



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA DE  
LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA  
DE CHIMBORAZO.**

**AUTORAS:**

**CONDO ARÉVALO CARLA JOHANA**  
**SHIGLA BACUY ELSA PATRICIA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollada por las señoritas: Condo Arévalo Carla Johana y Shigla Bacuy Elsa Patricia, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Iván Patricio Arias González

**DIRECTOR**

Lic. Fermín Andrés Haro Velastegui

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Nosotras, Condo Arévalo Carla Johana y Shigla Bacuy Elsa Patricia, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de Febrero del 2017

**Carla Johana Condo Arévalo**

CC. 1400942692

**Elsa Patricia Shigla Bacuy**

CC. 0604660126

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres por ser mi pilar fundamental, en toda mi educación, tanto académica, como en la vida, por su amor incondicional y apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

*Johana Condo.*

Dedico este trabajo a Dios y a mis abuelos por su apoyo incondicional en el trayecto de mi vida, quienes han estado conmigo en las buenas y en las malas. También para todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios.

*Patricia Shigla*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mis padres, familia, docentes y amigos por ser clave en mi vida y desarrollo profesional.

Por su paciencia y motivación, gracias.

*Johana Condo*

Agradezco a Dios por la vida que me ha dado, guiarme y darme fuerzas cada día para seguir adelante ante cualquier obstáculo, a mis abuelos por estar a mi lado y apoyarme en todo momento, a mi familia, amigos y maestros que me han fomentado en mí el deseo de superación en la vida.

*Patricia Shigla*

*“Un poco más de persistencia, un poco más de esfuerzo, y lo que parecía irremediamente un fracaso puede convertirse en un éxito glorioso”. (Elbert Hubbard)*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de ilustraciones .....	xi
Índice de gráficos .....	xii
Índice de anexos.....	xii
Resumen .....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes históricos .....	5
2.1.1.1 Diferencia entre evaluación y auditoría.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Definición de Evaluación .....	7
2.2.2 Necesidades de la evaluación.....	8
2.2.3 ¿Que mide la evaluación?.....	10
2.2.4 Aspectos concretos de la evaluación .....	10
2.2.5 Tipos de evaluación.....	11
2.2.6 Características de la evaluación .....	11

2.2.7	Alcance de la evaluación.....	12
2.2.8	Ventajas y beneficios de la evaluación.....	14
2.2.9	Estructura.....	15
2.2.10	Hallazgos.....	18
2.2.11	Evidencias .....	20
2.2.12	Políticas y procedimientos para el manejo de papeles de trabajo .....	21
2.2.13	Elaboración de carpetas.....	22
2.2.14	Eficacia.....	30
2.2.15	Eficiencia.....	30
2.2.16	Economía.....	30
2.2.17	Calidad del servicio.....	31
2.2.18	Dimensión a medir .....	31
2.2.19	Indicador .....	32
2.2.20	Metodología de ejecución .....	36
2.2.21	Evaluación integral en el sector público .....	54
2.2.22	Procesos.....	55
2.2.22.1	El control del proceso .....	55
2.2.22.2	El mejoramiento de procesos.....	56
2.2.22.3	Concepto de proceso.....	56
2.2.22.4	Límites, elementos y factores de un proceso.....	59
2.2.22.5	Características de los procesos .....	62
2.2.22.6	Procesos nuevos.....	63
2.2.22.7	Jerarquía de procesos.....	67
2.2.23	Definición de procesos por evaluar.....	67
2.2.23.1	Evaluación de procesos .....	67
2.2.23.2	Medición de procesos .....	68
2.2.23.3	Para poder medir los procesos clave y de apoyo se requiere: .....	68
2.2.23.4	Contenidos y criterios de la Evaluación .....	69
2.2.24	Cuestionarios.....	69
2.2.24.1	Características de los cuestionarios .....	69
2.2.24.2	Contenido de los cuestionarios .....	69
2.2.24.3	Información general del área .....	70
2.2.25	Manuales de procedimientos.....	70
2.2.26	Flujograma .....	72

2.2.26.1	Simbología.....	72
2.2.26.2	Reglas generales para la elaboración de diagramas .....	73
2.2.26.3	Ventajas que ofrece la técnica de diagramación.....	73
2.2.26.4	Tipos de flujogramas .....	73
2.3	IDEA A DEFENDER.....	74
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		75
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	76
3.4	MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	76
3.4.1	Método de investigación .....	76
3.4.2	Técnicas .....	76
3.4.3	Instrumentos .....	77
3.5	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER .....	78
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		79
4.1.	ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR.....	79
4.2.	ETAPA 2. REVISIÓN INTEGRAL .....	83
4.3.	ETAPA 3. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS ÁREAS O PROCESOS .....	99
4.4.	ETAPA 4. INFORME DE EVALUACIÓN.....	125
CONCLUSIONES .....		139
RECOMENDACIONES.....		140
BIBLIOGRAFÍA .....		141
ANEXOS .....		142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Tipos de evaluación .....	11
Tabla 2:	Definición del indicador .....	32
Tabla 3:	Ejemplo de Indicador.....	34
Tabla 4:	Cualidades de los Indicadores .....	34
Tabla 5:	Metodología de ejecución.....	36
Tabla 6:	Elaboración de una propuesta.....	40
Tabla 7:	Contenido de informes.....	51
Tabla 8:	Límites, elementos y factores de un proceso .....	62
Tabla 9:	Ejemplo de procedimientos .....	71
Tabla 10:	Ventajas de la diagramación.....	73
Tabla 11:	Cronograma de trabajo .....	84
Tabla 12:	Pregunta 1 .....	85
Tabla 13:	Pregunta 2.....	86
Tabla 14:	Pregunta 3 .....	87
Tabla 15:	Pregunta 4.....	88
Tabla 16:	Pregunta 5 .....	89
Tabla 17:	Pregunta 6.....	90
Tabla 18:	Pregunta 7 .....	91
Tabla 19:	Pregunta 8.....	92
Tabla 20:	Pregunta 9.....	93
Tabla 21:	Pregunta 10.....	94
Tabla 22:	Pregunta 11 .....	95
Tabla 23:	Pregunta 12.....	96
Tabla 24:	Pregunta 13.....	97
Tabla 25:	Cédula de análisis .....	99
Tabla 26:	Cédula de entrevista Coordinación.....	100
Tabla 27:	Cédula de entrevista Contabilidad.....	101
Tabla 28:	Cédula de entrevista Tesorería .....	102
Tabla 29:	Cédula de entrevista Presupuestos.....	103
Tabla 30:	Presentación de factores por estudiar y objetivos de trabajo.....	104
Tabla 31:	Unidad evaluada. ....	105

Tabla 32: Análisis de evidencias. ....	106
Tabla 33: Análisis de la problemática y recomendaciones.....	107
Tabla 34: Análisis del producto Contabilidad .....	108
Tabla 35: Análisis de productos Presupuestos.....	108
Tabla 36: Análisis del producto Tesorería.....	109
Tabla 37: Control de procedimientos registro de coactivas.....	110
Tabla 38: Control de procedimientos cancelación de coactivas. ....	112
Tabla 39: Control de procedimientos liquidación de costas procesales. ....	114
Tabla 40: Control de procedimientos requerimientos de certificación presupuestaria. .....	116
Tabla 41: Control de procedimientos certificación presupuestaria. ....	118
Tabla 42: Control de procedimientos comprobante de registro de compromiso.....	120
Tabla 43: Control de procedimientos de facturación de servicios y tasas judiciales.	122
Tabla 44: Control de procesos .....	124

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Alcance de la evaluación .....	13
Ilustración 2:	Integración del grupo de trabajo .....	15
Ilustración 3:	Requisitos mínimos de un evaluador .....	17
Ilustración 4:	Elementos de un hallazgo .....	19
Ilustración 5:	División de los hallazgos .....	19
Ilustración 6:	Características de la evidencia .....	21
Ilustración 7:	Contenido de carpetas de la evaluación .....	22
Ilustración 8:	Visión .....	24
Ilustración 9:	Análisis del entorno .....	25
Ilustración 10:	Políticas .....	27
Ilustración 11:	Sistemas y procedimientos .....	29
Ilustración 12:	Dimensión a medir .....	32
Ilustración 13:	División de indicadores .....	33
Ilustración 14:	Indicadores de eficacia y eficiencia .....	35
Ilustración 15:	Solución de problemas .....	45
Ilustración 16:	Recopilación de información .....	46
Ilustración 17:	Análisis del problema .....	46
Ilustración 18:	Opciones de solución .....	49
Ilustración 19:	Elementos para tomar una decisión .....	49
Ilustración 20:	Concepto del proceso .....	57
Ilustración 21:	Factores de un proceso .....	58
Ilustración 22:	Procesos de mejora continua .....	64
Ilustración 23:	Jerarquía de los procesos .....	67
Ilustración 24:	Flujograma registro liquidación de coactivas .....	111
Ilustración 25:	Flujograma cancelación de coactivas .....	113
Ilustración 26:	Flujograma liquidación costas procesales .....	115
Ilustración 27:	Flujograma requerimientos de certificación presupuestaria .....	117
Ilustración 28:	Flujograma certificación presupuestaria .....	119
Ilustración 29:	Flujograma de comprobante de registro de compromiso .....	121
Ilustración 30:	Flujograma facturación de servicios y tasas judiciales .....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Descripción de puestos .....	85
Gráfico 2:	Manual de procesos .....	86
Gráfico 3:	Diagramas de flujo .....	87
Gráfico 4:	Cargas de trabajo y duplicidades .....	88
Gráfico 5:	Cambios en los procedimientos.....	89
Gráfico 6:	Adecuada comunicación y coordinación.....	90
Gráfico 7:	Estudio para mecanizar procesos.....	91
Gráfico 8:	Aporte de conocimientos, habilidades y experiencias.....	92
Gráfico 9:	Metodologías de análisis de los procesos .....	93
Gráfico 10:	Metodologías de análisis de los procesos .....	94
Gráfico 11:	Evaluación periódica .....	95
Gráfico 12:	Normas de evaluación .....	96
Gráfico 13:	Evaluación a los procesos.....	97

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Resolución 186 - 2015 .....	142
Anexo 2:	Cancelación del proceso coactivo .....	149
Anexo 3:	Cálculo de los intereses coactivos.....	150
Anexo 4:	Orden de cobro.....	151
Anexo 5:	Oficio para realización de certificación presupuestaria. ....	152
Anexo 6:	Certificación presupuestaria.....	153
Anexo 7:	Lista de comprobantes para facturación.....	154
Anexo 8:	Facturación de servicios judiciales .....	155
Anexo 9:	Memorando autorización registro contable.....	156
Anexo 10:	Solicitud autorización ajustes contables. ....	157
Anexo 11:	Realización de encuestas.....	158
Anexo 12:	Revisión de documentos .....	159

## **RESUMEN**

La presente investigación es la evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, con el fin de verificar que cada uno de los procedimientos se está cumpliendo de manera correcta, el grado de eficiencia y eficacia alcanzadas, así como para una acertada toma de acciones correctivas. La evaluación se desarrolló a través de datos proporcionados por los funcionarios, con la aplicación de encuestas y un análisis FODA de la Unidad Financiera. Para su desarrollo se aplicó la metodología de Jack Fleitman que permite identificar aquellas áreas, procesos que presentan niveles críticos. Se divide en cuatro etapas: análisis preliminar, revisión integral, evaluación de cada área y procesos y la presentación del informe, donde se detalla los resultados que presenta el equilibrio entre eficiencias y deficiencias, logros e incumplimientos. También para facilitar la evaluación se utilizó cédulas analíticas previamente diseñadas que ayuda automatizar, recopilar y ordenar la información permitiendo la presentación e interpretación de manera ágil y accesible, además sirven como evidencia para los evaluadores. Se concluye la investigación con las recomendaciones de la realización de un diseño de manual de procesos, además de la aplicación de flujogramas de las distintas áreas e indicadores para poder medirlos.

**Palabras claves:** EVALUACIÓN. PROCESOS. JACK FLEITMAN.

Lic. Iván Patricio Arias González  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

The present investigation is the evaluation to the processes of the Financial Unit of the Provincial Directorate of the Judicial Council of Chimborazo, in order to verify that each one of the procedures is fulfilling correctly, the degree of efficiency and the effectiveness achieved, as well as for a correct take of corrective actions. The evaluation was developed through data provided by the officials, with the application of surveys and FODA analysis of the Financial Unit. For its development is applied the methodology of Jack Fleitman that allow to identify areas, processes that present critical levels. They are divided in four stages: preliminary analysis, integral of the review, evaluation of each area and processes and the presentation of the report, where the results show the balance between efficiency and deficiencies, achievements and non-compliance. Analytical papers were also used to facilitate the evaluation, which are designed to help to automate, compile and order the information that allows the presentation and interpretation of the agile and accessible way, also serve as evidence for the evaluators. The research is concluded with the recommendations of designing a processes manual, besides the application of flows of the different areas and the indicators to be able to measure them.

**Keywords:** EVALUATION.PROCESSES.JACK FLEITMAN

## INTRODUCCIÓN

La evaluación en la actualidad es necesaria para el análisis de hechos concretos, así también como en la búsqueda de soluciones factibles en términos de tiempo y costo. Direccionala a los procesos es examinar cada área, su ejecución y la detección de factores críticos.

Este trabajo está enfocado a la evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, para el desarrollo eficiente de las actividades financieras y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

En el primero capítulo, hace referencia a la identificación y delimitación del problema que es parte de las actividades diarias que se realizan en la Unidad Financiera, así como también la justificación y el planteamiento de los objetivos del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo, se define el marco teórico en el que abarca los antecedentes investigativos y la fundamentación teórica sobre la temática de investigación, en el que se detallada los principales conceptos de evaluación y procesos, y también se encuentra la idea a defender.

En el tercer capítulo, se establece todo lo relacionado al marco metodológico, como: la modalidad y tipo de investigación, población, métodos, técnicas e instrumentos utilizados.

En el cuarto capítulo, se realiza la ejecución de la evaluación que está basada en la metodología de ejecución de evaluación de Jack Fleitman, en el que consta de cuatro etapas, la primera que realiza un análisis preliminar de la institución, la segunda etapa la realización de la revisión integral, en la tercera etapa la evaluación de cada área y procesos de la unidad y en la última etapa la presentación del informe de hallazgos encontrados.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, es el órgano de gobierno, administrativo y disciplinario de la Función Judicial, tuvo personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera. Su sede está en Quito, y ejerce sus atribuciones en todo el territorio nacional, de acuerdo con la Constitución, la ley y los reglamentos respectivos.

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo está dirigida por la Dra. Irene Andrade Verdezoto, la misma que cuenta con 303 empleados, donde la Unidad Provincial Financiera se encuentran 5 empleados que están a cargo del área de coordinación financiera, de contabilidad, presupuestos y tesorería.

El origen del problema está dado porque no existe una identificación adecuada de los procesos lo que genera en la Unidad Provincial Financiera un desarrollo deficiente de las actividades financieras y por ende no se pueda cumplir objetivos y metas propuestas de la institución, lo que es necesario que se ejecute una evaluación de los procesos de esta unidad.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿La evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, contribuye al desarrollo eficiente de las actividades financieras y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo:** Evaluación

**Área:** Procesos de la Unidad Financiera

**Aspecto:** Evaluación a los procesos de la Unidad Financiera

**Espacial:** Evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La importancia del tema de investigación permite contar con un instrumento operativo y dinámico que facilite la evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, contribuyendo al desarrollo eficiente de las actividades y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; logrando una mejor toma de decisiones.

Por esta razón la ejecución del tema se justifica en cuatro parámetros, teórico, metodológico, práctico y académico:

La investigación se justifica teóricamente en la utilización de fuentes bibliográficas de diferentes autores, información digital, además de leyes, normas y principios, que permite el desarrollo del marco teórico del mismo.

Metodológicamente la investigación se justifica por la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permita la recolección de datos, válidos y confiables, para la evaluación de los procesos.

La justificación práctica del trabajo se da, porque permite ejecutar la evaluación a los procesos en la institución, en donde se espera contribuir al desarrollo eficiente de las actividades y al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

El aporte académico que se persigue con el desarrollo de este trabajo de investigación es por medio de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera y ampliar los mismos una vez realizada la evaluación en la institución pública.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, para el desarrollo eficiente de las actividades financieras y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Elaborar un marco teórico de la investigación en base a teorías y conceptos de varios autores que permita el desarrollo del trabajo.
2. Determinar el marco metodológico con la utilización de métodos, técnicas e instrumentos que permita que la información recolectada sea sólida y confiable para el desarrollo del trabajo de investigación.
3. Ejecutar la evaluación a los procesos de la Unidad Financiera, para el desarrollo eficiente de sus actividades dando con resultado la emisión del informe.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

#### 2.1.1 Antecedentes históricos

Sobre la “Evaluación Integral” (Montilla, 2004) en su artículo: Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos afirma:

El control de la gestión empresarial se puede clasificar de acuerdo con el período que abarca sus análisis rutinarios o de evaluación final.

Los rutinarios son aquellos que se efectúan durante la marcha de un plan con el objetivo de realizar ajustes o correcciones a las desviaciones.

En tanto el de evaluación final es un control que se realiza al terminar un ciclo y su objetivo es verificar si los resultados alcanzados fueron los planificados, a efecto de ratificar o reformular el plan. A la hora de efectuar los controles sobre la gestión en empresas es necesario recordar las características particulares que las distinguen.

Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a la evaluación de la gestión empresarial, las que coinciden en destacar como acciones principales la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones y de recomendaciones.

- Recopilación de datos: La evaluación global de la gestión empresarial requiere de cierta información básica que dé una imagen de la evolución económica, patrimonial y global de la empresa.
- Cálculo de los resultados: Con el supuesto que el objetivo de una empresa debería ser la obtención del máximo beneficio económico y su crecimiento, el que se pretende alcanzar con el manejo eficiente de los recursos. Los resultados centrales del análisis serán: el ingreso neto, la variación patrimonial y la rentabilidad.
- Análisis de información: El control integral de la gestión empresarial deberá considerar análisis de los diferentes aspectos del negocio, a saber, el análisis patrimonial se concentra en observar cómo ha quedado la empresa en cuanto a su patrimonio, su solvencia y liquidez para hacer frente a deudas al finalizar el ciclo de gestión, observando la evolución respecto a situaciones anteriores.

(Espinoza, 2013) en su artículo “La evaluación integral de empresas” menciona que:

La tarea de evaluar es compleja, además, porque va más allá de la aplicación mecánica de técnicas o metodologías para analizar y valorar acciones, programas, proyectos u organizaciones; para impulsar el desarrollo humano, económico o social. Cada organización es considerada como un sistema que se gestiona por procesos, en los cuales se realizan determinadas operaciones para agregar valor a los insumos iniciales. La evaluación permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema, sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales, ya sea que éstos estén enfocados a la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la supervivencia, la competitividad o el crecimiento de cualquier tipo de organización.

Están apareciendo nuevos paradigmas de gestión y evaluación para abordar los diferentes tipos de organizaciones conocidas hasta hoy, entre ellas, las empresas.

El control y la evaluación sistemática de su funcionamiento deberían constituir una práctica habitual dentro de toda organización. Comprobar y valorar cómo se van engranando los diferentes y muy diversos componentes que la integran, es decisivo para su buena marcha y, sobre todo, para procurar su mejora continua, tanto en los elementos que determinan su accionar interno, como en aquellos que determinan su relación con el entorno.

#### **2.1.1.1 Diferencia entre evaluación y auditoría**

Para el desarrollo del trabajo de investigación es necesario establecer las diferencias entre evaluación y auditoría para poder definir de manera más clara el fin del trabajo.

La auditoría y la evaluación son dos términos importantes con respecto a cualquier organización y se refieren a los medios de evaluación de los productos y el rendimiento. Hay muchas similitudes en estos dos procesos, pero hay diferencias flagrantes que deben tenerse en cuenta también.

(Dawson, 2011) expresa en su publicación que:

Mientras que una auditoría es la evaluación de una persona, organización o un producto para determinar su autenticidad y validez o para verificar la adhesión a un conjunto de procesos predefinidos, la evaluación consiste en entender un proceso y luego realizar cambios adecuados en el proceso para obtener un resultado mejorado.

A pesar de que son ambos tipos de evaluaciones, se realizan auditorías para asegurar que no hay irregularidades financieras en una institución financiera, la evaluación puede llevarse a cabo en cualquier organización si es financiera o asociada con cualquier otra esfera de actividad para juzgar la eficiencia del sistema. Sin embargo, últimamente también se realizan auditorías para evaluar los riesgos de seguridad, el desempeño ambiental y de otros sistemas.

El principal objetivo detrás de una evaluación es entender un proceso de una mejor manera y aprender haciendo. Simplemente significa que usted puede hacer un sistema o un proceso mejor sólo cuando lo entiende completamente. Se hace para aprender nuevas formas de hacer un proceso de reingeniería o rediseño para obtener una mejor eficiencia. Los factores más importantes en la evaluación son entender si estamos haciendo cosas correctas, si las estamos haciendo de una manera correcta, y si hay mejores maneras de hacerlas. La evaluación es una buena manera de ver si los resultados se están logrando, y si no, cuáles son las razones detrás del fracaso.

Por otro lado, la auditoría es una herramienta para asegurar que las operaciones y procesos de una organización se están llevando a cabo en cumplimiento de un procedimiento estándar predefinido y si hay alguna irregularidad financiera. La eficiencia de funcionamiento general y el rendimiento de la organización se comprueban a través de una auditoría.

La auditoría puede ser interna o externa. La auditoría interna es llevada a cabo por expertos dentro de la organización y reportada a la alta dirección. Por otro lado, las auditorías externas son llevadas a cabo por empresas de auditoría independientes y los resultados se transmiten al órgano de gobierno de la organización auditada.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Definición de Evaluación**

(Dávalos & Cordova, 2003) expresan que: “Una evaluación es un proceso administrativo relacionado al control e información que opera como un instrumento de medición cuantitativa o cualitativa, en cuanto a los resultados y a la determinación del grado de eficacia y efectividad alcanzados luego de la ejecución”.

Así mismo expresa que, toda evaluación bien realizada es de gran utilidad para la realimentación de la programación y planeamiento, así como para una acertada toma de acciones correctivas.

La evaluación no representa por sí misma un fin, sino que es un medio de gran importancia para lograr los objetivos y metas previstos en los planes y programas.

“La evaluación consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado” (Rodríguez, 2010, pág. 101).

### **2.2.2 Necesidades de la evaluación.**

Sobre la necesidad de una evaluación (Mancillas, 2011) indica que: La necesidad de contar con un panorama amplio y completo respecto a una empresa u organización nos marca un nuevo camino. En su obra hace referencia a Fleitman (1994) que identifica a la técnica que realizaría esto como “evaluación integral”, y la define como “la metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento para analizar y evaluar el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas y controles”.

Como puede percibirse, pretende una evaluación total e integral, entendiéndose por esto, no sólo el estudio del sistema en sí, sino también de sus interrelaciones con otros sistemas, lo cual la hace una evaluación compleja.

El mismo autor nos señala que este tipo de evaluación debe ser realizada por un equipo interdisciplinario de profesionistas, debido a lo complejo del objeto de estudio y al objetivo en sí de la evaluación.

Este tipo de evaluación también supone la posibilidad de evaluar sólo alguna parte o función de la empresa, lo que a nuestro parecer atenta con el concepto de integración, que por definición esta técnica tiene, y que implica la evaluación interrelacionada de los sistemas.

En general, poder conocer una empresa desde todos estos puntos de vista sería magnífico, pero lo complejo de la labor, por lo amplio del objetivo, pudiera resultar demasiado, especialmente si espera que esto sea realizado por un equipo interdisciplinario de

profesionistas que por su propia naturaleza profesional suelen tener distintos puntos de vista sobre una misma materia.

La evaluación integral rebasa a la auditoría administrativa en cuanto al alcance, pues abarca aspectos que a todas luces no son cubiertas por ella, como son: los aspectos legales de la empresa, el entorno económico, incluso aspectos de análisis financiero e informáticos, etc. En otras palabras, pretende, porque eso es precisamente lo que hace, abarcar en un solo tipo de evaluación todo lo que es posible abarcar en una empresa.

A la fecha no se conoce ninguna ciencia o disciplina que haya pretendido y podido abarcar con éxito tantas áreas distintas de conocimiento, esperemos a ver qué es lo que la realidad le depara a la evaluación integral.

(Rodríguez, 2010) menciona que: “La evaluación constituye un elemento esencial porque permite conocer la medida y el modo en que van alcanzando los objetivos”.

Eso identifica incongruencias, desviaciones, definiciones, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y resultado de las acciones, y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

En su sentido práctico, la evaluación es la base para la toma de decisiones en la reformulación y actualización de planes y programas, así como la elaboración de presupuestos y su ejercicio, conforme a los resultados intermedios y finales.

“El papel de la evaluación es confrontar medios con fines, propósitos con realizaciones, y es también conocer la forma en que se alcanzara los objetivos; es un ejercicio de juicio esencialmente valorativo que sirve de elementos tanto cuantitativos como cualitativos”.

(Rodríguez, 2010)

La evaluación es útil en la planeación, porque al ser una base para la toma de decisiones, permite la reformulación y actualización de los planes y programas al igual que en la realización y el ejercicio de los mismos en función de los resultados intermedios y finales, los efectos producidos y la vida útil del objetivo previsto.

Por lo antes mencionado, es importante una evaluación en la administración de una organización, porque ayuda a conseguir los objetivos planteados y en el caso del trabajo de investigación esta direccionado a los procesos con el fin de mejorar su eficiencia y eficacia.

### **2.2.3 ¿Que mide la evaluación?**

(Rodríguez, 2010) expresa: “La evaluación confronta los objetivos con realizaciones y es también conocer la forma en que se alcanza estos objetivos, que sirve de elementos tanto cuantitativos como cualitativos”.

“La evaluación tiene como base tres variables principales: los objetivos, los programas destinados a alcanzarlos y el presupuesto que provee los medios de su concretización”. (Rodríguez, 2010)

En este contexto, mide los aspectos siguientes:

- La contribución efectiva al cumplimiento de objetivos.
- El apego a los programas establecidos.
- El uso óptimo de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos)
- La existencia y operatividad de los instrumentos administrativos que posibiliten la acción de la dirección superior.

### **2.2.4 Aspectos concretos de la evaluación**

(Rodríguez, 2010) expone que: “El control proporciona las bases para llevar acabo la evaluación de la acción de la organización; control y evaluación se ligan de la misma manera que planeación y control dentro del sistema administrativo”. La evaluación permite al final retroalimentar dicho proceso para superar las desviaciones de los objetivos originales.

Existe sin embargo, diferencias sustanciales entre la evaluación de la acción de una organización privada y una pública.

La evaluación de una organización privada se relaciona con el margen de utilidad y la recuperación económica de la inversión, considerándose además aspectos tales como la calidad de los planes y objetivos, la medición de la efectividad en la realización de objetivos.

La evaluación en una organización pública se relaciona con el logro de objetivos sociales y de servicio, así como el número de beneficiarios por la acción pública en la sociedad.

### 2.2.5 Tipos de evaluación

(Rodríguez, 2010) menciona: “La evaluación es una tarea compleja y variada conviene clasificarla en varios tipos, de acuerdo con su amplitud y con el momento en que se aplica”.

**Tabla 1. Tipos de evaluación**

Crterios	Tipos	Explicación
Por su amplitud	• General	Explora el contenido de toda la organización. Por ejemplo: evaluación de la efectividad organizacional.
	• Particular	Explora una parte del organismo social. Por ejemplo: evaluación de la eficacia gerencial, evaluación del rendimiento individual.
Por el momento de su aplicación	• Inmediata	Se realiza durante la ejecución de un programa o as u termino
	• Mediata	Se efectúa al volver el participante a su trabajo

Fuente: (Rodríguez, 2010)

Elaborado por: Johana y Patricia

La evaluación de un gerente es relativamente fácil, pero mucho más arduo son los problemas relacionados con una correcta aplicación del rendimiento de toda la organización.

### 2.2.6 Características de la evaluación

(Fleitman, 2007) expresa que: “El campo de acción de la evaluación es muy amplio y depende de para qué y en dónde se aplique”.

De igual manera (Fleitman, 2007) define dieciséis características básicas de la evaluación:

1. Es una metodología que tiene un enfoque constructivo, que le permite no sólo ser un instrumento de vigilancia, sino también de promoción y apoyo para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de los organismos y empresas.
2. Se puede instrumentar en todo tipo de organismo o empresa y en cualquier ramo.

3. Se enfoca a la dirección de hallazgos y situaciones relevantes que limiten el desarrollo de la empresa en su conjunto o el de alguna área específica.
4. Es una función revisora de mayor amplitud que la auditoría administrativa, con nuevos enfoques cualitativos y cuantitativos.
5. Participa un grupo multidisciplinario de profesionales expertos.
6. Es una revisión general de todas las áreas, los procesos y sus interrelaciones, la cual permite tener una visión clara, simple y precisa del organismo, con el propósito de detectar las áreas críticas o áreas problema.
7. Permite elaborar diagnósticos y recomendaciones sustentadas en evaluaciones sistematizadas y con una metodología.
8. La metodología emite recomendaciones bajo todas las circunstancias a excepción de cuando la empresa se encuentra en la mejor práctica considerada en el ramo.
9. Se emite opiniones en circunstancia en las que se hayan aceptado normas de rendimiento generales.
10. Sirve como mecanismos de aprendizaje en el que los directivos de la empresa asimilan las experiencias y las utilizan para entrar en procesos de mejora continua y hace a la empresa constantemente más competitiva.
11. Permite conocer qué hay que producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, el gobierno y la comunidad.
12. Detecta las necesidades del público consumidor para proporcionar bienes y servicios en las mejores condiciones.
13. Permite verificar si cumple con los intereses económicos de los inversionistas, de sus acreedores y de su personal.
14. Detecta las necesidades y ventajas de la tecnología en todas aquellas áreas que lo justifiquen.
15. Es un instrumento clave para implantar procesos de mejora continua y modelos de calidad.
16. Permite establecer un plan de acción o implantar un modelo de calidad sobre la realidad que vive la empresa, con base en el diagnóstico general y conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos de una empresa pública o privada.

### **2.2.7 Alcance de la evaluación**

El alcance de la evaluación es la definición de las áreas o procesos específicos que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que serán usados durante la

revisión de una empresa u organismo público o privado en cualquier sector de actividad o ramo específico.

Estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de cada empresa en particular.

“La profundidad y precisión de la evaluación se debe definir a partir de la problemática particular de cada caso”. (Fleitman, 2007)

Puede abarcar una parte o la totalidad de las áreas o procesos de cualquier organismo o empresa.

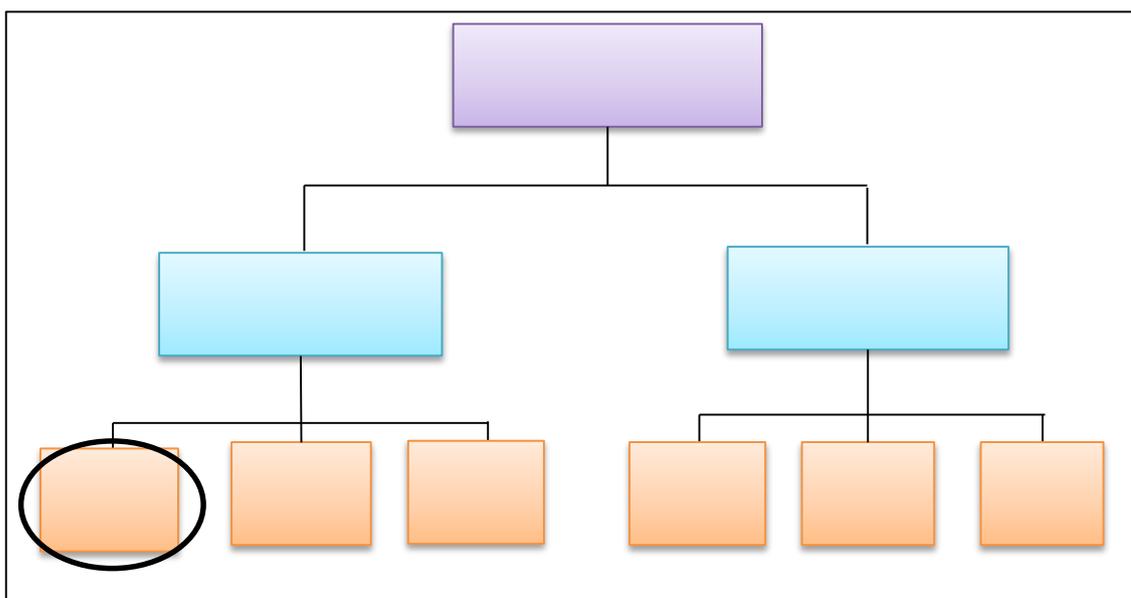
Al término de la evaluación, se deberán obtener recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades y posibilidades del organismo, de tal forma que se implanten métodos y sistemas que mejoren su administración y operación en general.

Es importante establecer el alcance con objetividad, para elaborar un trabajo significativo, que pueda terminarse en un periodo determinado.

El tiempo de realización de una evaluación variara según la extensión y profundidad de los trabajos que se realice.

Hay evaluaciones que duran meses y otras que duran años. No es lo mismo revisar una empresa grande o una parte de esta, que evaluar una pequeña o mediana empresa. (Fleitman, 2007)

**Ilustración 1. Alcance de la evaluación**



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

Para (Fleitman, 2007) algunas de las situaciones que indican la necesidad de aplicar una evaluación son:

- Para conocer la situación de una empresa u organismo.
- Para implantar modelos de calidad.
- Cuando hay problemas con el personal, por carga excesiva de trabajo, excesiva rotación o por el número de accidentes.
- Para detectar y eliminar pérdidas y deficiencias.
- Necesidad de mejorar los sistemas y procedimientos de administración y operación.
- Para mejorar los instrumentos de control.
- Para mejorar al personal.
- Para utilizar mejor todos los recursos disponibles.

### **2.2.8 Ventajas y beneficios de la evaluación.**

(Fleitman, 2007) menciona: La experiencia demuestra que hay grupos de evaluadores que han fracasado y otros, por el contrario, que han tenido éxito en los resultados, con accionistas, directivos, personal y clientes satisfechos.

En algunas ocasiones, esto se debe a que las personas que contratan el servicio no tienen una idea aproximada de los resultados que se deben esperar de una evaluación.

Hay diferentes formas de obtener ventajas y beneficios de la aplicación de la evaluación; en gran parte depende de la situación problemática y características particulares de cada empresa.

Se puede obtener un diagnóstico integral sobre procesos, áreas, métodos y estrategias como los siguientes:

- Proceso de mercadotecnia
- Proceso de ventas
- Proceso de producción
- Proceso de compras
- Proceso de inventarios
- Proceso contable
- Control con enfoque de procesos
- Sistema de clientes
- Administración de recursos
- Organización
- Operación
- Información y control
- Financiero
- Liderazgo

- Planeación
- Mejora continua

### 2.2.9 Estructura

(Fleitman, 2007) afirma que: “De acuerdo con la magnitud de la evaluación, se forman equipos de trabajo con los siguientes puestos”.

**Ilustración 2. Integración del grupo de trabajo**



**Fuente:** (Fleitman, 2007)  
**Elaborado por:** Johana y Patricia

La cantidad de participantes en cada grupo de evaluación y sus actividades se determina con base en las necesidades de cada proyecto.

#### **Perfil del coordinador general.**

(Fleitman, 2007) menciona: el coordinador general es el responsable de administrar y ejecutar la evaluación.

La ejecución eficiente y eficaz de la evaluación integral requiere de un coordinador que mantenga una organización y comunicación profesional con todo el grupo.

Su función principal es supervisar el trabajo realizado por el grupo de evaluadores desde la planeación hasta la entrega del informe final.

Debe ser un profesional con experiencia en puestos de dirección, amplio criterio y sentido común para manejar diversas situaciones así como contar con un amplio acervo de conocimientos generales.

Tener conocimiento absoluto de la metodología, habilidad para el manejo de recursos humanos, una mente innovadora creativas de ideas productivas, capacidad coordinadora, de planeación, análisis, interpretación, implantación, calidad y evaluación de resultados.

Sus estudios deben ser al menos de licenciatura en materias como administración, contabilidad, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial etcétera.

El coordinador general nombrará un líder de proyecto, quien asumirá la responsabilidad del trabajo de campo durante el proceso.

En conjunto, son los responsables de comunicar al personal directivo de la empresa la naturaleza de la evaluación, los motivos de su aplicación la forma en que se planificará.

### **Perfil del líder de proyecto.**

(Fleitman, 2007) expresa: El líder presenta la pieza clave para que los objetivos, programas y estrategias propuestas se puedan alcanzar.

Su personalidad tiene que ser mesurada, negociadora, analítica, motivadora, eficiente y eficaz.

Contará, en lo posible, con perfil similar al del coordinador general y deberá supervisar:

- La debida planeación de los trabajos que se realizarán.
- La ejecución del trabajo conforme al programa establecido de evaluación.
- La apropiada formulación de los papeles de trabajo.
- El respaldo necesario de las observaciones y conclusiones.
- La calidad y la cantidad de evidencias.
- El cumplimiento adecuado de los objetivos de la evaluación.
- El cumplimiento de las normas generales y procedimientos de aplicación general.
- Vigilar que las fases y tiempos programados se cumplan.
- Aclarar dudas.
- Recabar y resolver observaciones.

### **Perfil de los evaluadores.**

Según (Fleitman, 2007), la calidad de la evaluación estará determinada, más que por cualquier otro factor, por la capacidad de análisis, diagnóstico y ejecución del grupo de evaluadores que intervengan, por ello estos deberán tener una formación profesional y experiencia laboral que les permita cumplir con las complejas funciones y actividades que demandan esta metodología.

“El evaluador debe ser objetivo, cuidadoso, veraz en su trabajo, conducirse conforme a un concepto de normas que les permitan pronosticar resultados y elaborar un trabajo de alta calidad, a pesar de las presiones que pudieran suscitarse por la cantidad de trabajo en tareas complejas”. (Fleitman, 2007)

Tendrá que utilizar sus habilidades personales dentro del marco específico del ambiente de la evaluación integral y sobre todo, deberá tener tacto y diligencia profesional ante los funcionarios y empleados de la empresa en que se trabaja.

Debe tener habilidad para comunicarse y generar un ambiente positivo de trabajo para obtener la colaboración abierta de quien esté involucrado en la evaluación.

### **Ilustración 3. Requisitos mínimos de un evaluador**



**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

### **Funciones principales del grupo de evaluación.**

Según (Fleitman, 2007) las funciones principales de un grupo de evaluación son:

- Determinar y aplicar criterios de medición, estándares, técnicas y procedimientos de evaluación.
- Estudiar el marco jurídico, la normativa, misión, visión, objetivos, políticas, planes y programas de trabajo.
- Evaluar la eficiencia, funcionalidad, y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Diseñar y preparar los informes de avance, final y directivo de la evaluación.
- Ser objetivo y preciso en la detección de hallazgos y observaciones.
- Elaborar un diagnóstico que contenga la suficiente información, para facilitar la implantación del modelo de la calidad.

### **Grupo multidisciplinario de expertos.**

Para (Fleitman, 2007) el grupo multidisciplinario de expertos, requiere el concurso de diferentes especialistas que emitan su opinión sobre la empresa, respecto a la problemática general y específica, así como sobre las alternativas de acción y sus posibles soluciones.

La ventaja de contar con un grupo multidisciplinario de expertos es que permite formar un equipo experimentado capaz de elaborar diagnósticos con gran precisión. En este punto también radica el éxito de la metodología, ya que con base en la experiencia específica de cada experto se desarrolla las recomendaciones importantes para la empresa.

La calidad de la evaluación depende en gran manera del profesionalismo, capacidad e idoneidad del personal experto que se contrate para diagnosticar áreas técnicas especializadas. Los expertos siempre deberán observar los principios básicos o normas de evaluación.

La coordinación y participación de los expertos con los directivos de la organización es indispensable, ya que estos últimos conocen las fortalezas y debilidades de la empresa.

Las ventajas de los expertos radican en su visión imparcial de la empresa y sus experiencias análogas, así como en su velocidad de respuesta, independencia de criterio para formular observaciones, su obligación de proporcionar resultados consistentes y señalar cualquier anomalía si el temor de perjudicar a persona alguna.

Los expertos pueden ser abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, un contador externo, asesores en informática, financieros y otros especialistas, según el giro y problemática de cada empresa u organismo.

#### **2.2.10 Hallazgos**

(Fleitman, 2007) expresa: El grupo de evaluación busca encontrar hallazgos durante las diferentes etapas de su aplicación.

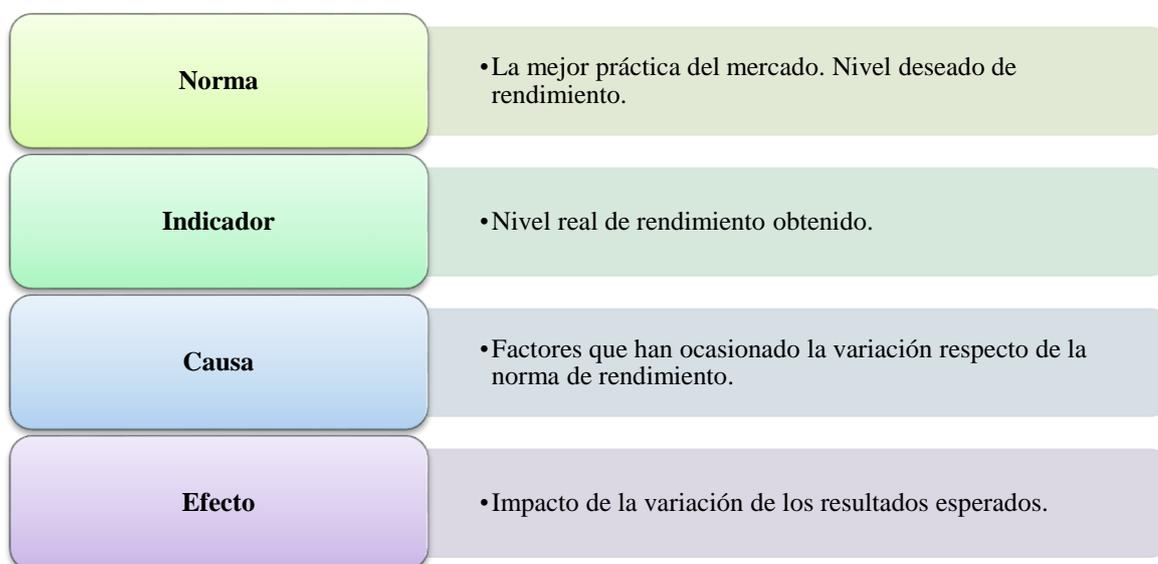
Un hallazgo es la respuesta a la pregunta ¿qué tan bien se está realizando una acción, actividad o función en relación con lo programado y con los objetivos establecidos?

La base para detectar hallazgos es la comparación entre los indicadores reales y las normas de rendimiento.

El fin primordial de emplear normas e indicadores es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la administración y operación de la empresa.

Los hallazgos se pueden clasificar en alto y bajo riesgo, de acuerdo con su impacto en el desarrollo de la empresa. Esta clasificación la deberá establecer el grupo que tenga a su cargo la evaluación. Los hallazgos se dividen en dos grupos, pueden ser fortalezas y oportunidades o debilidades y amenazas para la empresa.

#### Ilustración 4. Elementos de un hallazgo



Fuente: (Fleitman, 2007)  
Elaborado por: Johana y Patricia

Algunos de los hallazgos más comunes que se encuentran en la aplicación de una evaluación son los siguientes:

#### Ilustración 5. División de los hallazgos



Fuente: (Fleitman, 2007)  
Elaborado por: Johana y Patricia

### **Fortalezas y oportunidades.**

- Experiencia y diseño profundo del giro de la empresa por el personal.
- Conocimiento y aceptación en el mercado de las marcas, productos y servicios que ofrece la empresa.
- Posicionamiento y participación en el mercado.
- Opciones de nuevos mercados.
- Desarrollos tecnológicos de punta en relación con la competencia.
- Administración y operación eficientes y eficaces.
- Cultura empresarial.
- Situación financiera favorable.
- Posibilidad de acceder a financiamientos en condiciones favorables.

### **Debilidades y riesgos.**

- Malos manejos de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Congruencia de lo realizado y alcanzado de la misión, estrategias y políticas establecidas.
- Incumplimiento de los objetivos, metas y programas, en relación con los pronósticos, proyecciones y condiciones establecidas.
- Necesidad de cambiar o ampliar los programas de capacitación.
- Necesidad de depurar algunos de los procesos fundamentales de la empresa.
- Necesidad de rehacer los manuales de organización.
- Necesidad de ajustar algunos procedimientos y/o procesos.
- Necesidad de revisar la estrategia general de acción.
- Compras fuera de programa o de lo establecido en las políticas.

Según (Fleitman, 2007): “Los hallazgos deben sustentarse en evidencias comprobables”

#### **2.2.11 Evidencias**

(Fleitman, 2007) menciona: “Las evidencias son los elementos de juicio suficientes que permiten al grupo analizar la realidad de los hechos y situaciones observados, la veracidad de la información obtenida y la documentación revisada”.

Para que sean válidas las evidencias deberán tener calidad y fundamentar objetiva y razonablemente los hallazgos.

Para que una evidencia tenga calidad debe reunir las características de suficiencia, competencia y transparencia.

#### Ilustración 6. Características de la evidencia

Suficiencia	Competencia	Pertinencia
<ul style="list-style-type: none"><li>•Es suficiente cuando el evaluador está convencido de la realidad y veracidad de los aspectos analizados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Es competente cuando los exámenes son realizados de acuerdo con la naturaleza y características de los aspectos evaluados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Es pertinente cuando tiene congruencia con las opciones de acción, sugerencias y conclusiones que resultan de la evaluación.</li></ul>

Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

Para (Fleitman, 2007) las evidencias se pueden obtener de diferentes formas:

**Físicas:** se obtiene mediante la observación directa de las actividades, bienes y sucesos y se materializa en videos, películas, escritos, fotografías, graficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

**Documental:** se encuentra en manuales de organización, procedimientos y calidad, cartas, oficios, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos, cuestionarios y toda clase de documentación que sirva al proceso de evaluación.

**Testimonial:** declaraciones de los entrevistados durante la aplicación de la evaluación.

**Analítica:** abarca comparaciones estadísticas, interpretación de pronósticos, presupuestos, reportes contables y financieros, cálculos, razonamientos por áreas, procesos, sistemas y proyectos especiales.

Para clasificar las evidencias, el evaluador deberá tomar en cuenta los criterios de importancia relativa y riesgo probable.

#### 2.2.12 Políticas y procedimientos para el manejo de papeles de trabajo

(Fleitman, 2007) afirma: La preparación de los documentos de trabajo es muy importante, ya que establece un nexo entre el trabajo de campo y el informe de evaluación. Estos documentos constituyen la prueba del trabajo realizado por el evaluador.

Son registros que conserva el equipo de evaluación sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida, las conclusiones y recomendaciones realizadas.

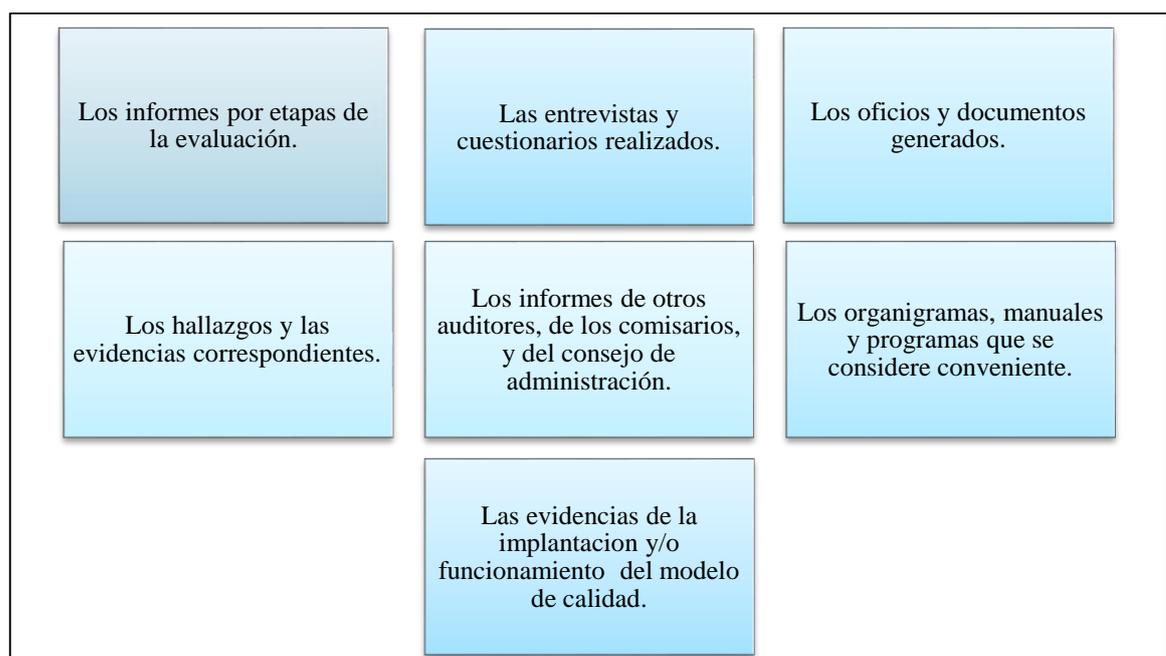
- Fundamentan el informe.
- Son una fuente de aclaraciones de información obtenida.
- Son la prueba del cuidado y grado de profesionalismo que tuvo el grupo en la realización de la evaluación.
- Permite llevar a cabo el proceso de supervisión con facilidad.
- Sirve para que, en revisiones posteriores, se pueden considerar los aspectos corregidos en evaluaciones anteriores.
- Permite calificar la calidad de la planeación de la evaluación.

El evaluador conservara todo el documento, análisis, programa, gráfica, etcétera, y se asegurará, de escribir la fecha, el título y las iniciales del evaluador.

### 2.2.13 Elaboración de carpetas

(Fleitman, 2007) menciona: Las carpetas en que se concentra la información obtenida durante la revisión deberán contener como mínimo lo siguiente:

**Ilustración 7. Contenido de carpetas de la evaluación**



**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

Además se debe elaborar un glosario de los términos específicos de la evaluación para mejorar el entendimiento de los informes que se presenten.

Para la presentación se deberá definir el tamaño y tipo de papel de toda la documentación y deberá contarse con documentos de trabajo preimpresos, como cubiertas, índices y encabezados.

### **Estudios.**

La adaptación de estos estudios dependerá de la rama, magnitud y actividad de la empresa que se trate. En otras palabras, a partir de las características particulares de cada empresa, se deberán efectuar los estudios que el grupo de evaluación considere necesario para profundizar en las áreas y procesos. (Fleitman, 2007)

### **Antecedentes de las empresas.**

“Conocer los antecedentes de la empresa es de vital importancia para el equipo de evaluación, ya que permite conocer la historia y evolución de la empresa”. (Fleitman, 2007).

- Antigüedad de la empresa.
- Detalles de su historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Información general de los accionistas y del consejo de administración.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Consejeros y asesores de la empresa.
- Estructura del capital legal.
- Fortalezas y debilidades en lo general.
- Función social.
- Crecimiento histórico.
- Experiencia y prestigio en el mercado.
- Efectividad directiva.
- Alcance de sus beneficios.
- Políticas gubernamentales en relación con otros países respecto de las empresas del mismo ramo y sus repercusiones.

## Base legal.

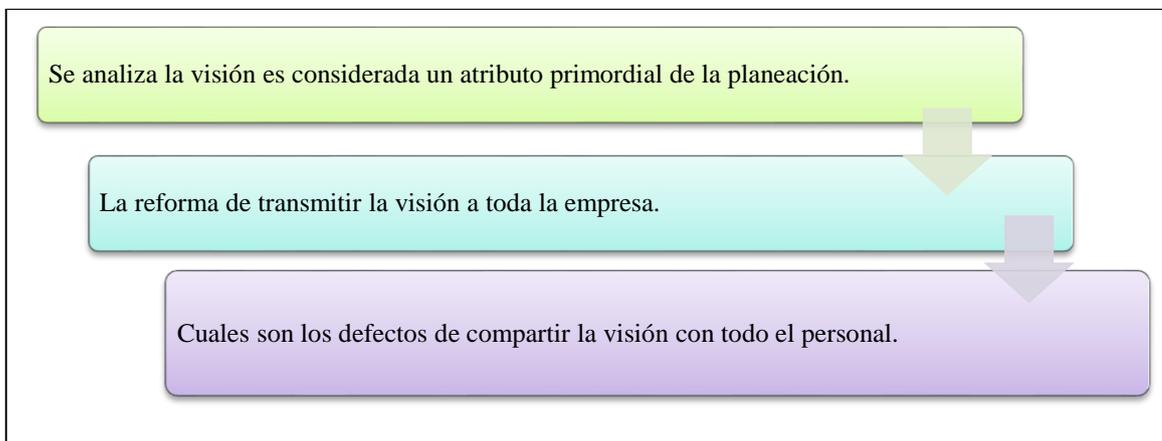
Se analiza el acta constitutiva de la empresa y se determina si su finalidad resulta actual en relación con el tiempo y momento en el que opera, su vigencia y la de sus reglamentos y contratos.

Se revisa los libros del acta del consejo de administración de la asamblea de accionistas para verificar los cambios que se hayan realizado a los estatutos de las escrituras.

Sirve de marco de referencia para conciliar y determinar la congruencia de objetivos, organizaciones, programas y recursos. (Fleitman, 2007)

## Visión.

### Ilustración 8. Visión



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

## Misión.

Según (Fleitman, 2007):

- Verificar si la misión es precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.
- Qué pretende hacer la entidad u organismo y para quién lo va hacer.
- Motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de las empresas u organismo.
- Identificar si se logra la satisfacción de la comunidad.

## Objetivos.

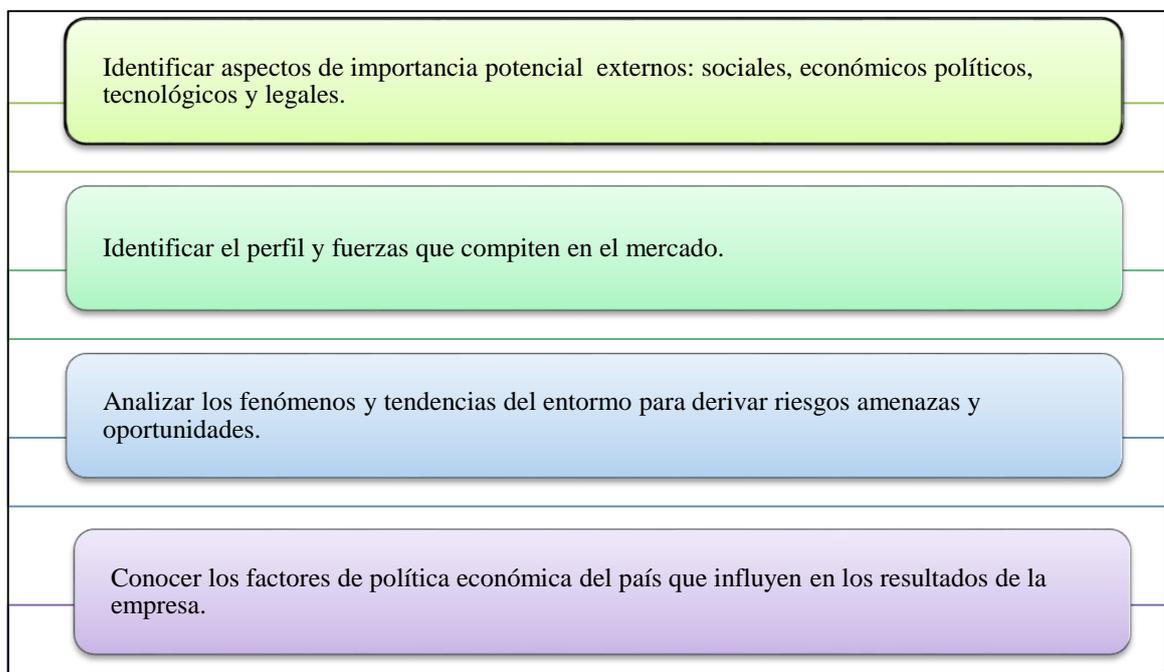
Según (Fleitman, 2007): El estudio de los objetivos de una empresa y el grado de su cumplimiento es indispensable para los resultados de la evaluación integral.

- Objetivos generales a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- La vigencia.
- La compatibilidad con la estructura orgánica, los programas y recursos.
- La formalización y documentación.
- El conocimiento por parte de todos los empleados.
- La forma y grado de su cumplimiento.
- La forma de cuantificarlos (si es posible).

## Entorno.

Para (Fleitman, 2007), el entorno es un análisis de los factores del medio que tiene como propósito:

**Ilustración 9. Análisis del entorno**



**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

### **Marco geográfico.**

Según (Fleitman, 2007), se examina los aspectos del medio en que se desarrolla físicamente la empresa:

- El clima, cuando es determinante de su localización.
- La distancia de los centros productivos industriales de aprovisionamiento.
- La facilidad para obtener recursos humanos y materiales.
- La cercanía de los mercados.
- La facilidad de transporte.
- La posibilidad de tener acceso a los servicios públicos y privados, como teléfono, agua, energía eléctrica y combustible.

### **Ubicación e instalaciones.**

Según (Fleitman, 2007):

- Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina, que son necesarios para empezar y hacer crecer el negocio.
- Superficie mínima necesaria.
- Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa.
- Necesidad de espacio para los planes de crecimiento y expansión.
- Características del contrato de venta o de la inversión para la compra del inmueble.

### **Planeación estratégica empresarial.**

(Fleitman, 2007) entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que la empresa tenga capacidad para adaptarse a las acciones cambiantes y puedan tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en ella la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticipar a todas las posibles contingencias que se presenten.

### **Metas.**

El estudio de las metas comprende la verificación de las siguientes:

- Contemplan fines y medios.
- Son cuantitativos y medibles.
- Son concretas, realistas y congruentes.
- Tienen un tiempo definido para su logro.
- Están fijadas por los participantes de cada área, programa y/o proceso.

### **Políticas**

El estudio de las políticas comprende la verificación de lo siguiente:

#### **Ilustración 10. Políticas**



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

### **Organización.**

Según (Fleitman, 2007):

- Se analiza la organización general de la empresa y la de cada área.
- Las formas de control para medir los avances en los programas.
- Los planes y programas estratégicos.
- La congruencia de la organización con los objetivos fijados, la planeación, los programas y recursos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- La existencia, uso y actualización de manuales de organización y procedimientos.

## **Dirección.**

Según (Fleitman, 2007):

- La definición, comunicación y seguimiento de objetivos políticas y funciones.
- La oportunidad en la toma de decisiones.
- La coordinación con los directivos de las diferentes áreas.
- La planeación estratégica.
- Los informes al consejo de administración.
- Las relaciones externas.
- Las relaciones internas.

## **Control.**

Para (Fleitman, 2007) la diferencia de los enfoques limitados que adoptan otro tipo de revisiones, la evaluación está interesada en todos los controle de la empresa, tanto en los de calidad como en los cuantitativos de producción, comercialización, horas-hombre, horas-máquina, etcétera.

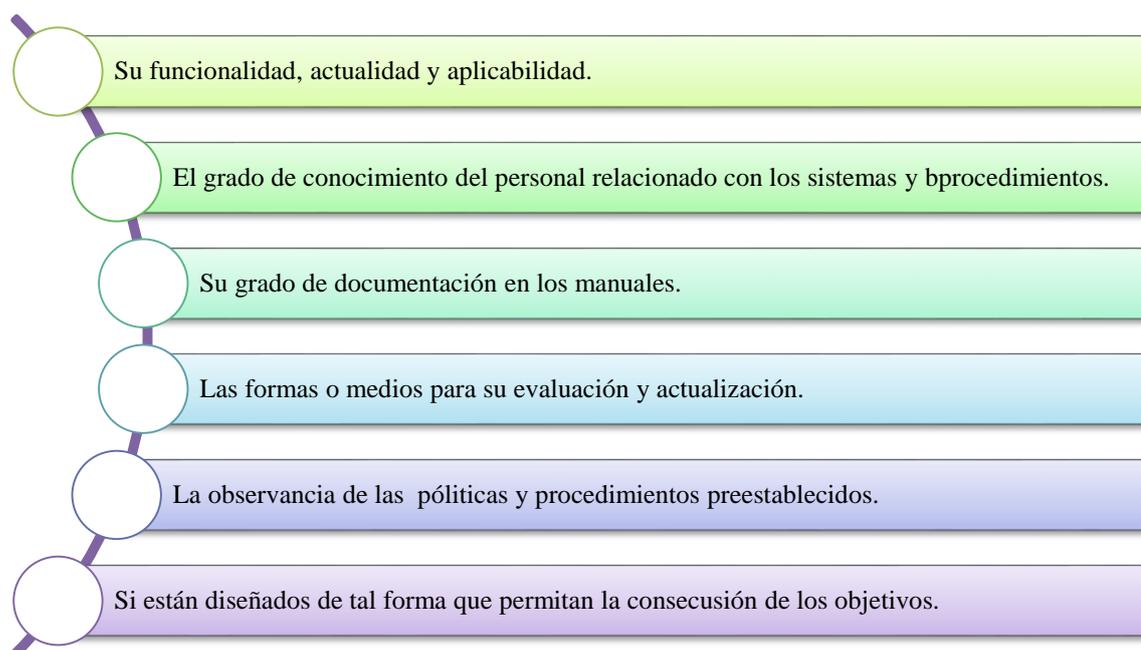
En este enfoque son considerados los controles un medio para dar eficiencia a la operación, así como para proteger los bienes de la empresa, por lo que será necesario evaluar:

- La suficiencia y efectividad de los sistemas de control.
- El programa anual de control y evaluación internos.
- Los objetivos, medios y formas de control.
- El cumplimiento de normas y lineamientos.
- En el sector público, el proceso de programación, presupuestación y verificación del gasto público y disposiciones de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal.

## **Sistemas y procedimientos.**

Se pretende investigar el grado de desarrollo de los sistemas y procedimientos existentes en la empresa y la interrelación entre ellos, así como:

## Ilustración 11. Sistemas y procedimientos



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

### Criterios de medición.

Para que exista un sistema efectivo de evaluación hay que establecer criterios de medición que permitan hacer objetivas las bases de evaluación y se elimine así cualquier criterio subjetivo.

En lo posible, se deberá establecer la evaluación en términos cuantificables, para facilitar la interpretación. No es fácil lograrlo, ya que no es aplicable a todos los estudios de la evaluación, por lo que los criterios, normas e indicadores deben elaborarse y ser usados sobre bases prácticas.

Las preguntas que se hacen al efectuar una medición son:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismos de medición se va a utilizar?
- ¿Qué tolerancia de desviación podrán determinarse?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

En caso de que la empresa cuente con un sistema de medición, el evaluador deberá evaluarlo y analizará si los objetivos operativos y los indicadores de efectividad y

productividad son apropiados, y determinará el alcance en cuanto a los resultados esperados.

La existencia y disponibilidad de un sistema de medición facilita en gran medida los trabajos y el resultado eficaz de una evaluación. (Fleitman, 2007)

#### **2.2.14 Eficacia**

(Franklin, 2013) menciona que: La eficacia es un concepto ligado esencialmente al logro de objetivos. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos propuestos, los productos o recursos aportados y los objetivos alcanzados. ¿Se cumplieron los objetivos de la política de acuerdo con los medios empleados y los productos aportados?, ¿Los medios empleados y los resultados logrados son congruentes con los objetivos de la política aplicada?

La eficacia consta de dos partes: una relativa a si se han logrado los objetivos de la política y otro sobre si los acontecimientos deseados efectivamente han ocurrido y si pueden atribuirse a la política aplicada. Para juzgar en qué medida los acontecimientos observados corresponden a la política, se requiere efectuar una comparación.

#### **2.2.15 Eficiencia**

(Franklin, 2013) señala que: La eficiencia mide y califica el recorrido entre medios y fines; es la proporción entre la utilización de insumos, recursos, costos, tiempo y forma en la que se relacionan los fines con los medios. A mayor eficiencia más racionalidad y optimización. La eficiencia se mide con indicadores de gestión.

Los cuales se centran en los procesos clave con que opera la institución para dar cumplimiento a los objetivos de la política pública. En la ejecución de los procesos los servidores públicos deben mantener el control de las variables clave para lograr los resultados esperados, prevenir desviaciones o identificar las causas por las que no fueron logrados.

#### **2.2.16 Economía**

Según (Franklin, 2013): La economía mide el costo o recurso aplicados para lograr los objetivos de un programa o una política pública contra los resultados obtenidos; implica racionalidad, es decir, elegir entre varias opciones la alternativa que conduzca al máximo

cumplimiento de los objetivos con el menor gasto presupuestal posible. La principal interrogante es saber si “dentro del contexto político y social específico” los recursos han sido aplicados y utilizados de un modo económico para lograr los fines previstos. También se le conoce como valor por dinero o value for money.

### **2.2.17 Calidad del servicio**

Sobre la calidad de servicio (Franklin, 2013) menciona que: Además de revisar si se brindaron los servicios y se produjeron los bienes, también se debe evaluar la calidad del bien o servicio que produce el sector público. Tomar en cuenta la oportunidad de la entrega y lo apropiado del bien o servicio permitirá medir la satisfacción del ciudadano-usuario.

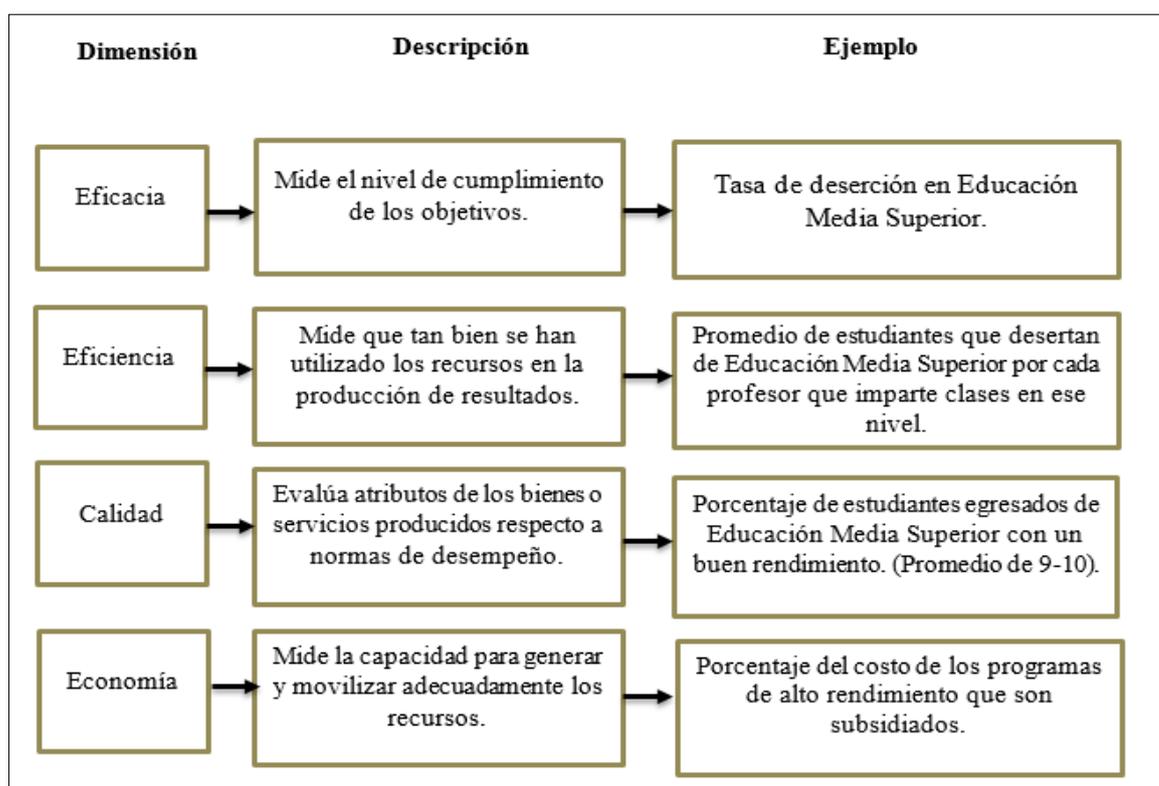
La calidad en el servicio debe tomar en cuenta los siguientes atributos:

- **Transparencia.** Los ciudadanos desean saber cómo trabaja la administración pública y quien es responsable de cada asunto.
- **Participación del ciudadano-usuario.** Los usuarios se resisten a ser tratados como receptores pasivos de aquellos bienes o servicios que reciben.
- **Satisfacción de los requerimientos del ciudadano.** En la medida que sea posible, se debe ofrecer a los ciudadanos servicios que correspondan su particular situación. Los servicios del tipo “una talla le queda a todos” ya no son apropiados.
- **Accesibilidad.** Los ciudadanos deben tener facilidad de acceso físico a la administración en horas convenientes y se les debe ofrecer información en lenguaje simple y llano.

### **2.2.18 Dimensión a medir**

De acuerdo con el logro de los objetivos que se miden se puede utilizar las siguientes dimensiones de indicadores:

## Ilustración 12. Dimensión a medir



Fuente: (Franklin 2013)

Elaborado por: Johana y Patricia

### 2.2.19 Indicador

(Franklin, 2013) expresa que: El indicador debe precisar que se pretende medir del objetivo al que está asociado y ayudar a entender utilidad, finalidad o uso del indicador. No puede repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo, la definición se utiliza para explicar brevemente (máximo 240 caracteres) y en términos sencillos que es lo que mide el indicador.

**Tabla 2. Definición del indicador**

Nombre del indicador	Definición mal determinada	Definición bien determinada
Porcentaje de obras de infraestructura apoyadas por un fondo de operación.	Mide el porcentaje de obras apoyadas por el fondo de operación.	Mide el porcentaje de obras financiadas con recursos del fondo que están en operación.

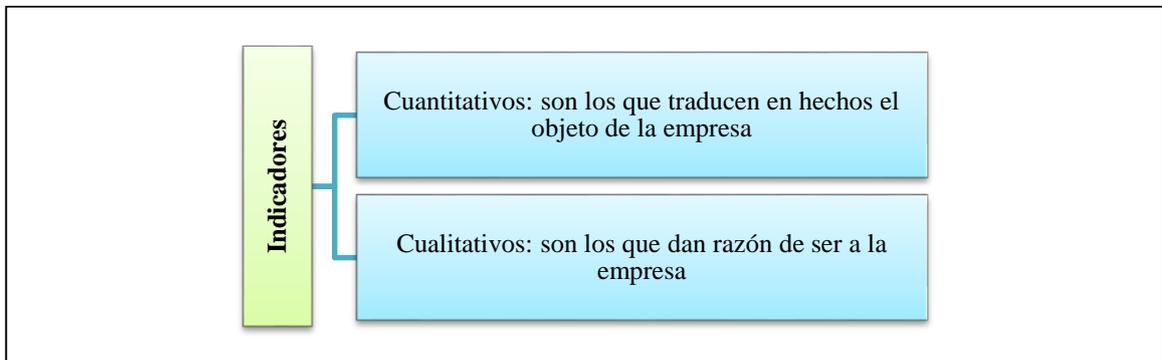
Fuente: (Franklin 2013)

Elaborado por: Johana y Patricia

(Fleitman, 2007) La planeación y el diseño adecuados de indicadores son de gran importancia y utilidad para la evaluación de una empresa.

Los indicadores se pueden dividir en:

### Ilustración 13. División de indicadores



**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

Los indicadores miden la efectividad de un área, sistema, proceso, programa o empresa en su conjunto.

#### **Sentido del indicador.**

(Franklin, 2013) hace referencia a la dirección que toma el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

- Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño y cuando es menor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: población atendida con un servicio o beneficiada con la entrega de bienes públicos, productividad agropecuaria, índice de competitividad de la inversión pública.

- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, equivale a un buen desempeño y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Ejemplo de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, índices de los efectos negativos de los incendios, tasas de natalidad, índices de delincuencia, tiempo de espera de la entrega de un servicio, costo promedio de un bien.

- Este concepto es distinto al de “Comportamiento del indicador”
- Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas se deberá señalar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

**Tabla 3. Ejemplo de Indicador**

<b>Indicador</b>	<b>Meta constante</b>	<b>Sentido esperado</b>
Cobertura de vacunación	95%	Ascendente
Huelgas estalladas	0%	Descendente

Fuente: (Franklin 2013)

Elaborado por: Johana y Patricia

### **Cualidades de los indicadores.**

**Tabla 4. Cualidades de los Indicadores**

<b>Cualidades de los indicadores</b>	
<b>Coherencia</b>	Relación lógica ascendente, descendente y lateral.
<b>Relevancia</b>	Procesos y productos esenciales de la organización.
<b>Integridad</b>	Conjunto homogéneo e interrelacionado a distintos niveles de desagregación
<b>Confiabilidad</b>	En los procesos de: definición, elaboración, validación, análisis de variaciones, toma de acciones correctivas y seguimiento.
<b>Comparabilidad</b>	Considera la determinación de indicadores de objetivos de: historia, otras unidades, competencias, cambios.
<b>Unicidad</b>	Mismos valores y significado para todos.
<b>Oportunidad</b>	Periodicidad y fecha de emisión.
<b>Accesibilidad</b>	De quienes se ven afectados, incluso clientes.
<b>Sencillez</b>	Entendibles por quienes los utilicen y tengan conocimiento básicos de administración y de la operación.
<b>Participación</b>	Involucramiento de todos los actores relevantes en: diseño, mecánica de captura, sumarización, validación, distribución, análisis de variaciones, toma de decisiones y seguimiento.

Fuente: (Franklin 2013)

Elaborado por: Johana y Patricia

### **Características que debe reunir un indicador.**

- Objetividad en los indicadores cualitativos.
- Precisión en los indicadores cuantitativos.
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Relevante para la toma de decisiones.
- Lógico, factible, fácil de medir e interpreta.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Aceptado por los responsables, directivos y/o funcionarios de la empresa.

### **Indicadores de eficiencia y eficacia.**

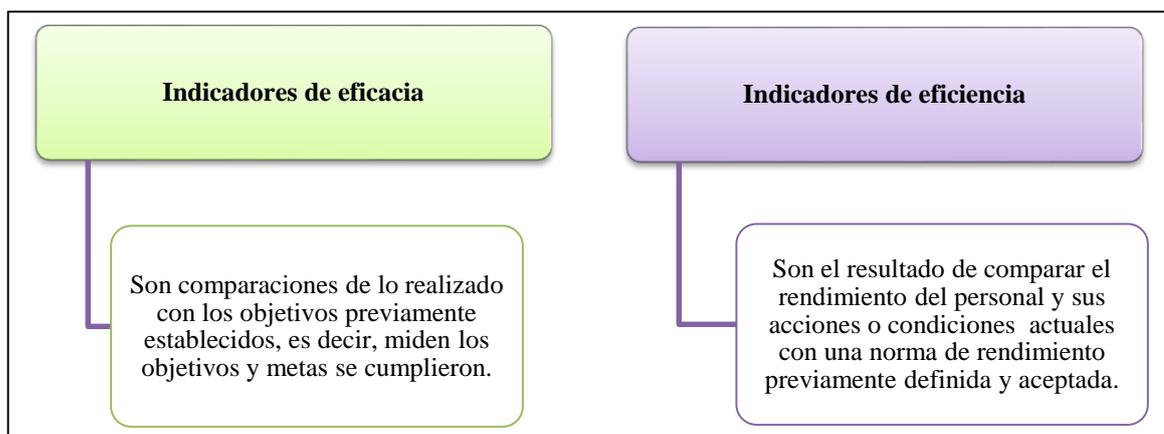
Eficacia y eficiencia son elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las empresas.

La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuestos, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prelación.

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo el uso adecuados de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (Fleitman, 2007)

**Ilustración 14. Indicadores de eficacia y eficiencia**



**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

## 2.2.20 Metodología de ejecución

Tabla 5. Metodología de ejecución

<b>Etapas</b>	<b>Informes o programas</b>
<b>1. Análisis preliminar</b>	Propuesta inicial y programa general
<b>2. Revisión integral</b>	Diagnóstico y programa específico
<b>3. Evaluación específicas de las áreas o procesos</b>	Diagnóstico específico por área o proceso evaluado
<b>4. Opiniones y recomendaciones generales y por área</b>	Informe final e informe directivo
<b>5. Programa de implantación de recomendaciones</b>	Implantación de recomendaciones Informes de avances
<b>6. Evaluación de las mejoras obtenidas</b>	Seguimiento e informe de resultados y beneficios

Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

### **Etapa 1. Análisis preliminar.**

Esta primera etapa es muy importante, ya que en ella se conoce la naturaleza de la problemática en cuestión.

En esta etapa se pretende obtener una visión general de la empresa. El grupo deberá definir cuáles son los elementos de mayor importancia que se van a evaluar, de tal forma que sea posible elaborar una proyección inicial en cuanto a características de trabajo, el tiempo y costo aproximado.

En esta etapa se analiza la información necesaria para elaborar y presentar una propuesta inicial que contenga, cuando menos el alcance, los factores que se van a examinar, las técnicas que se piensa utilizar los estudios que se van a analizar y el programa de trabajo y los resultados esperados de la evaluación.

Hay que programar un tiempo razonable corto para esta etapa, que permita al equipo de evaluación dimensionaría el trabajo que es necesario realizar y el interesado autorice la revisión si se den órdenes y, en su caso, los anticipos correspondientes para iniciar la segunda etapa de esta metodología, la revisión integral.

Aunque el análisis preliminar debe ser lo más corto posible, para no incurrir en gastos muy altos, esto no debe demeritar la calidad profesional del trabajo. Un buen análisis preliminar facilita las siguientes etapas de evaluación. (Fleitman, 2007)

Actividades que se realiza en esta etapa:

**Planeación y conducción del reconocimiento:** La planeación y conducción del reconocimiento requiere un procedimiento previamente diseñado, que a continuación se describe:

**Solicitud de información:** Se define la información documental necesaria para esta etapa del estudio. (Fleitman, 2007)

La información generalmente se solicita es la siguiente:

**Base legal:**

- Actas constitutivas
- Leyes
- Reglamentos
- Acuerdos
- Decretos
- Reformas estatutarias
- Apoderados legales
- Normas gubernamentales

**Información general**

- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Consejeros y asesores de la empresa.
- Fortalezas y debilidades en lo general

**Ubicación geográfica.**

- Localización de la matriz o corporativo.
- Localización de sucursales.

**Información financiera.**

- Estudios especiales si se hubieran practicado.

- Proyecciones financieras.
- Programas de financiamiento.
- Balances, estados de resultados y aplicaciones de recursos.

#### **Información contable.**

- Facturas
- Documentos por cobrar
- Estados de cuentas clientes
- Conciliaciones bancarias

#### **Manuales.**

- Organización
- Sistemas y procedimientos
- Políticas institucionales
- Bienvenida o inducción
- Calidad

#### **Planes, programas, presupuestos, sistemas y procesos.**

- Generales de la empresa
- Específicos de cada área
- Proyectos especiales
- Presupuestos por programa
- Procesos clave
- Sistemas de información

#### **Estudios especiales.**

“Estudios realizados de evaluación, reingeniería, mejoramiento o implantación de modelos de calidad”. (Fleitman, 2007)

#### **Instrucciones y acuerdos diversos.**

Según (Fleitman, 2007): “La información se deberá solicitar por escrito a los responsables designados por la empresa”.

Para obtener información se pueden emplear algunas de las siguientes técnicas:

- Investigación y análisis documental
- Observación directa del trabajo del personal
- Análisis de los sistemas de información de la empresa
- Entrevistas
- Aplicación de cuestionarios
- Análisis y elaboración de cédulas

### **Recepción, registro, revisión, clasificación y archivo de la información.**

La información recopilada se registrará y documentará de inmediato en un sistema de control previamente establecido. Una vez recopilada, se analizará y evaluará la información obtenida para proponer la estrategia que será aplicada en la investigación de campo. (Fleitman, 2007)

### **Visita de campo.**

Esta visita la hace el grupo que llevará a cabo la revisión para conocer las instalaciones de la empresa; en ella se tiene pláticas informales con algunos directivos con la intención de identificar la magnitud y el volumen de las operaciones. (Fleitman, 2007)

### **Entrevistas y aplicación de cuestionarios preliminares.**

Para (Fleitman, 2007) con esta serie de entrevistas se forma la primera impresión del estado y problemática de la empresa. Las entrevistas preliminares externas tienen gran importancia, ya que permite conocer opiniones distintas a las de los directivos y funcionarios. Luego de las entrevistas y la aplicación de los cuestionarios programados para esta etapa, se elabora la propuesta inicial de trabajo.

Al terminar esta etapa, el grupo de evaluación debe estar en posibilidad de:

1. Definir el objetivo general de la evaluación.
2. Definir objetivos específicos por área, proyecto o programa.
3. Establecer la estrategia general de la evaluación.
4. Determinar el programa de evaluación.
5. Delimitar el alcance y el universo por examinar.
6. Establecer estrategias para ejecutar la evaluación.
7. Definir procedimientos para el manejo de papeles de trabajo, la captación de evidencias y el análisis de la información.

8. Establecer el programa de entrevistas con las diferentes áreas.
9. Establecer conjuntamente con los directivos de la empresa los criterios de medición (normas e indicadores).
10. Seleccionar y aplicar las técnicas y herramientas que se estimen más viables.

### **Propuesta inicial.**

Es el primer documento que recibe el cliente de parte del grupo de evaluación. Es la primera oferta de trabajo presentada al cliente, por lo que se debe tener calidad, ya que seguramente competirá con otras propuestas similares. De acuerdo con el tipo de evaluación y su alcance, se debe incluir en la propuesta información que sirva para dimensionar la magnitud del proyecto. (Fleitman, 2007)

### **Elaboración de una propuesta.**

Para elaborar una propuesta debe contestarse cuatro preguntas claves:

**Tabla 6. Elaboración de una propuesta**

<b>¿Qué se pretende hacer?</b>	Se determina objetivos, metas, alcance, etapas que conformarán el estudio expectativas de rendimiento y enfoque técnico.
<b>¿Quién lo va desarrollar?</b>	Descripción de la firma consultores que llevaran a cabo el trabajo.
<b>¿Cuándo se va a realizar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del plan de trabajo.</li> <li>• Fecha de inicio.</li> <li>• Programa de actividades que define tiempos por etapas y responsables.</li> <li>• Programas de reuniones.</li> <li>• Fecha aproximada de entrega del estudio concluido</li> </ul>
<b>¿Cómo se va a financiar?</b>	Se debe especificar el número de horas estimas y los honorarios profesionales.

Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

## **Información.**

Según (Fleitman, 2007) la información que debe incluir la propuesta es la siguiente:

### **Marco de referencia.**

- **Condiciones ambientales.**

Externas: sociales, tecnológicas, económicas, de mercado, políticas y legales.

Internas: orgánicas, financieras, contractuales.

Aspectos relacionados con la existencia de:

Objetivos, planes, programas, presupuestos, políticas y normas.

Manuales administrativos, métodos, procedimientos y sistemas de control.

Aspectos relacionados con la existencia de programas de:

- Calidad total y mejora continua
- Capacitación
- Modernización
- Cambio estructural
- Otros

Los aspectos críticos para el logro de los objetivos son:

- **Análisis y evaluación del sistema de control interno.**

Evaluación preliminar del sistema de control interno en cuanto a su eficacia para proporcionar información veraz y oportuna que responda a las necesidades de la empresa.

- Principales fortalezas y debilidades de los sistemas.
- Identificación de la existencia de criterios de medición.
- Aspectos relacionados con los servicios, la rentabilidad y la competitividad.

### **Etapas 2. Revisión integral**

(Fleitman, 2007) menciona que: “En esta etapa se realizan las pruebas de evaluación y se lleva a cabo una investigación de campo profunda, aplicando cuestionarios específicos por área”.

El programa deberá cubrir como mínimo el estudio, análisis, y examen de:

- El entorno o medio ambiente.
- La estructura de la organización.
- Los planes comerciales, financieros y de operación.
- Los objetivos, programas, procedimientos y controles
- La coordinación interna.
- El flujo de las operaciones.
- La implantación de procesos de mejora continua.
- El personal clave de la empresa.

En el caso de administración pública, también se toman en cuenta la congruencia de los objetivos, la base legal, los programas y las políticas con el programa general de gobierno vigente y los fijados por la respectiva coordinación sectorial.

#### **Definición de áreas críticas.**

Con los estudios preliminares se debe determinar el área o las áreas con una problemática más profunda. Una vez definidas las áreas críticas, se procede a elaborar una propuesta de evaluación específica para cada una.

Para determinar las áreas críticas de la empresa, el coordinador del grupo de evaluación debe reunirse con los directivos o funcionarios involucrados y con la persona que contrató la revisión, para que en conjunto, definan con base a la problemática que se haya detectado, la forma en que será aplicada la evaluación.

En algunas revisiones es fácil identificar la áreas que requieren una evaluación más profunda, pero en otras no es así. En ese caso lo importante será definir las prioridades, tomando en cuenta la problemática de la empresa en su conjunto.

Al terminar esta etapa se debe presentar un informe denominado diagnóstico general. (Fleitman, 2007)

#### **Diagnostico general.**

En esta etapa de la metodología se establece el marco de referencia, el campo de acción de la empresa, su problemática, el ambiente del control interno, así como su operación y administración en lo general.

Con base en este estudio se elabora el diagnóstico general, que es el punto de partida para la formulación de opciones de acción y sugerencias para mejorar la productividad y calidad de la empresa.

En el diagnóstico se da una visión global y dinámica de la empresa, se informa sobre el descubrimiento de fortalezas y oportunidades, así como de ineficiencias y debilidades y el cálculo del impacto de éstas en el equilibrio de la empresa.

Este documento debe contener como mínimo la siguiente información:

- Forma y grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas económico, financiero, social y tecnológico.
- La eficacia de los sistemas, procedimientos y controles.
- La dirección de la empresa.
- Los hallazgos y situaciones detectados.
- Las fuerzas y debilidades de la empresa.
- Los problemas y oportunidades internos.
- Las oportunidades y amenazas externas.
- Los procesos y áreas críticas de la empresa que impiden su desarrollo.
- La eficiencia de los procesos.

El diagnóstico general debe incluir el programa de trabajo específico que será necesario efectuar en las áreas que se definieron como críticas. (Fleitman, 2007)

### **Etapa 3. Evaluación específica de las áreas o procesos.**

En esta etapa se debe hacer una revisión exhaustiva e intensiva para conocer profundamente la problemática del área o proceso crítico que se haya decidido evaluar.

Los pasos son:

- Elaborar un programa de trabajo que deberá contener objetivos, alcances, el trabajo y las posibles estrategias a seguir.
- Definir estudios, técnicas de apoyo, criterios de medición y adaptar cuestionarios específicos para las áreas que se vayan a evaluar.
- Elaborar una investigación adicional y comprobatoria de campo en la que es definida la información complementaria que hayan solicitado los encargados de las áreas que se van a auditar.

- Se recopila, registra, analiza, clasifica y valida la información.
- Se verifica y analiza la información, y son seleccionadas las pruebas.
- Se aplican los cuestionarios.

Una vez elaborados los cuestionarios se inicia la investigación de campo en cada área, procesos o sistemas, según sea el caso. Se investiga los siguientes aspectos además de otros estudios específicos que sean requeridos:

- Objetivos, planes, programas, sistemas, procedimientos y controles.
- Uso de recursos materiales, técnicos y financieros asignados.
- La calidad del personal, procesos y sistemas, productos y servicios.
- La posición estratégica del área de la empresa.
- Los informes que el personal del área presenta a sus superiores.

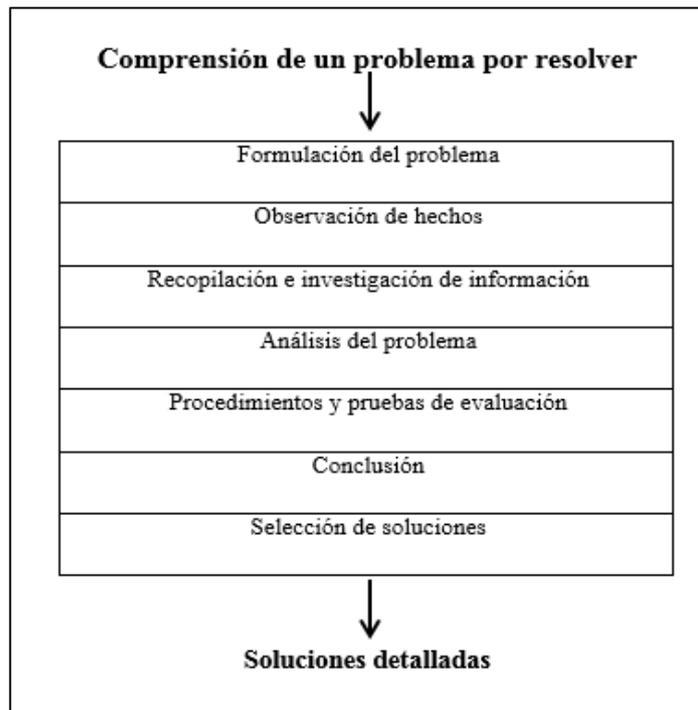
El grupo multidisciplinario previene intensamente en esta etapa y profundiza en la evaluación del área y los procesos, conoce al personal técnico y la infraestructura con que cuenta la empresa, de tal forma que está en posibilidades de hacer recomendaciones específicas para el mejoramiento del área o proceso y evitar lo antes posible los cuellos de botellas. (Fleitman, 2007)

### **Solución de problemas específicos.**

“El objetivo principal consiste en proporcionar un método para solucionar problemas que se detecta en diversas evaluaciones realizadas durante la revisión a las áreas que se hayan percibidos como críticas y limiten el desarrollo y crecimiento de la empresa”. (Fleitman, 2007)

Las etapas que lo integran son:

### Ilustración 15. Solución de problemas



Fuente: (Fleitman, 2007)  
Elaborado por: Johana y Patricia

#### **Formulación del problema.**

Un problema surge cuando existe la necesidad de transformar un estado de cosas. Es sin duda de primordial importancia definir el problema, en virtud de que se debe conocer bien su naturaleza.

Determinarlo ayuda a fijar las bases para una investigación preliminar que proporcione datos suficientes que permiten establecer la facilidad de resolución antes de lanzarse a considerarse detalles: en caso de ser factible, se continuara con las siguientes etapas. También es conveniente visualizar el problema en forma general desde el principio porque, una vez entrado en los detalles, resulta difícil tener una amplia perspectiva. (Fleitman, 2007)

#### **Observación de hechos.**

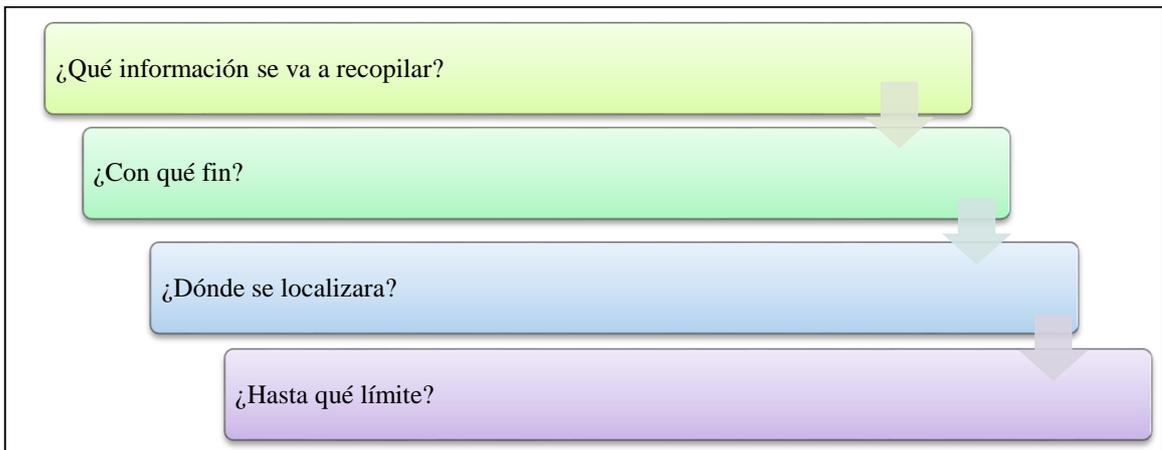
“Se comprueba con la observación directa de los hechos que constituyen el problema objeto de análisis”. (Fleitman, 2007)

### Recopilación e investigación de información.

“Definido el problema del estudio, se lleva a cabo la investigación para determinar y recopilar de la información requerida, relacionada con el problema específico del estudio”. (Fleitman, 2007)

Para enfocar la investigación en forma sistemática es conveniente plantearse preguntas esenciales como las siguientes:

**Ilustración 16. Recopilación de información**



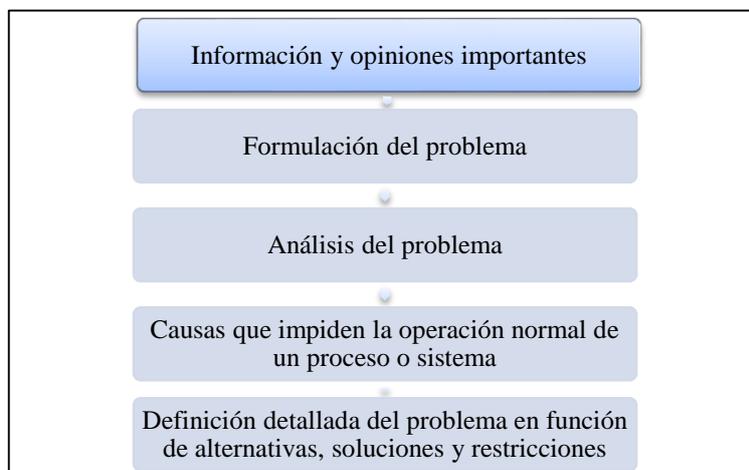
Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

### Análisis del problema.

Terminada la fase de recopilación y registro de datos, éstos deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico que identifique las causas que impide la operación normal de un sistema o proceso específico, como se explica a continuación.

**Ilustración 17. Análisis del problema**



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

El propósito del análisis consiste en establecer las bases para desarrollar las opiniones de solución del problema.

El análisis se puede hacer por medio de una actitud interrogativa, se formula sistemáticamente una serie de preguntas que se emplean para el análisis del problema, y son las siguientes: ¿qué?, ¿para qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? (Fleitman, 2007)

### **Procedimiento y pruebas de evaluación.**

El evaluador aplicará los procedimientos y técnicas de la evaluación con la oportunidad y alcance que juzgue necesarios, de acuerdo con los objetivos de la revisión, la amplitud del examen y las circunstancias específicas del trabajo.

Los procedimientos de evaluación integral abarcan casi siempre los siguientes tipos de acción.

Analizar, comparar, comprobar, confirmar, explorar, observar, y realizar operaciones de cálculo y estadística. (Fleitman, 2007)

### **Selección de soluciones.**

Para resolver el problema específico de estudio se deben presentar diferentes operaciones y seleccionar las más adecuadas, con base en un procedimiento de eliminación que nos indique la recomendación más coherente con las necesidades y posibilidades de la empresa. (Fleitman, 2007)

### **Diagnóstico específico de las áreas evaluadas**

Según (Fleitman, 2007): Este documento del diagnóstico específico de las áreas evaluadas debe contemplar como mínimo lo siguiente:

- Problemas específicos del área.
- El grado y forma de cumplimiento de los objetivos, programas y procesos y funciones del área evaluada.
- La eficiencia en el uso de los recursos humanos y la eficacia y la economía de los técnicos y financiamientos del área.
- Las fortalezas y debilidades del área en relación con la empresa en su conjunto.

- Las deficiencias, hallazgos y situaciones detectados durante el trabajo de revisión en el área.

#### **Etapas 4. Opiniones y recomendaciones generales y por áreas**

Al termina la evaluación específica, el grupo está en la posibilidad de efectuar un análisis integral de la empresa, pues ya cuenta con los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión y recomendaciones.

Se deberán interpretar y analizar los resultados de la revisión efectuada con cada una de las etapas, para dar opiniones, recomendaciones y opiniones de acción aplicable y respaldada, considerando los orígenes y las causas de los problemas, su valoración, magnitud y efectos.

El grupo de evaluación emite su opinión sobre cuál es el camino más viable para mejorar la empresa y proporciona opciones de evaluación. (Fleitman, 2007)

#### **Generación de opciones de solución.**

Es un paso de inmensa actividad creativa que requiere talento e imaginación; en él resulta esencial, como primer enfoque, criticar conscientemente las soluciones.

Al llegar a esta etapa se ha determinado las necesidades, se ha recopilado y valorado la información y ahora hay que conocer a todas las soluciones posibles.

El objetivo que se persigue es plantear el mayor número de soluciones que sean satisfactoras de la necesidad establecida, para que el grupo esté en posibilidad de elegir entre muchas opciones.

Puede iniciarse esta etapa a partir de soluciones en un proceso relativamente directo que consiste en explorar la memoria, consultar libros e informes técnicos y aplicar prácticas existentes. La otra fuente de soluciones es producto del proceso llamado invención de nuevas ideas. (Fleitman, 2007)

A continuación se mencionan medidas con las que es posible maximizar el número y valor de las soluciones.

Esto se logra ampliando las fronteras establecidas por:

### Ilustración 18. Opciones de solución



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

Si son ampliados los límites de dichas restricciones, se elimina las ficticias, se depuran las reales y se complementa los conocimientos correspondientes al problema particular que es considerado, todo esto permitirá enriquecer en su totalidad el espacio de soluciones. (Fleitman, 2007)

Para alcanzar las soluciones se aplican los siguientes procesos:

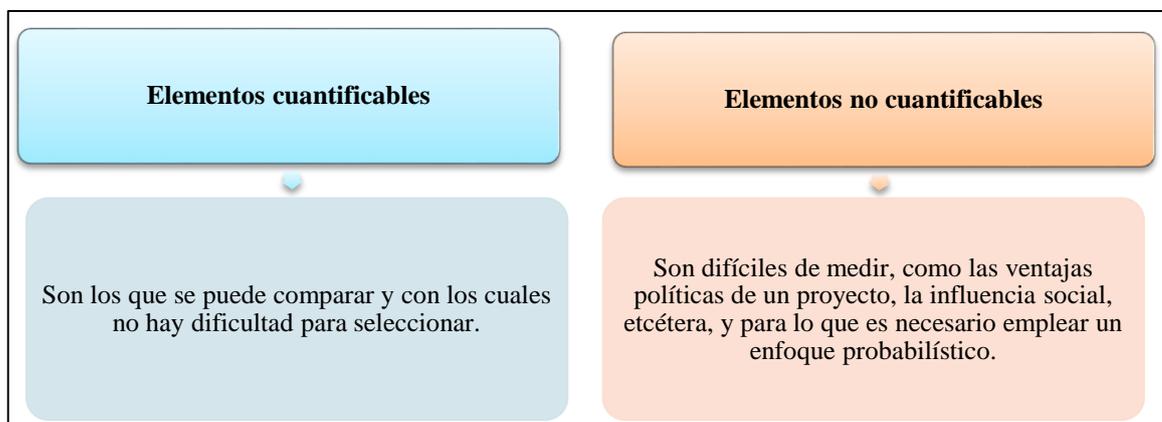
- Utilización de un sistema para dirigir la búsqueda en las áreas de posibilidades.
- Empleo de métodos que dirijan la búsqueda o la investigación.

#### Selección de opciones de solución.

Esta etapa se inicia con un gran número y variedad de opciones entre las que deben seleccionarse las adecuadas, por lo que se requiere un procedimiento de eliminación que conduzca a la solución más recomendable.

Es conveniente destacar que existen dos tipos de elementos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión:

### Ilustración 19. Elementos para tomar una decisión



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

Inicialmente, las opciones elegibles se expresa solo en términos generales, y son las que se debe eliminar mediante procedimientos de evaluación relativamente rápidos; después se añaden más detalles a las posibilidades restantes, las que se evalúan mediante métodos más refinados. Este proceso de depuración en varias etapas será mantenido hasta llegar a un grupo de soluciones que requiera otros métodos más completos. (Fleitman, 2007)

### **Selección de la mejor opción.**

Las opciones de solución, consideradas deben presentarse en forma objetiva, señalando las ventajas y desventajas de cada una incluyendo datos cuantitativos, para que el grupo de evaluación tenga mayores elementos, profundice en las opciones más adecuados y determine las más convenientes.

Al momento de la selección, el grupo deberá tener muy presente que los resultados que se espera obtener signifiquen un verdadero apoyo y sean congruentes con los objetivos de la empresa o entidad. (Fleitman, 2007)

### **Recomendaciones.**

Terminada la selección, cada opción deberá acompañarse con la estimación de costos, requerimientos de recursos materiales, humanos y financieros, así como de sus ventajas y limitaciones. Esta recomendación conviene presentarla en forma condensada, con detalles para su aprobación y usando un lenguaje sin tecnicismos.

Una vez elegida y aprobada la solución, se procederá a detallar el proyecto con todos los elementos que el evaluador determine y que permitan demostrar su eficacia para pasar a la etapa de implantación. En caso que se detecten problemas y no se puedan definir por diferentes razones sus causas concretas y la manera de solucionarlos, deberá informarse a los directivos de la empresa. (Fleitman, 2007)

### **Informes.**

Cada uno de los informes y programas de trabajo se debe presentar al titular de la empresa para considerar sus comentarios y sugerencias en la redacción final de cada uno.

Las palabras en la redacción de los informes se deberán escoger con mucho cuidado para evitar terminología confusa y/o agresiva.

Los informes tienen que ser diseñados para que sean entendidos por las personas que intervienen en el proceso de toma de decisiones. (Fleitman, 2007)

### Elaboración de los informes.

- Deben ser objetivos, veraces y presentados conforme al calendario previamente establecido.
- El informe debe ser propositivo y equilibrado entre eficiencias y deficiencias, logros e incumplimientos.
- Los datos se deben presentar en forma exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- Los logros obtenidos con la evaluación.
- Las soluciones que se propagan deben ser lógicas, congruentes, prácticas, y viables.
- Enviarlos a corrección de estilo con especialistas en lenguaje.
- Considerar a quien va dirigidos y su relación con las áreas o sistemas evaluados.

### Contenido de los informes.

**Tabla 7. Contenido de informes**

<b>Responsable</b>	<b>Persona y área encargadas de preparar el informe.</b>
<b>Periodo de revisión</b>	Tiempo que comprendió la evaluación.
<b>Introducción</b>	Criterios que fueron contemplados para realizar e interpretar la evaluación.
<b>Antecedentes</b>	Información que enmarca la historia y situación actual de la empresa.
<b>Justificación</b>	Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
<b>Objetivos de la evaluación</b>	Razones por las que se realizó la evaluación.
<b>Objetivos del informe</b>	Fines que se persigue con el informe.
<b>Estrategia</b>	Cursos de acción seguidos.
<b>Alcance</b>	Ámbito, cobertura y profundidad con la que se realizó la evaluación.
<b>Recursos utilizados</b>	Financieros, humanos, materiales y tecnológicos empleados en su desarrollo.
<b>Acciones</b>	Pasos realizados en cada etapa.
<b>Metodología</b>	Explicación de los estudios, técnicas y procedimientos utilizados con el fin de cumplir con los objetivos de la evaluación.

Continúa...

<b>Diagnóstico</b>	Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.
<b>Resultados</b>	Hallazgos significativos y evidencias que los sustentan.
<b>Conclusiones</b>	Inferencias basadas en los hallazgos y pruebas obtenidos.
<b>Recomendaciones</b>	Basadas en las fortalezas y debilidades para mejorar la operación y el desempeño de la empresa.
<b>Alternativas de instrumentación</b>	Programas y métodos viables. Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.
<b>Desviaciones</b>	Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la evaluación.
<b>Opiniones de los responsables de las áreas evaluadas</b>	Puntos de vista externados acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
<b>Asuntos especiales</b>	Toda clase de aspectos que requieren un estudio más profundo.
<b>Seguimiento</b>	Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
<b>Anexos</b>	Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

### **Tipos de Informes.**

Para (Fleitman, 2007) los informes que los evaluadores deben presentar a los directivos son de varios tipos.

- Informes de avance
- Informes confidenciales
- Informes de hallazgos y observaciones
- Informe final
- Informe directivo

### **Etapas 5. Programa de implantación de recomendaciones.**

Conforme a lo señalado en las recomendaciones sugeridas en el informe final, las áreas involucradas, en coordinación estrecha con el órgano de auditoría o control interno de la empresa, elaborarán conjuntamente un programa de implantación de las recomendaciones. (Fleitman, 2007)

En esta etapa puede distinguirse los siguientes pasos:

1. Elaboración de un programa específico de implantación.
2. La integración de los recursos humanos, materiales técnicos y financieros adicionales que sean necesarios para la implantación.
3. Requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formas, manuales e instructivos de trabajo, etc.
4. Será necesario elaborar programas de información y orientación sobre la naturaleza y propósito del proyecto, para promoverlo efectivamente.
5. La ejecución del programa.

### **Seguimiento de recomendaciones.**

- Asignación de responsabilidades al equipo encargado de implantar las recomendaciones.
- Elementos, factores y variables considerados en cada caso específico.
- Áreas y procesos de aplicación.
- Desviaciones en el programa de realización.
- Criterios de medición de porcentajes de avance en la implantación.
- Costo total de implantación de las recomendaciones.
- Apoyo y soporte utilizados.
- Resultados obtenidos.
- Impacto logrado.
- Desviaciones detectadas.
- Causa de las desviaciones.
- Efectos de las desviaciones.
- Alternativa de soluciones planteadas.
- Alternativas de solución aplicadas.
- Acciones correctivas realizadas.
- Programa con fechas y recursos de aplicación.

### **Informe de avance de implantación de recomendaciones.**

El órgano de control interno elaborará informes bimestrales de avance por cada una de las recomendaciones implantadas. En los casos en que no se haya logrado llevar a cabo la recomendación, se informarán las causas y la fecha probable de implantación. (Fleitman, 2007)

## **Contenido de los informes de implantación de recomendaciones.**

- Grados de avance de la implantación de cada recomendación.
- Causas de las desviaciones al programa.
- Limitaciones para el cumplimiento.
- Programaciones acordes con las desviaciones.

## **Etapas 6. Evaluación de las mejoras obtenidas.**

Ésta es la última etapa de la revisión y en ella se evalúan las mejoras obtenidas por la empresa.

Es necesario establecer lineamientos generales para realizar el adecuado seguimiento de las recomendaciones formuladas por el equipo de evaluación y los directivos responsables con el fin de asegurar su implantación. (Fleitman, 2007)

### **Informe de mejoras obtenidas.**

Este es el último documento que se elabora y con el cual concluye la evaluación. Contiene los resultados y beneficios que se obtuvieron las recomendaciones implantadas.

Es un documento comparativo entre la situación que se encontró en la evaluación y la situación actual.

Por medio de este informe se verifica si hubo cambios en la administración y operación de la empresa en general y de las áreas revisadas en particular.

En este último informe es necesario mencionar los últimos cambios, las mejoras y los beneficios sociales, laborales, de desarrollo humano, de modernización, productividad, efectividad, calidad y competitividad en la empresa que son productos de las recomendaciones formuladas durante el proceso de evaluación. (Fleitman, 2007)

### **2.2.21 Evaluación integral en el sector público**

#### **Documentación.**

Para (Fleitman, 2007) es necesario solicitar cierta información como:

- Marco jurídico.
- Planes y programas correspondientes al sector.
- Información relativa al proceso.

- Documentación relativa a la gestión.
- Programas anuales de control y auditoría.
- Auditorías especiales efectuadas por externos e internos.

### **Objetivos.**

(Fleitman, 2007) los objetivos de la evaluación gubernamental se pueden resumir de la siguiente manera:

- El apego y cumplimiento de las disposiciones normativas, legales, y reglamentarias aplicables.
- La eficiencia, eficacia, economía y transparencia con que son administrados los recursos humanos, materiales, técnicos, informáticos, y financieros.
- Verificar que el órgano de control interno cumpla con sus funciones.
- Verificar la calidad de los servicios que se prestan a la población en general.
- Verificar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Verificar si la estructura organizacional permite que el personal trabaje de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de mejora continua, innovación y competitividad.

### **Metodología.**

“La frecuencia, alcance, profundidad y ejecución de las evaluaciones deberán ser realizadas con base en las necesidades específicas de cada entidad u organismo”.  
(Fleitman, 2007)

#### **2.2.22 Procesos**

##### **2.2.22.1 El control del proceso**

(Mariño Navarrete, 2001) El concepto de proceso, entendido en su forma más sencilla, como un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas fue desarrollada en los Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX.

Se reconoce así que la calidad no solamente está presente en el producto final, sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos.

### **2.2.22.2 El mejoramiento de procesos**

(Mariño Navarrete, 2001) menciona que: La aplicación de los principios y metodología de control y mejoramiento de procesos se extendió a las organizaciones prestadoras de servicios con mucha fuerza a partir de los años sesenta en el Japón, Estados Unidos, Europa y América Latina. Aunque muchos han querido vender la idea que el servicio es un producto diferente al bien, se ha entendido que los principios son universales y que se aplican por igual, ya sea que se fabriquen un bien o se preste un servicio. Hoy, las organizaciones de servicios exitosas alrededor del mundo tales como universidades, bancos, aerolíneas, restaurantes, hoteles, hospitales, etc. Aplican esquemas integrales de administración, siendo la orientación hacia procesos uno de los fundamentos de su esquema de gestión.

El mejoramiento de los procesos implica, entonces, tanto para el enfoque evolutivo como el revolucionario, los objetos son los procesos, no las organizaciones. De lo que se trata es de enfocarse en cómo se realiza el trabajo por las personas que lo hacen en unas áreas, departamentos o grupos de trabajo.

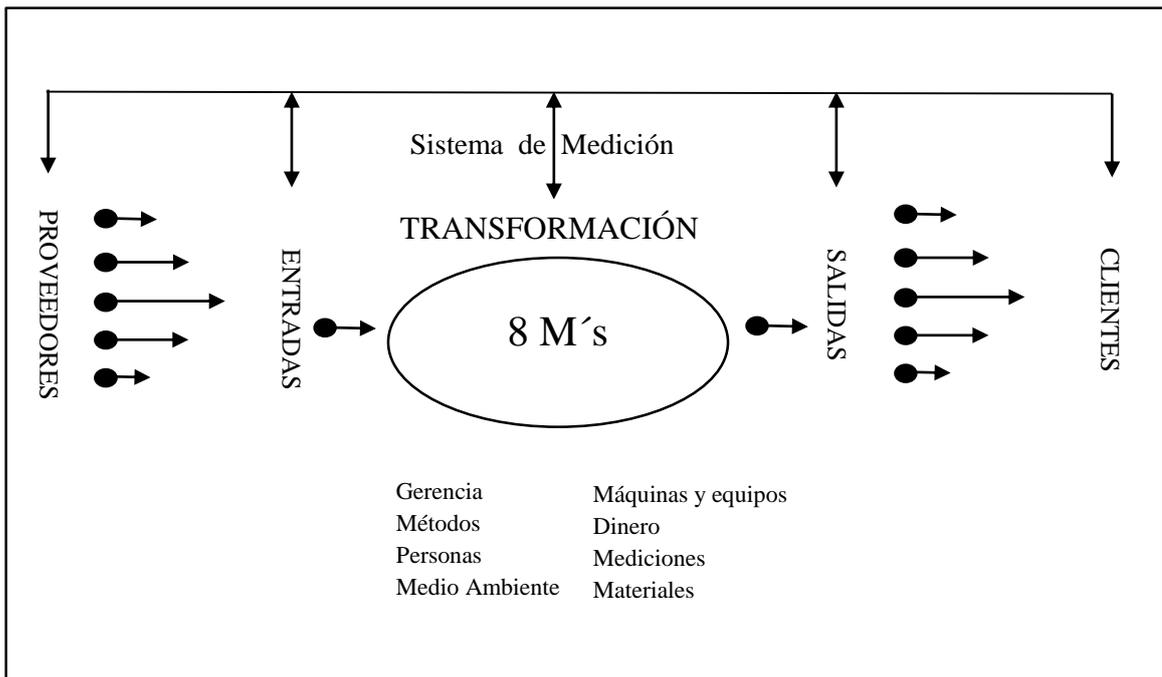
### **2.2.22.3 Concepto de proceso**

(Mariño Navarrete, 2001) Se han utilizado diferentes definiciones para referirse al significado de un proceso, tales como:

- “Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”.
- “Sistema de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas”.
- “Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por proveedores y agregando valor a la transformación”.

(Mariño Navarrete, 2001) No existe una definición única y correcta de lo que es un proceso, lo importante es entender que se está desarrollando una transformación que agrega valor como lo se puede ver en la ilustración:

**Ilustración 20. Concepto del proceso**



Fuente: (Mariño Navarrete, 2001)

Elaborado por: Johana y Patricia

### **Ocho factores determinantes en un proceso.**

(Mariño Navarrete, 2001) En un proceso, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistémico de ocho factores en tal transformación:

### Ilustración 21. Factores de un proceso

Gerencia	<ul style="list-style-type: none"><li>•Guía el proceso.</li><li>•Las desiciones claves las toma él sin consultar a nadie.</li></ul>
Materiales empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>•Suministros a tiempo y con la calidad requerida.</li></ul>
Personas	<ul style="list-style-type: none"><li>•Personas con mentalidad abierta, dispuestas a desaprender lo que ya no funciona.</li></ul>
Métodos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Procedimientos establecidos, instrucciones, políticas, el know-how aplicado en el proceso.</li></ul>
Máquinas y equipos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Es posible que el proceso se ejecute manualmente, pero sin duda la era de las telecomunicaciones y la informática a disminuido esta práctica.</li></ul>
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"><li>•Clima organizacional</li><li>•Salud ocupacional de las personas, como el nivel de ruido, iluminación, temperatura, entre otros.</li></ul>
Dinero	<ul style="list-style-type: none"><li>•Los recursos con que se cuenta en el proceso.</li></ul>
Medición	<ul style="list-style-type: none"><li>•La satisfacción del cliente</li><li>•La eficiencia de las actividades, las entradas y a los proveedores.</li></ul>

**Fuente:** (Mariño Navarrete, 2001)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

Son ocho los factores que intervienen una y otra vez en cualquier tipo de proceso, se conocen como las ocho emes, porque en inglés cada factor se escribe con la letra “m” ( management, materials, methods, manpower, machines, enviromental media, money, measurements).

Así mismo (Mariño Navarrete, 2001) nos dice: “todo trabajo realizado en un organización es un proceso”.

(Dávalos & Cordova, 2003) conceptualiza al proceso como: conjunto de fases coherentes y pasos sucesivos predeterminados, para la realización de una operación o actividad administrativa o financiera, que concluye con el resultado u objetivos programados.

(Fleitman, 2007) Un proceso es un conjunto de actividades para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo. Son una secuencia de actividades que se repiten constantemente para ofrecer siempre el mismo resultado, por los que son predecibles y medibles.

#### 2.2.22.4 Límites, elementos y factores de un proceso

(Pérez Fernández , 2010) expresa: Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción. Para ello, y en primer lugar, hemos de:

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

##### **Límites de un proceso.**

(Pérez Fernández , 2010) menciona: No existe una operación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinar criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- a) Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
- c) El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos, en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos:

- Unipersonales.
- Funcionales o interdepartamentales.
- Interfuncionales o interdepartamentales.

##### **Elementos de un proceso.**

Según (Pérez Fernández , 2010) todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un **input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.
- b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la

competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo o convenientes (procedimiento), un input e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son **entradas laterales**, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un **sistema de control** conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

- c) Un **output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el input diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

### **Factores de un proceso.**

1. **Persona:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
2. **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, **información** (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de “Gestión de Proveedores”.
3. **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.

4. Métodos / Planificación del proceso: Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
  - Producto del proceso (medición o evaluación).
  - La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).
5. Medio Ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. (Pérez Fernández , 2010)

En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad.

Podemos ver una representación gráfica de lo que acabamos de exponer, límites, elementos y factores de un proceso en la figura que sigue.

**Tabla 8. Límites, elementos y factores de un proceso**

ENTRADA/ INPUT		PROCESO	SALIDA/ OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR(*)		PRODUCTO	CLIENTE(*)
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS		<b>PERSONAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del proceso</li> <li>• Miembros del equipo</li> </ul>	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS	SATISFACCIÓN
CRITERIOS DE EVALUACIÓN		<b>MATERIALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Información</li> </ul> <b>RECURSOS FÍSICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y Utillaje</li> <li>• Hardware y Software</li> </ul>	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
		<b>MÉTODO DE:</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">CAUSAS</div>		
		Medición/ Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del cliente.		
		• Operación		
MEDIDAS DE:		<b>Eficiencia y Eficacia</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Satisfacción</b>

(\*) Proveedor y Cliente puede ser varios, internos o externos.

Fuente: (Pérez Fernández , 2010)

Elaborado por: Johana y Patricia

### 2.2.22.5 Características de los procesos

- Tiene como propósito satisfacer a un cliente interno y externo.
- Un proceso puede tener uno o varios clientes internos y/o externos.
- Todos los procesos deben tener un líder.
- Deben estar documentados.
- Tienen entradas y salidas que se pueden medir.
- Tienen un principio y un fin, ósea que tienen límites.
- Para toda salida existe un cliente y para cada entrada existe un proveedor.
- Las entradas son todas las salidas de otros procesos. Son las salidas del proceso anterior.

#### **2.2.22.6 Procesos nuevos**

(Fleitman, 2007) expresa que: La implantación de un proceso nuevo requiere cumplir con lo siguiente:

- Tener un programa de actividades definido.
- Tener una participación organizada del personal.
- Tener personal capacitado y con tiempo suficiente para involucrarse en la implantación.
- Tener los recursos financieros necesarios.
- Crear nuevas y diferentes actividades.
- Documentar y tener evidencias de lo que se dice que hace.
- Generar un compromiso auténtico y duradero de todo el personal involucrado.

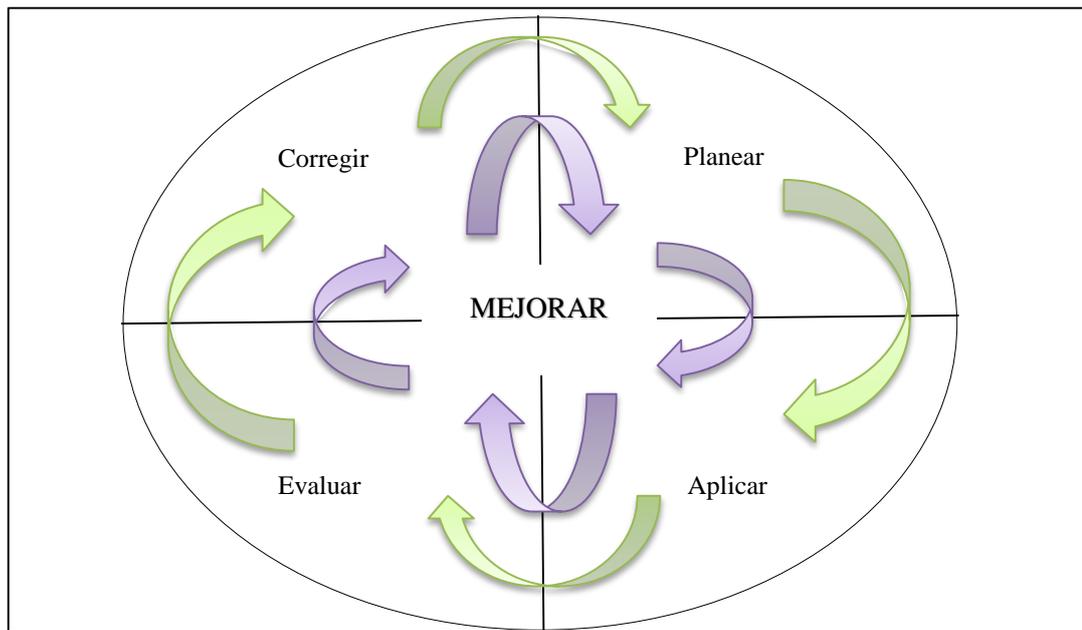
#### **Proceso de mejora continua.**

La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las empresas en la que mejorar es el nombre del juego.

Las mejoras pueden ser llevadas a cabo para diferentes objetivos, como pueden ser: corregir, prevenir, superar marcas alcanzadas o innovar.

La base de los procesos de mejora continua consiste en repetir estos elementos en forma cíclica, para retroalimentar y ajustar los logros alcanzados a fin de no perder lo que ya se ha obtenido. (Fleitman, 2007)

## Ilustración 22. Procesos de mejora continua



Fuente: (Pérez Fernández , 2010)  
Elaborado por: Johana y Patricia

Se busca averiguar que, efectivamente, haya avances y no retrocesos en la implantación.

Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad y la excelencia no son fines en sí mismo, sino que son medios que permiten a las empresas tener cada día una posición más exitosa.

Lo aconsejable es hacer cambios pequeños pero constantes. Que las mismas áreas hagan sus sugerencias de mejora.

Para entrar en un proceso de mejora continua se puede seguir los siguientes pasos:

- Establecer objetivos y políticas para la mejora continua de los procesos.
- Determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y definir planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.
- Recabar y analizar la información suficiente del proceso para su análisis.
- Listar las alternativas y acciones posibles de mejora y solución.
- Analizar riesgos y ventajas de cada alternativa y decir qué acciones serán puestas en práctica para mejorar.
- Establecer una ruta crítica de las acciones y ponerlas en práctica.
- Evaluar el resultado de la acción.

## **Salidas.**

La salida es el resultado tangible del proceso. Es lo que recibe el cliente interno y/o externo. Es para quien se crea la salida del proceso. Ejemplos:

- Informes completos, oportunos y sin errores.
- Productos y servicio a tiempo y sin errores.
- Facturas sin errores.
- Cálculo de nómina sin errores.

## **Proveedor (entradas).**

“El proveedor es la persona, dirección o área de la cual recibimos las entradas, un proceso puede tener uno o varios proveedores”. (Fleitman, 2007)

## **Límites.**

- Los límites de los procesos deben ser fijados por los líderes de los procesos de acuerdo con sus clientes.
- Los límites son fijados en el lugar en que el líder del proceso no tiene control sobre la entrada o salida de su proceso.
- Los límites del proceso pueden ser definidos al establecer desde dónde y hasta dónde se tiene control del proceso.
- Se deben definir las fronteras entre procesos y evitar que haya zonas de actividades sin líder.

## **Procesos claves o sustantivos**

Determinan el valor y la factibilidad técnica y económica del producto y/o servicio. Remiten al costo-beneficio y la probabilidad de éxito. Soportan las características de valor que esperan los mercados y los clientes. Cada servicio o producto es resultado de un proceso clave. (Fleitman, 2007)

## **Características.**

(Fleitman, 2007) define que: Las características principales que deben tener los procesos clave son:

- Impactar en el funcionamiento y en el rendimiento de la empresa.
- Impactar en la satisfacción de los clientes.
- Al ser rediseñados generan un efecto multiplicador en toda la empresa, por lo que deben ser seleccionados con mucha precisión.
- Rediseñándolos eliminando cuellos de botella.
- Tener bien clara la unidad de propósito.
- Establecer las responsabilidades para asegurar su ejecución.
- Orientar el proceso hacia la simplificación.
- Incorporar ciclos de mejora a los procesos técnicos y administrativos y a los sistemas y procedimientos.

De manera general, se recomienda que sean definidos, al principio, los procedimientos clave de cada área. Un proceso clave puede estar compuesto de otros procesos.

#### **Ejemplo de procesos clave o sustantivos.**

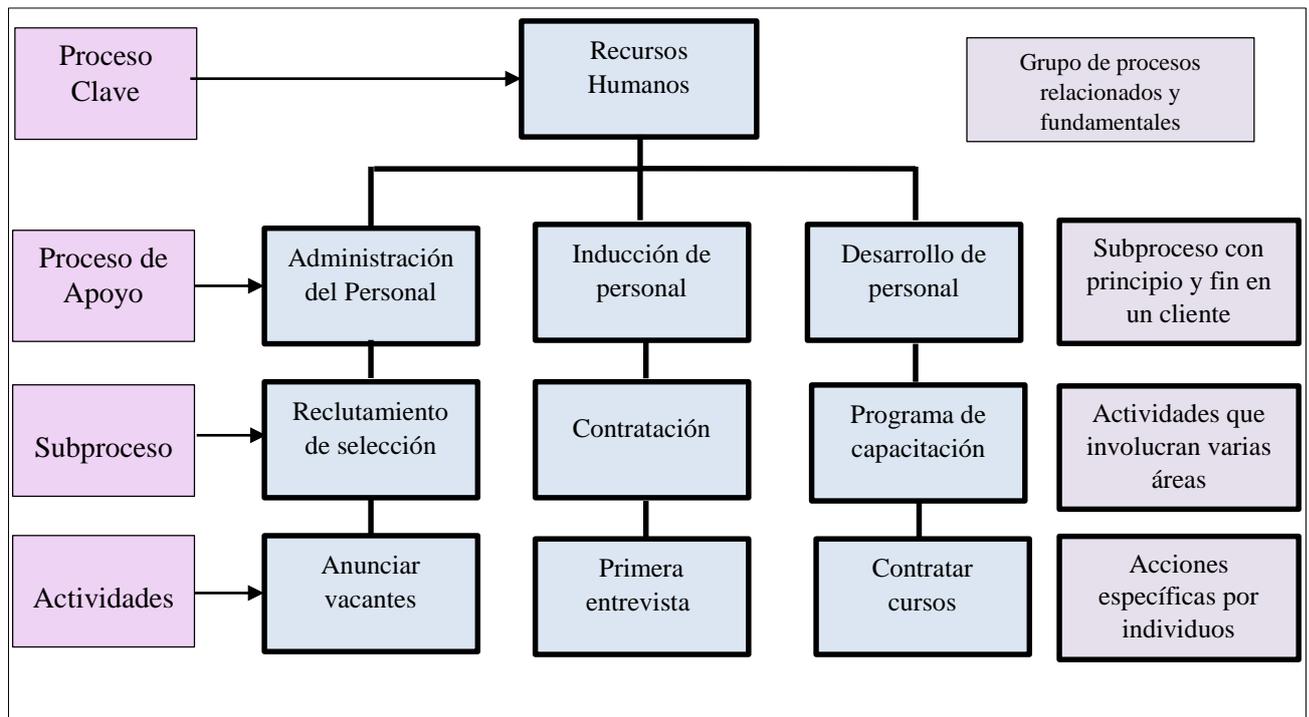
- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| • Administración | • Operación     |
| • Organización   | • Logística     |
| • Información    | • Adquisiciones |
| • Contabilidad   | • Mercadotecnia |
| • Finanzas       | • Ventas        |
| • Producción     | • Servicios     |

#### **Ejemplo de procesos de apoyo o adjetivos**

- Preparar la nómina
- Cobrar las cuentas vencidas
- Controlar las entradas y salidas del almacén
- Elaborar el inventario físico
- Comprar los insumos, productos y servicios
- Proporcionar un servicio
- Elaborar los informes financieros.

### 2.2.22.7 Jerarquía de procesos

Ilustración 23. Jerarquía de los procesos



Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

### 2.2.23 Definición de procesos por evaluar

“Es necesario evaluar periódicamente los procesos clave y los de apoyo para detectar anomalías y posibles mejoras”. (Fleitman, 2007)

#### 2.2.23.1 Evaluación de procesos

(Fleitman, 2007) para definir los procesos por evaluar se requiere:

- Considerar el número de procesos clave y de apoyo y evaluar su complejidad.
- Definir e identificar los procesos que serán evaluados.
- Definir los límites de cada proceso.
- Identificar las entradas y salidas de los procesos.
- Analizar, definir y documentar los procesos seleccionados.
- Identificar los procesos clave que se quiere evaluar.
- Definir las entradas y salidas, o sea los límites de los procesos.
- Definir las características y necesidades de los clientes.
- Identificar las entradas y los insumos que requiere el proceso.

- Determinar las características y especificaciones de los insumos.
- Identificar las salidas del proceso y las especificaciones de calidad requeridas.
- Determinar con la alta dirección los procesos y áreas en que son requeridas mejoras específicas.
- Verificar la variabilidad de los procesos clave o sustantivos.
- Verificar si los procesos de apoyo proporcionan valor a los procesos clave.
- Evaluar el diseño de los procesos clave y de apoyo, la definición y formalización de fronteras, indicadores de resultado, estándares de desempeño y variables críticas de los procesos de apoyo.

### **2.2.23.2 Medición de procesos**

Se requiere una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas y congruentes con las posibilidades y necesidades de la empresa.

Son necesarios criterios de medición y un método de recopilación de información para determinar los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.

La información y la medición son uno de los grandes procesos que cualquier empresa debe atender para generar cambios y alcanzar resultados exitosos. Permite tener mayor capacidad de respuesta.

Algunas veces la información que se obtiene es incompleta o contiene errores, por lo que los indicadores no son 100% confiables; pero si las desviaciones o inexactitudes no son muy importantes, se pueden utilizar como una buena referencia. (Fleitman, 2007)

### **2.2.23.3 Para poder medir los procesos clave y de apoyo se requiere:**

- Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.
- Fomentar una cultura de la medición e información para tomar decisiones oportunas, objetivas, congruentes con la realidad, las posibilidades y necesidades de la empresa.
- Identificar, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.

En algunas ocasiones las mediciones y la información son incompletas y los indicadores no son 100% exactos, pero si la inexactitud no es muy relevante en términos de los resultados globales, pueden ser una buena referencia. (Fleitman, 2007)

#### **2.2.23.4 Contenidos y criterios de la Evaluación**

(Fleitman, 2007) menciona que: La evaluación de procesos considera el desarrollo de tres componentes para el logro de sus objetivos:

- Descripción y análisis de los procesos
- Hallazgos y resultados
- Recomendaciones y conclusiones

#### **2.2.24 Cuestionarios**

##### **2.2.24.1 Características de los cuestionarios**

- Instrumento básico para tener éxito en la aplicación de una evaluación.
- Permite realizar una serie de preguntas concretas a una cantidad determinada de personas de diferentes niveles, para conocer lo referente a una empresa, área, proceso, producto o tema común y definir estrategias con mayor margen de éxito.
- Permite conocer sus inquietudes, necesidades, preferencias, limitaciones, fortalezas y logros, así como establecer criterios para determinar conjuntamente las mejores estrategias.
- Las preguntas son la base de la evaluación, por lo que se debe tener mucho cuidado en su elaboración.
- Deben tener buena redacción, ser claras, concretas, de respuestas breves y fáciles, lógicas, congruentes y sencillas de analizar medir y tabular.

##### **2.2.24.2 Contenido de los cuestionarios**

Para (Fleitman, 2007) es importante, en primer término, obtener los datos generales de la empresa:

- Razón o denominación social.
- Giro.
- Objeto.
- Domicilio.
- Nombre y puesto.

### **2.2.24.3 Información general del área**

Para (Fleitman, 2007) este cuestionario deberá incluir la siguiente información:

- Nombre del área que se evalúa.
- Datos personales del responsable del área, nombre completo, antigüedad.
- Personas que pertenecen al área.
- Estructura de organización.

### **2.2.25 Manuales de procedimientos**

El manual de procedimientos es un instrumento administrativo que facilita el quehacer cotidiano de las diferentes áreas.

En los manuales de procedimientos son consignadas metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para cumplir con las funciones generales.

Los procedimientos son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas, que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito o sistema predeterminado de aplicación. (Franklin, 2009)

(Franklin, 2009) menciona que: Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad, o tareas específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales Y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

Según (Dávalos & Cordova, 2003): Un manual de procedimientos es un documento administrativo en el que se expone, en forma pormenorizada, los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo y de metodología a utilizarse en cada caso.

El manual de procedimientos facilita al personal cumplir eficientemente con sus funciones, ya que:

- Describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Es una guía del trabajo por ejecutar.
- Auxilia en el adiestramiento, capacitación del personal e inducción al puesto.

- Permite que el personal operativo conozca los diversos pasos que siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Facilita la interacción y las interrelaciones de las áreas de trabajo.

El procedimiento operativo debe incluir:

- El alcance
- Los objetivos
- Las responsabilidades
- Las actividades
- Los documentos de referencia
- La identificación
- Las revisiones
- Nombre de quien revisó y aprobó

Los documentos técnicos, como los instructivos, contienen los mismos puntos que los procedimientos operativos y además, definen cómo se hace y quién lo hace en relación con las actividades técnicas.

**Tabla 9. Ejemplo de procedimientos**

Nombre del procedimiento: Actualización de manuales de organización y procedimientos				
Área	Nº	Actividad	Frecuencia	Responsable
<b>Organización</b>	1	Establecer un método para detectar cambios de funciones o procedimientos	Semestral	Secretario técnico
<b>Organización</b>	2	Definir un formato para conocer los cambios realizados en las diferentes áreas	Semestral	Secretario técnico
<b>Organización</b>	3	Agregar, modificar o eliminar objetivos, políticas o funciones del manual	Semestral	Secretario técnico
<b>Organización</b>	4	Difundir el procedimiento de actualización de cambios de funciones	Semestral	Secretario técnico
<b>Organización</b>	5	Entregar el formato a todas las áreas	Semestral	Secretario técnico
<b>Organización</b>	6	Anexar en las carpetas de procedimientos	Semestral	Secretario técnico
<b>Fecha de realización</b>				
<b>Fecha de actualización</b>				
<b>Responsable</b>				

Fuente: (Fleitman, 2007)

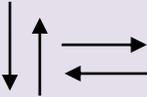
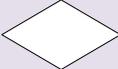
Elaborado por: Johana y Patricia

## 2.2.26 Flujograma

(Dávalos & Cordova, 2003) señala que: “La representación gráfica de la identificación, análisis y método para solucionar o representar un problema o situación, mediante la utilización de símbolos para especificar funciones, datos, equipos, operaciones u otros aspectos administrativos o financieros”.

Sobre la diagramación (Franklin, 2009) señala que: es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

### 2.2.26.1 Simbología

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.

Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

### 2.2.26.2 Reglas generales para la elaboración de diagramas

- 1.- Para representar la dirección del flujo utilícese líneas rectas, horizontales o verticales; el sentido está dado por una flecha en uno de sus extremos.
- 2.- Las líneas de flujo deben ir a parar siempre a un símbolo, o a otra línea; no debe existir líneas desconectas.
- 3.- Se sugiere dibujar los diagramas de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- 4.- Utilícese los conectores dentro de página y fuera de ella, cuando sean necesarios.
- 5.- Dos líneas de flujo, no deben cruzarse, utilícese conectores o línea arqueada de flujo.

### 2.2.26.3 Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

**Tabla 10. Ventajas de la diagramación**

<b>DE USO</b>	Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
<b>DE DESTINO</b>	Permite al personal que intervienen en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
<b>DE APLICACIÓN</b>	Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
<b>DE COMPRENSIÓN</b>	Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
<b>DE INTERACCIÓN</b>	Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
<b>DE SIMBOLOGÍA</b>	Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
<b>DE DIAGRAMACIÓN</b>	Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni planillas o recursos especiales de dibujo.

Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

### 2.2.26.4 Tipos de flujogramas

**Formato vertical.**- El en cual el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba abajo y de derecha a izquierda.

**Formato horizontal.**- El en que el flujo o la secuencia de las operaciones van de izquierda a derecha en forma descendente.

**Forma tabular.-** También conocido como de formato columnar o panorámico, en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad y cada puesto corresponde a una unidad administrativa (según sea el caso) en una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical y es el que más se recomienda, debido a que el procedimiento se aprecia con mayor facilidad.

**Forma arquitectónico.-** El cual muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, los formularios, o los materiales (aunque no se indique necesariamente qué operaciones se realizan), o bien, la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo. También puede graficarse de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

La realización de una evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, para el desarrollo eficiente de las actividades financieras y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Ante las distintas modalidades de la investigación que sustentan los distintos autores, para el presente trabajo investigativo será seleccionado la modalidad de Roberto Hernández Sampieri.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

El enfoque cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

De acuerdo a lo enunciado anteriormente la investigación es de modalidad mixta porque utiliza encuestas para identificar las debilidades y en la toma de objetivos y planes de la institución.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Hernández et al. (2010) expresan a la investigación descriptiva como: aquella que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Este tipo de investigación será tomado para el desarrollo del trabajo de investigación porque se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren el tema de estudio.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente trabajo de investigación se utilizará toda la población ya que al ser un campo de estudio reducido se obtendrá mejor información y los datos podrán ser contrastados, utilizando a todo el total de la población que está conformado por cinco personas:

Nombre	Cargo
Ing. Lupe Andrade	Coordinadora de la Unidad Financiera
Ing. Ximena Chávez	Contadora
Ing. Miguel Mena	Tesorero
Ing. Elizabeth Asadobay	Presupuestos
Ing. Viviana Miño	Jefe de nómina

### 3.4 MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Método de investigación

(Carrasco, 2006) expresa: El método puede definirse como los modos, las formas, las vías o caminos más adecuados para lograr objetivos previamente definidos.

(Carrasco, 2006) señala: es un proceso inductivo cuando luego de analizar un conjunto de hechos concretos particulares se llega a conclusiones generales, y es un proceso deductivo cuando luego de analizar las teorías generales, arribamos a conclusiones específicas.

El método destinado para la investigación es el Inductivo, porque permite analizar la problemática que presenta la institución y como la evaluación a los procesos induce a mejorar el proceso de las actividades.

#### 3.4.2 Técnicas

Según (Carrasco, 2006) la técnica: Constituye el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica. Las técnicas como herramientas procedimentales y estratégicas suponen un previo conocimiento en cuanto a su utilidad y aplicación, de tal manera que seleccionarlas y elegir las resulte una tarea fácil para el investigador.

Las técnicas de investigación que se empleará en la presente investigación, para recolección de datos serán: la observación de campo, encuestas y la entrevista, para obtener opiniones y datos exactos sobre el problema a investigar.

Según (Carrasco, 2006) : La observación es un proceso intencional de captación de las características, cualidades y propiedades de los objetos y sujetos de a realidad, a través de nuestros sentidos o con la ayuda de poderosos instrumentos que amplían su limitada capacidad.

Así mismo (Carrasco, 2006) expresa que: La encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene.

La entrevista es un instrumento muy utilizado en la investigación social, y consiste en un dialogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, en una relación cara a cara, es decir, en forma directa.

En cuanto al a encuetas y la entrevista serán elaboradas con el fin de obtener información primaria que ayude a sustentar el trabajo y permita justificar los objetivos planteadas.

### **3.4.3 Instrumentos**

(Carrasco, 2006) define que: Los instrumentos de investigación cumplen roles muy importantes en la recogida de datos, y se aplican según la naturaleza y características del problema y la intencionalidad del objetivo de investigación.

Para la recolección la información se utilizará los siguientes instrumentos:

Observación: en lo que corresponde a observación se utilizara la ficha de observación, tablas de cotejo, hojas de inspección etc.

Entrevista: se elaborará una entrevista modelo la cual constará con preguntas que vayan relacionadas con el tema de estudio.

Encuesta: se utilizará un cuestionario el mismo que será elaborado con objetividad para el cual se utilizara con el fin de recopilar la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

### **3.5 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

El mundo está inmerso en una profunda transformación histórica en donde los procesos de cambio son cada día más dinámicos; las estructuras, las formas, los instrumentos, los medios y las tecnologías constantemente se están renovando. El cambio debe ser la razón de ser de la aplicación de la evaluación, cambios que mejoren el rendimiento de las empresas y, al mismo tiempo, hagan más redituable, interesante y satisfactorio el trabajo del personal.

Para realizar la evaluación en su primera instancia se tuvo que realizar un análisis situacional de la institución en donde se detectó las siguientes falencias:

Dentro de la Unidad Financiera se conoce los procesos que conlleva cada actividad, pero no se encuentran definidos en documentos físicos, como lo son un manual de procesos y diagrama de flujos, lo que provoca que exista duplicidad de actividades, una incorrecta comunicación entre áreas, y una descoordinación en la designación de responsabilidades.

Las evaluaciones realizadas a la unidad siempre son realizadas desde su matriz en Quito, pero no siempre se pone en ejecución las recomendaciones que se realizan en las mismas, además las evaluaciones que se realizan no son dirigidas específicamente a los procesos.

De esta manera se puede verificar que es necesario la evaluación a los procesos porque permite que se mejore la eficiencia y eficacia en las actividades, obteniendo información detallada, ordenada, sistemática e integral de los procesos, en las que se da a conocer todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades que se realizan en la institución.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR**

#### **1. Base legal**

El Art. 206 de la Constitución Política de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial 1 de 1 de agosto de 1998, establece que el Consejo de la judicatura será el órgano de gobierno, administrativo y disciplinario de la Función Judicial. La ley determinará su integración, la forma de designación de sus miembros, su estructura y funciones.

El manejo administrativo, económico y financiero de la Función Judicial, se hará de forma desconcentrada.

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en registro oficial 449 de 20 de octubre del 2008, en su artículo 178 dispone:

“...Los órganos jurisdiccionales, sin perjuicio de otros órganos con iguales potestades reconocidos en la Constitución, son los encargados de administrar justicia, y serán los siguientes: 1. La Corte Nacional de Justicia.- 2. Las cortes provinciales de justicia.- 3. Los tribunales y juzgados que establezcan la Ley.- 4. Los juzgados de paz.- El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial...”

A su vez el Art. 254 inciso segundo del Código Orgánico de la Función Judicial determina que el Consejo de la Judicatura es un órgano instrumental para asegurar el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, autónomos y auxiliares de la Función Judicial, sin que esto signifique atentar contra el principio de independencia interna y externa de dicha Función del Estado.

## 2. Información general

### Naturaleza de la institución

<b>Nombre de la Institución:</b>	Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo
<b>Actividad:</b>	Administración y funcionamiento del sistema judicial en general.
<b>RUC:</b>	0660806090001
<b>Tipo de entidad:</b>	Pública

### Misión

Proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, efectiva, íntegra, oportuna, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia.

### Visión

Consolidar al sistema de justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.

### Principios fundamentales

- Idoneidad y probidad.
- Sujeción a la Constitución y a todo el ordenamiento jurídico.
- Imparcialidad e independencia.
- Igualdad y equidad.
- Vocación de servicio.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Compromiso con la sociedad.

### Valores institucionales

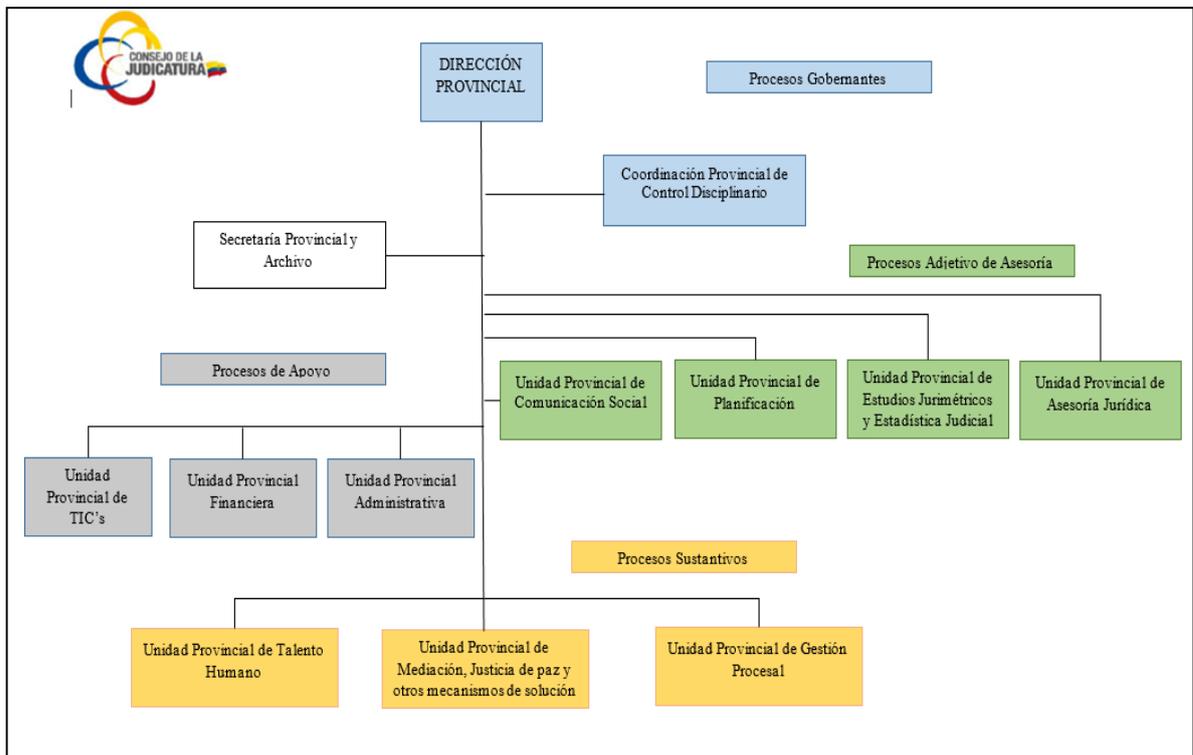
- Ética y Transparencia
- Honestidad e Integridad
- Compromiso de servicio a la sociedad
- Lealtad a la Función Judicial
- Justicia y Equidad
- Efectividad y Eficiencia
- Mejoramiento continuo

## Objetivos estratégicos

Se han definido cinco objetivos estratégicos los mismos responden a favorecer y promover el acceso a la justicia y a desarrollar una institución moderna, tanto en su estructura, procesos y procedimientos:

1. Asegurar la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios de justicia.
2. Promover el óptimo acceso a la justicia.
3. Impulsar la mejora permanente y modernización de los servicios.
4. Institucionalizar la meritocracia en el sistema de justicia.
5. Combatir la impunidad contribuyendo a mejorar la seguridad ciudadana

## Organigrama



**Fuente:** Resolución 186-2015 del Consejo de la Judicatura

**Elaborado por:** Johana y Patricia

## Autoridades

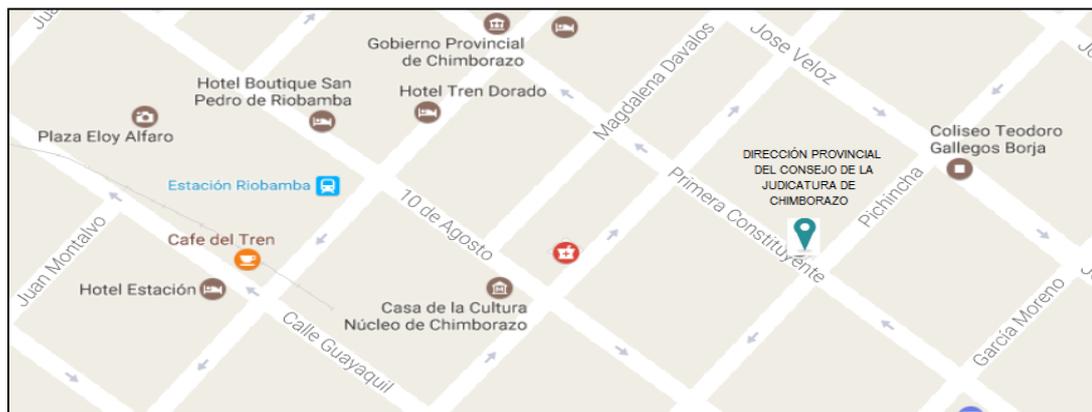


Dra. Irene Andrade  
Directora Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo



Dr. Luis Enrique Donoso  
Presidente de la Corte Provincial de Justicia de Chimborazo

## Ubicación geográfica



## Miembros de la unidad financiera

Nombre	Cargo
Ing. Lupe Andrade	Coordinadora de la Unidad Financiera
Ing. Ximena Chávez	Contadora
Ing. Miguel Mena	Tesorero
Ing. Elizabeth Asadobay	Presupuestos
Ing. Viviana Miño	Jefe de nómina

### 3. Propuesta inicial

<b>DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN:</b>	<p><b>ÁREA A EVALUAR:</b> Unidad Financiera</p> <p><b>OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN:</b></p> <p>Evaluar los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, para el desarrollo eficiente de las actividades financieras y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.</p> <p><b>ETAPAS DE LA EVALUACIÓN:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Análisis preliminar.</li><li>2. Revisión integral.</li><li>3. Evaluación específica de las áreas o procesos.</li><li>4. Informe</li></ol>
---------------------------------------	--

<b>EQUIPO EVALUADOR:</b>	<p><b>COORDINADOR:</b> Iván Patricio Arias González</p> <p><b>LÍDER DE EQUIPO:</b> Fermín Andrés Haro Velasteguí</p> <p><b>EVALUADORAS:</b> Carla Johana Condo Arévalo</p> <p>Elsa Patricia Shigla Bacuy</p>
--------------------------	--

<b>ACTIVIDADES A REALIZARSE:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Encuestas</li><li>2. Diagnostico general</li><li>3. Entrevista funcionarios</li><li>4. Procedimientos y pruebas de evaluación</li><li>5. Presentación de factores por estudiar y objetivos de trabajo.</li><li>6. Unidad evaluada</li><li>7. Análisis de evidencias</li><li>8. Análisis de la problemática y recomendaciones</li><li>9. Análisis de Productos</li><li>10. Control de procedimientos</li><li>11. Flujogramas</li><li>12. Control de procesos</li><li>13. Informe de evaluación</li></ol>
----------------------------------	--

<b>RECURSOS A UTILIZARSE</b>	• Útiles de escritorio	\$ 20
	• Bibliografía	\$ 15
	• Copias de documentos	\$ 10
	• Anillados	\$ 15
	• Imprevistos	\$ 20
	• Computador	\$ 600
	• Impresión	\$ 50
	• Pasajes	\$ 30
	TOTAL:	\$ 760

## 4.2. ETAPA 2. REVISIÓN INTEGRAL

### 1. Cronograma de trabajo

Tabla 11. Cronograma de trabajo

UNIDAD FINANCIERA												
Nº	ACTIVIDADES / TIEMPO	NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO				
1	Encuestas											
2	Diagnostico general											
3	Entrevista funcionarios											
4	Procedimientos y pruebas de evaluación											
5	Presentación de factores por estudiar y objetivos de trabajo.											
6	Unidad evaluada											
7	Análisis de evidencias											
8	Análisis de la problemática y recomendaciones											
9	Análisis de Productos											
10	Control de procedimientos											
11	Flujogramas											
12	Control de procesos											
13	Informe de evaluación											

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Johana y Patricia

## 2. Encuestas

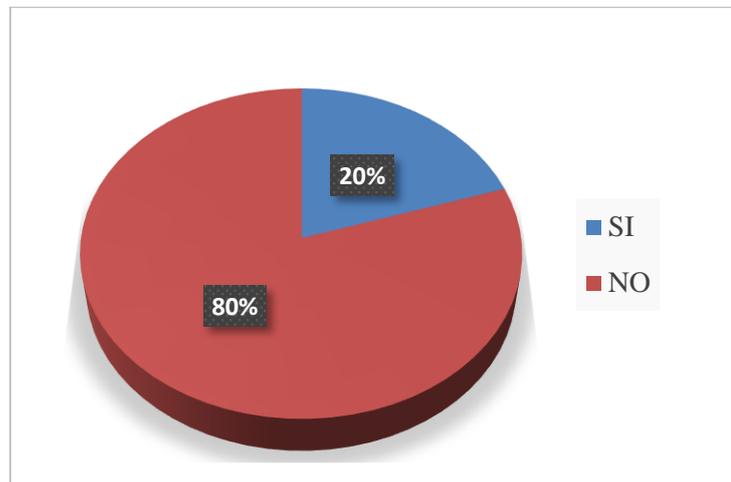
**PREGUNTA 1:** ¿Existe una descripción de cada uno de los puestos?

**Tabla 12. Pregunta 1**

<b>Pregunta 1: Descripción de puestos</b>			
<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
<b>Si</b>	1	20	20
<b>No</b>	4	80	100
<b>Total</b>	5	100	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Johana y Patricia



**Gráfico 1. Descripción de puestos**

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Johana y Patricia

### **Interpretación:**

En base a los resultados obtenidos, el 20% reconoce que se encuentran definidos los puestos de trabajo y el 80% considera que conoce cada una de las actividades a realizarse más no existe un documento físico que describa cada uno de los puestos, provocando que no se defina el responsable en cada área de trabajo.

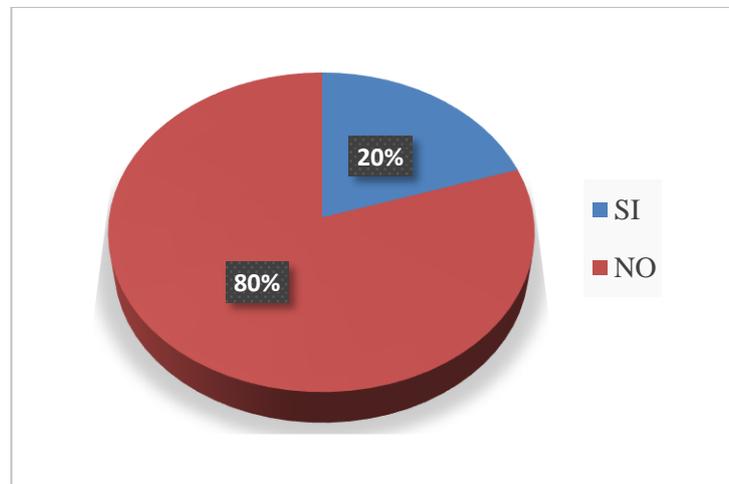
**PREGUNTA 2:** ¿La empresa cuenta con un manual general de procesos?

**Tabla 13. Pregunta 2**

Pregunta 2: Manual de procesos			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	1	20	20
No	4	80	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 2. Manual de procesos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

En la encuesta realizada se obtiene que, el 20% considera que existe un manual de procesos, pero el 80% considera que no existe físicamente y solo cumplen con sus actividades en base al tiempo que llevan laborando en la institución.

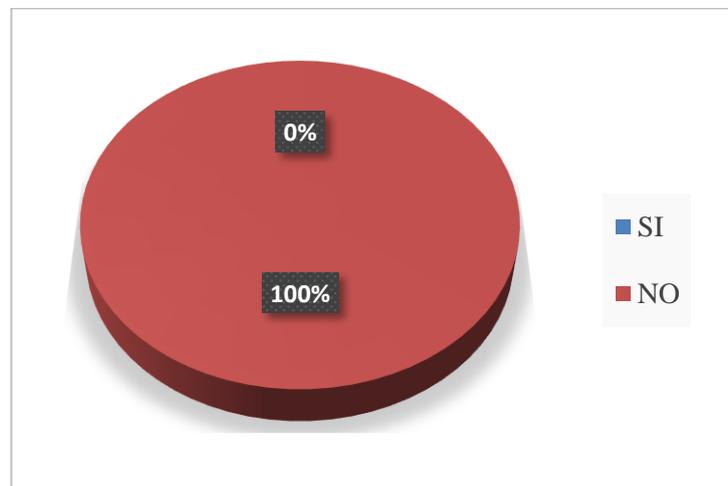
**PREGUNTA 3:** ¿Existe diagramas de flujos de los procesos de la Unidad Financiera?

**Tabla 14. Pregunta 3**

Pregunta 3: Diagramas de flujo			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	0	0	0
No	5	100	100
<b>Total</b>	5	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 3. Diagramas de flujo**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

Se ha obtenido como resultado que el 100% de los encuestados afirma que no existe diagrama de flujos de los procesos de la Unidad Financiera.

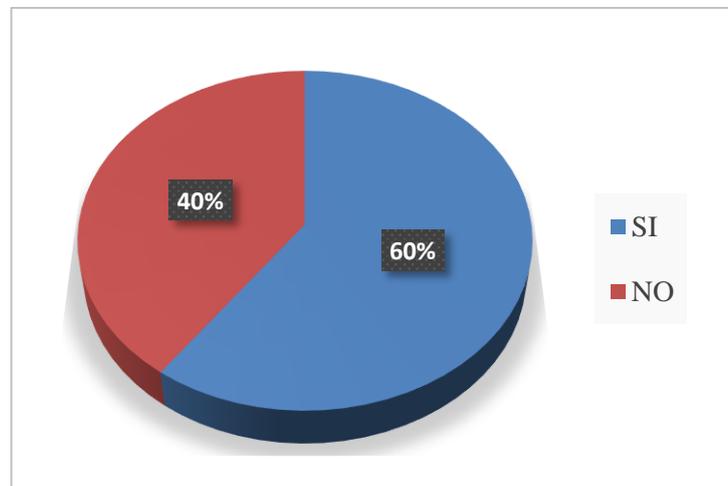
**PREGUNTA 4:** ¿Se identifica cargas de trabajo y duplicidades?

**Tabla 15. Pregunta 4**

Pregunta 4: Cargas de trabajo y duplicidades			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	3	60	60
No	2	40	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 4. Cargas de trabajo y duplicidades**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

En base a los resultados obtenidos, el 60% afirma que existen cargas de trabajo y duplicidades, y el 40% considera que se asigna adecuadamente las actividades por área.

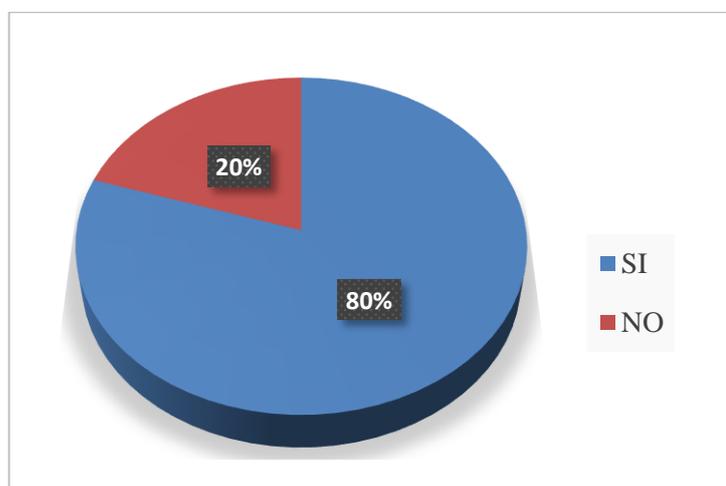
**PREGUNTA 5:** ¿Se identifican cambios en los procedimientos y en las formas de hacer las cosas?

**Tabla 16. Pregunta 5**

Pregunta 5: Cambios en los procedimientos			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	4	80	80
No	1	20	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 5. Cambios en los procedimientos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

### **Interpretación:**

Como se puede observar el 80% de los encuestados identifica los cambios que se realizan en cada uno de los procedimientos, y el 20% no reconoce los procedimientos que han sido modificados.

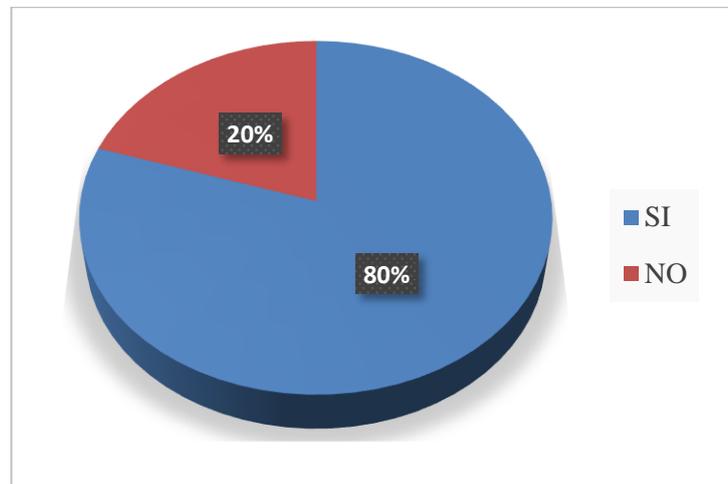
**PREGUNTA 6:** ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea?

**Tabla 17. Pregunta 6**

Pregunta 6: Adecuada comunicación y coordinación			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	4	80	80
No	1	20	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 6. Adecuada comunicación y coordinación**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

En las encuestas realizadas el 80% manifiesta que la comunicación y coordinación entre los compañeros de la unidad es adecuada, y el 20% considera que la comunicación no es la adecuada.

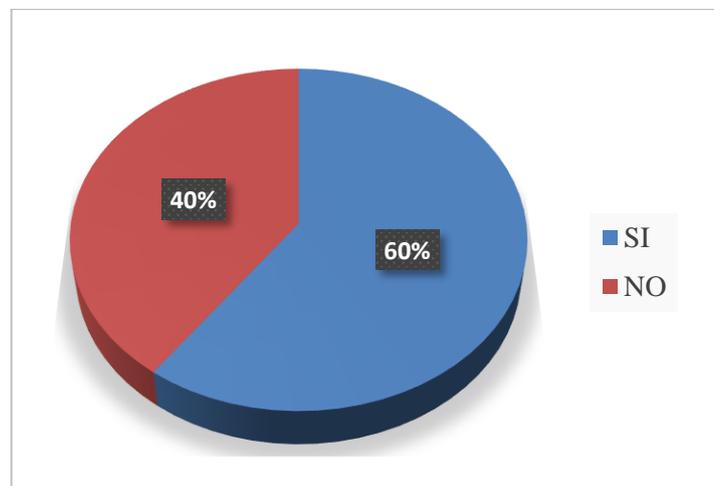
**PREGUNTA 7:** ¿Se realiza estudios con la finalidad de analizar qué procedimiento es posible mecanizar?

**Tabla 18. Pregunta 7**

Pregunta 7: Estudio para mecanizar procesos			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	3	60	60
No	2	40	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 7. Estudio para mecanizar procesos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

En base a los resultados obtenidos, el 60% afirma que sí se realizan estudios para mejorar los procesos, y el 40% considera que si se realizan los estudios más no se implementan.

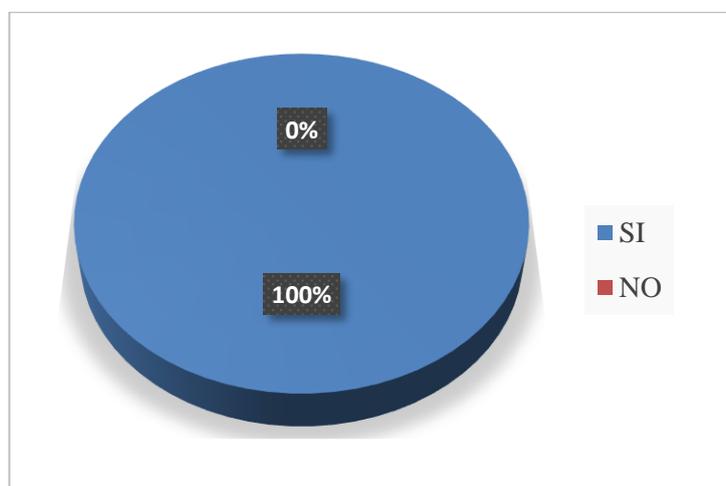
**PREGUNTA 8:** ¿Los servidores públicos aportan sus conocimientos, habilidades y experiencia en el mejoramiento de los procesos en la Unidad Financiera?

**Tabla 19. Pregunta 8**

Pregunta 8: Aporte de conocimientos, habilidades y experiencias			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	5	100	100
No	0	0	100
<b>Total</b>	5	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 8. Aporte de conocimientos, habilidades y experiencias**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

Se ha obtenido como resultado que el 100% de los encuestados afirma que aportan con sus conocimientos y habilidades en el mejoramiento de cada uno de los procesos que se ejecutan en la Unidad Financiera.

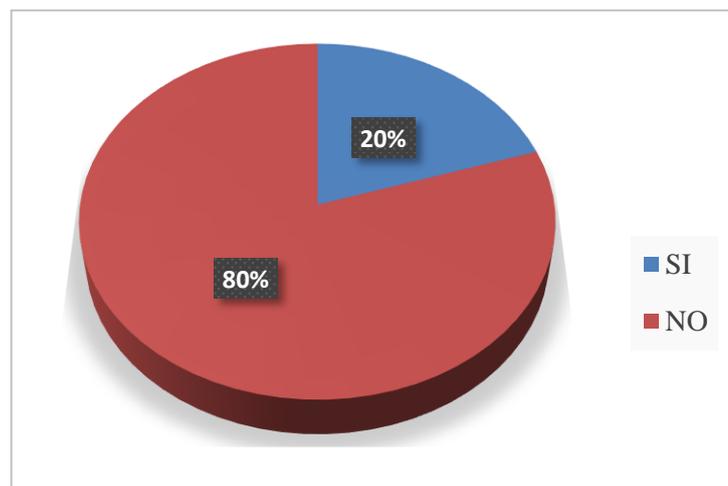
**PREGUNTA 9:** ¿Se cuenta con metodologías para el análisis de los procesos por medio de la cadena de valor, la mejora de los procesos claves y de los procesos de las áreas de apoyo?

**Tabla 20. Pregunta 9**

Pregunta 9: Metodologías de análisis de los procesos			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	1	20	20
No	4	80	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 9. Metodologías de análisis de los procesos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

El 20% de los encuestados afirman que cuentan con metodologías para el análisis de los procesos y el 80% manifiesta que no poseen métodos para el análisis de los procesos.

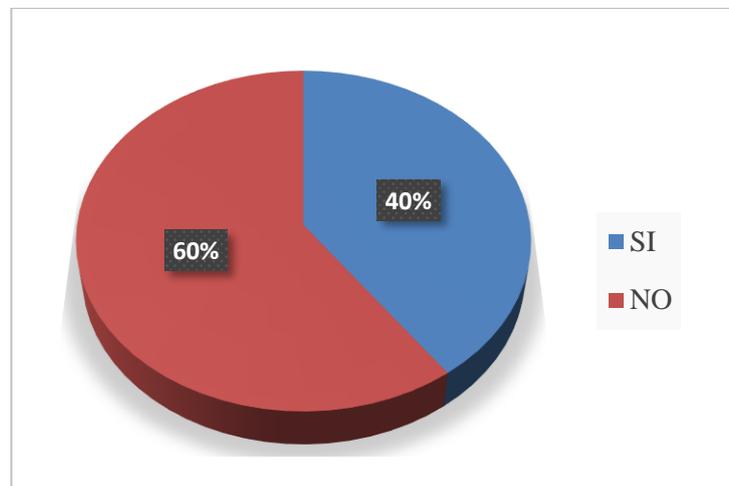
**PREGUNTA 10:** ¿Se promueve la implantación de mecanismos de autoevaluación de los procesos de la Unidad Financiera?

**Tabla 21. Pregunta 10**

Pregunta 10: Mecanismos de autoevaluación			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	2	40	40
No	3	60	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 10. Metodologías de análisis de los procesos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

El 40% de los encuestados afirman que existen mecanismos de autoevaluación de los procesos, pero el 60% señala que dichos mecanismos de autoevaluación son realizados por la matriz en Quito más no por la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo.

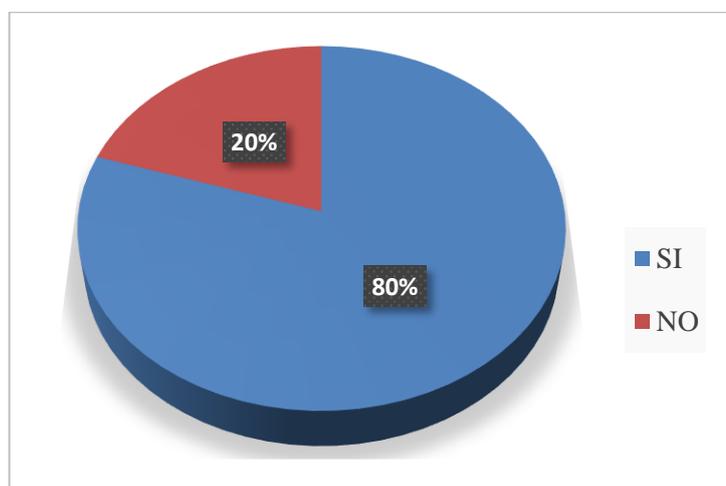
**PREGUNTA 11:** ¿Se realiza evaluaciones periódicas para aumentar la eficacia y eficiencia de las actividades?

**Tabla 22. Pregunta 11**

Pregunta 11: Evaluación periódica			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	4	80	80
No	1	20	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 11. Evaluación periódica**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico el 80% señala que se realizan evaluaciones a las actividades de la unidad, y el 20% manifiesta que se evalúa pero no se ejecuta las soluciones.

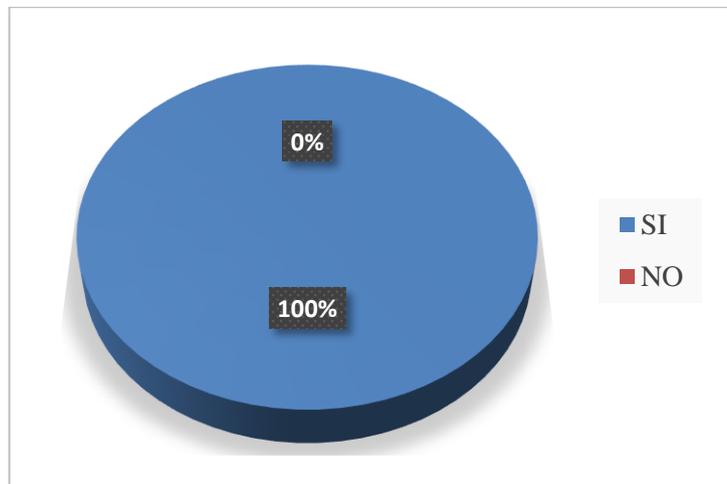
**PREGUNTA 12:** ¿Se establecen normas que permitan evaluar si la actividad institucional es desarrollada conforme a lo planeado?

**Tabla 23. Pregunta 12**

Pregunta 12: Normas de evaluación			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	5	100	100
No	0	0	100
<b>Total</b>	5	100	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 12. Normas de evaluación**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

**Interpretación:**

En las encuestas se ha obtenido como resultado que el 100% afirma que existen normas que permitan la ejecución de la evaluación.

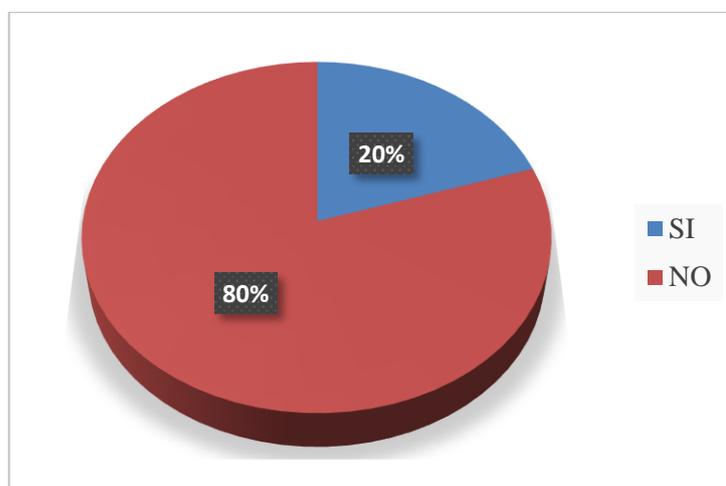
**PREGUNTA 13:** ¿Anteriormente se han realizado evaluaciones a los procesos de la Unidad Financiera?

**Tabla 24. Pregunta 13**

Pregunta 13: Evaluación a los procesos			
Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Si	1	20	20
No	4	80	100
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia



**Gráfico 13. Evaluación a los procesos**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Johana y Patricia

### **Interpretación:**

El 20% de los encuestados considera que si se ha realizado evaluaciones a los procesos, porque se han efectuado auditorías, y el 80% afirma que no se han realizados evaluaciones dirigidas a los procesos.

## Análisis de la encuesta

En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, se encontró que no existe una descripción física de los puestos de trabajo, un manual de procesos, diagramas de flujo, inadecuada comunicación interna, cargas de trabajo y duplicidades, además el 80% de los encuestados manifestaron que no se realizó anteriormente una evaluación a los procesos de la unidad y el 20% confunde con la evaluación del desempeño del personal y auditorías.

La evaluación a los procesos es importante realizarla para verificar que cada uno de los procedimientos se está cumpliendo de manera correcta, el grado de eficiencia y eficacia alcanzados, así como para una acertada toma de acciones correctivas es entender un proceso de mejor manera siendo la mejor forma de ver si los resultados se están logrando, y si no, cuales son las razones detrás del fracaso.

## 4. Diagnóstico general



### 4.3. ETAPA 3. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS ÁREAS O PROCESOS

#### 1. Cédula de análisis Resolución 186-2015

Tabla 25. Cédula de análisis

Nombre del evaluador	Fecha de realización	Hora de inicio
Johana Condo	08 de Noviembre 2016	10:00 am
Patricia Shigla		
<b>Área evaluada:</b>		
Unidad Financiera		
<b>Tipo del documento evaluado:</b>		
Resolución		
<b>Nombre de documento:</b>		
Resolución 186-2015. El pleno del Consejo de la Judicatura		
<b>Objetivo:</b>		
Determinar las áreas y procesos a evaluar		
<b>Descripción del contenido:</b>		
En esta resolución se encuentra detallado la cadena de valor, mapa de procesos, organigramas, manual de funciones para cada unidad y los productos que deben realizar cada área.		
<b>Resultado del análisis:</b>		
Se constata que la información de dicha resolución es de manera general y no existe un manual de procesos donde se detalle cada uno de los procedimientos.		

Fuente: (Fleitman, 2007)

Elaborado por: Johana y Patricia

## 2. Cédula de entrevistas

**Tabla 26. Cédula de entrevista Coordinación**

<b>Fecha de realización:</b> 09 de Noviembre del 2016	<b>Proceso o área evaluada:</b> Coordinación de la Unidad Financiera
<b>Nombre del evaluador:</b> Johana Condo Patricia Shigla	<b>Hora de inicio:</b> 9:00 am
<b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Lupe Andrade	

### Resultados de la entrevista

En la entrevista realizada a la coordinadora, nos supo manifestar que existe un manual general de procesos para toda la institución, pero que específicamente para la unidad financiera no cuenta con un manual de procesos, en el cual se detalle todo el procedimiento que debe seguir cada funcionario.

Además que no existe una correcta comunicación interna, existiendo un retraso en la entrega de documentos.

El control interno se realiza en cada proceso en el que exista un cambio de área.

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Tabla 27. Cédula de entrevista Contabilidad**

<b>Fecha de realización:</b> 09 de Noviembre del 2016	<b>Proceso o área evaluada:</b> Contabilidad
<b>Nombre del evaluador:</b> Johana Condo Patricia Shigla	<b>Hora de inicio:</b> 9:30 am
<b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Ximena Chávez	

#### **Resultados de la entrevista**

En el área contable nos mencionó que los procesos son realizados de manera empírica, y también que se ha realizado evaluaciones a la institución pero no específicamente a los procesos.

Expresó también que en el proceso de devengado existe errores en el registro, lo que provoca que pérdida de tiempo por se tiene que reversar el registro y volver a reiniciarse el proceso.

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Tabla 28. Cédula de entrevista Tesorería**

<b>Fecha de realización:</b> 09 de Noviembre del 2016	<b>Proceso o área evaluada:</b> Tesorería
<b>Nombre del evaluador:</b> Johana Condo Patricia Shigla	<b>Hora de inicio:</b> 10:00 am
<b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Miguel Mena	

**Resultados de la entrevista**

Uno de los principales problemas que se presenta en esta área es que existe muy poco personal y las actividades son múltiples, lo que genera una acumulación de trabajo.

A no facturar en el mes que corresponde las tasas y servicios judiciales no se llega a registrar todos los ingresos propios que ha tenido la institución para el estado.

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Tabla 29. Cédula de entrevista Presupuestos**

<b>Fecha de realización:</b> 09 de Noviembre del 2016	<b>Proceso o área evaluada:</b> Presupuestos
<b>Nombre del evaluador:</b> Johana Condo Patricia Shigla	<b>Hora de inicio:</b> 10:30 am
<b>Nombre del entrevistado:</b> Ing. Elizabeth Asadobay	

#### **Resultados de la entrevista**

Cada área realiza control interno, pero no se realiza adecuadamente, debido a que se desconoce todos los procedimientos que existe en cada proceso, y el control interno que se debe realizar en la coordinación financiera muchas veces no se realiza y al momento de llegar al área de presupuestos este tiene que ser devuelto por que no cuenta con todos los requisitos para emitir la certificación presupuestaria y continuar con el proceso.

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

### 3. Factores por estudiar y objetivos de trabajo.

**Tabla 30. Presentación de factores por estudiar y objetivos de trabajo.**

<b>Unidad :</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
Financiera	15 de Noviembre del 2016	10:00 am
<b>Responsable:</b> Johana Condo Patricia Shigla		
<b>Factores que se evalúan</b>	<b>Elementos y Componentes mínimos por considerar</b>	<b>Resultados esperados</b>
Diagnóstico de la Unidad	Identificación de factores internos.	Objetivos bien definidos en la Unidad Financiera.
Procesos	Identificación de los procesos	Existencia de un manual de procesos. Conocimiento de las actividades.
Medios de formas de control	Claridad y precisión de objetivos y políticas	Minimizar tiempo en la ejecución de actividades
Actividades del personal.	Manuales y normas	Cumplimiento total de actividades designadas a cada área.
Comunicación interna	Canales de comunicación	Correos electrónicos, memorándum, oficios.

**Comentario:** Factores, elementos y componentes de la unidad que serán evaluadas con el fin de encontrar debilidades.

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

#### 4. Análisis de la Unidad

**Tabla 31. Unidad evaluada.**

<b>Unidad:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
Financiera	22/11/2016	15:00 pm
<b>Responsable:</b>		
Johana Condo		
Patricia Shigla		
<b>Aspectos revisados</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Hechos sobresalientes</b>
Diagnóstico de la Unidad	En la revisión del plan estratégico de la institución se puede observar que los objetivos planteados están enfocados más al sistema judicial y no a la administración.	Falta de objetivos específicos para la unidad.
Procesos	En la resolución 186 – 2015, existe un mapa de procesos y cadena de valor general para la institución y no existe un manual de procesos para cada unidad.	Falta de manual de procesos para la Unidad Financiera
Medios de formas de control	En la resolución 186 – 2015, se encuentra un manual de funciones que debe cumplir eficientemente cada funcionario.	Retraso en la realización de la certificación presupuestaria. Error en el cálculo en el interés de coactivas.
Actividades del personal.	En las entrevistas realizadas mencionaron que existe carga de funciones por la falta del personal.	Falta de personal en el área de tesorería.
Comunicación interna	En las atribuciones y responsabilidades de la coordinación financiera, es necesario que exista una adecuada comunicación entre las áreas de trabajo.	Inadecuada comunicación interna
<b>Comentario:</b> Se revisa las áreas y procesos con el fin de encontrar hechos que ayuden a evaluar los procesos.		

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

## 5. Análisis de evidencias

**Tabla 32. Análisis de evidencias.**

<b>Unidad :</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>	
Financiera	06/12/2016	10:00 am	
<b>Responsable:</b>			
Johana Condo			
Patricia Shigla			
<b>Situaciones</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Recomendaciones</b>
Objetivos estratégicos de la Función Judicial	Falta de objetivos específicos para la unidad.	Plan estratégicos de la Función Judicial 2013-2019	Elaboración de objetivos para la Unidad Financiera.
Mapa general de procesos	Falta de manual de procesos para la Unidad Financiera	Resolución 186-2015	Diseñar un manual general de procesos para la Unidad Financiera
Control interno de la Coordinación	Retraso en la realización de la certificación presupuestaria.	Resolución 186-2015 Entrevista	Mejorar el control interno de los documentos.
Comprobantes no facturados	Falta de personal en el área de tesorería.	Comprobantes de servicios y tasas judiciales	Asignación adecuada de funciones.
Utilización de la calculadora de intereses coactivos	Error en el cálculo en el interés de coactivas.	Expediente Control de procedimientos.	Realizar una adecuada revisión del expediente.
Atribuciones y responsabilidades de la coordinación de la Unidad Financiera	Inadecuada comunicación interna	Resolución 186-2015	Mejorar los canales de comunicación
<b>Comentario:</b> se describe cada una de las situaciones encontradas con su respectiva recomendación.			

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

## 6. Análisis de la problemática

**Tabla 33. Análisis de la problemática y recomendaciones**

<b>Unidad:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>	
Financiera	14/12/2016	15:00 pm	
<b>Responsable:</b>			
Johana Condo			
Patricia Shigla			
<b>Ineficiencias</b>	<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Recomendaciones</b>
Falta de objetivos específicos para la unidad.	Centralización del plan estratégico.	No se permite medir la eficacia y eficiencia de la unidad.	Elaboración de objetivos para la Unidad Financiera.
Falta de manual de procesos para la Unidad Financiera	No ha sido realizado por el área encargada del diseño e implementación de estos manuales.	Confusión en los procesos, que permite la generación de errores.	Diseñar un manual general de procesos para la Unidad Financiera
Retraso en la realización de la certificación presupuestaria.	No se realiza adecuadamente control interno en el área de coordinación.	Acumulación de trabajo.	Mejorar el control interno de los documentos.
Falta de personal en el área de tesorería.	No se ha presupuestado para el desarrollo de otro puesto de trabajo en esta unidad.	Exceso en la carga de funciones e inadecuada asignación de actividades.	Asignación adecuada de funciones.
Error en el cálculo en el interés de coactivas.	No existe una adecuada revisión del expediente.	Se notifica mal el pago del contribuyente.	Realizar una adecuada revisión del expediente.
Inadecuada comunicación interna	No existe un adecuado ambiente laboral.	Las órdenes no son cumplidas en su totalidad.	Mejorar los canales de comunicación
<b>Comentario:</b> Se describe cada una de las ineficiencias el por qué se da y que provoca cada una de ellas con su respectiva recomendación.			

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

## 7. Matriz análisis de productos

**Tabla 34. Análisis del producto Contabilidad**

Producto	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Comprobantes de registro del devengado;		X		
Reporte de activos fijos valorados;			X	
Registros Contables (depreciaciones, reclasificación, ajustes y otros);			X	
Análisis y regulación de cuentas contables;		X		
Declaraciones mensuales y anuales de las obligaciones tributarias;		X		
Ajustes y reclasificaciones;			X	
Reportes financieros de las Direcciones provinciales;		X		
Comprobantes de pago de nómina. y;			X	
Informes de gestión y de cumplimiento de planes.		X		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Johana y Patricia

**Tabla 35. Análisis de productos Presupuestos**

Producto	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Proforma presupuestaria del Consejo de la Judicatura ingresada al sistema;		X		
Certificación presupuestaria;	X			
Comprobantes de registro de compromisos;			X	
Comprobantes de reformas y/o modificaciones presupuestarias;		X		
Comprobantes de reprogramación financiera;		X		
Informes de ejecución, seguimiento, evaluación y liquidación del presupuesto		X		
Informes de gestión y de cumplimiento de planes.			X	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Johana y Patricia

**Tabla 36. Análisis del producto Tesorería**

<b>Producto</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Comprobantes de pago;	X			
Informes de seguimiento y control de garantías;		X		
Informes de conciliación de ingreso;	X			
Reportes de recaudación y pagos:		X		
Reportes de movimientos bancarios;		X		
Proyectos de manuales e instructivos de gestión coactiva en el ámbito financiero:		X		
Informe de recaudación de los valores adeudados al Consejo de la Judicatura;			X	
Base de datos. actualizada respecto a la recaudación de las obligaciones de los deudores al Consejo de la Judicatura			X	
Informes de pagos relacionados a costas procesales;		X		
Informes de recaudación de obligaciones obtenido por la gestión coactiva provincial;		X		

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Johana y Patricia

## 8. Control y diagramación de procedimientos

**Tabla 37. Control de procedimientos registro de coactivas**

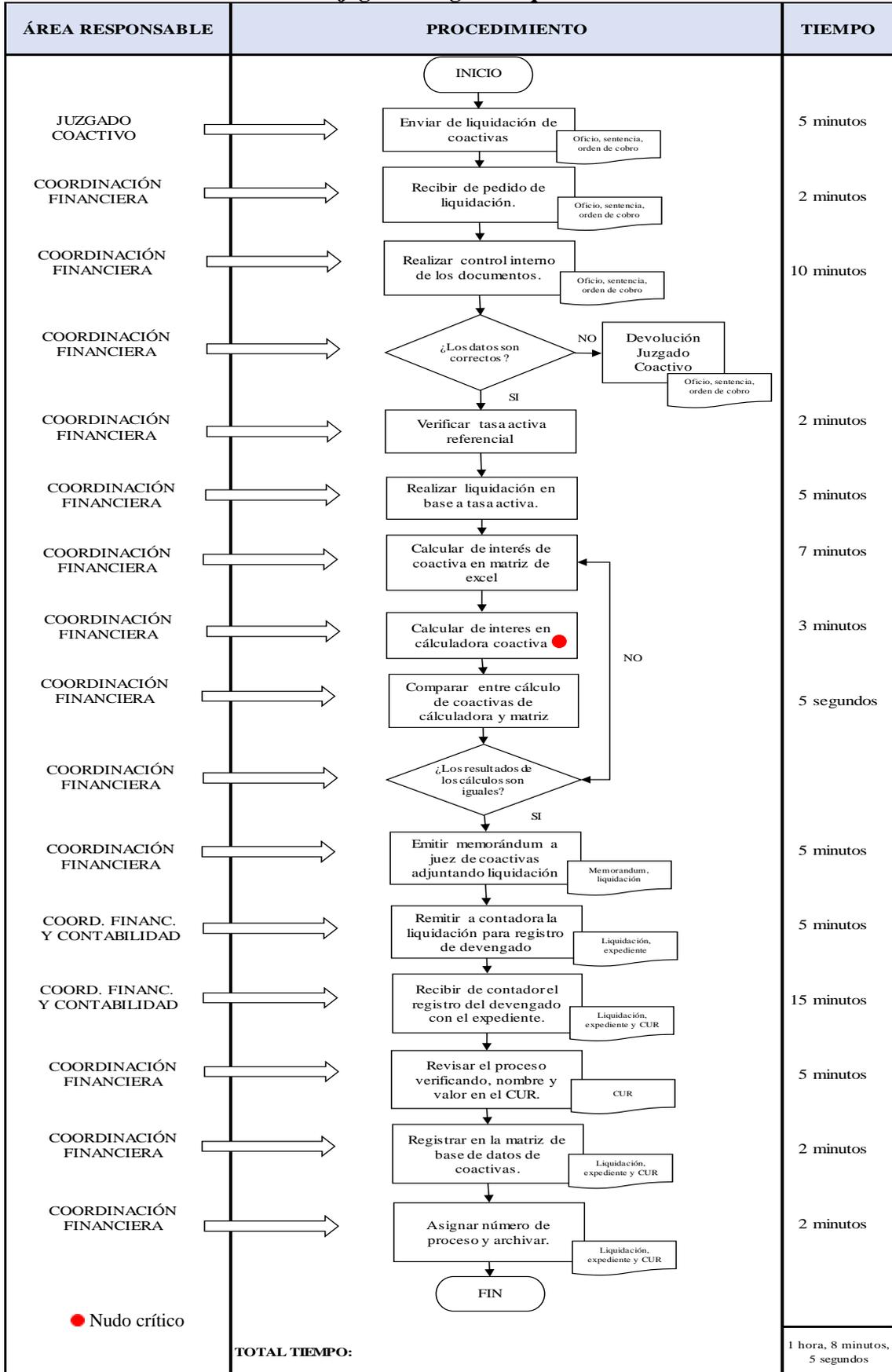
<b>Nombre del proceso:</b> Registro de Coactivas					
<b>Unidad:</b> Financiera					
Área	Nº	Actividad	Documento de Referencia	Frecuencia	Responsable
Coordinación	1	Recibir pedido de liquidación.	Oficio Orden de Cobro Sentencia	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	2	Realizar control interno de documentos y verificar si la información es correcta.	Orden de Cobro	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	3	Verificar tasa activa referencial.	Página web	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	4	Realizar de liquidación en base a la tasa activa.	Liquidación	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	5	Comparar el valor de la liquidación con la calculadora de coactivas.	Liquidación	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	6	Emitir memorándum a juez de coactivas adjuntando liquidación	Memorándum Liquidación	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	7	Remitir a contadora la liquidación para registro del devengado.	Email Memorándum Orden de Cobro Sentencia Liquidación	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	8	Recibir de contador el registro del devengado con el expediente.	Memorándum Orden de Cobro Sentencia Liquidación CUR	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	9	Revisar el proceso verificando, nombre y valor en el CUR.	Memorándum Orden de Cobro Sentencia Liquidación CUR	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	10	Registrar en la matriz de base de datos de coactivas.	Base de datos	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	11	Asignar número de proceso y archivar.	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade

**Nota:** Error en el cálculo de intereses coactivos por que no se revisa adecuadamente las fechas para su operación.

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Ilustración 24. Flujoograma registro liquidación de coactivas**



Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Johana y Patricia

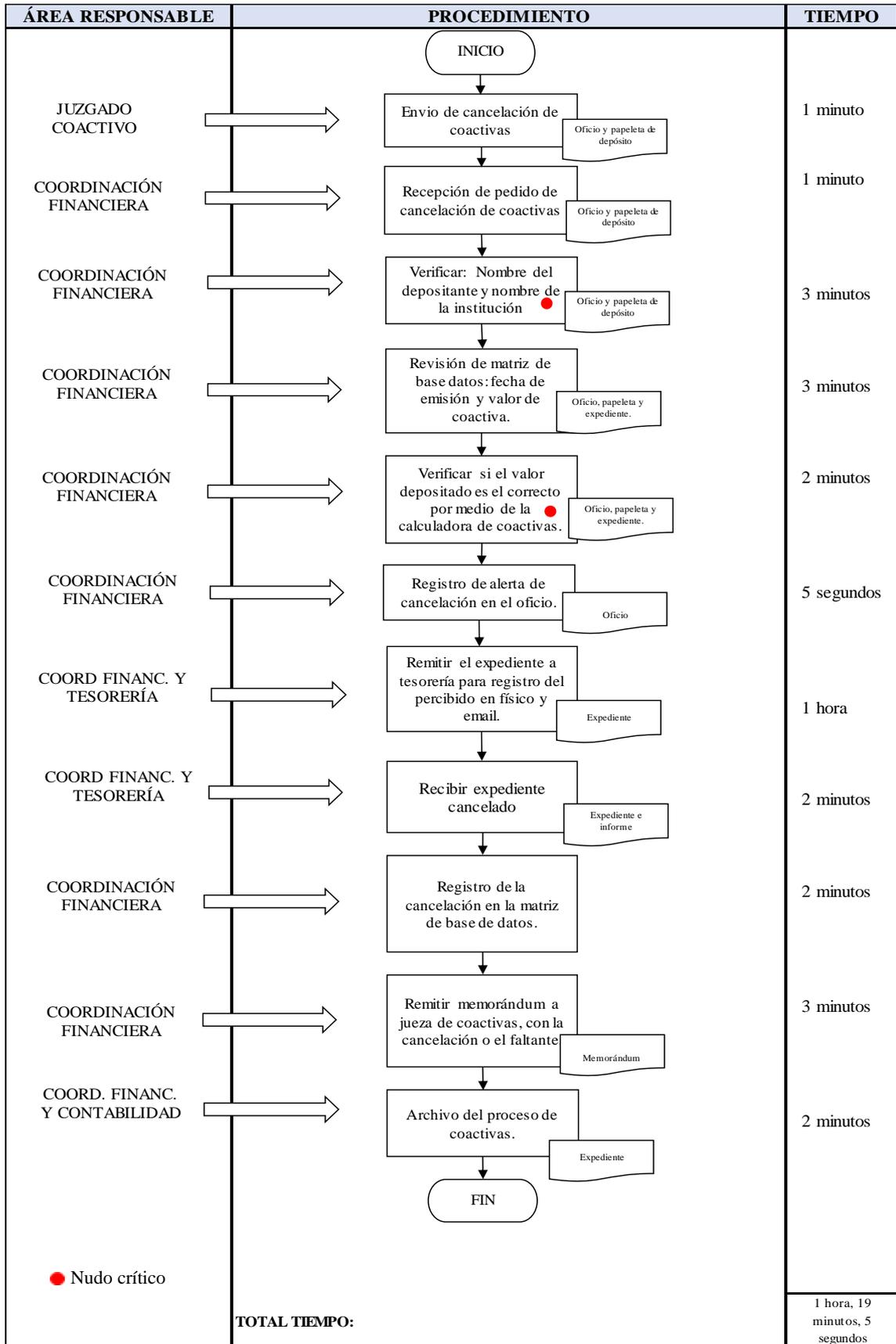
**Tabla 38. Control de procedimientos cancelación de coactivas.**

<b>Nombre del proceso:</b> Cancelación de Coactivas					
<b>Unidad:</b> Financiera					
<b>Área</b>	<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Referencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Coordinación	1	Recibir oficio de juez de coactivas, en el que se adjunta depósito de pago.	Oficio Papeleta de Deposito	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	2	Verificar papeleta de depósito: Nombre del depositante y nombre de la institución (Consejo de la Judicatura).	Oficio Papeleta original	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	3	Revisar matriz de base datos: fecha de emisión y valor de coactiva.	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	4	Verificar si el valor depositado es el correcto por medio de la calculadora de coactivas.	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	5	Registrar alerta de cancelación en el oficio.	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	6	Remitir el expediente a tesorería para registro del percibido en físico y email.	Expediente Email	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	7	Receptar expediente cancelado	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	8	Registrar cancelación en la matriz de base de datos.	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	9	Remitir memorándum a jueza de coactivas, con la cancelación o el faltante.	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	10	Archivar proceso de coactivas.	Expediente	Diaria	Ing. Lupe Andrade

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Ilustración 25. Flujoograma cancelación de coactivas**



Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Johana y Patricia

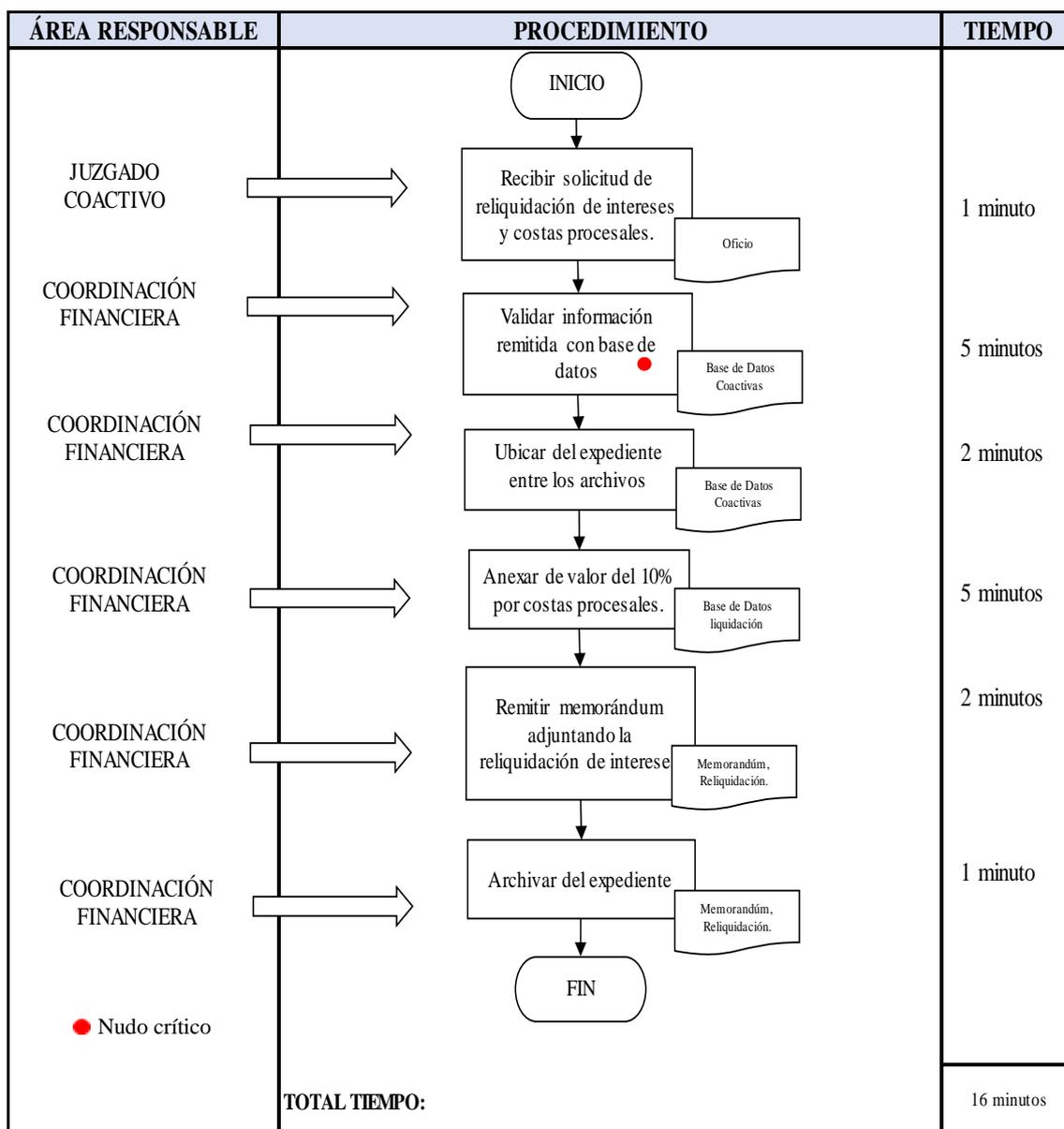
**Tabla 39. Control de procedimientos liquidación de costas procesales.**

<b>Nombre del proceso:</b> Liquidación de costas procesales.					
<b>Unidad:</b> Financiera					
<b>Área</b>	<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Referencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Coordinación	1	Recibir solicitud de reliquidación de intereses y costas procesales por parte de juez de coactivas.	Oficio	Semanal	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	2	Validar información remitida con base de datos	Base de datos Coactivas	Semanal	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	3	Ubicar expediente entre los archivos	Base de datos	Semanal	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	4	Anexar valor del 10% por costas procesales	Base de datos Liquidación	Semanal	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	5	Remitir memorándum adjuntando la reliquidación de intereses	Memorándum Reliquidación de intereses	Semanal	Ing. Lupe Andrade
Coordinación	6	Archivar del expediente	Memorándum Reliquidación de intereses	Semanal	Ing. Lupe Andrade

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Ilustración 26. Flujograma liquidación costas procesales**



Fuente: Investigación ptopia  
 Elaborado por: Johana y Patricia

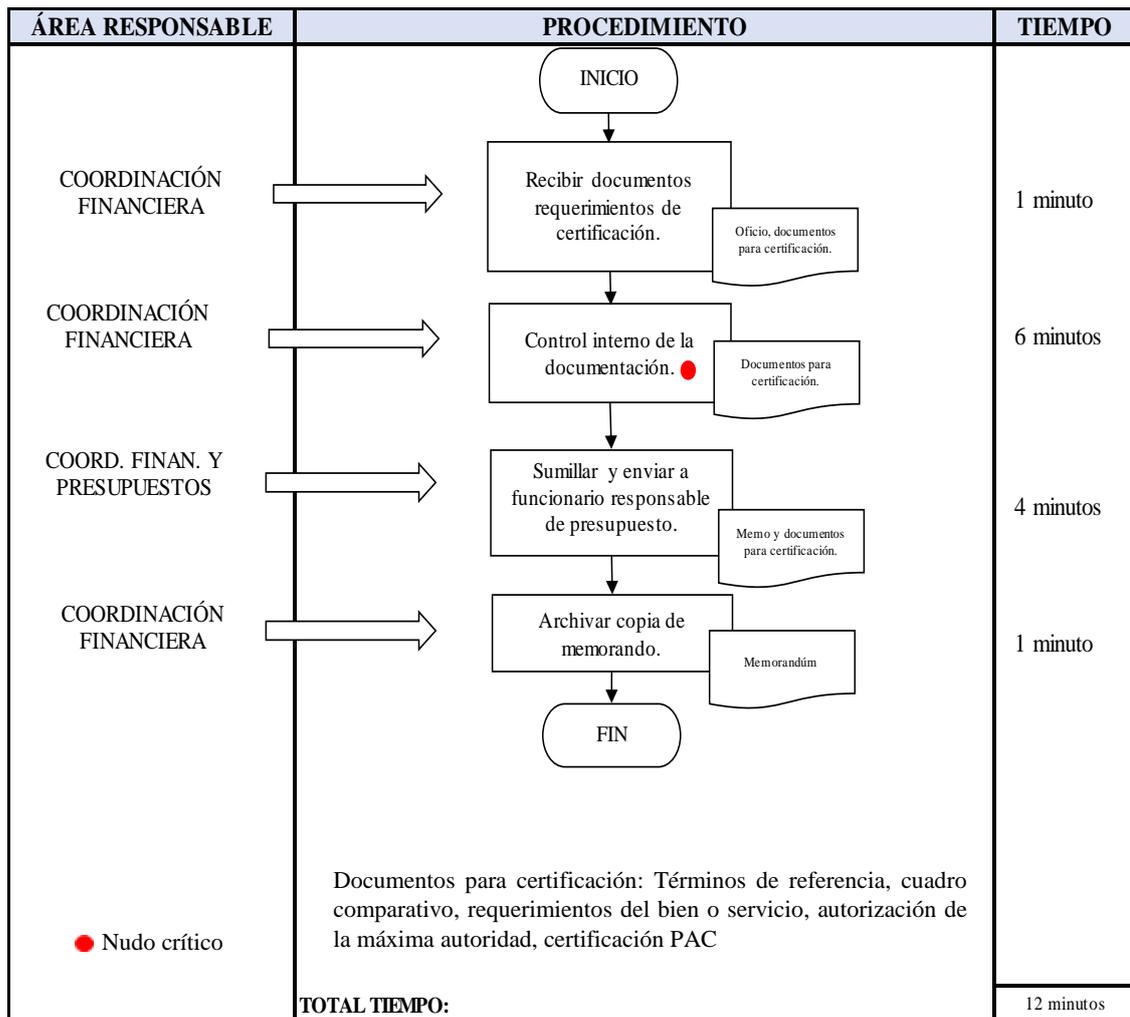
**Tabla 40. Control de procedimientos requerimientos de certificación presupuestaria.**

<b>Nombre del proceso:</b> Requerimientos de certificación presupuestaria.						
<b>Unidad:</b> Financiera						
<b>Área</b>	<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Referencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	
Coordinación	1	Recibir documentos requerimientos de certificación.	Oficio	Semanal	Ing. Lupe Andrade	
Coordinación	2	Realizar Control interno de la documentación.	Términos de referencia Cuadro comparativo Requerimientos del bien o servicio Autorización de la máxima autoridad Certificación PAC Memorándum	Semanal	Ing. Lupe Andrade	
Coordinación	3	Sumillar y enviar a funcionario responsable de presupuesto.	Documentos de respaldo	Semanal	Ing. Lupe Andrade	
Coordinación	4	Archivar copia de memorando.	Memorando	Semanal	Ing. Lupe Andrade	
<b>Nota:</b> El control interno de las formalidades que se necesitan para la realización de las certificaciones presupuestarias no siempre se realiza.						

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Ilustración 27. Flujograma requerimientos de certificación presupuestaria**



Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Johana y Patricia

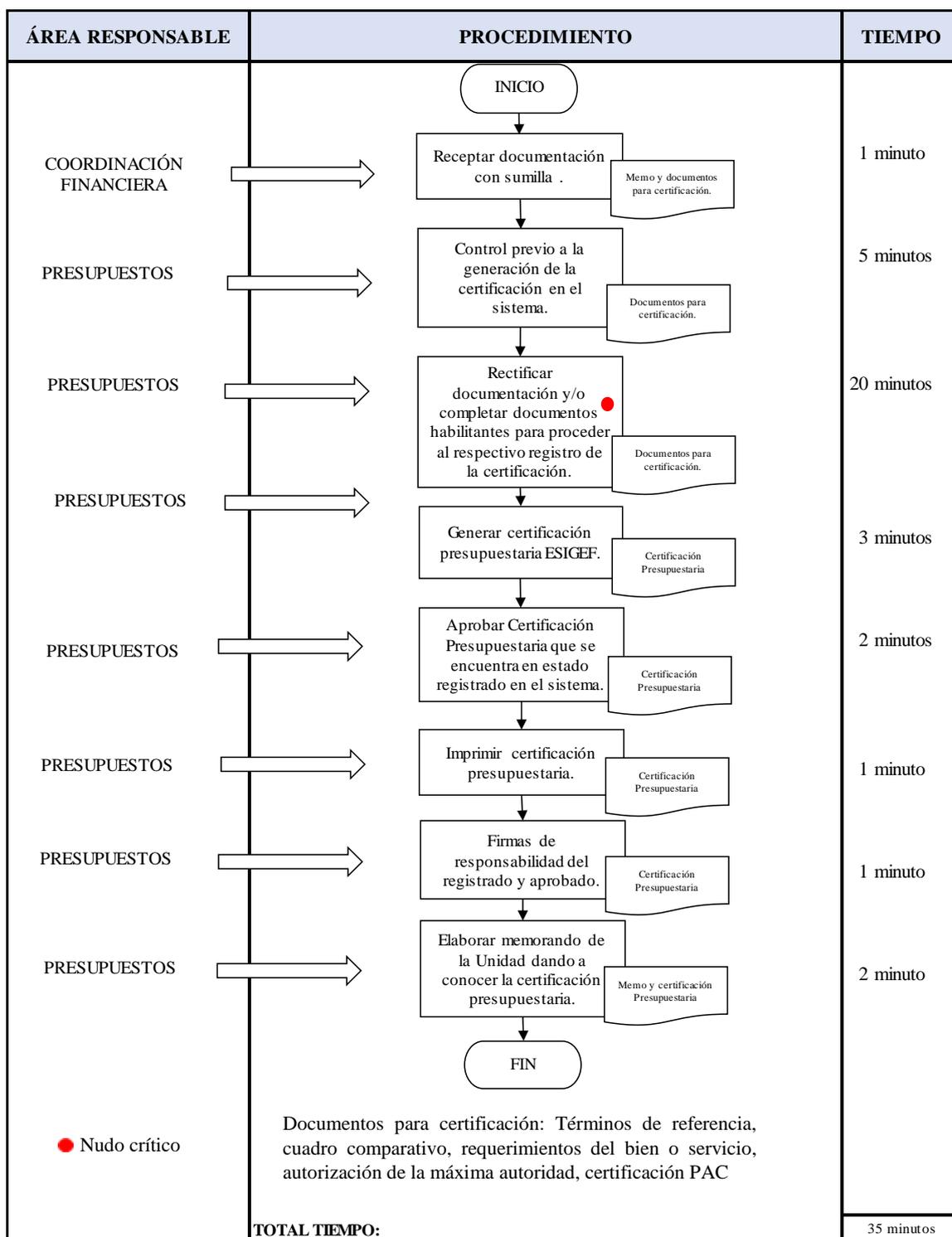
**Tabla 41. Control de procedimientos certificación presupuestaria.**

<b>Nombre del proceso:</b> Certificación Presupuestaria					
<b>Unidad:</b> Financiera					
<b>Área</b>	<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Referencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Presupuesto	1	Recibir documentación con sumilla de la Coordinación de la Unidad.	Copia memorando y documentación de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	2	Realizar control previo a la generación de la certificación en el sistema.	Documentos de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	2.1	Rectificar documentación y/o completar documentos habilitantes para proceder al respectivo registro de la certificación.	Documentos de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	3	Generar certificación presupuestaria ESIGEF.	Documentos de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	4	Aprobar Certificación Presupuestaria que se encuentra en estado registrado en el sistema.	Certificación Generada	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	5	Imprimir la certificación presupuestaria.	Certificación presupuestaria	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	6	Firmar responsable del registrado y aprobado.	Certificación presupuestaria	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	7	Elaborar memorando de la Unidad dando a conocer la certificación presupuestaria.	Memorando, Certificación presupuestaria	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Ilustración 28. Flujograma certificación presupuestaria**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Johana y Patricia

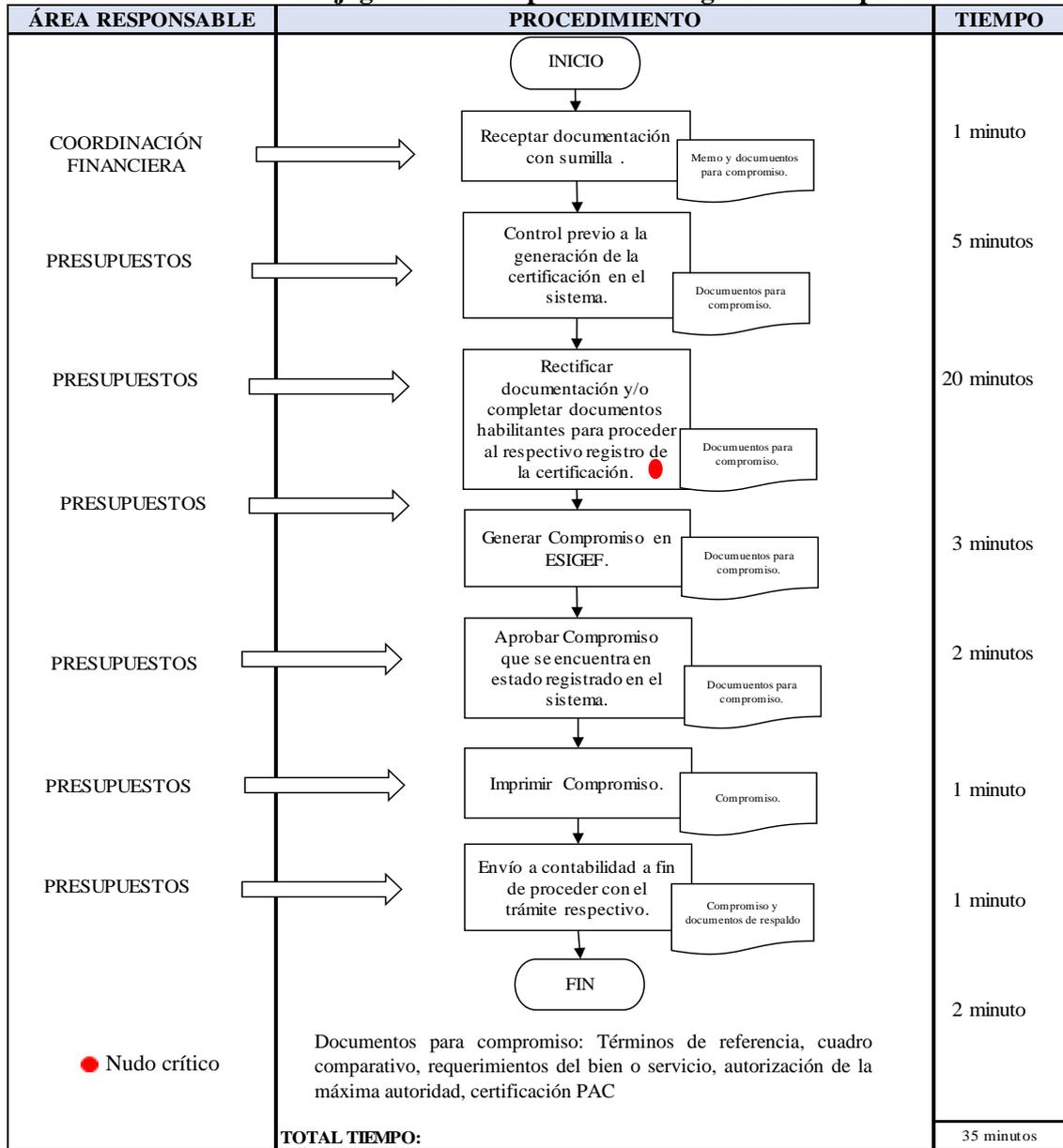
**Tabla 42. Control de procedimientos comprobante de registro de compromiso.**

<b>Nombre del proceso:</b> Comprobantes de registro de compromiso.					
<b>Unidad:</b> Financiera					
<b>Área</b>	<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Referencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Presupuesto	1	Recibir documentación con sumilla de la Coordinación de la Unidad.	Copia memorando de autorización de pago	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	2	Realizar control previo a la generación del compromiso en el sistema.	Documentos de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	2.1	Rectificar documentación y/o completar documentos habilitantes para proceder al respectivo registro de compromiso.	Documentos de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	3	Generar compromiso ESIGEF.	Documentos de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	4	Aprobar compromiso que se encuentra en estado registrado en el sistema.	Compromiso generado	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	5	Imprimir del compromiso.	Compromiso generado	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay
Presupuesto	6	Enviar a contabilidad a fin de proceder con el trámite respectivo.	Compromiso y documento de respaldo	Semanal	Ing. Elizabeth Asadobay

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Ilustración 29. Flujograma de comprobante de registro de compromiso**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Johana y Patricia

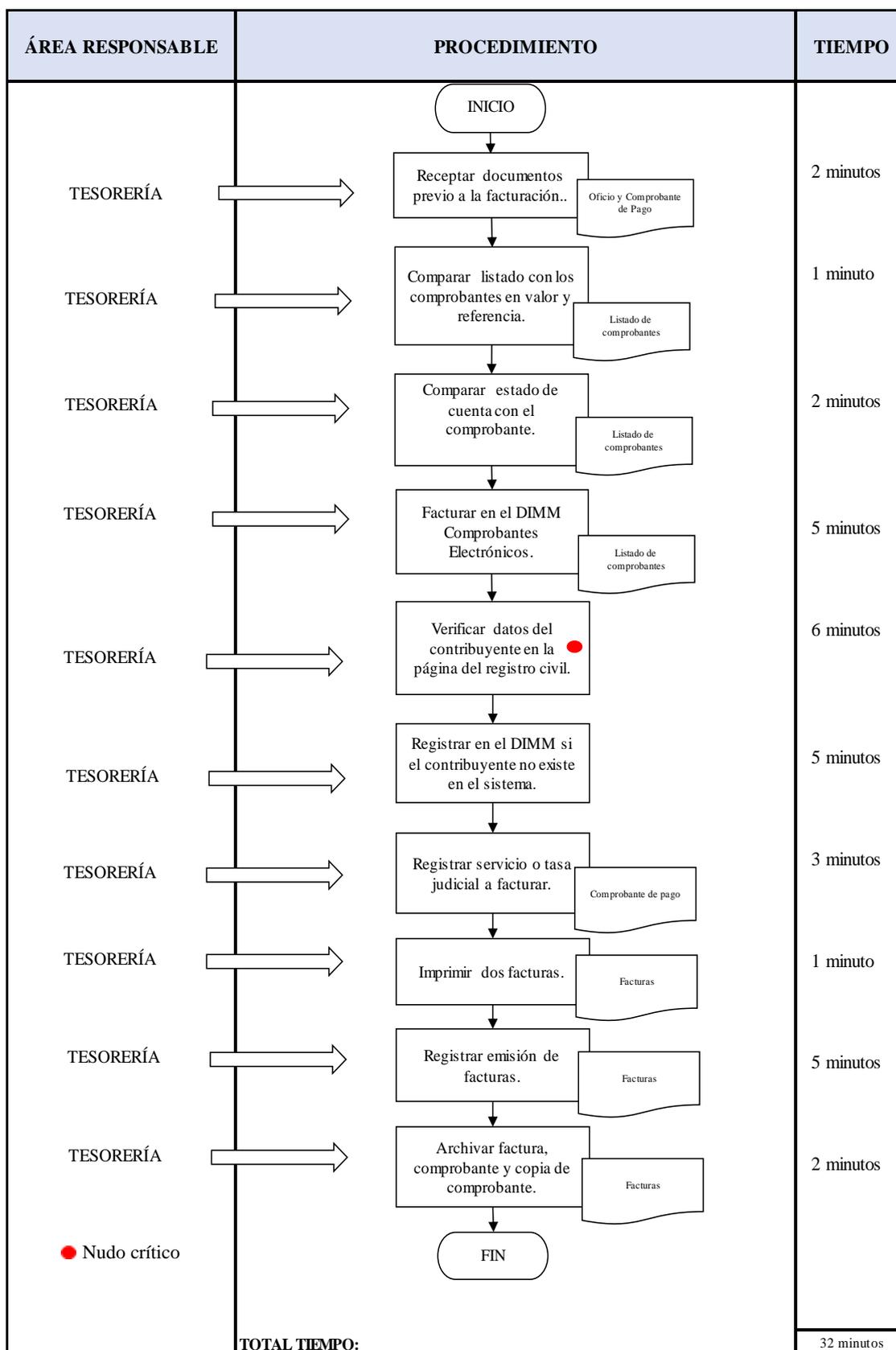
**Tabla 43. Control de procedimientos de facturación de servicios y tasas judiciales.**

<b>Nombre del proceso:</b> Facturación de servicios y tasas judiciales					
<b>Unidad:</b> Financiera					
<b>Área</b>	<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Referencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Tesorería	1	Recibir documentos previos a la facturación.	Oficio, comprobantes de pago	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	2	Comparar listado con los comprobantes en valor y referencia.	Listado, comprobantes	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	3	Comparar estado de cuenta con el comprobante.	Estado de cuenta, comprobantes	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	4	Facturar en el DIMM Comprobantes Electrónicos.	Listado, comprobante	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	5	Verificar datos del contribuyente en la página del registro civil.	Listado	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	6	Ingresar en el DIMM si el contribuyente no existe en el sistema.	Listado	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	7	Registrar servicio o tasa judicial a facturar.	Comprobante de pago	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	8	Imprimir dos facturas.	Comprobante, factura	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	9	Registrar emisión de facturas.	Factura	Semanal	Ing. Miguel Mena
Tesorería	10	Archivar factura, comprobante y copia de comprobante.	Factura, Comprobante	Semanal	Ing. Miguel Mena
<b>Nota:</b> Los comprobantes de pago no son realizados en función del orden cronológico que llegan.					

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Ilustración 30. Flujograma facturación de servicios y tasas judiciales**



Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Johana y Patricia

## 9. Control de procesos

**Tabla 44. Control de procesos**

Fecha última revisión	Proceso	Líder del proceso	Tipo	Descripción	Impacto	Áreas
03/01/2017	Registro de coactivas	Ing. Lupe Andrade	Apoyo	Cálculo de pagos de procesos coactivos	Ingresos	Coordinación Financiera
03/01/2017	Cancelación de coactivas	Ing. Lupe Andrade	Apoyo	Registro de pago de procesos coactivos	Ingresos	Coordinación Contabilidad Tesorería
03/01/2017	Liquidación de costas procesales	Ing. Lupe Andrade	Apoyo	Registro de pago de costas procesales	Ingresos	Coordinación Contabilidad Tesorería
03/01/2017	Certificación presupuestaria	Ing. Elizabeth Asadobay	Apoyo	Emisión de certificación presupuestaria para adquisiciones de bienes o servicios	Verificación del presupuesto	Coordinación Presupuestos
03/01/2017	Compromiso	Ing. Elizabeth Asadobay	Apoyo	Emisión de compromiso para para adquisiciones de bienes o servicios	Disminución del presupuesto	Coordinación Presupuestos
03/01/2017	Facturación de servicios y tasa judiciales	Ing. Miguel Mena	Apoyo	Emisión de facturas electrónicas	Ingresos	Tesorería

**Fuente:** (Fleitman, 2007)

**Elaborado por:** Johana y Patricia

**Nota:**

- Tipo (clave o de apoyo)
- Impacto (identifica el impacto estratégico que el proceso tiene en la institución.)
- Áreas (son aquellas áreas de las cuales depende la ejecución del proceso.)

#### 4.4.ETAPA 4. INFORME DE EVALUACIÓN



## DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHIMBORAZO

# INFORME DE EVALUACIÓN

### ÁREA:

UNIDAD FINANCIERA

### CAMPO EVALUADO:

PROCESOS DE LA UNIDAD FINANCIERA

### EVALUADORAS:

CARLA JOHANA CONDO ARÉVALO

ELSA PATRICIA SHIGLA BACUY

Riobamba, 23 de Enero del 2017

## **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

En el presente informe, se encuentran los resultados obtenidos de la evaluación realizada a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, en donde se describe una breve reseña, normativa, filosofía de la institución, y los hallazgos de la evaluación.

### **1.1 ALCANCE**

La evaluación a los procesos, comprendió el análisis de los procesos de la Unidad Provincial Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo.

### **1.2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN**

Evaluar los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, para el desarrollo eficiente de las actividades financieras y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

### **1.3 METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para la ejecución de la evaluación está dada por las siguientes etapas:

1. Análisis preliminar.
2. Revisión integral.
3. Evaluación específica de las áreas o procesos.
4. Informe

### **1.4 ANTECEDENTES**

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, es el órgano de gobierno, administrativo y disciplinario de la Función Judicial, tuvo personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera. Su sede está en Quito, y ejerce sus atribuciones en todo el territorio nacional, de acuerdo con la Constitución, la ley y los reglamentos respectivos.

El Consejo de la Judicatura, tuvo su inicio en diciembre de 1998. El objetivo de su conformación, el ámbito de sus atribuciones y el desarrollo de sus actividades. Estuvo integrado por el Presidente de la Ex Corte Suprema de Justicia, como Presidente del Consejo Nacional de la Judicatura, quien presidía la Institución, conjuntamente con siete Vocales.

En el marco de la nueva Constitución, el Consejo de la Judicatura, se integró con nueve vocales, en el cumplimiento de la sentencia emitida por la Corte Constitucional, en diciembre de 2008.

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo está dirigida por la Dra. Irene Andrade Verdezoto, la misma que cuenta con 303 empleados, donde la Unidad Provincial Financiera se encuentran 5 empleados que están a cargo del área de coordinación financiera, de contabilidad, presupuestos y tesorería.

### **1.5 NORMATIVA**

- Constitución
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Plan estratégico de la Función Judicial 2013-2019
- Resolución 186 – 2015

### **1.6 MISIÓN**

Proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, efectiva, íntegra, oportuna, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia.

### **1.7 VISIÓN**

Consolidar al sistema de justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos.

## **CAPÍTULO II: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN**

Como resultado de la evaluación realizada a los procesos de la Unidad Financiera se encontró los siguientes aspectos a tomarse en cuenta para ser corregidos para mejorar la eficiencia y eficacia de sus actividades:

- Falta de objetivos específicos para la Unidad Financiera debido a la centralización del plan estratégico, porque todos estos objetivos están elaborados al mejoramiento del servicio de justicia el que no se permite medir la eficacia y eficiencia de la unidad. Se recomienda a la Coordinación Financiera solicitar a la unidad competente la elaboración de objetivos para la unidad, el que permitirá medir y evaluar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia de las actividades que se realiza en la unidad.
- No existe un manual de procesos para la Unidad Financiera puesto que no se ha realizado por la Unidad encargada del diseño e implementación de estos manuales generando confusión en los procesos, que permite la generación de errores. Se recomienda a la Coordinación Financiera solicitar el diseño de un manual general de procesos para la unidad, que ayudará a minimizar el tiempo en la ejecución del trabajo y facilita la inducción a un nuevo personal en su puesto de trabajo.
- Retraso en la realización de la certificación presupuestaria a causa de que no se realiza adecuadamente el control interno en el área de coordinación de la unidad porque desconoce de los procesos, existiendo una acumulación de trabajo en otras áreas involucradas al proceso de certificación. Se recomienda a la Coordinación Financiera utilizar el check list de la unidad, para que existan todas las formalidades que requiere la elaboración del proceso de la certificación presupuestaria.

- Falta de personal en el área de tesorería porque no se ha presupuestado para el desarrollo de otro puesto de trabajo en esta unidad por esta razón existe exceso en la carga de funciones e inadecuada asignación de actividades.

Se recomienda a la Coordinación Financiera asignar adecuadamente las funciones a las demás áreas para evitar acumulación de trabajo.

- Error en el cálculo de intereses de coactivas debido a que no existe una adecuada revisión del expediente en las fechas de exigibilidad y de pago por lo que se notifica mal el pago del contribuyente.

Se recomienda a la Coordinación Financiera realizar un control interno al expediente para el cálculo correcto de las multas e intereses de coactivas, y tomar como referencia el flujograma propuesto en este informe.

- Inadecuada comunicación interna a consecuencia de que no existe un adecuado ambiente laboral por lo que las órdenes no son cumplidas en su totalidad.

Se recomienda a la Coordinación Financiera mejorar los canales de comunicación por medio de reuniones frecuentes con las áreas y la aplicación de indicadores para evaluar el ambiente laboral para evitar que exista discrepancia en las órdenes y en la toma de decisiones dentro de la unidad.

Además para obtener un resultado mejorado de los procesos se propone los siguientes flujogramas que permitirán la reducción de tiempo de trabajo, también para documentar y estandarizar de una forma gráfica los procesos, procedimientos, actividades y áreas responsables.

### Flujograma registro de liquidación de coactivas

ÁREA RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	TIEMPO PROPUESTO
	INICIO		
JUZGADO COACTIVO	Enviar de liquidación de coactivas <small>Oficio, sentencia, orden de cobro</small>	5 minutos	3 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	Recibir pedido de liquidación. <small>Oficio, sentencia, orden de cobro</small>	2 minutos	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Realizar control interno de los documentos. <small>Oficio, sentencia, orden de cobro</small>	10 minutos	5 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	¿Los datos son correctos? <small>NO: Devolución Juzgado Coactivo Oficio, sentencia, orden de cobro</small>		
COORDINACIÓN FINANCIERA	SI Observar la fecha de exigibilidad de la obligación y tasa activa referencial, para cálculo. <small>Oficio, sentencia, orden de cobro</small>	2 minutos	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Calcular interés de coactiva en matriz de excel y comparación con calculadora coactiva.	14 minutos 5 segundos	12 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	¿Se encuentra bien claculado? <small>NO: (loop back to 'Calcular interés...')</small>		
COORDINACIÓN FINANCIERA	SI Imprimir de matriz de interes coactivo	1 minuto	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Emitir memorándum a juez de coactivas adjuntando liquidación de coactiva. <small>Memorandum, liquidación</small>	5 minutos	3 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	Remitir a contadora la liquidación para registro de devengado <small>Expediente</small>	5 minutos	5 minutos
COORD. FINANC. Y CONTABILIDAD	Recibir de contador el registro del devengado con el expediente. <small>Expediente y CUR</small>	15 minutos	15 minutos
COORD. FINANC. Y CONTABILIDAD	Revisar el proceso verificando, nombre y valor en el CUR. <small>Expediente y CUR</small>	5 minutos	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Registrar en la matriz de base de datos de coactivas. <small>Liquidación, expediente y CUR</small>	2 minutos	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Asignar número de proceso y archivar. <small>Expediente</small>	2 minutos	1 minuto
	FIN		
<b>TOTAL TIEMPO:</b>		1 hora, 8 minutos, 5 segundos	49 minutos

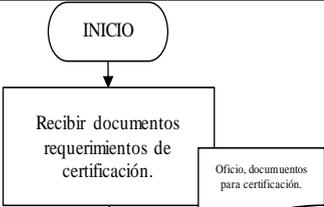
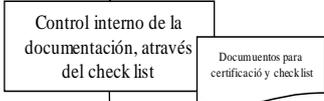
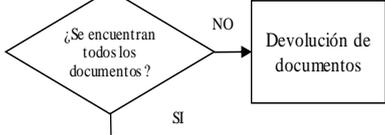
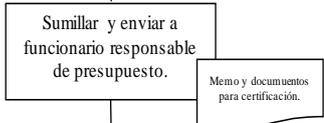
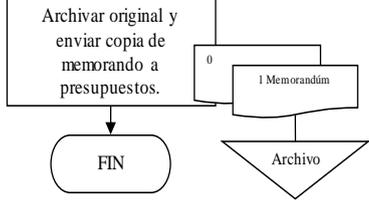
### Flujograma cancelación de coactivas

ÁREA RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	TIEMPO PROPUESTO
	INICIO		
JUZGADO COACTIVO	Envío de cancelación de coactivas <small>Oficio y papeleta de depósito</small>	1 minuto	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Recepción de pedido de cancelación de coactivas <small>Oficio y papeleta de depósito</small>	1 minuto	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Verificar: Nombre del depositante y nombre de la institución <small>Oficio y papeleta de depósito</small>	3 minutos	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	¿Los datos son correctos? <small>NO: Devolución Juzgado Coactivo Oficio y papeleta de depósito</small>		
COORDINACIÓN FINANCIERA	Revisar matriz de base datos: fecha de emisión y valor de coactiva. <small>Oficio, papeleta y expediente.</small>	3 minutos	2 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	Verificar si el valor depositado e interés es el correcto por medio de la calculadora de coactivas. <small>Oficio, papeleta y expediente.</small>	2 minutos	1 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	¿El valor del monto e interés es correcto? <small>NO: El faltante en cálculo de intereses es responsabilidad de la coordinación.</small>		
COORDINACIÓN FINANCIERA	Marcar cancelado o pendiente por monto en el oficio. <small>Oficio</small>	5 segundos	5 segundos
COORD FINANC. Y TESORERÍA	Remitir el expediente a tesorería para registro del percibido en físico y email. <small>Expediente</small>	2 minutos	2 minutos
COORD FINANC. Y TESORERÍA	Recibir expediente con el registro del monto cancelado. <small>Expediente e informe</small>	2 minuto	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Registrar del monto cancelado en la matriz de base de datos. <small>Expediente e informe</small>	1 hora	20 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	Remitir memorándum a jueza de coactivas, con la cancelación o el faltante de coactiva . <small>Memorándum</small>	3 minutos	2 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	¿Se ha cancelado en su totalidad? <small>NO: Archivo en coactivas pendientes Expediente</small>		
COORDINACIÓN FINANCIERA	Archivar del proceso de coactivas canceladas. <small>Expediente</small>	2 minutos	2 minutos
	FIN		
	<b>TOTAL TIEMPO:</b>	1 hora, 19 minutos, 5 segundos	33 minutos, 5 segundos

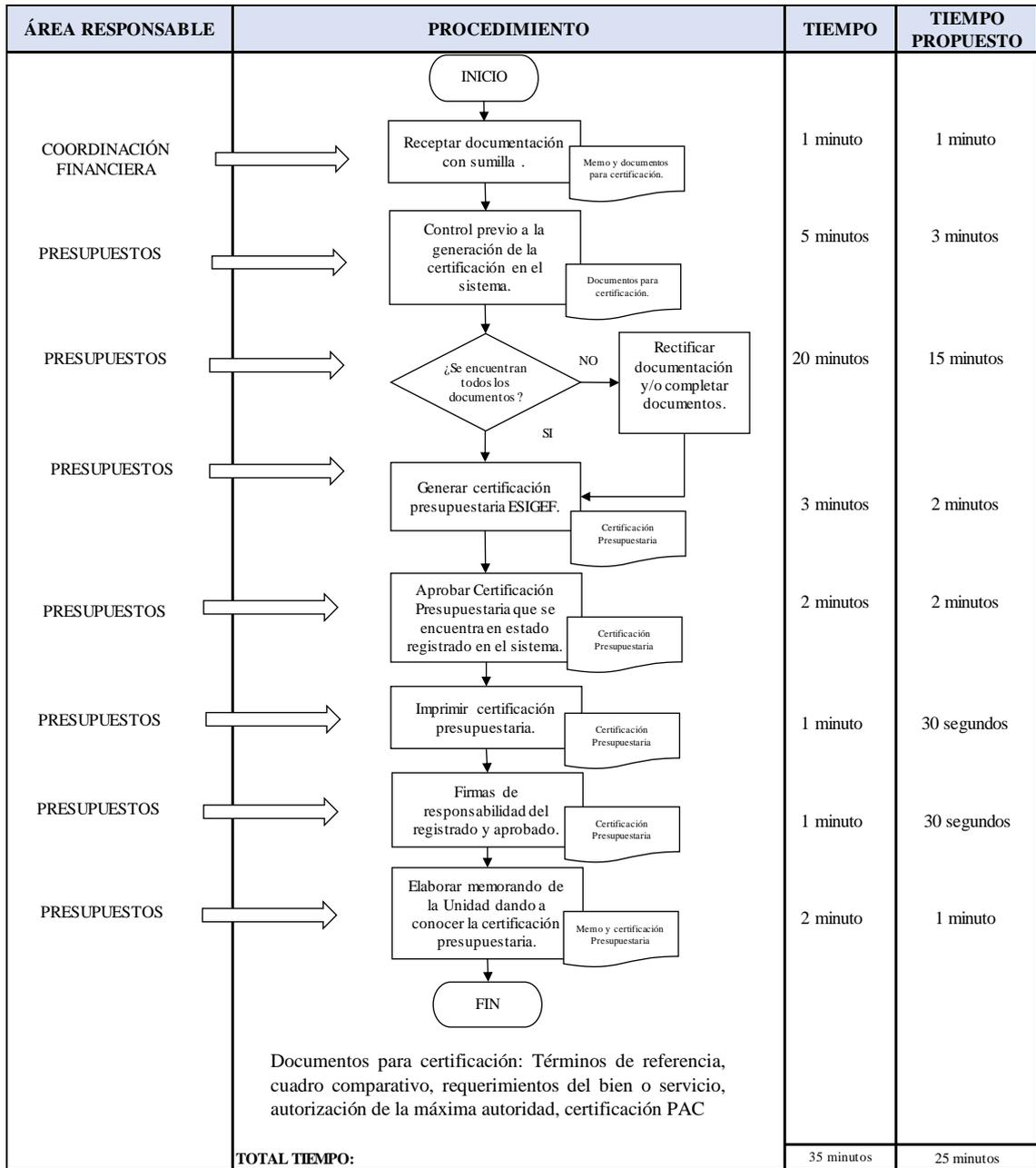
### Flujograma liquidación costas procesales

ÁREA RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	TIEMPO PROPUESTO
	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Recibir solicitud de reliquidación de intereses y costas procesales.]     A --&gt; B[Validar información remitida con base de datos]     B --&gt; C{¿Los datos son correctos?}     C -- NO --&gt; D[Devolución Juzgado Coactivo]     C -- SI --&gt; E[Ubicar el expediente entre los archivos]     E --&gt; F[Calcular anexo de valor del 10% por costas procesales.]     F --&gt; G[Remitir memorándum adjuntando la reliquidación de intereses]     G --&gt; H[Archivar del expediente]     H --&gt; FIN([FIN])                     </pre>		
JUZGADO COACTIVO	Recibir solicitud de reliquidación de intereses y costas procesales. <small>Oficio</small>	1 minuto	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Validar información remitida con base de datos <small>Base de Datos Coactivas</small>	5 minutos	3 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	¿Los datos son correctos? <small>NO: Devolución Juzgado Coactivo (Oficio)</small> <small>SI: Continúa</small>		
COORDINACIÓN FINANCIERA	Ubicar el expediente entre los archivos <small>Base de Datos Coactivas</small>	2 minutos	1 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	Calcular anexo de valor del 10% por costas procesales. <small>Anexo orden de cobro</small>	5 minutos	3 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA	Remitir memorándum adjuntando la reliquidación de intereses <small>Memorándum, Reliquidación.</small>	2 minutos	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA	Archivar del expediente <small>Memorándum, Reliquidación.</small>	1 minuto	1 minuto
	<b>TOTAL TIEMPO:</b>	16 minutos	10 minutos

### Flujograma requerimientos de certificación presupuestaria

ÁREA RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	TIEMPO PROPUESTO
COORDINACIÓN FINANCIERA		1 minuto	1 minuto
COORDINACIÓN FINANCIERA		6 minutos	3 minutos
			
COORD. FINAN. Y PRESUPUESTOS		4 minutos	2 minutos
COORDINACIÓN FINANCIERA		1 minuto	1 minuto
	<p>FIN</p>		
	<p>Documentos para certificación: Términos de referencia, cuadro comparativo, requerimientos del bien o servicio, autorización de la máxima autoridad, certificación PAC</p>		
	<b>TOTAL TIEMPO:</b>	12 minutos	7 minutos

### Flujograma certificación presupuestaria



### Flujograma registro de comprobante de compromiso

ÁREA RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	TIEMPO PROPUESTO
COORDINACIÓN FINANCIERA	Receptar documentación con sumilla . <small>Memo y documentos para compromiso.</small>	1 minuto	1 minuto
PRESUPUESTOS	Control previo a la generación de la certificación en el sistema. <small>Documentos para compromiso.</small>	5 minutos	3 minutos
PRESUPUESTOS	¿Se encuentran todos los documentos? <small>NO: Rectificar documentación y/o completar documentos.</small>	20 minutos	15 minutos
PRESUPUESTOS	Generar Compromiso en ESIGEF. <small>Documentos para compromiso.</small>	3 minutos	2 minutos
PRESUPUESTOS	Aprobar Compromiso que se encuentra en estado registrado en el sistema. <small>Documentos para compromiso.</small>	2 minutos	2 minutos
PRESUPUESTOS	Imprimir Compromiso. <small>Compromiso.</small>	1 minuto	30 segundos
PRESUPUESTOS	Envío a contabilidad a fin de proceder con el trámite respectivo. <small>Compromiso y documentos de respaldo</small>	1 minuto	30 segundos
	FIN	2 minutos	1 minuto
	Documentos para Compromiso: Términos de referencia, cuadro comparativo, requerimientos del bien o servicio, autorización de la máxima autoridad, certificación PAC		
	<b>TOTAL TIEMPO:</b>	35 minutos	25 minutos

### Flujograma facturación de servicios y tasas judiciales

ÁREA RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	TIEMPO PROPUESTO
	(INICIO)		
TESORERÍA		2 minutos	1 minuto
TESORERÍA		1 minuto	1 minutos
TESORERÍA		2 minutos	1 minutos
TESORERÍA		5 minutos	3 minutos
TESORERÍA		6 minutos	3 minutos
TESORERÍA		1 minutos	1 minuto
TESORERÍA		4 minutos	2 minutos
TESORERÍA		3 minutos	2 minutos
TESORERÍA		1 minuto	1 minuto
TESORERÍA		5 minutos	2 minutos
TESORERÍA		2 minutos	1 minuto
	(FIN)		
	<b>TOTAL TIEMPO:</b>	32 minutos	18 minutos

Al implementar los flujogramas propuestos en la Unidad Financiera se da a conocer cada uno de los procedimientos a realizarse en cada proceso, además del tiempo de ejecución.

En la realización de la evaluación se encontró una inadecuada administración del tiempo, haciendo que los procesos sean deficientes y omitiéndose ciertos procedimientos que son importantes en la realización de los mismos.

Con los flujogramas planteados en cada área se espera optimizar el tiempo, cumplir con todos los productos, las obligaciones dentro de la institución, manteniendo el ambiente laboral y la satisfacción del cliente interno y externo.

Además los flujogramas son importantes para la inducción del personal porque permite que se demuestra gráficamente cada actividad, haciendo más fácil su ejecución.

Los indicadores son importantes para medir y evaluar en que porcentaje se está cumplimiento cada uno de los procesos para posteriormente tomar acciones correctivas, por lo que se puede utilizar los siguientes indicadores:

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Eficacia de resultados	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados requeridos}} \times 100$	mensual	Coordinación Financiera
Eficacia de comprobantes facturados	$\frac{\text{Comprobantes facturados}}{\text{Total de comprobantes}} \times 100$	mensual	Coordinación Financiera
Satisfacción clientes internos	$\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} \times 100$	mensual	Coordinación Financiera
Procesos realizados en el mes	$\frac{\text{Número de procesos realizados}}{\text{Número de procesos planificadas}} \times 100$	mensual	Coordinación Financiera
Eficiencia de presupuesto	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos presupuestados}} \times 100$	mensual	Coordinación Financiera
Ambiente laboral	$\frac{\text{Empleados conformes con el ambiente laboral}}{\text{Total empleados}} \times 100$	mensual	Coordinación Financiera

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación nos ha permitido tener un conocimiento más profundo de aspectos esenciales de la evaluación, es aplicable a cualquier empresa o entidad del sector público y privado, además por medio de un análisis teórico efectivamente se encontraron razones suficientes para su desarrollo.

Para su realización se ha considerado en cuenta, métodos, procedimientos y herramientas, tomando como referencia la metodología de Jack Fleitman, que consta de seis etapas que son: análisis preliminar, revisión integral, evaluación específica de las áreas o procesos, opiniones y recomendaciones generales, programa de implantación de recomendaciones y evaluación de las mejoras obtenidas. De estas etapas se ha considerado para el desarrollo del trabajo de titulación las cuatro primeras etapas.

Como resultado final se ha elaborado el informe de la evaluación a los procesos de la Unidad Financiera de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, en el que se expone los resultados encontrados con sus debidas recomendaciones.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a futuros estudiantes extender los conocimientos expuestos en este trabajo de titulación, investigar sobre otros aspectos relacionados con la evaluación ampliando las bases teóricas, la variedad de instrumentos para la recolección de la información conduciendo este mismo estudio a los otros tipos de organizaciones para garantizar su eficacia y eficiencia de las empresas.

Además se recomienda para la realización de diferentes tipos de evaluaciones, obtener los métodos y herramientas necesarios para poder desarrollarlas en base a las áreas que se va a examinar con el fin de que se pueda obtener resultados confiables y que contribuyan a las distintas entidades evaluadas a su mejora.

Se sugiere a la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Chimborazo, específicamente la Unidad Financiera tomar en cuenta las recomendaciones descritas en el informe de evaluación a los procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de sus actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*.ed.Lima: San Marcos.
- Dávalos, N., & Cordova, G. (2003). *Diccionario Contable... y más* . Quito: Edi-Abaco.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial*. 3ª. ed. México: Pearson Educación.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad*.ed.México: Pax .
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., et al. (2010). *Metodología de la Investigación* . 5ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Mancillas, E. (2011). *La auditoría Administrativa: Un enfoque científico*. 2ª. ed. México: Trillas.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Pérez Fernández , J. A. (2010). *Gestión por procesos* . Madrid: Esic .
- Rodríguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Dawson, O. (2011). *Diferencia entre evaluación y auditoría*. Obtenido de <http://www.differencebetween.com/difference-between-audit-and-vs-evaluation/>
- Espinoza, S. (2013). *La evaluación integral de empresas* . Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000300010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000300010)
- Montilla, O. d. (2004). *Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/139/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/139/html)

# ANEXOS

## Anexo 1. Resolución 186 - 2015



186-2015

### RESOLUCIÓN 186-2015

#### EL PLENO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

##### CONSIDERANDO:

- Que,** el artículo 178 de la Constitución de la República del Ecuador dispone: *“El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial...”;*
- Que,** los numerales 1 y 5 del artículo 181 de la Constitución de la República del Ecuador determinan: *“Serán funciones del Consejo de la Judicatura además de las que determine la ley: 1. Definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial (...); y, 5. Velar por la transparencia y eficiencia de la Función Judicial”;*
- Que,** el artículo 3 del Código Orgánico de la Función Judicial, establece: *“(...) los órganos de la Función Judicial, en el ámbito de sus competencias, deberán formular políticas administrativas que transformen la Función Judicial para brindar un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de las usuarias y usuarios...”;*
- Que,** el artículo 254 del Código Orgánico de la Función Judicial expresa: *“El Consejo de la Judicatura es el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial...”;*
- Que,** el numeral 10 del artículo 264 del Código Orgánico de la Función Judicial, al Pleno del Consejo de la Judicatura le corresponde: *“10. Expedir, modificar, derogar e interpretar obligatoriamente el Código de Ética de la Función Judicial, el Estatuto Orgánico Administrativo de la Función Judicial, los reglamentos, manuales, instructivos o resoluciones de régimen interno, con sujeción a la Constitución y la ley, para la organización, funcionamiento, responsabilidades, control y régimen disciplinario; particularmente para velar por la transparencia y eficiencia de la Función Judicial.”;*
- Que,** el numeral 1 del artículo 100 del Código Orgánico de la Función Judicial establece: *“ Son deberes de las servidoras y servidores de la Función Judicial, según corresponda al puesto que desempeñen, los siguientes: 1. Cumplir, hacer cumplir y aplicar, dentro del ámbito de sus funciones, la Constitución, los instrumentos internacionales de derechos humanos, las leyes y reglamentos generales; el Estatuto Orgánico Administrativo de la Función Judicial, los reglamentos, manuales, instructivos y resoluciones del Pleno del Consejo de la Judicatura y de sus superiores jerárquicos;...”;*
- Que,** el Pleno del Consejo de la Judicatura en sesión de 28 de abril de 2014, mediante Resolución 070-2014, publicada en Edición Especial del Registro Oficial No. 158 de 30 de julio de 2014, resolvió: **“APROBAR EL ESTATUTO INTEGRAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS QUE INCLUYE LA CADENA DE VALOR, SU DESCRIPCIÓN, EL MAPA DE PROCESOS, LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y LA ESTRUCTURA”**

*DESCRIPTIVA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NIVEL CENTRAL Y DESCONCENTRADO*;

- Que,** el Pleno del Consejo de la Judicatura en sesión, de 17 de diciembre de 2014 mediante Resolución 342-2014, publicada en Edición Especial del Registro Oficial No. 288 de 19 de marzo de 2015, resolvió: *"REFORMAR LA RESOLUCIÓN 070-2014 QUE CONTIENE EL ESTATUTO INTEGRAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS QUE INCLUYE LA CADENA DE VALOR, SU DESCRIPCIÓN, EL MAPA DE PROCESOS, LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y LA ESTRUCTURA DESCRIPTIVA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE NIVEL CENTRAL Y DESCONCENTRADO"*;
- Que,** la Asamblea Nacional el 12 de mayo de 2015 expidió el: *"Código Orgánico General de Procesos"*, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 506 de 22 de mayo de 2015;
- Que,** la Disposición Segunda Reformatoria del Código Orgánico General de Procesos, reforma varios artículos del Código Orgánico de la Función Judicial;
- Que,** la Disposición Final Segunda del Código Orgánico General de Procesos dispone que: *"El Código Orgánico General de Procesos entrará en vigencia luego de transcurridos doce meses, contados a partir de su publicación en el Registro Oficial, con excepción de las normas que reforman el Código Orgánico de la Función Judicial, (...), que entrarán en vigencia a partir de la fecha de publicación de esta Ley. (...)"*;
- Que,** es necesario diseñar e implementar la estructura organizacional del Consejo de la Judicatura, alineada con la naturaleza y especialización de la misión consagrada en la Constitución de la República del Ecuador, en el Código Orgánico de la Función Judicial y en el Plan Estratégico de la Función Judicial, que deben traducirse en una organización moderna, eficiente, eficaz y ágil que responda a las demandas de la ciudadanía a través de un nuevo modelo de gestión;
- Que,** el Pleno del Consejo de la Judicatura, conoció el Memorando CJ-DG-2015-3450, de 17 junio de 2015, suscrito por la economista Andrea Bravo Mogro, Directora General, quien remite el Memorando CJ-DNJ-SNA-2015-527, de 12 de junio de 2015, suscrito por el doctor Esteban Zavala Palacios, Director Nacional de Asesoría Jurídica, que contiene el proyecto de: *"Reforma al Estatuto Integral Organizacional por Procesos del Consejo de la Judicatura"*; y,

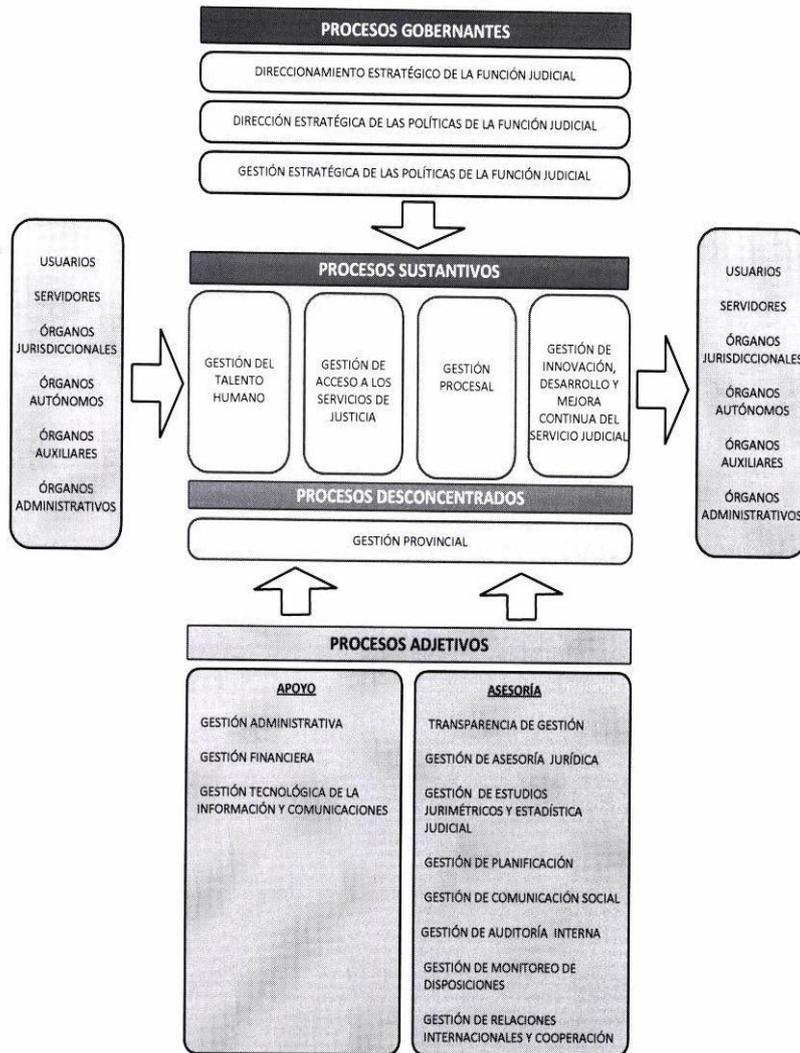
En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, por unanimidad de los presentes,

**RESUELVE:**

**REFORMAR LA RESOLUCIÓN 070-2014, DE 28 DE ABRIL DE 2014, QUE CONTIENE EL ESTATUTO INTEGRAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS QUE INCLUYE LA CADENA DE VALOR, SU DESCRIPCIÓN, EL MAPA DE PROCESOS, LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y LA ESTRUCTURA**

ANEXO 1

MAPA DE PROCESOS



10. Contratos elaborados;
11. Designación y/o cambio de administrador de contrato;
12. Indicadores y estándares de desempeño en contratación pública;
13. Archivo de control de contratos y demás instrumentos jurídicos relacionados a la gestión de contratación pública;
14. Plan anual de contratación del Consejo de la Judicatura;
15. Certificaciones del plan anual de contrataciones;
16. Órdenes de compra de bienes y contratación de servicios aprobadas;
17. Control previo en procesos de contratación del ámbito de su competencia; y,
18. Informes de gestión y de cumplimiento de planes.

## 2.10 GESTIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS PARA LAS DIFERENTES UNIDADES DE LA INSTITUCIÓN

**Responsable:** Dirección Nacional Financiera  
**Puesto Directivo:** Director(a) Nacional Financiero

**Misión:**

Gestionar y administrar los recursos financieros del Consejo de la Judicatura de manera eficaz y transparente.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas relacionadas con la administración financiera;
- b) Organizar, dirigir, controlar y aprobar los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería del Consejo de la Judicatura, así como el proceso de gestión de coactivas de la Función Judicial, en el ámbito financiero;
- c) Coordinar con la Dirección Nacional de Planificación la elaboración de la programación anual de la política pública institucional;
- d) Elaborar información veraz y oportuna para la preparación de los estados financieros del Consejo de la Judicatura;
- e) Controlar y coordinar la ejecución del presupuesto anual del Consejo de la Judicatura;
- f) Elaborar informes de seguimiento, evaluación y control de la ejecución presupuestaria y financiera del Consejo de la Judicatura;
- g) Gestionar, registrar y controlar las reformas y/o modificaciones del presupuesto del Consejo de la Judicatura;
- h) Coordinar con el ente rector de las finanzas públicas la asignación y modificaciones presupuestarias;
- i) Autorizar y disponer el pago de obligaciones financieras del Consejo de la Judicatura;
- j) Administrar, registrar y supervisar las garantías en custodia del Consejo de la Judicatura;

- k) Supervisar la administración y pago de pensiones alimenticias de las unidades financieras de las Direcciones Provinciales;
- l) Monitorear la aplicación de la normativa financiera vigente de los depósitos judiciales;
- m) Implementar las medidas correctivas recomendadas por los órganos de control que le correspondan;
- n) Formular y ejecutar la programación anual de la política pública de la Dirección Nacional Financiera;
- o) Coordinar y supervisar las acciones de las unidades desconcentradas; y,
- p) Las demás que disponga la autoridad competente.

### 2.10.1 Gestión de contabilidad

**Responsable:** Subdirección Nacional de Contabilidad  
**Puesto Directivo:** Subdirector(a) Nacional de Contabilidad

**Misión:**

Analizar, validar y registrar las transacciones financieras que permitan generar información, clara, veraz y oportuna.

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Controlar y supervisar el proceso de los registros contables y comprobantes de egreso;
- b) Registrar contablemente los bienes de propiedad del Consejo de la Judicatura;
- c) Coordinar con la unidad responsable de activos fijos el control de bienes;
- d) Depurar, analizar y validar la información financiera;
- e) Realizar oportunamente las declaraciones tributarias y anexos transaccionales del SRI;
- f) Supervisar y controlar los procesos contables de las unidades financieras en las unidades desconcentradas;
- g) Revisar y validar la nómina;
- h) Elaborar informes de gestión y cumplimiento de planes de la Subdirección Nacional de Contabilidad; y,
- i) Las demás que disponga la autoridad competente.

**Productos:**

1. Comprobantes de registro del devengado;
2. Reporte de activos fijos valorados;
3. Registros Contables (depreciaciones, reclasificación, ajustes y otros);
4. Análisis y regulación de cuentas contables;
5. Informes financieros;
6. Declaraciones mensuales y anuales de las obligaciones tributarias;

7. Ajustes y reclasificaciones;
8. Reportes financieros de las Direcciones Provinciales;
9. Comprobantes de pago de nómina; y,
10. Informes de gestión y de cumplimiento de planes.

### **2.10.2 Gestión de presupuesto**

**Responsable:** Subdirección Nacional de Presupuesto  
**Puesto Directivo:** Subdirector(a) Nacional de Presupuesto

**Misión:**

Gestionar y coordinar de forma eficaz la asignación y ejecución presupuestaria del Consejo de la Judicatura.

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Coordinar con la Dirección Nacional de Planificación la elaboración de la proforma presupuestaria del Consejo de la Judicatura a nivel nacional;
- b) Emitir las certificaciones presupuestarias de acuerdo al presupuesto asignado al Consejo de la Judicatura;
- c) Verificar y validar la documentación previo el registro de las obligaciones;
- d) Coordinar, registrar y ejecutar las reformas y/o modificaciones presupuestarias debidamente autorizadas;
- e) Elaborar informes de seguimiento, evaluación y control de la ejecución presupuestaria y financiera;
- f) Elaborar informes de gestión y de cumplimiento de planes de la Subdirección Nacional de Presupuesto; y,
- g) Las demás que disponga la autoridad competente.

**Productos:**

1. Proforma presupuestaria del Consejo de la Judicatura ingresada al sistema;
2. Certificación presupuestaria;
3. Comprobantes de registro de compromisos;
4. Comprobantes de reformas y/o modificaciones presupuestarias;
5. Comprobantes de reprogramación financiera;
6. Informes de ejecución, seguimiento, evaluación y liquidación del presupuesto del Consejo de la Judicatura; y,
7. Informes de gestión y de cumplimiento de planes.

### **2.10.3 Gestión de tesorería**

**Responsable:** Subdirección Nacional de Tesorería  
**Puesto Directivo:** Subdirector(a) Nacional de Tesorería

**Misión:**

Verificar y validar los respaldos en cada proceso previo al desembolso de fondos y administrar eficientemente las garantías en custodia del Consejo de la Judicatura.

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Verificar y validar la documentación previo al pago de las obligaciones del Consejo de la Judicatura;
- b) Controlar y custodiar las garantías en el nivel central y supervisar el manejo eficiente en los desconcentrados;
- c) Coordinar, supervisar y validar el proceso de recaudación de las unidades financieras del Consejo de la Judicatura;
- d) Coordinar y apoyar la asistencia técnica y financiera de las Direcciones Provinciales;
- e) Realizar el seguimiento al proceso de recaudación y pago de pensiones alimenticias a nivel nacional;
- f) Supervisar y controlar el cumplimiento de la normativa financiera interna para el manejo eficiente de los depósitos judiciales;
- g) Elaborar proyectos de manuales e instructivos relacionados a la gestión de coactiva del Consejo de la Judicatura, en el ámbito financiero;
- h) Registrar las obligaciones a recaudarse por vía coactiva;
- i) Reportar la recaudación obtenida por los juzgados de coactiva a nivel nacional;
- j) Efectuar liquidaciones de obligaciones adeudadas por concepto de anticipo de viáticos, anticipo de remuneraciones, liquidación de contratos y pagos indebidos, en caso de existir;
- k) Efectuar los pagos por los servicios prestados dentro del proceso coactivo por concepto de costas procesales;
- l) Efectuar liquidaciones por intereses, costas procesales y otros dentro del proceso coactivo, en el caso de ser solicitado;
- m) Supervisar, monitorear y evaluar los procesos relacionados al área financiera respecto a la gestión de coactiva del Consejo de la Judicatura a nivel central y desconcentrado; y,
- n) Las demás que disponga la autoridad competente.

**Productos:**

- 1. Comprobantes de pago;
- 2. Informes de seguimiento y control de garantías;
- 3. Informes de conciliación de ingreso;
- 4. Reportes de recaudación y pagos;
- 5. Reportes de movimientos bancarios;
- 6. Proyectos de manuales e instructivos de gestión coactiva en el ámbito financiero;

## Anexo 2. Cancelación del proceso coactivo

REPÚBLICA DEL ECUADOR



DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE  
LA JUDICATURA DE CHIMBORAZO



Memorando N0: CJ-UFCH-0395-2016  
Riobamba, 13 de Junio del 2016

**PARA:** Ab. Irene Concepción Andrade Verdezoto  
**JUEZA DEL JUZGADO COACTIVO**  
**DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE**  
**CHIMBORAZO**

**CC:** Ab. Fernanda García  
**ANALISTA 2 (JUZGADO DE COACTIVAS)**

**DE:** Lupe Andrade Moreno.  
**COORDINADORA PROVINCIAL FINANCIERA**

**ASUNTO: CANCELACION PROCESO COACTIVO JCDPCH-2016-078**

Por medio del presente me dirijo a Usted de la manera más comedida para comunicarle que la obligación generada por multa e intereses al Sr. YAULEMA RODRIGUEZ MARIA FERNANDA, por el valor de CIENTO CUARENTA Y SIETE DÓLARES CON 48/100 CENTAVOS (\$ 147.48), ha sido cancelada y registrada según CUR N° 903 y 904, para que se digne disponer a quien corresponda el trámite coactivo pertinente.

Atentamente,

Ing. Lupe Andrade Moreno.  
COORDINADORA PROVINCIAL FINANCIERA.  
LA/ra

DIRECCION PROVINCIAL DE CHIMBORAZO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA  
VENTANILLA UNICA ADMINISTRATIVA  
RECEPCION DE DOCUMENTOS

FECHA: 15 JUN 2016

HORA: 12:40:27 P.M. FOLIO: 1

FIRMA: Lupe Andrade Moreno

Primera Constituyente y Pichincha  
Teléfonos: (03) 2999-400

[www.funcionjudicial-chimborazo.gob.ec](http://www.funcionjudicial-chimborazo.gob.ec)

1 de 1

### Anexo 3. Cálculo de los intereses coactivos



#### CALCULADORA DE INTERESES COACTIVOS - CONSEJO DE LA JUDICATURA - Aplicación

Datos Obligación		
Monto de la deuda	146.4	
Fecha de Exigibilidad	01/03/2016	<input type="checkbox"/>
Fecha de Pago	31/03/2016	<input type="checkbox"/>
<input type="button" value="Calcular"/> <input type="button" value="Limpiar"/>		
Interes generado	1.08	
Total a pagar	147.48	
Ver detalle de interés		
Resultados		
Periodo	Interés Mensual	Pagar
MAR-2016	0.7383 %	1.08

Hacemos de la justicia una práctica diaria

CCIÓN PROVINCIAL - CHIMBORAZO  
cda y Primera Constituyente (Esquina), quinto piso, Riobamba  
99- 400  
lucionjudicial.gob.ec

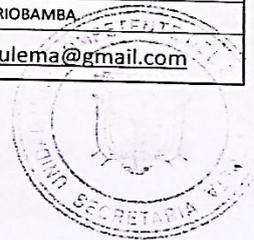
Hacemos de la justicia una práctica diaria

### Anexo 4. Orden de cobro.

106 00

CONSEJO DE LA JUDICATURA ANEXO ORDEN DE COBRO	
EMITIDO POR:	Dr. JAIME POMBOZA GRANIZO
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS O RAZON SOCIAL DEL DEUDOR	ABG. MARIA FERNANDA YAULEMA RODRIGUEZ
NÚMERO DE CEDULA O RUC DEL DEUDOR	0602862971
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS DEL REP. LEGAL	ABG. MARIA FERNANDA YAULEMA RODRIGUEZ
N° CÉDULA DEL REP. LEGAL	0602862971
MATRICULA DEL FORO O COLEGIO DE ABOGADOS	06-2013-1112
CONCEPTO POR EL QUE SE EMITE CON EXPRESION DE SU ANTECEDENTE	JUICIO NRO. 2014-1446 -IMPUGNACION DE PATERNIDAD.- Revisada que ha sido la razón sentada por parte de la señora secretaria del juzgado, y por no justificar en forma legal su inasistencia a la audiencia convocada para el día 29 de febrero de 2016 a las 09H00, tanto la defensora del actor Ab. María Fernanda Yaulema, así como la defensora del demandado Ab. Anita Espinoza Santander, pese a encontrarse legalmente notificadas como se desprende del sistema SATJE en los correos electrónicos fernandayaulema@gmail.com y anitales2009@hotmail.com respectivamente, se les impone a cada una de las defensoras la multa equivalente al 40% de una remuneración básica unificada del trabajador en general, de conformidad a lo establecido en el Art. 131, numeral 4 del Código Orgánico de la Función Judicial, para cuyo efecto ofíciase a las autoridades correspondientes de la Dirección Provincial de la Judicatura de Chimborazo. Actúe la Dra. Gladys Meza como secretaria del juzgado. Cúmplase y Notifíquese.-
AUTORIDAD QUE GENERA LA OBLIGACIÓN	Dr. DR. JAIME POMBOZA GRANIZO JUEZ DE LA UNIDAD JUDICIAL MULTICOMPETENTE DEL CANTON COLTA
TIPO DE OBLIGACIÓN	Multa
VALOR DE LA OBLIGACIÓN	40% DE UNA REMUNERACION BASICA UNIFICADA DEL TRABAJADOR EN GENERAL
FECHA DE EMISION DEL DOCUMENTO	09/03/2016
FECHA DE EXIGIBILIDAD DE LA OBLIGACIÓN	01/03/2016
PROVINCIA DONDE SE GENERÓ LA OBLIGACIÓN	CHIMBORAZO
DOMICILIO DEL DEUDOR	RIOBAMBA
MEDIOS DE CONTACTO	fernandayaulema@gmail.com

40% 3  
146.40



ON PROVINCIAL - CHIMBORAZO  
y Primera Constituyente (Esquina), quinto piso, Riobamba  
400  
onjudicial.gob.ec

**Hacemos de la justicia una práctica diaria**

**Anexo 5. Oficio para realización de certificación presupuestaria.**

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHIMBORAZO**

*Presupuesto  
Resolución  
Cajón 01/12/2016  
Cajón 02/12/2016  
Cajón 03/12/2016  
Cajón 04/12/2016  
Cajón 05/12/2016  
Cajón 06/12/2016  
Cajón 07/12/2016  
Cajón 08/12/2016  
Cajón 09/12/2016  
Cajón 10/12/2016  
Cajón 11/12/2016  
Cajón 12/12/2016  
Cajón 13/12/2016  
Cajón 14/12/2016  
Cajón 15/12/2016  
Cajón 16/12/2016  
Cajón 17/12/2016  
Cajón 18/12/2016  
Cajón 19/12/2016  
Cajón 20/12/2016  
Cajón 21/12/2016  
Cajón 22/12/2016  
Cajón 23/12/2016  
Cajón 24/12/2016  
Cajón 25/12/2016  
Cajón 26/12/2016  
Cajón 27/12/2016  
Cajón 28/12/2016  
Cajón 29/12/2016  
Cajón 30/12/2016  
Cajón 31/12/2016*

**Memorando No: CJ-DPCH-2016-3636-M**

Riobamba, 28 de diciembre de 2016.

**PARA:** Ing. Lupe Andrade Moreno.  
**COORDINADORA DE LA UNIDAD FINANCIERA.**

**ASUNTO:** TRÁMITE DE LIQUIDACIÓN.

Adjunto la presente remito a usted el Memorándum No. 2016-UPPCH-279-M, suscrito por el señor Ing. Galo Álvarez, Analista de la Unidad de Planificación, a fin de que se sirva continuar con el trámite respectivo de liquidación del valor sobrante de la certificación presupuestaria No. 245 de 29 de noviembre del año en curso.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente.

*Irene Andrade Verdezoto*  
Dra. Irene Andrade Verdezoto.  
DIRECTORA PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHIMBORAZO



Elaborado por: Gecondia Vázquez *GV* Revisado por: Dra. Nelly Miranda *NM*

RECEBIDO POR: *[Firma]*  
UNIDAD FINANCIERA  
Fecha: 28-12-2016  
Anexo: 1459

## Anexo 6. Certificación presupuestaria

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA										
Institución:		CONSEJO DE LA JUDICATURA				Nº CERTIFICACION:		FECHA DE ELABORACION:		
Unid. Ejecutora:		DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA - CHIMBORAZO				268		21 12 16		
Unid. Desc:										
TIPO DE DOCUMENTO RESPALDO					CLASE DE DOCUMENTO RESPALDO					
COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS					COMPROMISO NORMAL OTROS GASTOS					
CLASE DE REGISTRO			COM			CLASE DE GASTO			OGA	

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA										MONTO
PG	SP	PY	ACT	ITEM	UBG	FTE	ORG	N. Prest	DESCRIPCION	
01	00	000	002	530303	0601	001	0000	0000	Viajeros y Subsistencias en el Interior	\$40.00
<b>TOTAL PRESUPUESTARIO</b>										<b>\$40.00</b>
<b>TOTAL</b>										

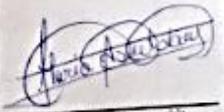
  

**SON:** CUARENTA DOLARES

**DESCRIPCION:**  
 CERTIFICACION PRESUPUESTARIA, en atención al Memorando No. GJ-DPCH-2016-3541-M quien suscribe solicita emitir la respectiva Certificación Presupuestaria para iniciar con el proceso de pago de SUBSISTENCIAS por viaje a la ciudad de Quito el 07 de diciembre del presente año, a fin de asistir a reunión de trabajo con el Señor Asesor de Presidencia del Consejo de la Judicatura, según documentación adjunta.

DATOS APROBACIÓN		
ESTADO	REGISTRADO:	APROBADO:
<b>APROBADO</b>	 Funcionario Responsable	_____ Director Financiero
FECHA: 21/12/2016		

### Anexo 7. Lista de comprobantes para facturación.

Nº CEDULA/RUC	DE APELLIDOS Y NOMBRES	RAZON SOCIAL	DIRECCION DE CONTACTO	CORREO ELECTRONICO	Nº COMPROBANTE DE DEPOSITO	DE VALOR	BANCO RECEPTOR	FECHA DEPOSITO
060218941-7	Carmen Edith Donoso León	XX	Olmedo 17-14 y Alvarado	donoedith@yahoo.es	588032148	\$ 120,00	BANECUADOR	28/12/2016
060193135-5	Edgar David Duran Huaraca Segundo	XX	Riobamba	XX	583100675	\$ 20,00	BANECUADOR	08/12/2016
060003777-4	Senon Haro Yuguilema	XX	Parroquia el Altar	XX	588108476	\$ 10,00	BANECUADOR	28/12/2016
060144654-5	María Marina Tuquinga Cando	XX	Colón 1424 y Av. Villagomez	XX	588295977	\$ 9,00	BANECUADOR	29/12/2016
060011134-8	Luis Gerardo Chavez Orozco	XX	Cubijes	XX	588163776	\$ 20,00	BANECUADOR	28/12/2016
060233236-3	Marcos Danilo Segovia Hidalgo	JHOMACH-SEGURIDAD Y CUSTODIA EMPRESARIAL	Luis Alberto Falconí y Uruguay	danilosegovia69hotmail.com	588517759	\$ 20,00	BANECUADOR	29/12/2016
060057219-2	FRANCISCO GUEVARA ROMERO	XX	Riobamba	XX	588653837	\$ 80,00	BANECUADOR	30/12/2016
060169042-3	Gloria Ernestina Peralta Tapia	XX	Febrescordero 17-14 y Alvarado	peluqueriadannys@yahoo.com	588201913	\$ 20,00	BANECUADOR	28/12/2016
060394350-9	Frankil Roberto Vilema Miranda	XX	San Antonio de Aereopuerto	XX	588811333	\$ 0,90	BANECUADOR	30/12/2016
060358423-6	Evelyn Marisol Rosero Ordoñez	XX	Ciudadela Riobamba Norte	XX	588400261	\$ 20,00	BANECUADOR	29/12/2016
060379002-3	José Luis Vacacela Jaramillo	XX	Riobamba	XX	588711231	\$ 20,00	BANECUADOR	30/12/2016
060537416-4	Cesar Edwin Masalema Chinlli	XX	Avenida el Maestro (Colta)	XX	587907745	\$ 40,00	BANECUADOR	27/12/2016
12 FACTURAS								



CENTRO DE MEDIACIÓN  
DE LA FUNCIÓN JUDICIAL  
Unidad de Mediación de Riobamba  
Registro No. 01.06.001

## Anexo 8. Facturación de servicios judiciales



**CONSEJO DE LA  
JUDICATURA**

**R.U.C.:** 0660806090001

**FACTURA**

**No.** 001-002-000003475

**NÚMERO DE AUTORIZACIÓN**  
03012017010660806090001200100200000347512  
34567818

**FECHA Y HORA DE  
AUTORIZACIÓN**

**AMBIENTE:** PRODUCCION

**EMISIÓN:** NORMAL

**CLAVE DE ACCESO**



0301201701066080609000120010020000034751234567818

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE CHIMBORAZO**

**Dirección Matriz:** PRIMERA CONSTITUYENTE 23-30 Y PICHINCHA

**Dirección Sucursal:** PRIMERA CONSTITUYENTE 23-30 Y PICHINCHA

**Contribuyente Especial Nro** 1303

**OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD** SI

**Razón Social / Nombres y Apellidos:** DONOSO LEON CARMEN EDITH      **Identificación:** 0602189417

**Fecha Emisión:** 03/01/2017      **Guía Remisión:**

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cant	Descripción	Detalle Adicional	Detalle Adicional	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio Sin Subsidio	Descuento	Precio Total
8		1	MEDIACION COSTO FINAL				120.00	0.00	0.00	0	120.00

**Información Adicional**

**Dirección** RIOBAMBA

**Email** bermeo.marco@gmail.com

SUBTOTAL 14%	0
SUBTOTAL 0%	120.00
SUBTOTAL No objeto de IVA	0
SUBTOTAL Exento de IVA	0
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	120.00
TOTAL Descuento	0
ICE	0
IVA 14%	0
IRBPNR	0
PROPINA	0.00
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>120.00</b>

<b>VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO</b>	<b>0.00</b>
<b>AHORRO POR SUBSIDIO:</b> (Incluye IVA cuando corresponda)	<b>0.00</b>

**Anexo 9. Memorando autorización registro contable.**



**MEMORANDO N.º CJ-DPCH-2016-209- M-AC**  
Riobamba, Diciembre 28 del 2016

---

**PARA:** Ing. Ximena Chávez Bastidas.  
**CONTADORA DE LA UNIDAD FINANCIERA.**

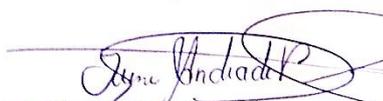
**ASUNTO:** AUTORIZACIÓN REGISTRO CONTABLE

---

En atención a su Memorando No. CJ-UFCH-2016-062-M de Diciembre 28 del presente año, en el cual solicita autorización para realizar el ajuste contable para registrar al gasto el valor de combustible, me permito indicar que autorizo lo solicitado.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

  
Ab. Irene Andrade Verdezoto  
DIRECTORA PROVINCIAL DEL CONSEJO  
DE LA JUDICATURA DE CHIMBORAZO



Elaborado por: Miguel Mena Pazos 

**Anexo 10. Solicitud autorización ajustes contables.**

**Memorando No. CJ-UFCHC-2016-062 -M**

Riobamba, Diciembre 28 del 2016

**PARA:** Ab. Irene Andrade Verdezoto  
**DIRECTORA PROVINCIAL DEL CONSEJO DE  
LA JUDICATURA CHIMBORAZO**

**ASUNTO:** SOLICITUD AUTORIZACION AJUSTES CONTABLES

De mi consideración:

Señorita Directora, solicitó autorización para realizar el ajuste contable para regular al gasto el consumo de combustible, según tipo de registro DEB1 con afectación de las siguientes cuentas contables:

-DEB1-	
634.08.03 Combustible y Lubricantes.....	\$ 5.00
131.01.37 Combustibles y Lubricantes y Aditivos en General para Vehículos Terrestres.....	\$ 5.00
Para registro valor de combustible.	

Por su atención a mi solicitud, anticipo mis reconocidos agradecimientos.

Atentamente,

*Ximena Chávez B.*  
Ximena Chávez B.  
**CONTADORA UNIDAD FINANCIERA**



Elaborado por: Ximena Chávez B.

Aprobado por: Ing. Lupe Andrade M.

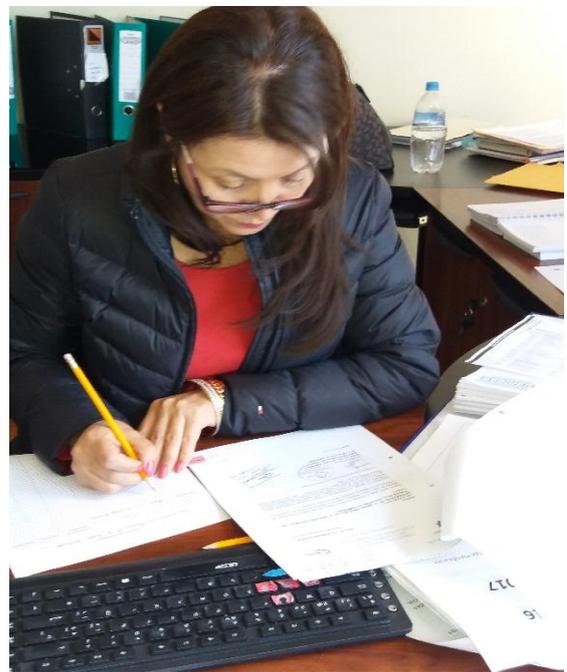
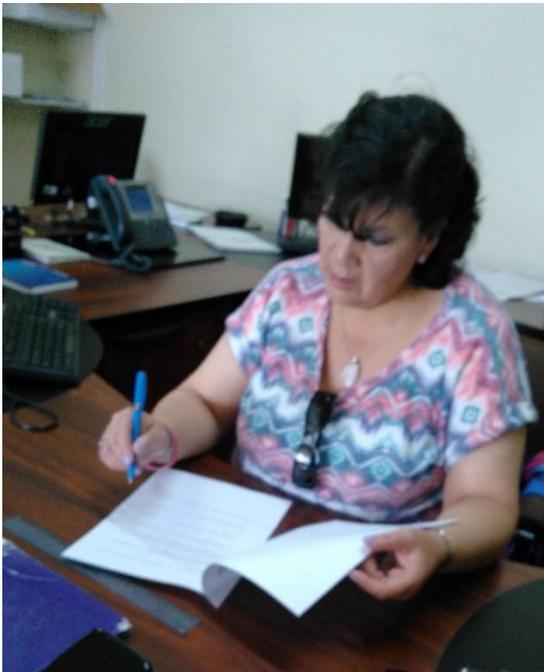
REGION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA  
JUDICATURA CHIMBORAZO  
RECEPCION DE DOCUMENTOS

FECHA: 28 DIC 2016

CURS: 1111000 1

FIRMA: *Ximena Chávez B.*

## Anexo 11. Realización de encuestas.





**Anexo 12. Revisión de documentos**

