernamental, para solicitar requerimientos contables específicos (parametrización). Coordina la elaboración de ajustes contables, con la finalidad de que los estados financieros presenten razonablemente los saldos.				Capacitación Específica:	Contabilidad gubernamental y Control interno.		
				Horas por Evento de Capacitación:	40 Horas		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES				CONOCIMIENTOS			
Aprueba registros contables de las operaciones financieras, a fin de consolidar la información para la emisión de estados financieros. Supervisa los estados financieros generados, a fin de determinar la razonabilidad de los resultados. Asesora a las autoridades y servidores en temas relacionados a la gestión contable, para la toma de decisiones y el uso adecuado de los recursos públicos. Efectúa el análisis e interpretación de estados financieros, con la finalidad de conocer la situación financiera institucional. Realizar gestiones ante la subsecretaría general gubernamental, para solicitar requerimientos contables específicos (parametrización). Coordina la elaboración de ajustes contables, con la finalidad de que los estados financieros presenten razonablemente los saldos.				CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
				Constitución, Código de planificación de finanzas públicas, ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normativa legal laboral, Normas y principios de contabilidad, Normas de Control Interno, Acuerdos ministeriales, Estatuto Politécnico-Resoluciones, manejo del Sistema e-SIGEF y e-SIPREN.		Manejo de recursos financieros	Trabajo en equipo
Normas de Control Interno, Normas y políticas de contabilidad gubernamental.		Monitoreo y control	Aprendizaje continuo				
Constitución, Código de planificación de finanzas públicas, ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas de control interno, Normas y políticas de contabilidad gubernamental.		Orientación / asesoramiento	Orientación de servicio				
Estados Financieros, Métodos y técnicas de análisis e interpretación de estados financieros.		Generación de ideas	Aprendizaje continuo				
Análisis de hechos económicos, Módulos catálogos del e-SIGEF, Asientos tipos de operaciones.		Expresión oral	Orientación de servicio				
Normas contables, Normas tributarias, Reglamentos de bienes, Normas de control interno.		Habilidad analítica	Trabajo en equipo				

139

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	7.01.01.4.01.04.03.02.2			C.I. Director Financiero, Contador General, Personal del Proceso Contabilidad. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Contador 2					Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado
Nivel:	Profesional					Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas, CPA.
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera						
Rol:	Ejecución y Supervisión de Procesos						
Grupo Ocupacional:	Servidor público 6						
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público						
2. MISIÓN				6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar y supervisar las actividades contables y financieras de conformidad a las disposiciones legales vigentes y a la normatividad interna institucional, a fin de obtener información confiable, razonable y oportuna para la toma de decisiones.				Tiempo de Experiencia:	3 - 4 años		
				Especificidad de la Experiencia:	Contabilidad general y gubernamental. Análisis de conciliación bancaria. Control interno. Administración Presupuestaria.		
7. CAPACITACIÓN REQUERIDA				8. COMPETENCIAS			
Realiza registros contables de apertura, ajustes y cierre, para contar con la información real del movimiento contable de las operaciones financieras. Efectúa la consolidación de la información contable, presupuestaria, de tesorería y Administración de bienes, para la emisión de los estados financieros. Revisa saldos de cuentas y determina necesidades de registro y/o proponer ajustes contables correspondientes. Informa la necesidad de activar y parametrizar cuentas que permitan registrar hechos contables considerados necesarios y que no se encuentran activos en el sistema e-SIGEF. Supervisa que los registros contables de ingresos estén correctamente elaborados, para confirmar su veracidad. Revisa el balance de comprobación, para verificar saldos de cuentas y solicitar la liquidación en caso de ser necesario.				Capacitación Específica:	Contabilidad Gubernamental y Control Interno		
				Horas por Evento de Capacitación:	40 Horas		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES				CONOCIMIENTOS			
Normativa de contabilidad, Directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas, Asientos tipo de operaciones contables, Elaboración de registros contables.		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
Información de registros contables presupuestarios y no presupuestarios.		Organización de la información		Aprendizaje continuo			
Recaudaciones por ingresos presupuestarios y no presupuestarios, Asientos tipos de operación.		Destreza matemática		Aprendizaje continuo			
Análisis de hechos económicos, Módulos catálogos del e-SIGEF, Asientos tipos de operaciones.		Juicio y toma de decisiones		Orientación de servicio			
Hechos económicos, Plan de cuentas, Clasificador de ingresos y gastos.		Expresión oral		Orientación de servicio			
Elaboración del balance de comprobación, Registros contables, Libro diario, Mayores Auxiliares.		Monitoreo y control		Trabajo en equipo			
		Pensamiento analítico		Trabajo en equipo			

140

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)			5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	7.01.01.4.01.04.03.02.1		C.I: Director Financiero, Analistas de Presupuesto, Macroproceso Institucionales, Personal del Proceso presupuesto. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado, Entidades Públicas y Privadas, ciudadanía en general.			Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Contador 1					Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado	
Nivel:	Profesional					Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas, CPA.	
Unidad o Proceso	Dirección Financiera							
Rol:	Ejecución de Procesos							
Grupo Ocupacional:	Servidor público 5							
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público							
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Ejecutar actividades contables y financieras de conformidad a las disposiciones legales vigentes y a la normatividad interna institucional, a fin de obtener información confiable, razonable y oportuna para la toma de decisiones.			Tiempo de Experiencia	2 - 3 años				
			Especificidad de la Experiencia:	Contabilidad general y gubernamental. Análisis de conciliación bancaria. Control interno. Administración Presupuestaria.				
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
<p>Aplica la normativa contable, Directrices del Ministerio de Finanzas, Plan de cuentas y, el clasificador de ingresos y gastos, para registrar los hechos financieros.</p> <p>Realiza registros contables de gastos presupuestarios y no presupuestarios, para afectar a las partidas presupuestarias y cuentas contables correspondientes según el objeto del hecho económico.</p> <p>Concilia los saldos de existencias reportados por bodega, a fin de realizar los ajustes contables.</p> <p>Realiza conciliaciones bancarias mensuales, a fin de verificar los saldos contables con el estado bancario.</p> <p>Efectúa el control de especies valoradas, a través de auxiliares que permitan conciliar la información de tesorería con los saldos contables.</p> <p>Lleva el control a través de auxiliares contables determinados por el Contador General, a fin de verificar la razonabilidad de los saldos contables.</p>			Capacitación Específica	Contabilidad Gubernamental y Control interno				
			Horas por Evento de Capacitación	40 Horas				
			8. COMPETENCIAS					
			CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
<p>Directrices del Ministerio de Finanzas, Módulos catálogos del e-SIGEF, Asientos tipos de operaciones.</p> <p>Normativa de contabilidad, Módulos catálogos del e-SIGEF, Clasificador de ingresos y gastos.</p> <p>Reportes de existencias, existencias de uso y consumo, de materiales y suministros de las bodegas.</p> <p>Estados bancarios, Conciliaciones bancarias.</p> <p>Saldos de especies valoradas, Reportes de especies valoradas de tesorería.</p> <p>Desarrollo de Auxiliares contables, Directrices emitidas por el Contador General, Normativa de contabilidad, reportes contables.</p>			Directrices del Ministerio de Finanzas, Módulos catálogos del e-SIGEF, Asientos tipos de operaciones.	Comprensión oral	Aprendizaje continuo			
			Normativa de contabilidad, Módulos catálogos del e-SIGEF, Clasificador de ingresos y gastos.	Generación de ideas	Aprendizaje continuo			
			Reportes de existencias, existencias de uso y consumo, de materiales y suministros de las bodegas.	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Trabajo en equipo			
			Estados bancarios, Conciliaciones bancarias.	Destreza matemática	Trabajo en equipo			
			Saldos de especies valoradas, Reportes de especies valoradas de tesorería.	Monitoreo y control	Trabajo en equipo			
			Desarrollo de Auxiliares contables, Directrices emitidas por el Contador General, Normativa de contabilidad, reportes contables.	Expresión escrita	Orientación de servicio			

141

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)			5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	7.01.01.4.01.04.04.02.3		C.I: Director Financiero, Personal de los Procesos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería. C.E. Ministerio de Finanzas, Contraloría General, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad, Banco Central del Ecuador, Bancos Corresponsales, Proveedores y Beneficiarios.			Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Tesorero					Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado	
Nivel:	Profesional					Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas, CPA.	
Unidad o Proceso	Dirección Financiera							
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos							
Grupo Ocupacional:	Servidor público 7							
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público							
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Efectuar la ejecución y coordinación de los procesos de Tesorería a fin de que los ingresos institucionales se encuentren debidamente respaldados documentadamente; así como los pagos realizados se encuentren debidamente ejecutados y respaldados documentadamente; todo esto con el objeto de apoyar a la ejecución presupuestaria institucional.			Tiempo de Experiencia	4 – 5 años				
			Especificidad de la Experiencia:	Tributación, Gestión de Tesorería, Manejo cuentas bancarias				
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
<p>Realiza pagos y transferencias para cubrir las obligaciones contraídas por la institución, de conformidad a la programación presupuestaria y al flujo de caja de la programación financiera.</p> <p>Efectúa la supervisión y control de los ingresos institucionales por fuente, para determinar las disponibilidades y facilitar la elaboración del flujo de caja en la programación financiera.</p> <p>Supervisa el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la institución, con la finalidad de mantener un estado tributario óptimo, permaneciendo en lista blanca.</p> <p>Actúa como Juez de Coactivas; a fin de recuperar los valores adeudados a la institución y apoyar al control de las cuentas por cobrar.</p> <p>Realiza la supervisión, control del movimiento y custodia de especies valoradas para garantizar el registro contable de los mismos.</p> <p>Realiza la Supervisión y control, así como la vigencia y custodia de las garantías recibidas por la institución, para asegurar el cumplimiento de contratos por compras de bienes y servicios.</p>			Capacitación Específica	Actualización tributaria, y Gestión de Tesorería				
			Horas por Evento de Capacitación	40 Horas				
			8. COMPETENCIAS					
			CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
<p>Normativa legal, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.</p> <p>Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Normativa tributaria</p> <p>Normativa tributaria</p> <p>Normativa legal, Reglamento que Regula el Procedimiento para la Acción o Juicio de Coactivas para el cobro de Créditos Tributarios y no Tributarios que se Adeudan a la Institución.</p> <p>Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Normativa tributaria</p> <p>Normativa legal, Contratos de compras de bienes y servicios.</p>			Normativa legal, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.	Manejo de recursos financieros	Orientación de servicio			
			Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Normativa tributaria	Destreza matemática	Trabajo en equipo			
			Normativa tributaria	Monitoreo y control	Aprendizaje continuo			
			Normativa legal, Reglamento que Regula el Procedimiento para la Acción o Juicio de Coactivas para el cobro de Créditos Tributarios y no Tributarios que se Adeudan a la Institución.	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Trabajo en equipo			
			Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Normativa tributaria	Juicio y toma de decisiones	Trabajo en equipo			
			Normativa legal, Contratos de compras de bienes y servicios.	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo			

142

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.4.01.04.01.0	C.I: Tesorero, Personal del Tesorería, Clientes Internos C.E: Clientes Externos.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación:	Asistente de Tesorería			Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado		
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.		
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera						
Rol:	Ejecución de Procesos de Apoyo						
Grupo Ocupacional:	Servidor público 4						
Ámbito:	Ley Orgánica de Servicio Público						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA			
Ejecutar actividades de apoyo de tesorería, de conformidad a las disposiciones legales vigentes y normativa interna de la institución.		Tiempo de Experiencia		2 – 3 años			
		Especificidad de la Experiencia:		Contabilidad, Tributación			
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		8. COMPETENCIAS			
		Capacitación Específica		Actualización tributaria, Responsabilidades y/o Control Interno, Contratación Pública			
		Horas por Evento de Capacitación		40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Verifica la documentación de pagos o de títulos de crédito, para garantizar la idoneidad de los documentos, razonabilidad, exactitud aritmética e inicio del juicio coactivo.		Normas de control interno, Normativa tributaria, Normativa de contratación pública, Estado de los procesos coactivos.		Recopilación de información		Aprendizaje continuo	
Realiza la creación y aprobación de beneficiarios en el e-SIGEF, a fin de garantizar la ejecución correcta de las transferencias y de las operaciones de clasificación de rechazos.		Contabilidad, Ofimática.		Comprensión escrita		Aprendizaje continuo	
Efectúa el seguimiento a la devolución y reintegro de trámites con novedades, a fin de garantizar la ejecución de transferencias dentro del mismo mes.		Control interno, tributación, Contratación pública.		Monitoreo y control		Orientación de servicio	
Informar oportunamente a clientes internos sobre las razones de devolución de documentación, a fin de que proporcione oportunamente la documentación adicional solicitada.		Ofimática. Atención al cliente, Comportamiento humano en el trabajo.		Expresión escrita		Trabajo en equipo	
Comunicar a beneficiarios el pago de las obligaciones se encuentra efectivizado, para confirmar la transferencia de fondos a la cuenta bancaria consignada.		Ofimática. Atención al cliente, Comportamiento humano en el trabajo.		Expresión oral		Orientación de servicio	
Prepara información para ser enviada a las autoridades y organismos de control.		Contabilidad, Gestión Tributaria, Ofimática.		Organización de información		Orientación de servicio	

143

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.4.01.04.05.02.1	C.I: Director Financiero, Analistas de Presupuesto 3, Jefe de Contabilidad, Tesorero, Personal de tesorería, Clientes Interno. C.E. Ministerio de Finanzas.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación:	Analista de Flujos de Caja			Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado		
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.		
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera						
Rol:	Ejecución de Procesos						
Grupo Ocupacional:	Servidor público 5						
Ámbito:	Ley Orgánica de Servicio Público						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA			
Elaborar la programación de caja, para compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.		Tiempo de Experiencia		3 – 4 años			
		Especificidad de la Experiencia:		Elaboración de flujos de caja			
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		8. COMPETENCIAS			
		Capacitación Específica		Programación financiera			
		Horas por Evento de Capacitación		40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Realizar el flujo de caja de conformidad a los requerimientos programáticos del presupuesto, para garantizar la ejecución y cargo en el e-SIGEF.		Clasificador presupuestario, Presupuesto, Programación indicativa anual, Elaboración de flujos de caja, POA.		Pensamiento analítico		Aprendizaje continuo	
Estructura una previsión calendarizada de los ingresos efectivos de fondos considerando los presupuestos de las diferentes macroprocesos validados por presupuesto, a fin de ubicar adecuadamente las fuentes.		Clasificador presupuestario, Presupuesto, Programación indicativa anual, Elaboración de flujos de caja, POA.		Organización de la información		Aprendizaje continuo	
Controlar la ejecución presupuestaria de gastos definida por presupuestos, para garantizar el cumplimiento del presupuesto.		Clasificador presupuestario, Presupuesto, Programación indicativa anual, Elaboración de flujos de caja, POA.		Monitoreo y control		Trabajo en equipo	
Emitir reportes de cumplimiento de la programación de caja, a fin de apoyar a la reprogramación presupuestaria y financiera.		Reformas presupuestarias, Presupuesto, Ofimática.		Destreza matemática		Orientación de servicio	
Analiza conjuntamente con presupuesto la disponibilidad real de fondos a fin de priorizar los gastos.		Presupuesto, Control de disponibilidades, Registro de Ingresos, Convenios y contratos de prestación de servicios, POA Institucional.		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Orientación de servicio	
Evalúa permanentemente el movimiento de disponibilidades y excedentes, a fin de identificar las necesidades de financiamiento a corto plazo.		Programación de caja, Control de disponibilidades, Obligaciones contraídas, Presupuesto.		Pensamiento crítico		Trabajo en equipo	

144

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Código:	7.01.01.4.01.04.06.02.1	C.I. Director Financiero, Analistas de Presupuesto, Jefe de Contabilidad, Tesorero, Personal de tesorería, Clientes Interno. C.E. Ministerio de Finanzas.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel				
Denominación:	Analista de Ingresos económico Financieros			Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado				
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.				
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera								
Rol:	Ejecución de Procesos								
Grupo Ocupacional:	Servidor público 5								
Ámbito:	Ley Orgánica de Servicio Público								
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA							
Ejecutar la programación financiera en lo que concierne a ingresos, a fin obtener información oportuna de disponibilidades de efectivo.		Tiempo de Experiencia		3 – 4 años					
		Especificidad de la Experiencia:		Manejo de cuentas bancarias, Contabilidad, Facturación.					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA							
Registra contablemente las asignaciones de los recursos preasignados, fiscales y de autogestión asignados a la ESPOCH, para disponer de información relacionada con la disponibilidad económica. Verifica diariamente la información y reportes de ingresos generados por los puntos de recaudación institucional; así como los que provienen de transferencias sustentadas en convenios y contratos interinstitucionales, a fin de validarlos. Emite informes y reportes de ingresos a la Dirección Financiera, Presupuesto y Contabilidad, a fin de conciliar presupuestaria y contablemente. Coordina el registro de ingresos con el responsable de bancos, a fin de identificar la proveniencia de fondos. Verifica el traslado de ingresos registrados contablemente de las cuentas de recaudación institucional a las del Banco Central, para garantizar la información de disponibilidad. Elabora reportes de especies valoradas, para realizar el registro contable respectivo.		Capacitación Específica		Actualización tributaria, Responsabilidades y/o Control Interno, Contratación Pública					
		Horas por Evento de Capacitación		40 Horas					
		8. COMPETENCIAS		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
				Contabilidad, Tipos y fuentes de ingresos, Clasificador presupuestario.		Destreza matemática		Aprendizaje continuo	
		Contabilidad, Tributación, Clasificador presupuestario, Convenios Institucionales.		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Aprendizaje continuo			
		Elaboración de reportes de ingresos, Ofimática.		Generación de ideas		Orientación de servicio			
		Contabilidad, Ofimática, Contratos de prestación de servicios, Convenios Institucionales.		Pensamiento analítico		Trabajo en equipo			
		Contabilidad, Clasificador presupuestario, estados de cuenta, Manejo del módulo de ingresos del e-SIGEF, Ofimática.		Monitoreo y control		Orientación de servicio			
		Informe del movimiento de especies valoradas, Ofimática.		Expresión escrita		Orientación de servicio			

145

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Código:	7.01.01.4.01.04.07.01.0	C.I. Tesorero, Personal del Proceso Tesorería, Presupuesto, Contabilidad C.E. Clientes externos		Nivel de Instrucción:	Técnico Superior				
Denominación:	Recaudador			Título Requerido:	Técnico Superior				
Nivel:	No Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Finanzas.				
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera								
Rol:	Técnico								
Grupo Ocupacional:	Servidor público 2								
Ámbito:	Ley Orgánica de Servicio Público								
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA							
Recaudar valores provenientes de la venta de especies valoradas, venta de bienes y servicios; y, otras obligaciones financieras establecidas en la institución.		Tiempo de Experiencia		1 año					
		Especificidad de la Experiencia:		Recaudaciones, Tributación, Supervisión de Cajas, Atención al Cliente					
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA							
Recauda dinero por venta de especies valoradas, bienes y servicios que presta la ESPOCH, de acuerdo a las disposiciones legales. Elabora recibos, comprobantes de venta y reportes diarios de constataciones físicas de los secuenciales de los comprobantes emitidos y anulados, para cumplir con disposiciones legales y cotejar valores. Efectúa el cierre de caja para cuadrar el dinero recaudado con las facturas emitidas de conformidad a las modalidades de cobro. Realiza el depósito inmediato e intacto de valores recaudados; con el objeto de precautelarse los recursos institucionales. Mantiene el archivo de comprobantes y reportes emitidos, a fin de atender los diferentes requerimientos de información de los organismos de control. Mantiene la confidencialidad en el uso del manejo de claves y operatividad del sistema de recaudaciones; así como de los procedimientos de depósito del efectivo.		Capacitación Específica		Atención al cliente y Actualización tributaria					
		Horas por Evento de Capacitación		40 Horas					
		8. COMPETENCIAS		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
		Normativa tributaria, Procedimientos emitidos por Tesorería, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		Destreza matemática		Orientación de servicio			
		Elaboración de informes, Normativa tributaria, Procedimientos emitidos por Tesorería, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		Expresión escrita		Orientación de servicio			
		Cierre de caja, Normativa tributaria, Procedimientos emitidos por Tesorería, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Aprendizaje continuo			
		Normativa tributaria, Procedimientos emitidos por Tesorería, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		Expresión oral		Aprendizaje continuo			
		Técnicas de archivo, Normativa tributaria, Procedimientos emitidos por Tesorería, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		Organización de la información		Orientación de servicio			
		Normativa tributaria, Procedimientos emitidos por Tesorería, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.		Comprensión oral		Trabajo en equipo			

146

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		APROBADO	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	7.01.01.4.01.04.08.02.3		C.I: Director Financiero, Presupuesto, Contabilidad, Tesorero, Personal del Proceso gestión Tributaria, Clientes Internos C.E: SRI, Proveedores, IESS.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista Tributario 3				Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado
Nivel:	Profesional				Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.
Unidad o Proceso	Dirección Financiera					
Rol:	Ejecución y Coordinación de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Servidor público 7					
Ámbito	Ley Orgánica de Servicio Público					
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar y coordinar la gestión tributaria, con la finalidad de mantener un óptimo estado tributario; así como representar a la institución ante el IESS.			Tiempo de Experiencia		4 - 5 años	
			Especificidad de la Experiencia:		Gestión Tributaria, Facturación.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			7. CAPACITACIÓN REQUERIDA			
Se responsabiliza del proceso de Gestión Tributaria; actúa como agente de retención registrado en el SRI y supervisa el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la institución, a fin de cumplir con las obligaciones emanadas por el SRI y mantener un estado tributario óptimo, así como Empleador ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Cumple con las obligaciones tributarias institucionales en los plazos previstos por la administración tributaria a fin de mantener un óptimo estado tributario. Coordina con Tesorería el cumplimiento de las normas de control interno referente a la determinación y recaudación de ingresos, la constancia documental de la recaudación, la verificación de ingresos y medidas de protección de las recaudaciones. Actualiza la información en el sistema autoprocesador aprobado por el Servicio de Rentas Internas a fin de emitir comprobantes de venta autorizados; así como también mantener vigente la emisión de comprobantes preempresarios. Atiende los requerimientos de información tributaria a petición de la administración tributaria, y otros organismos de control. Emite reportes oportunos sobre recaudaciones, declaraciones de impuestos para su registro y control en el Sistema Integrado de Información Financiera del Ministerio de Finanzas e-SIGEF.			8. COMPETENCIAS			
			CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS TÉCNICAS
			Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de comprobantes de venta Retención y Documentos Complementarios, Normas de Control Interno.		Monitoreo y control	Aprendizaje continuo
			Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de comprobantes de venta Retención y Documentos Complementarios, Normas de Control Interno, Anexo transaccional, Anexo en relación de dependencia, Formularios para declaración.		Juicio y toma de decisiones	Aprendizaje continuo
			Normas de control interno de la Contraloría General del Estado.		Pensamiento crítico	Trabajo en equipo
			Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento de comprobantes de venta Retención y Documentos Complementarios, Normas de Control Interno, Manual del sistema autoprocesador.		Organización de la información	Orientación de servicio
			Información solicitada por el SRI, Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, CES, SENESCYT.		Comprensión escrita	Trabajo en equipo
			Formulario de declaración, reportes de recaudación, Comprobantes de venta y retención.		Expresión escrita	Orientación de servicio

147

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		APROBADO	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO						
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	7.01.01.4.01.04.08.02.1		C.I: Director Financiero, Presupuesto, Contabilidad, Tesorero, Analista tributario 3, Personal del Proceso gestión Tributaria y Tesorería, Clientes Internos C.E: SRI, Proveedores.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Analista Tributario 1				Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado
Nivel:	Profesional				Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.
Unidad o Proceso	Dirección Financiera					
Rol:	Ejecución de Procesos					
Grupo Ocupacional:	Servidor público 5					
Ámbito	Ley Orgánica de Servicio Público					
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de elaboración y control de emisión y archivo de comprobantes de retención que genera la Espoch, para cumplir con el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos complementarios.			Tiempo de Experiencia		2- 3 años	
			Especificidad de la Experiencia:		Gestión Tributaria, Facturación.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			7. CAPACITACIÓN REQUERIDA			
Realiza comprobantes de retención, para cumplir con las obligaciones tributarias que tiene la institución como contribuyente según lo dispuesto por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, su Reglamento y demás normativa vigente. Elabora reportes sobre la emisión de Comprobantes de Retención para afianzar al área contable la generación de los Comprobantes Únicos de Registro (CUR), así como para garantizar la declaración de impuestos de la institución. Ingresa información de los comprobantes de retención al módulo de tributación del e-SIGEF, a fin de generar reportes básicos para la declaración de impuestos. Valida los comprobantes de venta no sujetos a retención y emite reportes básicos, para la declaración de impuestos. Asocia los comprobantes de retención emitidos con los comprobantes únicos de registro (CUR), para garantizar la tramitación de la documentación que ingresa para pagos. Genera requerimientos de comprobantes de retención en cuanto a impresión, actualización de autorizaciones, baja y anulaciones de las mismas			8. COMPETENCIAS			
			CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS TÉCNICAS
			Declaraciones tributarias Contabilidad, Código Tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, su Reglamento y demás normativa vigente.		Comprensión escrita	Aprendizaje continuo
			Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento, Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, Reglamento de venta, retención y documentos complementarios.		Expresión escrita	Aprendizaje continuo
			Instructivo módulo tributación del e-SIGEF, Ofimática.		Organización de la información	Orientación de servicio
			Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.		Monitoreo y control	Orientación de servicio
			Instructivo módulo tributación y de tesorería del e-SIGEF.		Comprensión oral	Orientación de servicio
			Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios		Organización de la información	Orientación de servicio

148

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.4.01.04.09.02.1		C.I: Dirección de Talento Humano, Dirección Financiera, Personal de la Institución. CE: Ministerio de Finanzas, IESS, Clientes Externos.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación:	Analista de Nómina 3				Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado		
Nivel:	Profesional				Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas e informática		
Unidad o Proceso:	Dirección de Talento Humano							
Rol:	Ejecución de procesos							
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 7							
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público							
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Coordina y supervisa el proceso de nómina del personal de la Institución, revisando y verificando los procesos y cálculos efectuados para el pago de los diversos conceptos de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de garantizar su correcta elaboración.			Tiempo de Experiencia		4 -5 años			
			Especificidad de la Experiencia:		Sistema de administración financiera, Sistema de pagos interbancarios, Tributación, Contabilidad gubernamental, Manejo de formularios del IESS, SRI.			
			7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
			Capacitación Específica		Manejo de Bases de datos en Hojas Electrónicas.			
			Horas por Evento de Capacitación		40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			8. COMPETENCIAS					
			CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Coordina y analiza la documentación para el pago de remuneraciones, liquidaciones e indemnizaciones que estén de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y realiza reformas al distributivo de remuneraciones a través del sistema informático del Ministerio de Finanzas, previo al pago de remuneraciones. Elabora reportes de remuneraciones, para ser entregados a autoridades y organismos de control internos y externos. Coordina con Presupuesto la disponibilidad de fondos para financiar la nómina y realiza las reformas correspondientes, previo al pago de remuneraciones. Efectúa la retención del impuesto a la renta del personal con relación de dependencia, la misma que es enviada a Gestión Tributaria para la declaración de impuestos. Genera nominas, con la finalidad de validar en el sistema del Ministerio de Finanzas para que la Dirección Financiera genere la CUR de gasto. Atiende a funcionarios y servidores, con el fin de proporcionar información relacionada con el pago de remuneraciones.			Normativa legal vigente, Procedimientos para pagos de remuneraciones, liquidaciones e indemnizaciones		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Aprendizaje continuo	
			Requerimientos de información de remuneraciones, manejo del sistema de remuneraciones institucional		Expresión escrita		Orientación de servicio	
			Distributivo de remuneraciones, Sistema informático del Ministerio de Finanzas, Movimientos de personal		Pensamiento analítico		Trabajo en equipo	
			Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.		Organización de la información		Aprendizaje continuo	
			Hoja electrónica, Generar archivos planos, Sistema informático del Ministerio de Finanzas.		Destreza matemática		Trabajo en equipo	
			Información de remuneraciones, Manejo del sistema de remuneraciones institucional.		Expresión oral		Orientación de servicio	

149

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH			DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.4.01.04.09.02.1		C.I: Dirección de Talento Humano, Dirección Financiera, Personal de la Institución. CE: Ministerio de Finanzas, IESS, Clientes Externos.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación:	Analista de Nómina 1				Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado		
Nivel:	Profesional				Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas e informática		
Unidad o Proceso:	Dirección de Talento Humano							
Rol:	Ejecución de procesos							
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5							
Régimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público							
2. MISIÓN			6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Analiza la nómina del personal de la Institución, revisando y verificando los procesos y cálculos efectuados para el pago de los diversos conceptos de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de garantizar su correcta elaboración.			Tiempo de Experiencia		3 - 4 años			
			Especificidad de la Experiencia:		Sistema de administración financiera, Sistema de pagos interbancarios, Tributación, Contabilidad gubernamental, Manejo de formularios del IESS, SRI.			
			7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
			Capacitación Específica		Manejo de Bases de datos en Hojas Electrónicas.			
			Horas por Evento de Capacitación		40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			8. COMPETENCIAS					
			CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Analiza la documentación para el pago de remuneraciones, liquidaciones e indemnizaciones que estén de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y realiza reformas al distributivo de remuneraciones a través del sistema del Ministerio de Finanzas, previo al pago de remuneraciones. Elabora reportes de remuneraciones, para ser entregados a autoridades y organismos de control internos y externos. Coordina con Presupuesto la disponibilidad de fondos para financiar la nómina y realiza las reformas correspondientes, previo al pago de remuneraciones. Efectúa la retención del impuesto a la renta del personal con relación de dependencia, la misma que es enviada a la para la declaración de impuestos. Genera nominas en formatos planos, con la finalidad de validar en el sistema del Ministerio de Finanzas para que la Dirección Financiera genere la CUR de gasto. Atiende a funcionarios y servidores, con el fin de proporcionar información relacionada con el pago de remuneraciones.			Normativa legal vigente, Procedimientos para pagos de remuneraciones, liquidaciones e indemnizaciones		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Aprendizaje continuo	
			Requerimientos de información de remuneraciones, manejo del sistema de remuneraciones institucional		Expresión escrita		Orientación de servicio	
			Distributivo de remuneraciones, Sistema informático del Ministerio de Finanzas, Movimientos de personal		Pensamiento analítico		Trabajo en equipo	
			Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.		Organización de la información		Aprendizaje continuo	
			Hoja electrónica, Generar archivos planos, Sistema informático del Ministerio de Finanzas.		Destreza matemática		Trabajo en equipo	
			Información de remuneraciones, Manejo del sistema de remuneraciones institucional.		Expresión oral		Orientación de servicio	

150

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO - ESPOCH		DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.4.01.04.09.01.0	C.I: Dirección de Talento Humano, Dirección Financiera, Personal de la Institución. C.E: Ministerio de Finanzas, IESS, Clientes Externos.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación:	Asistente de Nómina			Título Requerido:	Ingeniero, Doctor o Economista, Licenciado		
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía, Finanzas.		
Unidad o Proceso:	Dirección de Talento Humano						
Rol:	Ejecución de procesos de apoyo						
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4						
Regimen Laboral:	Ley Orgánica de Servicio Público						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Ejecutar actividades de apoyo para el pago de los diversos conceptos de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de garantizar su correcta elaboración.		Tiempo de Experiencia		2 – 3 años			
		Especificidad de la Experiencia:		Sistema de administración financiera, Sistema de pagos interbancarios, Tributación, Contabilidad gubernamental, Manejo de formularios del IESS, SRI.			
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
		Capacitación Específica		Manejo de Bases de datos en Hojas Electrónicas.			
		Horas por Evento de Capacitación		40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES				8. COMPETENCIAS			
		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Registra novedades sistema de remuneraciones institucional, para generar roles de pagos, planillas de aportes, préstamos y fondos de reserva al IESS.		Normativa legal vigente, Procedimientos para pagos de remuneraciones, liquidaciones e indemnizaciones, Manejo del sistema de remuneraciones institucional.		Organización de la información		Aprendizaje continuo	
Registra ingresos, salidas y novedades que afecten a las remuneraciones en el sistema del IESS, para generar panillas de pagos de planillas de aportes, préstamos y fondos de reserva.		Ingresos y salidas de personal, Manejo del sistema del IESS.		Destreza matemática		Aprendizaje continuo	
Atiende a funcionarios y servidores, con el fin de proporcionar información relacionada con el pago de remuneraciones.		Información de remuneraciones, Manejo del sistema de remuneraciones institucional.		Expresión oral		Orientación de servicio	
Actualiza información relacionada con las cuentas bancarias, para efectuar las transferencias de las remuneraciones.		Información de cuentas bancarias, Manejo del sistema del Ministerio de Finanzas.		Comprensión escrita		Orientación de servicio	
Mantiene actualizado el archivo de remuneraciones y aportes al IES, con el fin de proporcionar información cuando el caso lo amerite.		Técnicas de archivo		Comprensión oral		Orientación de servicio	
Genera reportes de recaudaciones, para ser enviadas a Contabilidad y tesorería.		Elaboración de reportes, Hoja electrónica.		Recopilación de información		Trabajo en equipo	

Anexo 5: Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados



No imprimir este documento a menos que sea absolutamente necesario



NORMA DE IMPLEMENTACION Y OPERACION DE GOBIERNOS POR RESULTADOS

Acuerdo Ministerial 1002
Registro Oficial Suplemento 606 de 28-dic-2011
Estado: Vigente

Vinicio Alvarado Espinel
SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Considerando:

Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece que la gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Buen Gobierno Democrático, esto es, cuando se constituya en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y una gestión pública para resultados;

Que, el tercer inciso del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que le corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública central, institucional y dependiente;

Que, el artículo 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública central e institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el Registro Oficial No. 433 de 25 de abril de 2011, en el cual se emiten disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva, se modificaron las atribuciones y funciones de la Secretaría Nacional de la Administración Pública;

Que, el artículo 15 letras d) y h) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece dentro de las nuevas atribuciones del Secretario Nacional de la Administración Pública él coordinar la gestión eficiente y oportuna de la ejecución de los proyectos de interés nacional que sean considerados prioritarios por el Presidente de la República y generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

Que, el Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331 de 30 de noviembre de 2010, dispone la implementación del Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, y en la Disposición General Segunda se dispone que la Secretaría Nacional de la Administración Pública determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR, los cuales serán de obligatorio cumplimiento;

Que, el segundo inciso del artículo 15 del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el Registro Oficial

Anexo 6: Norma Técnica de Administración por Procesos



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

No.1580

VINICIO ALVARADO ESPINEL SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, el Art. 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de administración institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva;

Que, el Art 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de administración institucional y las herramientas que aseguren una administración y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, la Disposición Transitoria Octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que se expida una norma técnica de procesos para las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional;

Que, el artículo 13 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva determina como atribución de la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración pública central, institucional y dependiente, imagen gubernamental y calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines. Así también realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos;

Que, el Art. 15 letra h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece como atribución del Secretario Nacional de la Administración Pública generar metodologías para la mejora de la administración pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

Que, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública establece a la administración por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;

Que, con Acuerdo Ministerial No. 784 expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 13 de julio de 2011 se emitió una Norma Técnica de Administración de Procesos;

Que, el Art. 2 letras a) del Acuerdo Ministerial expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 17 de enero de 2011 determina que es atribución de la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación elaborar y proponer políticas, normas, lineamientos metodológicos, procesos y proyectos que promuevan la mejora de la gestión gubernamental.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Que, es necesario emitir una nueva norma técnica de administración por procesos con el fin de que las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficio del ciudadano; y,

Que, mediante memorando No. PR-SSGEI-2012-001139-M de 29 de noviembre de 2012 la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación remitió un proyecto de norma técnica de administración de procesos para revisión, aprobación y publicación.

En ejercicio de la atribución que le confiere el Art. 15 letra n) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

ACUERDA:

Emitir la **NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**.

Contenido

Capítulo 1 - DEL OBJETO Y ÁMBITO	4
Artículo 1.- Objeto.-.....	4
Artículo 2.- Ámbito de Aplicación.-.....	4
Artículo 3.- Rol de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.-	4
Capítulo 2 - DE LOS PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	4
Artículo 4.- Principios de la administración por procesos.-.....	4
Artículo 5.- Gobierno Por Resultados (GPR).-.....	5
Artículo 6.- Conceptos y definiciones.-	6
Capítulo 3 - DEL ESTABLECIMIENTO DEL ENTORNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	10
Artículo 7.- Establecimiento del compromiso institucional para la administración por procesos.-.....	10
Artículo 8.- Determinación de atribuciones de la Unidad de Administración de Procesos.-	10
Artículo 9.- Establecimiento del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.-.....	11
Artículo 10.- Definición de roles para la administración por procesos.-	11
Capítulo 4 - DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES	14
Artículo 11.- Determinación de la estrategia y el portafolio de los servicios institucionales.-	14
Artículo 12.- Integración de la estrategia de mejora de los servicios y procesos a la planificación estratégica de la institución.-	14
Artículo 13.- Gestión del desempeño de la administración por procesos y la calidad de los servicios.-.....	15
Capítulo 5 - DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES.....	15
Artículo 14.- Priorización de programas y proyectos de mejora de procesos.-.....	15



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Las instituciones serán responsables de la calidad, veracidad, pertinencia y actualización de la información que ingresen y administren a través del Sistema GPR (Portal GPR).

Artículo 6.- Conceptos y Definiciones.-

Para efectos de esta norma se entenderá por:

a) Administración por procesos.-

La administración por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario.

b) Automatización de procesos.-

Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de software, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso. Permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes.

c) BPMS (Business Process Management Suite).-

Es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, simulación, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de las instituciones.

d) Cadena de valor institucional.-

Es un esquema que permite describir el desarrollo de todas las actividades de una institución para generar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en cumplimiento a su misión. La cadena de valor institucional está conformada por un conjunto de macroprocesos y delimita la actuación y los resultados de una institución y sus relaciones interinstitucionales.

e) Características de desempeño de un proceso.-

Son las ocho características para monitorear, predecir y administrar el desempeño de un proceso conforme a la metodología GPR. Asociados a estas características se definen uno o más indicadores para la gestión de los resultados y el desempeño de un proceso.

Las características de desempeño son:

1. Tiempo de ciclo: corresponde al tiempo promedio de ejecución.
2. Exactitud/Precisión: corresponde a la confiabilidad de los resultados esperados en un proceso.
3. Costo / Consumo de recursos: eficiencia del proceso.
4. Orientación al cliente / Nivel de servicio: consistencia en el cumplimiento o exceso de expectativas del cliente.
5. Competencias / Habilidades: es el porcentaje de participantes de un proceso que tienen las competencias requeridas para desarrollarlo.
6. Integración con otros procesos: definición clara de la secuencia e interfaces de los procesos, es decir, salidas y entradas de procesos adyacentes claramente definidas.

Anexo 7: Norma Técnica de diseño de Reglamento o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos

SENRES

Secretaría Nacional Técnica
Desarrollo de Recursos Humanos
Remuneraciones del Sector Público

RESOLUCIÓN No. SENRES – PROC- 2006 000046

EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO

CONSIDERANDO:

Que, en el Registro Oficial No. 16 de 12 de mayo del 2005 se publicó la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; LOSCCA, estableciéndose en este marco jurídico normas relacionadas con el desarrollo institucional;

Que, el artículo 54 literal c) de la LOSCCA, establece la necesidad de expedir políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos, mediante resoluciones que serán publicadas en el Registro Oficial a aplicarse en las instituciones, organismos e dependencias del Estado;

Que, el Reglamento a la LOSCCA en el Título IV, Capítulo III establece las normas relacionadas con el Desarrollo Institucional a ser aplicadas en las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado;

Que, en conformidad al artículo 113 último inciso del Reglamento de la LOSCCA, establece que la SENRES emitirá dictamen favorable a los proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas;

Que es indispensable dotar a las Instituciones, entidades, organismos, y empresas del Estado, de políticas, normas e instrumentos técnicos de gestión operativa de Desarrollo Institucional; y,

Para el ejercicio de las atribuciones previstas en los artículos 54 literal c), 57 literal a) de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; y artículos 103 y 113 de su Reglamento:



1

Salinas 1750 y Bogotá
223 22 81 / 256 28 92 / 255 05 47

RESUELVE:

EMITIR LA NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

CAPITULO I

DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Art. 1.- Ámbito.- La presente norma es de aplicación obligatoria en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales, que se ejecuten en las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación, Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

Art. 2.- Desarrollo Institucional.- Es el proceso dinámico mediante el cual una organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas, normas, técnicas y estrategias; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios.

Art. 3.- Elementos para el Desarrollo Institucional.- El Desarrollo Institucional en las instituciones se efectuará sobre la base de los siguientes fundamentos:

- Mejorar la calidad de los servicios públicos;
- Desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, para dar una mejor atención a los clientes usuarios;
- Desarrollar una acción sistémica donde las instituciones públicas formen parte de un proceso de Gestión Pública;

ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA		
COMPONENTES	COMPETENCIA	FUNCIONES
PLANIFICACION	<u>POLÍTICAS Y COORDINACIÓN</u> <u>DE:</u> <ul style="list-style-type: none"> • PLANIFICACION ESTRATEGICA • PLANES PLURIANUALES • PLAN OPERATIVO ANUAL 	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES



COMPONENTES	COMPETENCIAS	ACTORES
ORGANIZACION	POLÍTICAS Y ASESORIA TÉCNICA DE: <ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLO INSTITUCIONAL • ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS • REMUNERACIONES 	Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES.
	POLÍTICAS Y APROBACIÓN DE: <ul style="list-style-type: none"> • PRESUPUESTO 	Ministerio de Economía y Finanzas – MEF
DIRECCION Y EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CONTEMPLADOS EN LA MISION, CONFORME SU AMBITO DE ACCION Y NORMATIVA LEGAL	Las instituciones.
CONTROL	CONTROLAR Y VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, AMBITO DE COMPETENCIA Y POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO • SENRES • SENPLADES • MEF • PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO

- d) Garantizar la racionalidad y consistencia del diseño de las estructuras orgánicas de las instituciones del Estado, mediante su alineamiento con la misión y la gestión estratégica de un Estado necesario;
- e) Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, procesos, equipos de trabajo y servidores para garantizar el mejoramiento continuo de la organización;
- f) Estandarizar productos básicos de los procesos habilitantes de apoyo y asesoría, para que la gestión de las instituciones sea homogénea, conforme el Proceso de Gestión Pública; y,
- g) Impulsar el cambio de cultura organizacional, para que los servidores públicos contribuyan proactivamente a la gestión institucional.



Anexo 8: Autorización para el Inicio del Levantamiento de Procesos para la Dirección Financiera

Riobamba, Julio 23 del 2015

Ingeniero
Jhonatan Izurieta Flores
DIRECTOR FINANCIERO ESPOCH
Presente.-

De mi consideración:

Luego de expresarle un cordial saludo me dirijo a usted para informarle que el trabajo de Investigación en desarrollo para Dirección Financiera de la ESPOCH con la temática **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH; CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE EL AÑO 2015”** se encuentra en la fase de inicio de: DOCUMENTACIÓN, LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, por la cual solicito cordialmente se autorize el inicio de Levantamiento de Procesos y se revise el cronograma tentativo de entrevistas individuales del personal de la dirección para su aprobación, y a su vez solicito se comunique el inicio de este cambio de gestión por procesos, pedir la colaboración, predisposición y cumplimiento del cronograma establecido para esta investigación que va hacer beneficioso para todos, tanto para el personal de la Dirección y cuanto más para la institución.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente


David Alejandro León G.

Adjunto: Cronograma levantamiento de procesos (entrevistas individuales)
Hoja de caracterización.

*Se autoriza
la comunicación y la
información de
los datos de
los entrevistados
por
F. C.*

Anexo 11: Validación del Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera



CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS



Oficio N° 051-DRC-2015
Riobamba, 13 de octubre de 2015

Sr.
Ing. Ing. Jonathan Izurieta
Director del Departamento Financiero de la Espoch.
Presente -
De mi consideración:

Inicio saludándole muy cordialmente y con deseos de éxitos en los procesos de los cuales es responsable en beneficio de la ESPOCH.

Un cambio de gestión como el que va a realizar el Área tiene por objetivo la satisfacción de sus partes interesadas, esto requiere compromiso por parte de todos los integrantes del mismo, motivo por el cual y de manera conjunta se ha elaborado la siguiente declaración, misma que demuestra el compromiso que tiene el área por el cambio organizacional y el compromiso con la calidad, esperando por nuestra parte el oficio de aprobación del compromiso de la dirección para incluirlo en la documentación, el texto es el siguiente.

Compromiso del Área Financiera

La dirección del Área Financiera de la Espoch y quienes colaboramos en ella nos comprometemos a implementar y mejorar continuamente la gestión de procesos del instituto en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestra red de involucrados y alcanzar niveles de excelencia tanto en gestión como en nuestros servicios.

Para los fines pertinentes.

Atentamente,



Giovanny Alarcón Parra
Director CIMOGSYS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELO DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS
DIRECCIÓN: PANAMERICANA SUR km 11/2
TEL: (0231) 39958-00 Ext. 318 E. Cárdeno, Riobamba, EC06105

Anexo 12: Acta de Compromiso



CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS



Oficio N° 051-DRC-2015
Riobamba, 13 de octubre de 2015

Sr.
Ing. Ing. Jonathan Izurieta
Director del Departamento Financiero de la Espoch.
Presente -
De mi consideración:

Inicio saludándole muy cordialmente y con deseos de éxitos en los procesos de los cuales es responsable en beneficio de la ESPOCH.

Un cambio de gestión como el que va a realizar el Área tiene por objetivo la satisfacción de sus partes interesadas, esto requiere compromiso por parte de todos los integrantes del mismo, motivo por el cual y de manera conjunta se ha elaborado la siguiente declaración, misma que demuestra el compromiso que tiene el área por el cambio organizacional y el compromiso con la calidad, esperando por nuestra parte el oficio de aprobación del compromiso de la dirección para incluirlo en la documentación, el texto es el siguiente.

Compromiso del Área Financiera

La dirección del Área Financiera de la Espoch y quienes colaboramos en ella nos comprometemos a implementar y mejorar continuamente la gestión de procesos del Instituto en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestra red de involucrados y alcanzar niveles de excelencia tanto en gestión como en nuestros servicios.

Para los fines pertinentes.

Atentamente,



Giovanni Alarcón Parra
Director CIMOGSYS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELO DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS
DIRECCIÓN: PANAMERICANA SUR km 11/2
TEL: (0991) 30998 000 Ext. 319 E. Córdova, Pastel, ECUADOR

Anexo 13: Documento de Entrega del Expediente Documental

Riobamba, 16 de Noviembre de 2015

Ingeniero

Giovanny Javier Alarcón Parra

DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMATICOS

Presente.-

De mi consideración:

Luego de expresarle un cordial saludo me dirijo a usted para informarle que el trabajo de Investigación para la Dirección Financiera de la ESPOCH con la temática **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ESPOCH; CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE EL AÑO 2015-2016”**, a culminado la fase de: DOCUMENTACIÓN, LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, por la cual REALIZO LA ENTREGA DEL ARCHIVO GENERAL del trabajo de Investigación con la siguiente documentación:

1. Documentos Legales para el desarrollo de la Investigación (Estatuto Politécnico, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH, Manual de Descripción y Clasificador de Puestos, Documentos Legales varios)
2. Documentos del Levantamiento de Procesos (Oficio de Aprobación para el inicio del Levantamiento de Procesos, Cronograma de Entrevistas, Papeles de Trabajo de las entrevistas individuales de cada área de la Dirección Financiera)
3. Documentos de la Validación de Procesos
4. Información Consolidada de las Áreas de la Dirección Financiera en 2 CD

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente


David Alejandro León G.

060389367-8


Recibido 16/11/2015