



PROPUESTA DE ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL POR PROCESOS
Y MODELIZACION DE LOS PROCESOS
FINANCIEROS



COCD-PPSSPz- 002-2017

Patronato Provincial de Pastaza

**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE Y ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA
EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA
ORGÁNICA Y DEL MANUAL DE PUESTOS DEL PATRONATO PROVINCIAL DE
PASTAZA**

COCD-PPSSPz- 002-2017



Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Objeto | 3 |
| 2. Alcance | 3 |
| 3. Definiciones | 4 |
| 4. Características de los Procesos | 4 |
| 5. Objetivos de la Gestión por Procesos | 4 |
| 5.1 Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos | 5 |
| 5.1 Principios de Administración por Procesos | 6 |
| 5.2 Estructura o jerarquía de los procesos | 8 |
| 5.3. Macro Proceso Gobernantes, o Direccionamiento Estratégico | 8 |
| 5.4. Macro Proceso Sustantivos, o Misionales, o Agregadores de Valor: | 9 |
| 5.5 Estructura orgánica. | 9 |
| 5.6. Macro Proceso Habilitante, o Adjetivos, o de Apoyo: | 9 |
| 5.7. Macro Proceso de Evaluación y Control | 9 |
| 5.8. Procesos Desconcentrados | 10 |
| 6. Cadena de valor | 12 |
| 7. Mapa de procesos | 13 |
| 8. Organigrama y estructura orgánica | 14 |
| 9. Unidades organizacionales | 16 |
| 9.1 Portafolio de Productos | 16 |
| 10. Modelización del proceso financiero | 17 |
| 10.1 Ficha de descripción de procesos | 17 |
| 10.2 Mapa de correlación de Procesos | 18 |
| 10.3 Descripción de Procesos | 18 |
| 10.4 Flujograma de procesos | 20 |

1. Objeto

Este manual tiene como finalidad apoyar la definición de los procesos institucionales que dan como resultado los productos y/o servicios, así como también las actividades que se realizan para la gestión institucional en el ámbito de las competencias del Patronato Provincial de Pastaza, desde el momento en que se conocen las necesidades de los “Interesados en las acciones de la Institución” hasta cuando el producto o servicio solicitado (acordado) es entregado a conformidad.

Este manual además permite conocer las interrelaciones que existen entre los procesos, sus entradas, salidas, controles, recursos e indicadores de desempeño de las operaciones que lo requieren para evaluar la eficacia de los procesos y el mejoramiento continuo.

2. Alcance

El manual contiene los procesos que se efectúan en el Patronato, para la realización de los productos o servicios en el ámbito de sus competencias, permiten identificar las necesidades de los “Interesados en las acciones de la Institución”, y proponer soluciones a las necesidades planteadas, ejecutar dichas soluciones y evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y las necesidades planteadas tanto para el “Interesado en las acciones de la Institución” como para los Empleados de la Institución. Este documento contiene además una guía para la identificación y determinación de las entradas y salidas de los procesos con todas sus especificaciones y rutas. Se referencia los controles y recursos que se demandan para que cada proceso opere con eficacia.

3. Definiciones

Procesos. - Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas.

Mejoramiento Continuo. - Acción recurrente que aumenta la capacidad para cumplir los requisitos. No Conforme. - Incumplimiento de un requisito.

Requisito. - Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.

Presupuesto participativo. - Mecanismo dispuesto en la ley para la consulta a los ciudadanos de los requisitos del producto y servicio que ejecutara el GPA en términos de presupuesto económico.

Plan Operativo Anual. - El instrumento de ejecución de los productos y servicios para un año calendario, el mismo que por sí solo o por la ayuda de otros documentos como: estudios, solicitudes, planes, etc. Define los requisitos de los productos y servicios.

4. Características de los Procesos

- La finalidad de un proceso es generar un producto o servicio
- Existen para satisfacer la necesidad de un cliente/usuario (interno o externo)
- Todo proceso tiene un dueño o propietario (responsable)
- Transforman o complementan las entradas generando valor agregado para la organización
- Se representan en un diagrama (bloque o de flujo)
- Debe ser evaluado (establecimiento de indicadores del proceso)
- Debe ser mejorado (rediseño y mejora continua del proceso)

5. Objetivos de la Gestión por Procesos

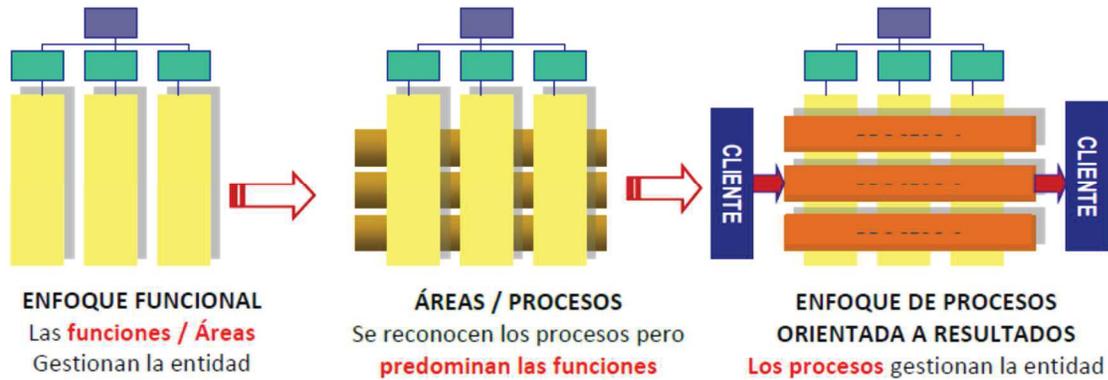
Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

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

5.1 Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos

Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades

Gráfico No. 1



Fuente: Guía por Proceso CONGOPE, mayo 2016

Algunas diferencias entre organización funcional tradicional y organización por procesos:

Tabla No. 1

| GESTION POR FUNCIONES (Vertical) | GESTION POR PROCESOS (Horizontal) |
|---|--|
| Departamentos especializados | Procesos valor añadido |
| Departamento forma organizativa | Forma natural organizar el trabajo |
| Jefes funcionales | Responsables de los procesos |
| Jerarquía - control | Autonomía - Autocontrol |
| Burocracia - formalismo | Flexibilidad - cambio - innovación |
| Toma de decisiones centralizada | Es parte del trabajo de todos |
| Información jerárquica | Información compartida |
| Jerarquía para coordinar | Coordina el equipo |
| Cumplimiento desempeño | Compromiso con resultados |
| Eficiencia: Productividad | Eficacia: competitividad |
| Cómo hacer mejor las tareas | Qué tareas hacer y para qué |
| Mejoras de alcance limitado | Alcance amplia - transfuncional |

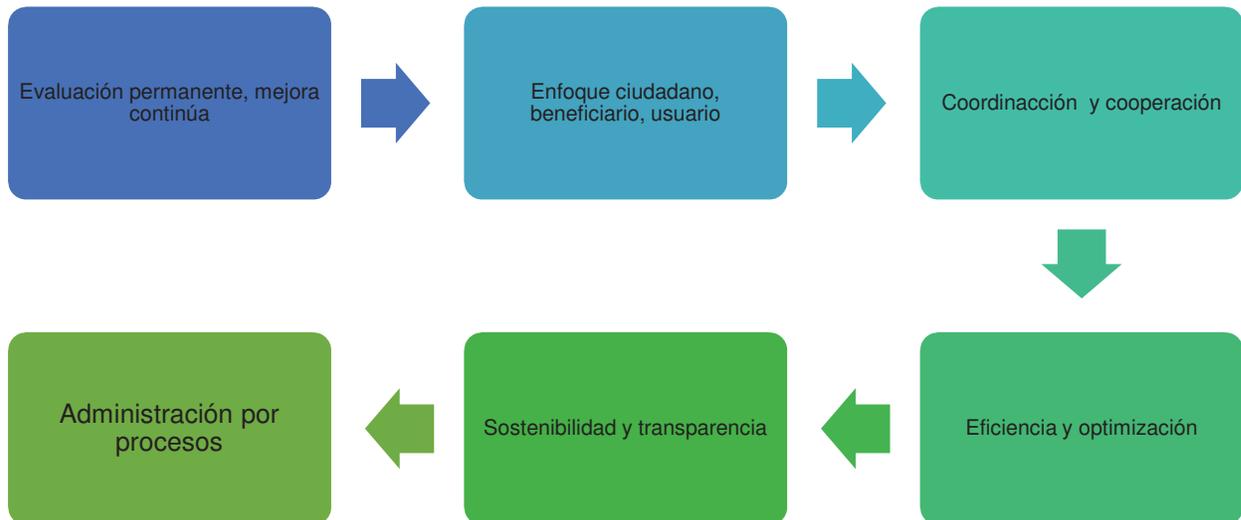
Fuente: Guía por Proceso CONGOPE, mayo 2016

La finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.

5.1 Principios de Administración por Procesos

La administración por procesos se rige por los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y más específicamente por los siguientes principios:

Gráfico No. 2



Elaboración: SOLUCIONART, Consultoría Modelo de gestión por procesos, mayo 2017

a) Evaluación permanente y mejora continua. - La administración por procesos se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades institucionales mediante una evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y obteniendo resultados para la adecuada rendición de cuentas.

b) Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario. - La administración por procesos tendrá en cuenta que el eje fundamental de la intervención pública es el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración. Se enfocará en la optimización y simplificación de los servicios y trámites.

c) Coordinación y cooperación. - Para lograr una gestión pública de calidad, todos los órganos e instituciones de la Administración Pública contribuirán a la prestación de servicios públicos al ciudadano, beneficiario y usuario en un enfoque sistémico. Se contemplará en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios públicos.

d) Eficiencia y optimización. - La administración por procesos estará orientada a optimizar los resultados alcanzados por la institución, en la relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

e) Sostenibilidad y transparencia. - La administración por procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener su sostenibilidad en el tiempo.

5.2 Estructura o jerarquía de los procesos

De forma general los mapas de procesos agruparán a los procesos en cuatro categorías fundamentales según los estándares internacionales.

Gráfico No. 3



Fuente: Guía por Proceso CONGOPE, mayo 2016

5.3. Macro Proceso Gobernantes, o Direccionamiento Estratégico

Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

5.4. Macro Proceso Sustantivos, o Misionales, o Agregadores de Valor:

Corresponden al conjunto de actividades que debe realizar una organización pública para cumplir con las funciones que le fija la Constitución y/o la Ley, de acuerdo con su nivel y naturaleza jurídica (competencias constitucionales y los demás que se definan de acuerdo con sus funciones y atribuciones establecidas en el COOTAD para los GAD Provinciales). Cada macro proceso definido debe conducir a resultados o productos específicos.

5.5 Estructura orgánica.

Cada macro proceso misional debe responder a un objetivo específico derivado de las funciones definidas a la entidad de origen constitucional y /o legal que conduzca a satisfacer los requerimientos o necesidades básicas de la comunidad y/o grupos de interés.

5.6. Macro Proceso Habilitante, o Adjetivos, o de Apoyo:

Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

5.7. Macro Proceso de Evaluación y Control

Son los que disponen mecanismos de verificación y evaluación del sistema de control interno, brindan apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos institucionales, garantizan la correcta evaluación y seguimiento de la gestión de la entidad por los diferentes niveles de autoridades y responsabilidad permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.



Propician el mejoramiento continuo de la gestión de la entidad y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.

5.8. Procesos Desconcentrados

Encaminados a generar servicios y productos directamente en las áreas geográficas y/o zonas de planificación establecidas conforme el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Patronato, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

Tabla No. 2
Jerarquía de los procesos

| NIVEL | JERARQUÍA | NOMBRE |
|---------|---------------|-------------------------------------|
| Primer | Macro Proceso | Apoyo |
| Segundo | Proceso | Gestión Financiera |
| Tercer | Subproceso | Gestión de Tesorería |
| Cuarto | Actividad | Pago a Proveedores |
| Quinto | Tarea | Registro y comprobación de facturas |

Fuente: Guía por Proceso CONGOPE, mayo 2016

5.9. Procedimientos

Los procedimientos definen la forma específica de cómo deben realizarse las fases o etapas de los procesos, subprocesos o actividad. Identificados los procesos, el ejercicio siguiente es determinar qué procedimientos permiten que aquél se cumpla.

En toda organización existen infinidad de procedimientos que por no estar asociados directamente a un proceso generan duplicidades, cuellos de botella, aumento de costos, mala gestión. Por ello, el ejercicio fundamental será identificar con la mayor precisión los procedimientos que realmente soportan y permiten cumplir con éxito el proceso.

5.9.1. Aspectos que identifican los procedimientos:

- Son el desarrollo de una fase o etapa de un proceso.
- No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- Generan productos intermedios que se constituyen en requisitos o insumos de otros procedimientos.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son solo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

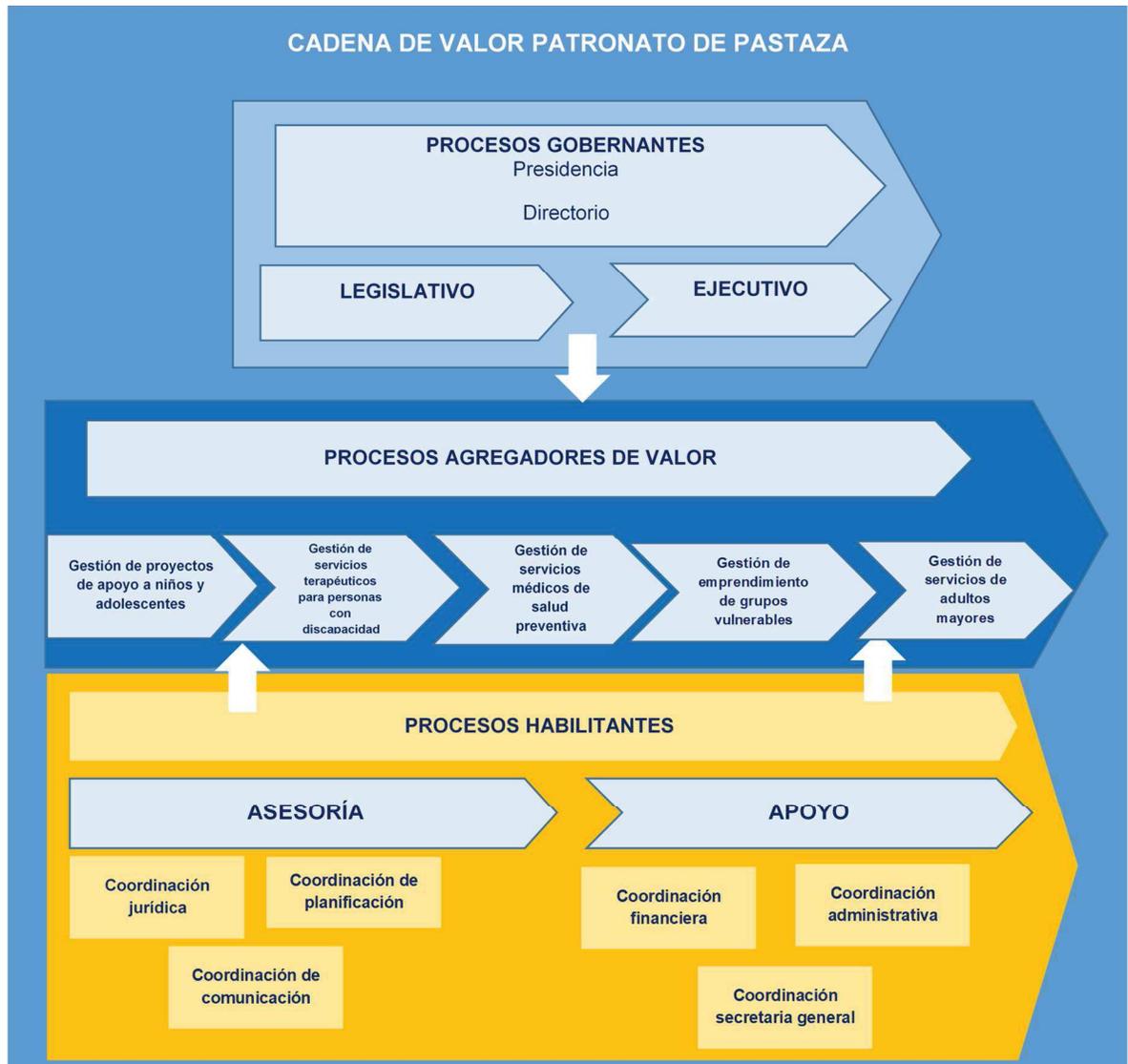
De forma generalizada, los procedimientos se describen en documentos a modo de manual, que contienen el objeto y su campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Esta jerarquía no es rígida ni compleja, ya que no necesariamente se cumple de arriba hacia abajo. Es decir, no necesariamente un elemento deba conformarse por uno o varios elementos del siguiente nivel. Ya que por definición un proceso es un conjunto de actividades; los subprocesos pueden considerarse como un conjunto de actividades (pequeños procesos) de menor complejidad o alcance que el proceso que les enmarca o contiene; y una actividad puede estar conformada por una sola o varias tareas. Es así, que un proceso puede o no contener subprocesos. Un proceso puede simplemente formar parte de un macro proceso y contener una sola actividad conformada por una o más tareas.

6. Cadena de valor

La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución. Se define del análisis realizado a los **procesos**.

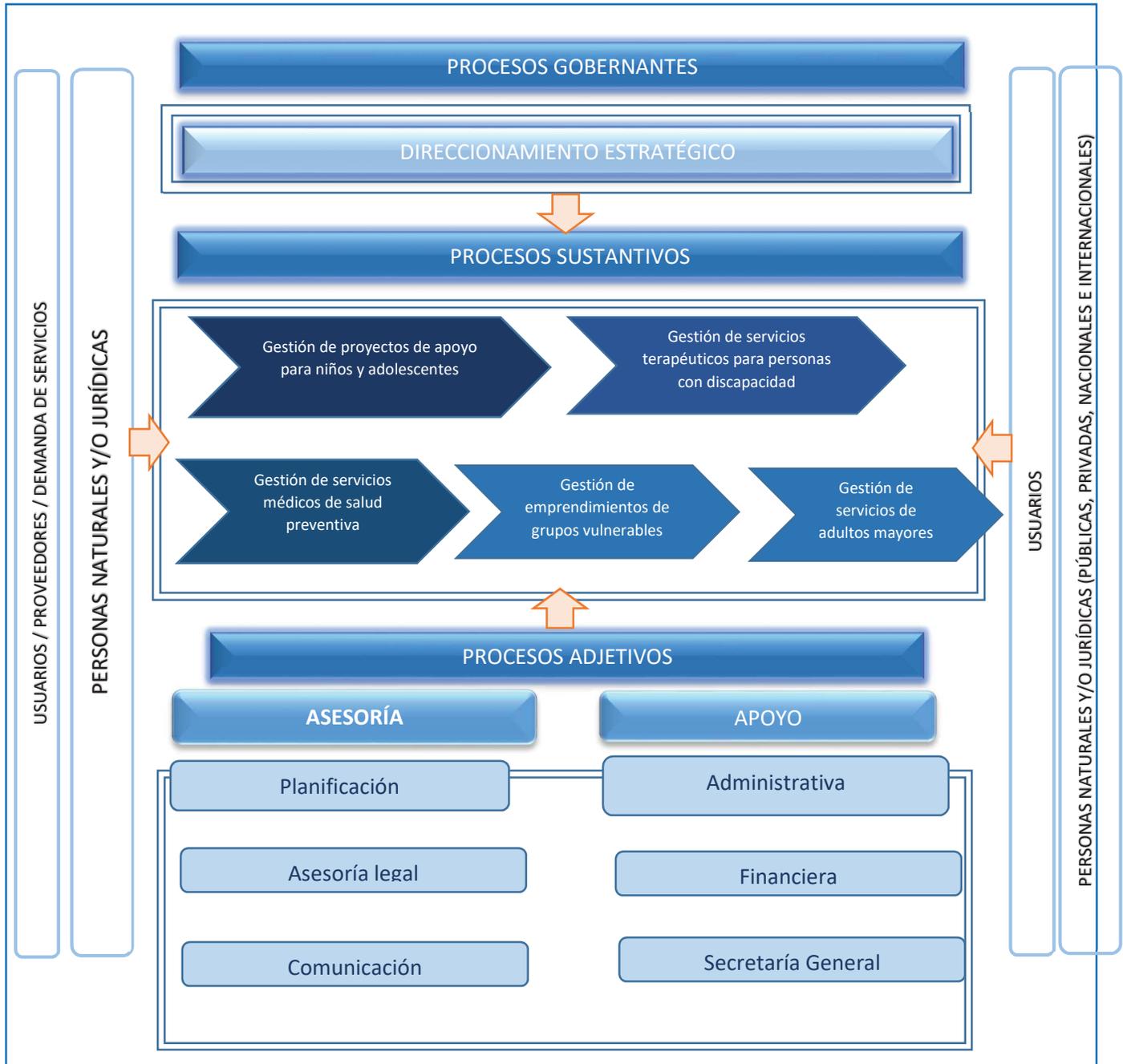
Gráfico No. 4
Cadena de valor



Elaborado: Equipo consultor SOLUCIONART S.A

7. Mapa de procesos

Gráfico No. 5
Mapa de Proceso



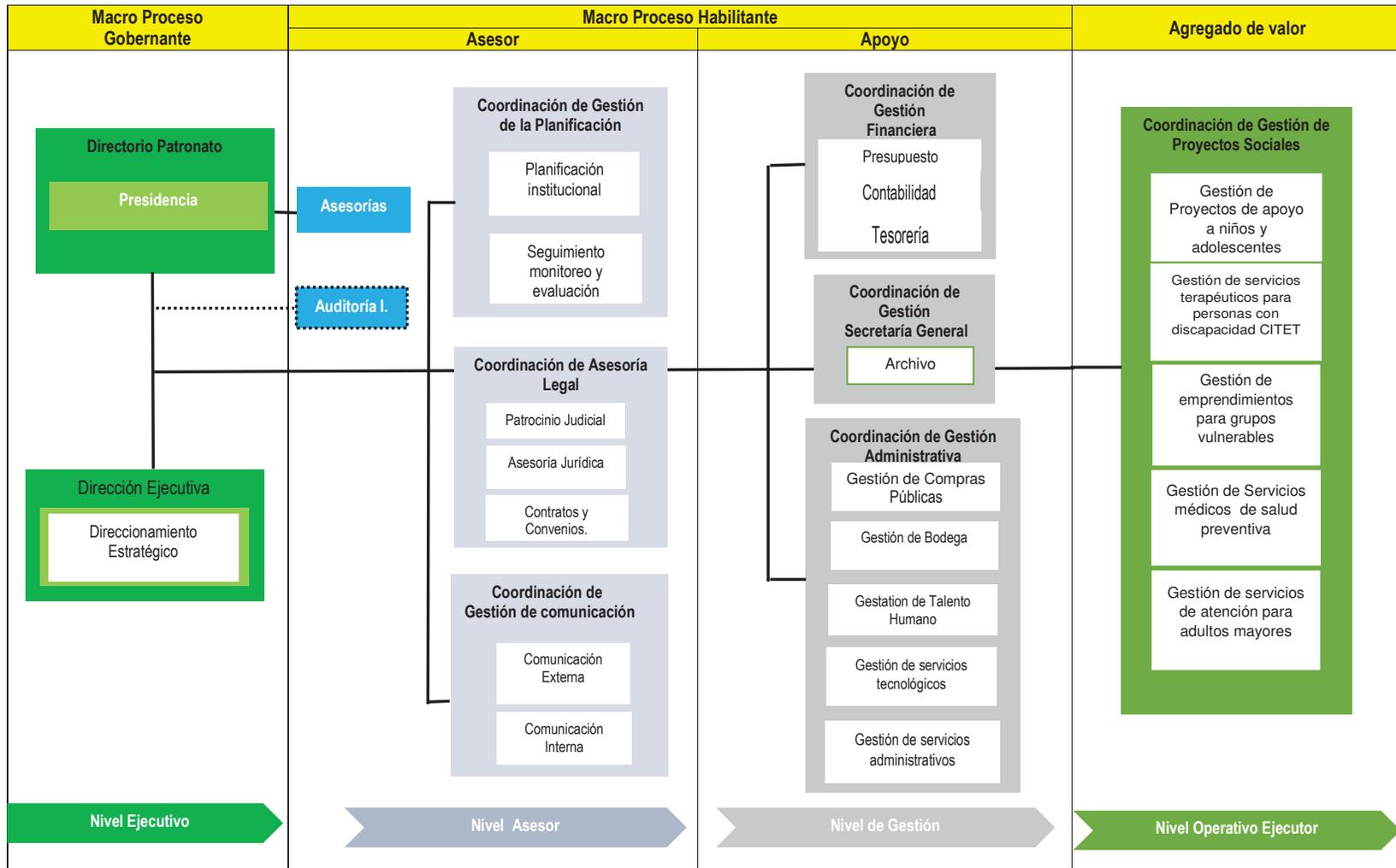
Elaborado: Equipo consultor SOLUCIONART S.A

8. Organigrama y estructura orgánica.

La estructura organizacional del Patronato está contenida en diagramas y flujos en donde la gestión social, representa el centro de la institucional.

Con la finalidad de normar y definir las acciones a seguir para incorporar, cambiar o suprimir macro procesos, procesos, subprocesos o productos del presente, se propone la siguiente estructura:

ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA ORGÁNICA



Elaboración: Equipo consultor SOLUCIONART S.A

9. Unidades organizacionales

9.1 Portafolio de Productos.

El portafolio de productos constituye el conjunto integrado de productos que el Patronato ofrece a la ciudadanía para satisfacer sus necesidades y expectativas. Los productos registrados se presentan por cada unidad organizacional, como se detalla a continuación:

Tabla No. 3
Matriz de procesos

| MACROPROCESO | PROCESO | CODIFICACIÓN ALFABÉTICA | SUBPROCESO |
|------------------|--|-------------------------|---|
| Nivel Ejecutivo | Patronato | GP | Presidencia |
| | | | Secretaría ejecutiva |
| | | | Asesorías |
| | Dirección Ejecutiva | GDE | Diretora Ejecutiva |
| | | | Asistente administrativo |
| Nivel Asesor | Coordinación de Gestión de Planificación | GP | Planificación institucional |
| | | | Seguimiento, monitoreo y evaluación |
| | Coordinación de Asesoría legal | GJ | Patrocinio Judicial |
| | | | Asesoría Jurídica |
| | | | Contratos y Convenios |
| | Coordinación de Comunicación | GC | Comunicación Interna |
| | | | Comunicación Externa |
| Nivel de gestión | Coordinación Financiera | GF | Presupuesto |
| | | | Contabilidad |
| | | | Tesorería |
| | Coordinación de Secretaría General | GS | Archivo |
| | Coordinación Administrativa | GA | Bodega |
| | | | Talento humano |
| | | | Servicios Administrativos |
| Tecnologías | | | |
| Nivel operativo | Coordinación técnica de proyectos sociales | GPS | Proyecto de apoyo a niños y adolescentes |
| | | | Proyecto de servicios terapéuticos para personas con discapacidad |
| | | | Emprendimiento de grupos vulnerables |
| | | | Proyecto de servicio de atención a adultos mayores |
| | | | |

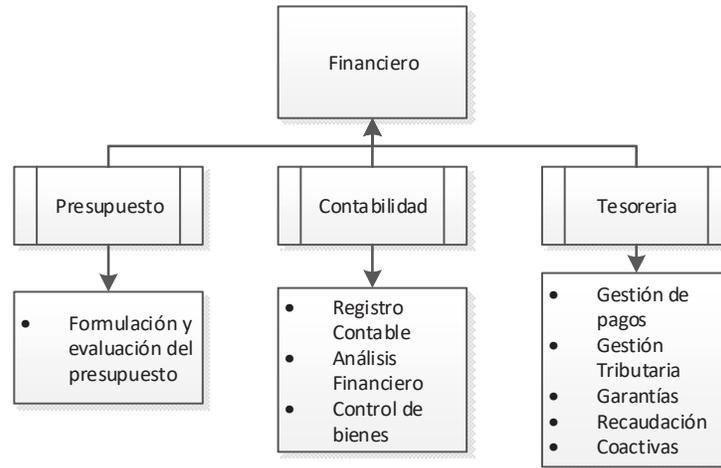
Elaborado: Equipo consultor SOLUCIONART S.A

10. Modelización del proceso financiero

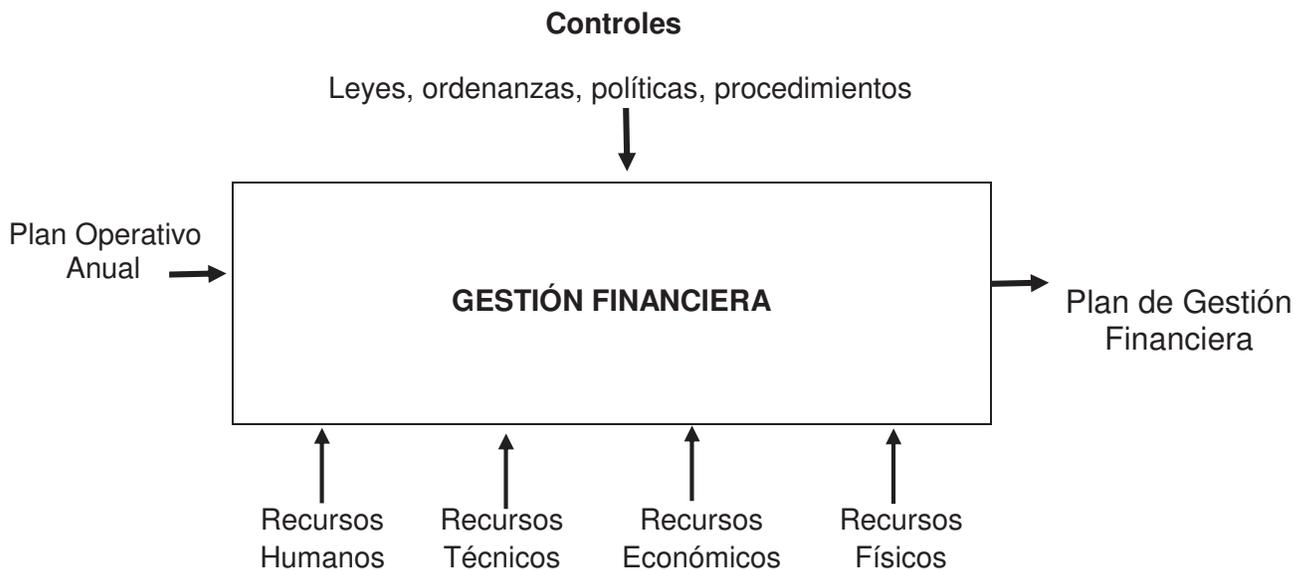
10.1 Ficha de descripción de procesos

| | | |
|---|--|---|
| Tipo de Macro proceso | Apoyo | |
| Misión | Administrar, gestionar, suministrar y controlar los recursos financieros requeridos para la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales con eficiencia, eficacia y calidad de gasto, en función de la normativa vigente. | |
| Macro proceso | Gestión Financiera | |
| Proceso | APGF1 | Presupuesto |
| | APGF2 | Contabilidad |
| | APGF3 | Tesorería |
| Atribuciones | Asesorar a la Presidenta y Directorio en temas concernientes a la gestión financiera institucional | |
| | Supervisar el cumplimiento de las políticas financieras emanadas por la autoridad de conformidad con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes. | |
| | Gestionar y controlar la gestión financiera institucional. | |
| | Dirigir los mecanismos, instrumentos y procedimientos específicos de los procesos financieros. | |
| | Realizar la programación, formulación, gestionar la aprobación, seguimiento, evaluación y liquidación del presupuesto institucional, así como las modificaciones presupuestarias aprobadas por la máxima autoridad, según las normas vigentes del ente rector. | |
| | Registrar los ingresos y egresos institucionales. | |
| | Revisar y aprobar los estados financieros, análisis de cuentas, informes contables y conciliaciones bancarias y de cuentas. | |
| | Atender oportunamente las solicitudes de pago de las obligaciones económicas de la institución. | |
| | Administrar y delegar la custodia, registro, renovación y ejecución, de ser el caso, de valores y documentos en garantía. | |
| | Observar y ejercer las atribuciones y obligaciones específicas determinadas en los artículos 76 y 77, numeral 3 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. | |
| Gestionar las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente. | | |
| Productos | APGF1P1 | Presupuesto institucional aprobado |
| | APGF1P2 | Reportes de liquidación del presupuesto. |
| | APGF2P1 | Registros contables |
| | APGF2P2 | Estados financieros |
| | APGF3P1 | Informes de pago de Cuentas por Cobrar y por Pagar; |
| | APGF3P2 | Declaraciones tributarias, retenciones y reclamos al SRI |
| | APGF3P3 | Informe de garantías en custodia (Renovación, devolución, ejecución); |
| | APGF3P4 | Informes de recaudación |
| | APGF3P5 | Gestión coactiva |

10.2 Mapa de correlación de Procesos



10.3 Descripción de Procesos



10.3.1 Entradas

- Plan Operativo Anual

10.3.2 Salidas

- Plan de gestión financiera ejecutado

10.3.3 Controles

- Leyes, Ordenanzas, políticas y estrategias
- Procedimiento Interno

10.3.4 Recursos

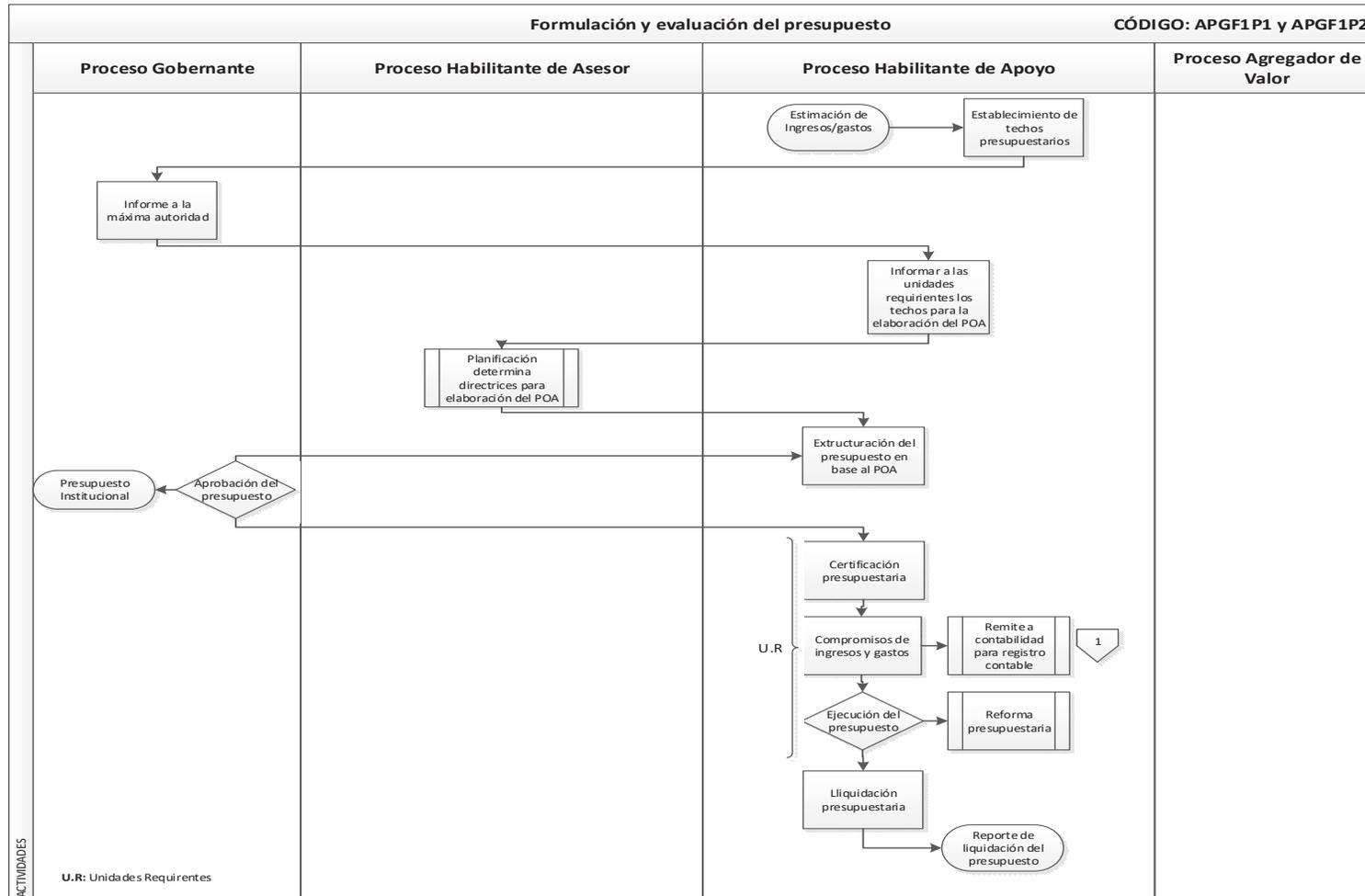
- Recursos Humanos: Los referidos en la asignación de responsabilidades
- Recursos Técnicos: Equipos, mobiliario, máquinas y herramientas requeridos.
- Recursos Económicos: Los indicados en el Presupuesto del Plan Operativo Anual.
- Recursos Físicos: Referidos los espacios físicos asignados para la ejecución de los procesos financieros.

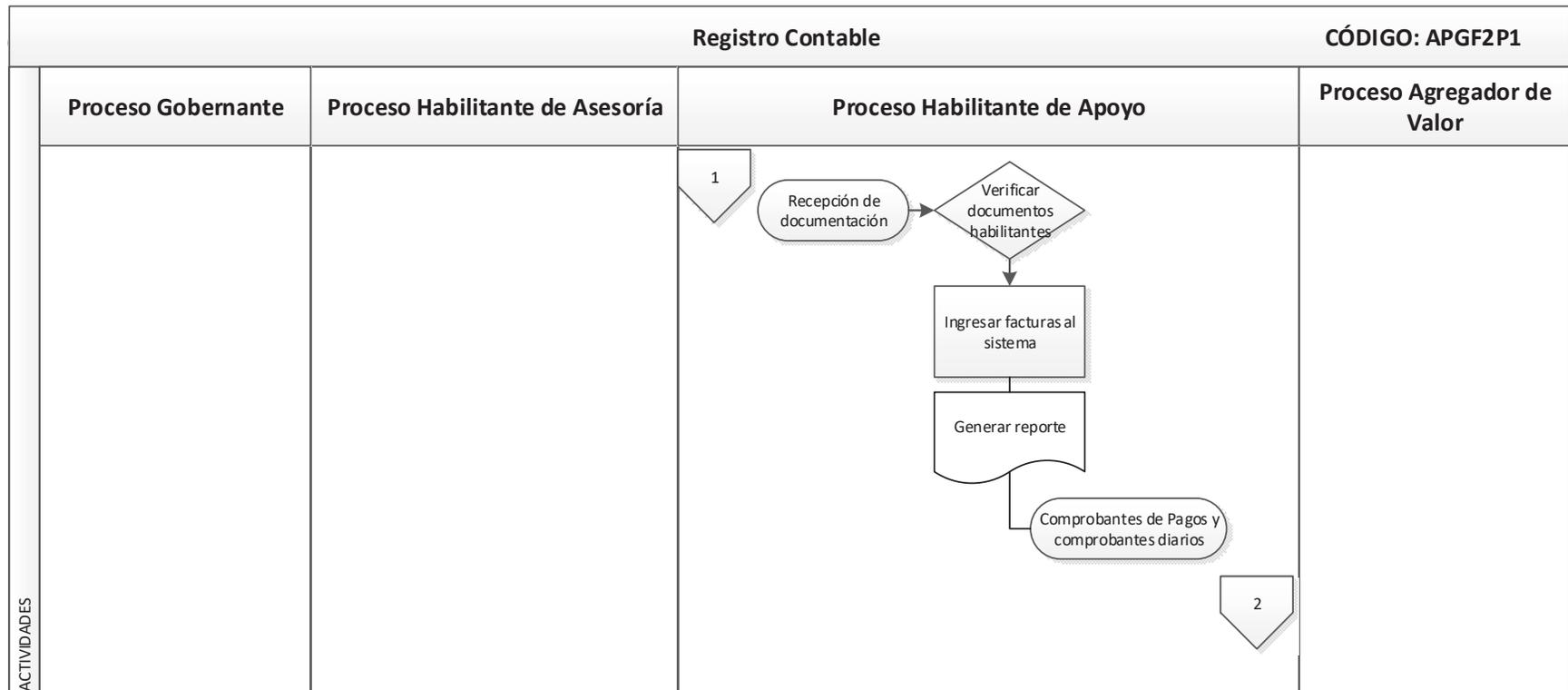
10.3.5 Matriz de indicadores por proceso

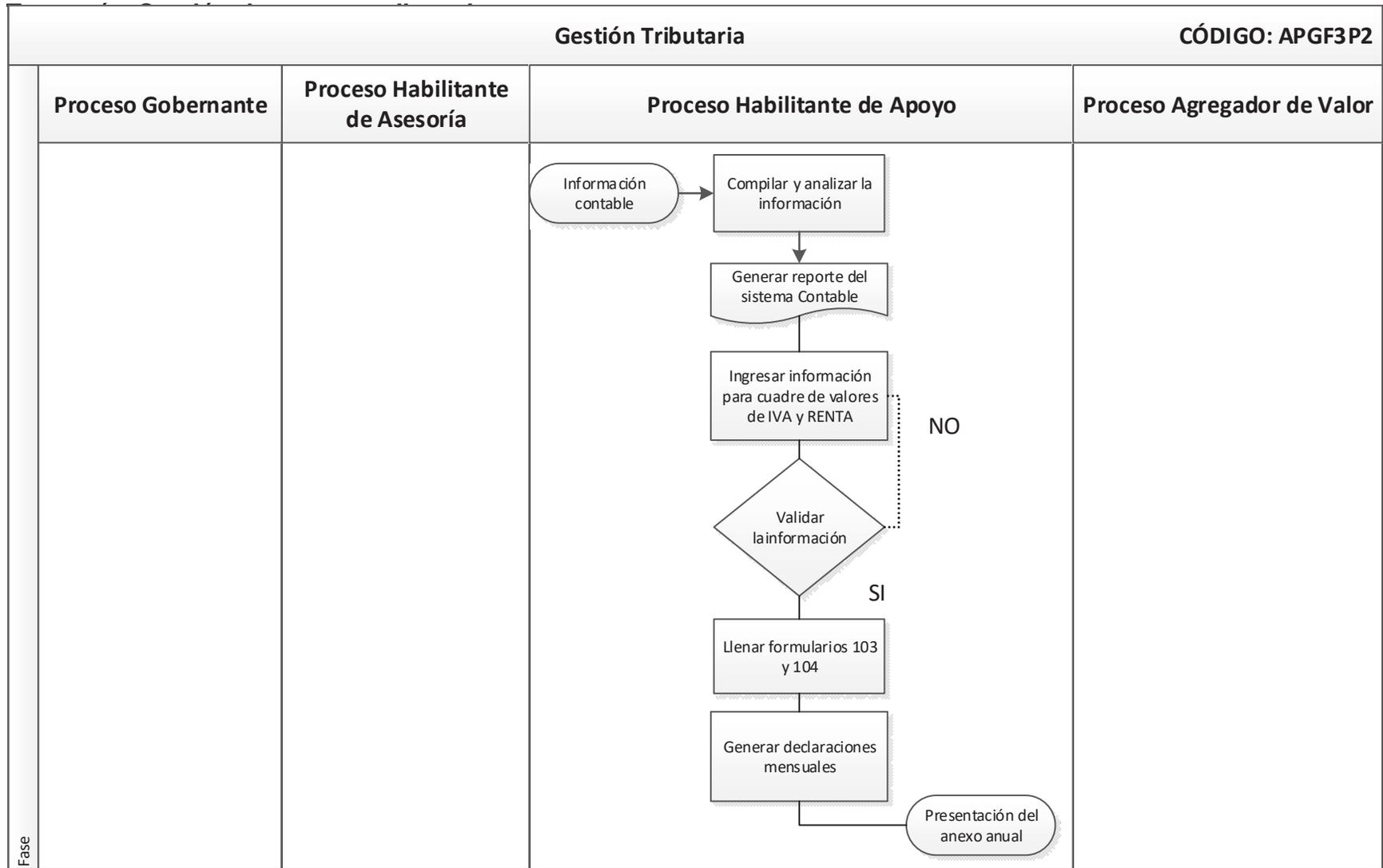
| Indicadores | | | | |
|---------------|--------------|----------------|---|--|
| Macro proceso | Procesos | Tipo indicador | Nombre del indicador | Fórmula |
| Financiero | Presupuesto | De producto | %Cumplimiento del Presupuesto | (Presupuesto Ejecutado / Presupuesto programado) x100% |
| | | | %Autonomía | (Ingresos propios / Ingresos totales) *100% |
| | Contabilidad | De producto | %Precisión en los registros contables | (# de registros contables anulados/ # de trámites contables totales) *100% |
| | | | Indicador financiero de liquidez | Activos corrientes / pasivos corrientes |
| | | | %Oportunidad en la ejecución de la conciliación | (# Conciliaciones ejecutadas/ #conciliaciones programadas) *100% |
| | Tesorería | De producto | %Recaudación | (Ingresos propios/ingresos totales) *100% |
| | | | %Recuperación de cartera vencida | (Cartera recuperada/ total cartera vencida) x100 |
| | | | %Eficacia de la gestión coactiva | (#procesos recuperados/ # procesos totales de coactiva) |
| | | De resultado | % Eficacia en la realización del pago | Tiempo promedio de pago / Tiempo real de pago |

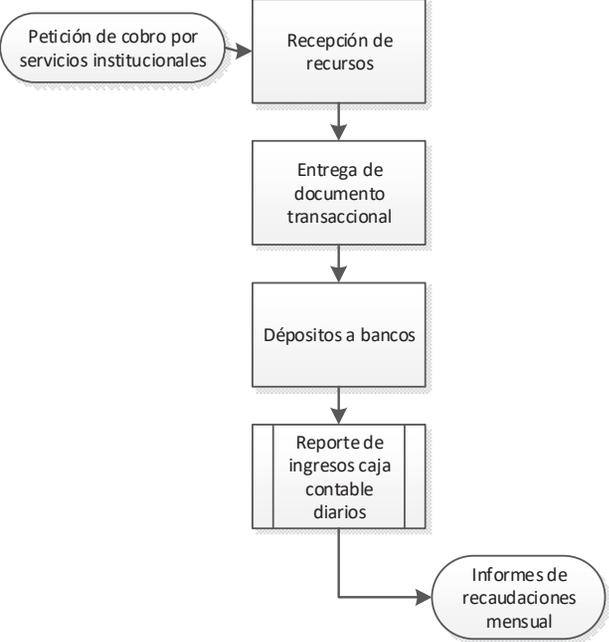
10.4 Flujograma de procesos

Presupuesto: Formulación y evaluación del presupuesto







| Recaudación | | | CÓDIGO: APGF3P4 |
|--------------------|---------------------------------|--|----------------------------|
| Proceso Gobernante | Proceso Habilitante de Asesoría | Proceso Habilitante de Apoyo | Proceso Agregador de Valor |
| ACTIVIDADES | |  <pre> graph TD A([Petición de cobro por servicios institucionales]) --> B[Recepción de recursos] B --> C[Entrega de documento transaccional] C --> D[Dépositos a bancos] D --> E[Reporte de ingresos caja contable diarios] E --> F([Informes de recaudaciones mensual]) </pre> | |

Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza

Lcda. Jessi Denise Engelmann Olandese

Presidenta

Administración 2014-2019

MEMORANDO N° 005-2018

SECRETARÍA DE DIRECTORIO



PARA: Lcda. Mónica Janett Jaramillo Llandan
DIRECTORA DEL PATRONATO PROVINCIAL DE SERVICIO SOCIAL DE PASTAZA.

DE: Ab. Adrián Martínez Guevara
SECRETARIO DE DIRECTORIO.

ASUNTO: COMUNICANDO RESOLUCIÓN DE DIRECTORIO.

FECHA: Miércoles 04 de julio del 2018.

El suscrito Secretario de Directorio del Patronato Provincial de Servicio Social de Pastaza, para los fines legales pertinentes, transcribe las Resoluciones adoptadas en la Sesión Ordinaria de Directorio, realizada el día miércoles 27 de junio del 2018, a fin de que los Departamentos, Unidades y Proyectos a su cargo realicen la aplicación correspondiente:

RESOLUCIÓN N° 009-2018-PPSSPZ. EL DIRECTORIO DEL PATRONATO PROVINCIAL DE SERVICIO SOCIAL DE PASTAZA EN PRESENCIA DE LA SEÑORA PRESIDENTA Y SOCIAS VOLUNTARIAS ASISTENTES POR UNANIMIDAD RESUELVEN: APROBAR EL ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA REALIZADA EL 28 DE MAYO DEL 2018.

RESOLUCIÓN N° 010-2018-PPSSPZ. EL DIRECTORIO DEL PATRONATO PROVINCIAL DE SERVICIO SOCIAL DE PASTAZA EN PRESENCIA DE LA SEÑORA PRESIDENTA Y SOCIAS VOLUNTARIAS ASISTENTES EN CONSIDERACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE HECHO Y DERECHO POR UNANIMIDAD RESUELVEN: APROBAR EL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL PATRONATO PROVINCIAL DE SERVICIO SOCIAL DE PASTAZA, Y LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS Y MODELIZACIÓN DE LOS PROCESOS FINANCIEROS. COMUNÍQUESE A DIRECCIÓN PARA SU INMEDIATA APLICACIÓN, DE ESTA MANERA SE DEROGA EL MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DEL PATRONATO PROVINCIAL DE SERVICIO SOCIAL DE PASTAZA APROBADO EL 29 DE MARZO DE 2012.

Para los fines pertinentes.

Lo certifico,



Ab. Adrián Daniel Martínez Guevara
SECRETARIO DEL DIRECTORIO DEL PATRONATO
PROVINCIAL DE SERVICIO SOCIAL DE PASTAZA

