



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

**PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
FINANCIEROS DEL SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911**

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Organización de Empresas, Mención Planeación.

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Mary Victoria Gallegos Meza

Directora:

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

Ambato – Ecuador

Marzo 2019

Procedimiento para la Mejora de los Procesos Administrativos Financieros del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Mary Victoria Gallegos Meza

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas



Oficina de Postgrados
Marzo 2019

Procedimiento para la Mejora de los Procesos Administrativos Financieros del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

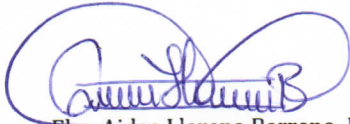
Aprobado por:



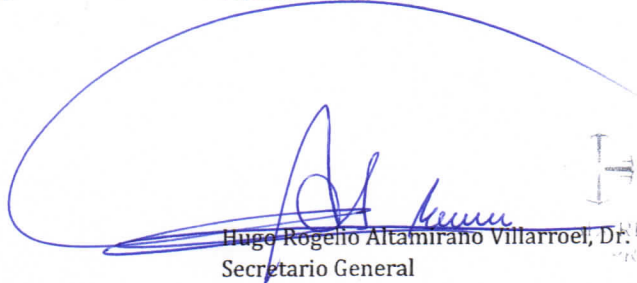
María Fernanda San Lucas Solórzano, Mg.
Presidente del Comité Calificador
Coordinadora de la Oficina de
Postgrados



María Fernanda Salazar Bonilla, MBA.
Miembro Calificador

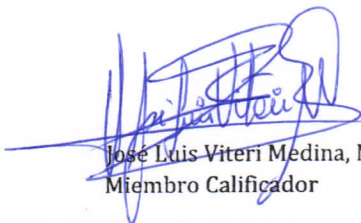


Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto



Hugo Rogelio Altamirano Villarreal, Dr.
Secretario General

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCEDURARIA



José Luis Viteri Medina, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Marzo 2019

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Procedimiento para la mejora de los procesos administrativos financieros del Servicio Integrado de Seguridad ECU911.

Tipo de Trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Clasificación Técnica del Trabajo: Investigación y desarrollo.

Autor: Mary Victoria Gallegos Meza.

Director: Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

Línea de Investigación, Innovación y desarrollo.

Principal: Gerencia, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Secundaria: Calidad, Productividad, eficiencia.

Resumen Ejecutivo

La ficha técnica describe información relevante del trabajo de investigación, el mismo que se enfoca en definir y establecer mejoras en los procesos administrativos financieros del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, acorde a las Normas y Regulaciones de los diferentes Organismos encargados del Control.

El trabajo incluye la descripción del problema con la información necesaria para llevar a efecto la propuesta y de esta manera alcanzar los objetivos planteados, general y específicos, se explica también la sistematización, medición y mejora de los procesos incluyendo su correcta aplicación.

Con el fin de una visión mucho más amplia acerca del mejoramiento de los procesos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 la investigación se sustenta en las suficientes conceptualizaciones de reconocidos autores e investigaciones anteriores relacionadas con el tema.

Además de la metodología utilizada mediante la recolección, procesamiento y análisis de la información, se proponen y establecen los diferentes procesos que se deben implementar en la institución con el fin de obtener las mejoras esperadas.

Los nuevos procesos propuestos evidencian el resultado de la investigación y demuestran la necesidad de su aplicación.

Se cuenta también con las respectivas referencias bibliográficas y anexos.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: MARY VICTORIA GALLEGOS MEZA, con CC. 180301737-3, autora del trabajo de graduación intitulado: "PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DEL SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911", previa a la obtención del título profesional de Magister en Organización de Empresas, Mención Planeación, en la Oficina de Postgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, marzo 2019

MARY VICTORIA GALLEGOS MEZA

CC. 180301737-3



BIBLIOTECA

Dedicatoria

A Dios por darme el regalo de la vida y ser mi fortaleza cada día.

Con el amor infinito de hija, dedico este trabajo a mis queridos padres, quienes han sido y son ejemplo y guía de mis pasos, fuente de sabiduría y amor.

A mi hermana, Tatiana, apoyo permanente de mi vida, confidente incondicional y compañera de juegos de infancia y cuya protección me acompaña permanentemente.

Mary

Reconocimientos

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a sus Maestros y Directivos.

Agradezco a los Directivos y compañeros del Servicio Integrado de Seguridad ECU911 por haberme dado las facilidades y apoyo para la culminación del presente trabajo.

Agradezco a la magíster Aidee Llerena Barreno, directora y tutora, su valiosa ayuda fue un pilar fundamental para la consecución de los objetivos.

Resumen

La presente investigación se enfoca en definir y establecer mejoras en los procesos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, acorde a las Normas y Regulaciones de los diferentes Organismos encargados del Control. El trabajo incluye la descripción del problema con la información necesaria para llevar a efecto la propuesta y de esta manera realizar el procedimiento de mejora en los procesos del área Administrativa Financiera, que permitan el funcionamiento eficiente y eficaz del sistema de atención de emergencias, se explica también la sistematización, medición y mejora de los procesos incluyendo su correcta aplicación. Con el fin de una visión mucho más amplia acerca de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 la investigación se sustenta en las suficientes conceptualizaciones de reconocidos autores e investigaciones anteriores relacionadas con el tema. Dentro de la metodología se usa la recolección, procesamiento y análisis de la información, se proponen y establecen los diferentes procesos que se deben implementar en la institución con el fin de obtener las mejoras esperadas. Los nuevos procesos propuestos evidencian el resultado de la investigación y demuestran la necesidad de su aplicación. Con la implementación de los nuevos procesos administrativos financieros se logrará reducir los cuellos de botella que afectan en el desarrollo de las actividades administrativas de la Entidad, generando mayor eficiencia y eficacia en atención de los requerimientos basados en una matriz de procesos estandarizados

Palabras claves: Mejora, Procesos, Administrativos, Financieros, ECU911.

Abstract

This investigation focuses on defining and establishing better ways to improve administrative and financial processes in the Zonal Coordination 3 of Integrated Security Service ECU 911, according to the regulations and laws of the different control agencies. The project includes a description of the problem with the necessary information to develop the proposal and in that way to work on the procedure to improve processes in the administrative and financial area that will facilitate a more efficient and effective operation of the system of emergency services. In addition, the systematization, measurement and improvement of the processes, along with their correct application, are explained. In order to get a broader view of the Zonal Coordination 3 of Integrated Security Service ECU 911, this investigation is based on various conceptualizations from important and recognized authors and previous related studies on the topic. All the information obtained was processed and analyzed in order to propose and establish the different processes that must be implemented in the institution to obtain the expected improvements. The new proposed processes indicate the investigation results and show the need for their application. This implementation will reduce the bottle necks that affect the development of activities within the organization, thus providing a more efficient and effective service of the requirements based on a matrix of standardized processes.

Key words: improvement, processes, administrative staff, financial, ECU 911.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica.....	iii
Dedicatoria	vi
Reconocimientos	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
Lista de Cuadros.....	xii
Lista de Tablas	xiii
Lista de Gráficos.....	xiv
CAPÍTULOS	
1. Introducción.....	1
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del Documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema	4
2.3. Preguntas básicas.....	6
2.4. Formulación de meta	6
2.5. Objetivos.....	6
2.5.1. Objetivo General.....	6
2.5.2. Objetivos Específicos	7
2.6. Delimitación funcional.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1. Definiciones y conceptos.....	8
3.1.1. La gestión de procesos.....	8
3.2. Estado del Arte.....	15
4. Metodología.....	21
4.1. Enfoque.....	21
4.2. Tipo de Investigación	21
4.3. Población y Muestra.....	22
4.4. Técnicas de Recolección de la información	23
4.5. Procesamiento y análisis de la Información.....	23
4.5.1. Procesamiento, revisión y codificación de los Datos.....	23
4.5.2. Análisis de la Información.....	24
5. Resultados	34

5.1. Producto Final del Proyecto	34
5.2. Propuesta	67
5.3. Evaluación Preliminar	68
5.4. Análisis de los resultados	70
6. Conclusiones y Recomendaciones	71
6.1. Conclusiones.-	71
6.2. Recomendaciones:.....	71
ANEXOS.....	75

Lista de Cuadros

1. Proceso actual y propuesto de contratación de Ínfima Cuantía	41
2. Proceso actual y propuesto de contratación a través de Catálogo Electrónico	45
3. Proceso actual y propuesto de contratación a través de Subasta Inversa Electrónica	49
4. Proceso actual y propuesto de contratación a través de Régimen Especial	55
5. Proceso actual y propuesto de emisión de Certificación Presupuestaria	61
6. Proceso actual y propuesto de Pago a Proveedores	64

Lista de Tablas

1. Resultados de encuesta, pregunta 1	24
2. Resultados de encuesta, pregunta 2	25
3. Resultados de encuesta, pregunta 3	26
4. Resultados de encuesta, pregunta 4	27
5. Resultados de encuesta, pregunta 5	28
6. Resultados de encuesta, pregunta 6	29
7. Resultados de encuesta, pregunta 7	30
8. Resultados de encuesta, pregunta 8	31
9. Resultados de encuesta, pregunta 9	32
10. Tabulación de la encuesta para determinar la evaluación preliminar	69

Lista de Gráficos

1. Resultados de encuesta, pregunta 1	24
2. Resultados de encuesta, pregunta 2	25
3. Resultados de encuesta, pregunta 3	26
4. Resultados de encuesta, pregunta 4	27
5. Resultados de encuesta, pregunta 5	28
6. Resultados de encuesta, pregunta 6	29
7. Resultados de encuesta, pregunta 7	30
8. Resultados de encuesta, pregunta 8	31
9. Resultados de encuesta, pregunta 1	32
10. Condiciones del Área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado De Seguridad.....	35
11. Atribuciones y responsabilidades del Área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU 911.....	36
12. Estandarización de procesos	37

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El presente trabajo de investigación está orientado a establecer el procedimiento para la mejora de los procesos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, los mismos que deben adecuarse y mantener estricto apego a las Normas y Regulaciones de los diferentes Organismos encargados del Control.

En el desarrollo de la investigación se hará especial énfasis en los procesos administrativos financieros para procurar una absoluta integridad en el manejo de los recursos públicos así como también, la consecución de indicadores de gestión óptimos, asegurando eficiencia, efectividad y calidad en el manejo de los fondos pertenecientes al Estado. En su realización se irán conformando los lineamientos base sobre el cual toda entidad perteneciente al Estado debe desarrollar sus actividades, la naturaleza en la planificación, organización, dirección y control del área administrativa financiera con énfasis en el cumplimiento de la normativa legal vigente de acuerdo a lo establecido, además por los organismos de control como la Contraloría General del Estado y la Procuraduría General del Estado.

Durante la realización del trabajo se propone el diseño de una guía procedimental de mejora continua de los procesos en el área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, basado en la recolección de información mediante encuestas, entrevistas y referencias documentales en el área mencionada, mediante un sustento teórico bibliográfico que avale la modelación que se presenta en la investigación con el objetivo de optimizar los recursos disponibles, cumplir con los objetivos nacionales e institucionales del servicio público, cumplir con las normas de control interno basado en los principios de administración financiera que permita a su vez disminuir el riesgo en auditorías futuras, que garanticen los principios de transparencia, calidad y eficiencia.

1.2. Descripción del Documento

Con el fin de ofrecer y facilitar la comprensión del presente documento, aun a lectores no especializados, se ha creído conveniente estructurarlo de manera que su lectura sea ilustrativa y genere el suficiente interés en el lector para que al finalizarla se obtengan los resultados esperados.

El planteamiento de la propuesta de trabajo, la descripción del problema y la información técnica necesarias para llevar adelante el trabajo, se encuentran debidamente detallados en el capítulo 2, dentro del cual también es posible hallar los objetivos, tanto general como específicos, además queda expresado de manera clara que para su consecución se realizará la sistematización, medición y mejora de los procesos primarios y secundarios del área así como la correcta aplicación de los mismos a fin de reducir el riesgo de recibir recomendaciones, observaciones o sanciones que pueden ser de tipo administrativo, civil y penal, lo cual en cierta medida establece las pautas para un correcto desempeño profesional y personal a todos los miembros de la organización.

Por otro lado, el capítulo 3 correspondiente al Marco Teórico permite tener una visión mucho más amplia acerca del tema propuesto basándose en conceptualizaciones. Es posible asegurar entonces que haciéndolo de esta manera se alcancen los objetivos propuestos.

La metodología utilizada se describe en el capítulo 4, en el que se especifica que para lograr las mejoras en los procesos del área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad, se realizará la recolección, procesamiento y análisis de la información mediante la Investigación Documental como aporte y soporte teórico a lo presentado, tomado como un marco referencial que avale los criterios establecidos mediante libros, artículos científicos, tesis relacionados al tema propuesto, internet, leyes, reglamentos, resoluciones, revistas, entre otros; lo que concuerda con lo manifestado por Martínez (2012), a través de la consulta de diversas fuentes bibliográficas, hemerográficas o electrónicas, es decir nos permitirá fundamentar tanto la calidad como los procesos administrativos financieros; también se apoyará en la Investigación de campo para obtener la información en el lugar mismo donde se ha identificado el problema, tomando en consideración lo expresado por Acevedo (2010) se puede decir que es el proceso sistemático de recolección, tratamiento y análisis de los datos, basada en la estrategia de recolección directa real de la información.

El capítulo 5 incluye el análisis, la interpretación y la evaluación de los resultados, permitiendo de esta manera que el lector tenga la posibilidad de contrastar la situación inicial de la investigación con el producto final plasmado en este documento.

Para finalizar, en el capítulo 6 se incluyen las conclusiones y recomendaciones del presente documento.

Quedan debidamente estructuradas además las secciones de Anexos y Bibliografía.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El presente trabajo de investigación se sustenta en la necesidad inmediata de establecer procedimientos óptimos sobre los recursos disponibles, que aseguren la mejora en la gestión de los actuales procesos administrativos financieros, acorde con las necesidades y el desarrollo en la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

Se inicia con el diagnóstico e identificación de los denominados “puntos críticos” o “cuellos de botella” lo que permitirá determinar posibles soluciones y de esta manera diseñar procesos eficaces para aumentar el rendimiento operativo, administrativo y financiero de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

2.1. Información técnica básica

Tema: Procedimiento para la mejora de los procesos administrativos financieros del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo:

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 inició su implementación desde diciembre de 2011 en las ciudades de Samborondón y Cuenca; y, en diciembre de 2012 empezó a funcionar en la ciudad de Ambato, actualmente cuenta con una cobertura total de 16 Centros ECU 911 Nacionales, Zonales y Locales, hasta agosto de 2015 el servicio ha fortalecido su presencia operativa en todo el país; es la única Entidad de coordinación de emergencias autorizada en el territorio nacional, y opera como herramienta integradora de los servicios de coordinación y atención de emergencias las 24 horas del día los 365 días del año, a través de Gestión de Siniestros, Fuerzas Armadas, Seguridad Ciudadana, Gestión de Riesgos, Servicios Municipales, Gestión Sanitaria, Tránsito, y ANT - Transporte Seguro, la funcionalidad del servicio y la concepción bajo la cual fue creado genera constantemente un sin

número de acciones, las cuales en la mayoría de los casos son de tipo médico y de seguridad ciudadana, que requieren atención inmediata.

Como en toda organización, es necesario que las áreas funcionales trabajen de manera coordinada para el cumplimiento de los objetivos, en el caso de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 al ser una entidad de carácter público con personería jurídica, administrativa, financiera y presupuestaria autónoma debe regirse al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica del Servicio Público entre otras, sus reglamentos de aplicación y resoluciones derivadas.

Con estos antecedentes, debido al poco tiempo que lleva en funcionamiento y dada la cobertura nacional que tiene los procesos dentro del área administrativa financiera presentan varios inconvenientes en su aplicación, entre los cuales se puede mencionar:

- La definición de los procesos no es la adecuada para el funcionamiento del organismo.
- Los controles presupuestarios no están bien aplicados.
- El flujo de información no es el adecuado.

El giro de la entidad tiene mucha variabilidad debido a que las emergencias que deben ser atendidas son de diversa índole; esto genera que el sistema operativo sea muy complejo e influya sobre la planificación del área administrativa financiera, tomando en cuenta que la finalidad de esta área incluye el coordinar la programación y formulación del presupuesto, la ejecución presupuestaria con los responsables de cada unidad, la evaluación de la gestión presupuestaria y la viabilidad para ejecutar los recursos disponibles, a fin de satisfacer las necesidades de las áreas requirentes optimizando los recursos y fomentando la participación nacional en las contrataciones, actuando bajo los principios de transparencia, legalidad y eficiencia.

La deficiente aplicación de los procesos en relación a las actividades determinadas anteriormente genera en la entidad un inadecuado manejo de los recursos, debido a que se presentan sustanciales cambios en la planificación establecida. Esta situación ocasiona el incumplimiento de los tiempos de entrega de los productos / servicios adquiridos; provoca que el cumplimiento de los indicadores del Plan de Gobierno por Resultados se vea afectada, llevando consigo que se reduzca la asignación presupuestaria del Gobierno Central por la ineficaz utilización de los recursos. Todas estas causas tienen como efecto que no se puedan cumplir los objetivos, aumentando el riesgo de fallas en la detección, el control de irregularidades y generando incumplimientos en la normativa legal vigente.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Debido a los constantes reprocesos en el área Administrativa Financiera, generando pérdida de recursos y constantes observaciones por los organismos de control.

¿Por qué se origina?

Debido a la descoordinación y la deficiente aplicación de los procesos del área, así como la incorrecta utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas para el diseño, gestión y control de los procesos.

¿Qué lo origina?

El desconocimiento de los servidores sobre los procesos, poca información y escasas herramientas con que cuenta el área Administrativa Financiera.

¿Dónde se origina?

En los procesos del área Administrativa – Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

¿Dónde se detecta?

En el área Administrativa Financiera, en los procesos de servicios institucionales, compras públicas, presupuesto, contabilidad, tesorería.

2.4. Formulación de meta

Mejorar los procesos del área Administrativa Financiera de modo que estos sean debidamente claros, definidos y controlados.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Implementar el procedimiento de mejora en los procesos del área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, que permitan el funcionamiento eficiente y eficaz del sistema de atención de emergencias.

2.5.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente los mecanismos de mejora de los procesos administrativos financieros en la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.
2. Diagnosticar el estado actual de los procesos y establecer las correcciones que se requieran en el área Administrativa Financiera la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.
3. Diseñar el procedimiento para la identificación, control y mejora de los procesos del área Administrativa Financiera la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.
4. Aplicar el procedimiento de mejora de los procesos en el área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, que se determine en la investigación.

2.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Permitirá identificar los macro procesos, procesos, subprocesos y actividades relacionadas con la unidad administrativa financiera.
- Identificará las restricciones que generan pérdida de recursos en la institución.
- Diseñará un procedimiento para que el personal realice sus actividades de forma ágil, eficiente y metodológica.
- Establecerá herramientas para la gestión por procesos.
- Definirá procedimientos para minimizar el riesgo financiero con las entidades de control del sector público.
- Potencializará la capacidad operativa de los servidores, al aplicar los procedimientos de mejora.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos.

3.1.1. La gestión de procesos

La gestión de procesos ha sido y es uno de los pilares fundamentales en los cuales se sustenta el desarrollo empresarial; (Nogueira, 2004) expresa que se trata de actividades repetitivas que se realizan en una empresa guardando secuencias debidamente establecidas y estandarizadas, sin embargo es importante tomar en cuenta que ciertas características fundamentales que deben reunir con el fin de que su aplicación resulte beneficiosa para la empresa.

En aspectos relacionados con Gestión de procesos y calidad es conveniente referirse al llamado Ciclo de Deming puesto que su aplicación y los resultados obtenidos mejoran notablemente la eficiencia de la empresa, al respecto Deming (2002) indica que “representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente y no con base en apreciaciones”.

También conocido como Círculo PDCA por sus siglas en inglés de cada una de las fases que lo conforman, es decir: Plan, Do, Check, Act, (Planear, Hacer, Verificar y actuar) este ciclo se basa en que los procesos de mejoramiento deben partir de un plan, el cual servirá de referencia para la medición de los resultados, tomando en consideración que si no se alcanzan los resultados esperados, necesariamente, se debe reiniciar el círculo teniendo como meta el mejoramiento de los diferentes procesos. El Ciclo de Deming, por lo tanto, se relaciona sustancialmente con el proceso administrativo de Planificación, organización, ejecución, dirección y control en todas las áreas de la organización, lo que su aplicación implica una mejor calidad de los servicios y un mejoramiento permanente en los productos.

Planear

Pérez (2007) considera que los planes no son más que establecer y determinar, por parte de las empresas, el cómo quieren estar, el cómo va a estar la organización, especificando periodos de

tiempo para alcanzar estos logros, para lo cual es necesario partir del análisis de la situación presente por medio de la realización de un diagnóstico. La planeación incluye actividades como:

- Definición de Metas.- Es decir el objetivo de los procesos que se van a mejorar u optimizar.
- Establecer objetivos.- Realizar un diagnóstico en el cual se determina cuál es la situación actual.
- Definir una solución teórica con el fin de que se pueda realizar la optimización en un determinado proceso.
- Finalmente se define un plan de trabajo a implementar y se prueba la teoría de solución.

Hacer

Una vez establecido el plan, lo que corresponde es ejecutarlo y paralelamente a esto realizar una verificación que asegure su realización de acuerdo a lo planeado, es decir realizar el proceso y comprobarlo.

Esta etapa requiere la utilización de herramientas de control, puede emplearse un diagrama de Gantt, una lista de chequeo o verificación, lo importante es el seguimiento para observar y comparar los avances de la ejecución del plan.

Chequear o Verificar

Etapa en la cual se realizan los procesos o los trabajos con las mejoras propuestas y que se quieren introducir, Pérez & Munera (2007) indican “aquí se comparan los resultados planteados con los que se obtuvieron realmente, antes de esto se establece un indicador de medición”.

También es necesario indicar que previamente se deben establecer indicadores de resultados.

Actuar

En esta etapa se termina la estructuración de la mejora y se concluye el círculo de la calidad. “si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planteado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si en la verificación se establece que no se ha logrado lo deseado entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer un nuevo plan de trabajo”. Pérez & Múnera (2007).

Siendo esta la última etapa, es necesario entonces verificar los resultados obtenidos, si se han logrado los objetivos propuestos y los beneficios esperados, se debe proceder inmediatamente a registrar definir los documentos que evidencien los cambios realizados.

Definiciones Fundamentales

(Mallar, 2010), “Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos y tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo.”

La gestión por procesos (Carrasco, 2001) “Es una forma diferente de la clásica funcional, que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional”

De lo expuesto, se comprende entonces que el proceso es el conjunto de actividades repetitivas y relacionadas entre sí que convierten una entrada en un producto que satisfaga las expectativas del cliente. En segundo lugar, se entiende a la Gestión por Procesos como el enfoque organizativo que considera la organización como un conjunto de procesos y que centra los esfuerzos de mejora de su funcionamiento en ese conjunto de procesos y no en las actividades tomadas de forma individual, considerando además aspectos como eficiencia, eficacia y calidad.

Eficiencia: “es la expresión que mide la capacidad de la actuación de un sistema o sujeto económico de lograr el cumplimiento de un objetivo minimizando el empleo de recursos; es la actuación económica en sentido estricto y supone hacer bien las cosas. La eficiencia de una intervención sanitaria es la consecuencia de los objetivos al menor coste posible. Es, pues, un término fundamentalmente económico que hace mención a la mejor de todas las alternativas posibles”. (Deming, 2002).

Eficacia: “Del latín “*efficacia*”, es “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”; eficaz, del latín “*efficax acis*”: “activo, fervoroso, poderoso para obrar, que logra hacer efectivo un intento o propósito, calidad de efectivo”. Eficacia es hacer real las intenciones de conseguir ciertas cosas o efectos. (Fernández-Ríos & Sanchez, 2007). Una organización efectiva es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuando mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más efectiva es la organización”. (Varo, 2004).

Calidad: "Constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia". (Jiménez, 2000).

Productividad: "El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo, hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero. Entre los factores a medir en productividad están: la eficiencia, la efectividad, la eficacia, y la relevancia." (Herrera, 2013).

Mejora Continua: "Es la política de mejorar constantemente y en forma gradual un producto, estandarizando los resultados de cada mejora lograda, la cual se hace posible partiendo de estándares establecidos y alcanzando niveles cada vez más elevados de calidad". Gutierrez (2004).

Gestión por Procesos: Se refiere a una forma de gestión y organización que difiere de la tradicional y en la que prevalece la percepción y visión de los usuarios respecto a la institución. "Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización" Pérez (2012).

Otro concepto importante acerca de Gestión de Procesos afirma que "Es una forma diferente de la clásica funcional, que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional" (Carrasco, 2001).

Se puede afirmar entonces que la Gestión por Procesos es un sistema organizativo que considera que una institución u organización es el conjunto de procesos orientados al mejoramiento global y no exclusivamente en las diferentes actividades de manera aislada.

De lo expuesto, se puede asegurar que un proceso se refiere a actividades relacionadas secuencialmente que de manera repetida dan como resultado productos o servicios acordes a las necesidades de los clientes o usuarios.

Gerencia de Procesos: Es la operación de procesos en las diferentes áreas que proporcionan un mejoramiento en los servicios o bienes tanto para los clientes internos o externos, haciendo énfasis en los procesos, poniendo especial interés en la manera cómo se realiza el trabajo en cada uno de los procesos existentes.

Al respecto, (Mariño, 2003) afirma que “Si existe una buena gerencia de procesos, los resultados son automáticos. Se ha visto que las unidades organizacionales tienen nombres muy definidos pero los procesos no, por lo cual los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional. Los procesos son la arquitectura en la que está soportada una organización para entregar valor a sus clientes”.

Programas de mejora: Los Programas de Mejoras se implementan con el fin de eliminar problemas en los procesos existentes al interior de las organizaciones y proponer soluciones que generen y aseguren calidad, eficiencia y efectividad en las diferentes áreas de la organización. Los programas de mejora más utilizados se encuentran: La Teoría de las restricciones, Calidad Total, Reingeniería de procesos, entre otros.

Mejoramiento Continuo: “Es un proceso que diseñado y desarrollado por las organizaciones tiene como objetivo fundamental el proveer a las empresas de las herramientas necesarias para mejorar sus procesos, alcanzando niveles de calidad preestablecidos al menor costo y con los menores desperdicios” (Harrington, 1991). Los objetivos se orientan a que los procesos:

- Minimizar errores, demoras y brindar facilidades.
- Maximizar el uso de los activos.
- Generar ventajas competitivas.
- Reducir personal

Cliente interno: Es la persona que trabaja en la empresa y como requerimiento fundamental para la realización de su trabajo debe recibir información o productos que son el resultado de procesos anteriores realizados por otro miembro de la organización. Por lo tanto, todos sus miembros tienen el rol de proveedores y de clientes internos.

En su libro (Albrecht, 1992) Servicio al cliente interno expresa "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

Cliente externo: Son aquellas personas o empresas demandantes de servicios o productos, sin tomar en cuenta la capacidad económica de compra. Se considera que el cliente externo es uno de los pilares fundamentales para la organización pues es la razón de ser de la empresa, por lo tanto, los esfuerzos deben orientarse a alcanzar altos niveles de satisfacción con el fin de lograr la mayor fidelidad posible.

(Kotler, 2003) asegura que “la satisfacción del cliente es un paso previo a la fidelización pues, la satisfacción del cliente mide lo bien que se alcanzan las expectativas del cliente y la fidelidad mide el grado de posibilidad de que un cliente regrese”.

Satisfacción del cliente: Varios conceptos se han manejado en relación a la satisfacción del cliente, sin embargo se considera adecuado hacer referencia a la Norma ISO 9000:2005 “Satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”. Se hace mención también a la posible existencia de quejas, las mismas que son consideradas como el más bajo nivel de satisfacción del cliente. El resultado final siempre es que los clientes que no alcanzan el grado de satisfacción esperado se marchan silenciosamente.

Gestión Administrativa – Financiera: En general se entiende por gestión administrativa - financiera el conjunto de actividades y estrategias que realizan las organizaciones con el fin de obtener los mejores resultados al menor costo y con los menores recursos. A continuación se desglosa cada uno de los componentes:

Gestión Administrativa: De acuerdo a (Muñiz, 2012) en su libro *Cómo implementar y Evaluar un sistema de Control de Gestión* conceptúa “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”

Se entiende entonces que la Gestión Administrativa está directamente relacionada con la planeación, ejecución y control de la empresa así como los procesos contables como base para la toma de decisiones.

Gestión Financiera: Tiene como objetivo establecer diagnósticos y definir los planes de acción que debe desarrollar la empresa en relación a las actividades financieras considerando las tareas en las diferentes áreas, costos, presupuestos, contabilidad y análisis de los estados financieros de la organización, incluye la planificación y evaluación de resultados. (Gitman, 2007).

Método Kaizen 5 ‘s’: El método Kaizen, denominado también de las 5 “S” por sus siglas en japonés, se lo implementó en los años sesenta, inicialmente en la fábrica Toyota y consta de cinco etapas que se detallan a continuación:

Seiri.- Separar innecesarios (Clasificar). Es decir, eliminar todos los elementos inútiles tanto de los lugares de trabajo como de los demás espacios en los que se desarrolla las actividades, algunos autores afirman que también se refiere a lo innecesario en el aspecto emocional.

Seiton.- Situar necesarios (Orden). Una vez que se han eliminado innecesarios se hace sumamente importante organizar los diferentes elementos de manera que resulten más prácticos y beneficien el desarrollo de las tareas; algunos autores se refieren también a la organización personal del individuo.

Seiso.- Suprimir Suciedad (Limpieza). Se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo, se entiende que en ambientes limpios los niveles de productividad se incrementan.

Seiketsu.- Señalar Anomalías (Estandarizar). Establecer Normas, políticas y procedimientos con el fin de prevenir desorden y suciedad.

Shitsuke.- Seguir Mejorando (Mantener la disciplina). Realizar esfuerzos de concientización, sentido de pertenencia y trabajo en Equipo.

Este método ha sido adoptado por una gran cantidad de empresas y organizaciones a nivel mundial debido a su eficiencia y eficacia.

Gestión de la Calidad: En estos días en los que existe tanta competencia en el mercado la calidad es una base importante para mantener el desarrollo de una empresa, involucra mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre pendiente de las necesidades que requiere el cliente. La terminología normalizada por ISO 9000, define a la calidad como la facultad de un conjunto de características de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. Los requisitos de calidad se obtienen al trasladar a las características del producto las necesidades o expectativas de los clientes. Una necesidad o expectativa de un cliente puede ser implícita o explícita. (Beltrán, 2005).

(Rivas, 2003) Indica que la calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes dentro de esto puede estar involucrada la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal.

Las normas ISO 9000 del año 2000 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” se sustentan en ocho Principios de Gestión de la Calidad:

Enfoque al cliente.- Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo.- Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal.-El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos.- Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

3.2. Estado del Arte

José Antonio Pérez (2013) en su libro *Gestión por Procesos*, define al proceso como “una secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. Los procesos dentro de las actividades diarias de la Unidad Administrativa – Financiera de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 se convierten en críticos, toda vez que las tareas deben ser ejecutadas por el equipo de trabajo con la mayor eficacia y eficiencia posibles, a fin de evitar retrasos y/o duplicidad de funciones.

La gestión de procesos tiene como objetivo establecer de forma lógica todos los procedimientos que deben llevarse a cabo para la realización de una tarea en consecución de un objetivo, buscando la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles (Santamaría, 2012).

Todas las actividades que llevan a cabo el equipo técnico de la Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU911, se encuentran basadas en reglamentaciones y procedimientos de orden tanto técnico como jurídico, los cuales están definidos por procesos que se deben seguir para cada actividad. Estos procesos deben ser rectificadas para que el área funcione de forma óptima, para lo cual es necesario consultar varias fuentes que proporcionen directrices que permitan mejorar la gestión del SIS ECU911.

Existen en los repositorios de todas las universidades, muchos trabajos relacionados con el diseño y el mejoramiento de los procesos en todas las áreas de las organizaciones, a continuación se presentan algunos de los más relevantes que servirán como guía en la elaboración del documento final de la presente investigación.

En el trabajo de titulación *Mejoramiento del Proceso Administrativo y Financiero, Enfocado en la Gestión y Control de los Activos Fijos Muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.* (Acero & Daza, 2009), se realiza una propuesta exclusiva para el área de los muebles de la organización, este

trabajo ha proporcionado varias pautas e ideas para desarrollar la investigación, de las cuales la más importante es la metodología de mejoramiento de procesos diseñada por James Harrington, que consiste en 5 etapas:

- **Organización para el mejoramiento.**

Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Actividades:

1. Establecer un equipo ejecutivo de mejora.
2. Nombrar un campeón del mejoramiento de los procesos de la empresa
3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros del equipo de mejoramiento de los procesos

- **Conocimiento y comprensión del actual proceso administrativo financiero**

Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

Actividades:

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al equipo de trabajo.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de la empresa, y las expectativas del proceso.
6. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.

7. Realizar los repastos del proceso.
8. Solucionar diferencias.
9. Actualizar la documentación del proceso.

▪ **Modernización del actual proceso administrativo financiero**

Mejorar le eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso administrativo financiero

Actividades:

1. Proporcionar entrenamiento al equipo de trabajo.
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar las actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Estandarización
9. Documentar el proceso
10. Seleccionar servidores públicos.
11. Entrenar a los servidores públicos.

▪ **Medición y control de las propuestas de mejoramiento**

Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Actividades:

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

- **Diseño de herramientas para el mejoramiento continuo**

Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Actividades:

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.
5. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo.

(Arias & Gil, 2011) en su tesis de pregrado Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento en el Proceso Administrativo de las Facturas de Proveedores en Metrokia S.A., cuentan con un Manual de Procesos muy bien estructurado, que incluye los objetivos, los pasos a seguir, los responsables, los recursos y los formatos de cada proceso en el área de Compras de la empresa. Este trabajo resulta útil porque además de ofrecer una guía sobre cómo elaborar un Manual de Procesos; está enfocado en el área de compras, que pertenece al Departamento Administrativo Financiero.

En la tesis denominada Propuesta de Mejoramiento de Procedimientos Administrativos – Financieros para la Empresa Representaciones Medicas JF (Silva, 2008); se muestra cómo se deben rediseñar los procesos para mejorar la gestión del área administrativa financiera, en este trabajo se presenta un diseño de la estructura organizacional del departamento, que incluye las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades funcionales que conforman el departamento Administrativo Financiero de la empresa objeto de la tesis referida, algo que no está incluido en los otros trabajos de referencia y que será útil en el desarrollo de esta investigación.

Los resultados de una institución dependen de lo eficientes y eficaces que sean sus procesos, siendo que en la última década varias empresas de índole privado como público, han tomado conciencia de esta realidad, y han realizado sendos estudios e invertido recursos en el perfeccionamiento de sus procesos, obteniendo como resultado el uso más eficiente y eficaz de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos (Altamirano Ruiz, 2015).

De acuerdo a lo establecido en la Norma Técnica de Gestión por Procesos, las instituciones de servicio público se ven inmersas en la necesidad de adaptar sus procedimientos a este nuevo planteamiento que es la gestión por procesos, con el objetivo de transformar el viejo paradigma del

servicio público de ser lento, burocrático y poco eficaz, en un servicio a los ciudadanos de calidad y calidez, adoptando para ello la ejecución de sistemas de gestión basados en procesos (Pública, 2011).

La Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU911 tiene como objetivo mantener la operatividad de las instalaciones y equipos desde donde se coordinan los subsistemas de seguridad, por tanto, la realización de actividades en base a procesos y procedimientos cobra vital importancia, para el normal desarrollo de sus actividades, mediante el desarrollo de un manual en el cual se encuentren plasmados los procedimientos administrativos.

A fin de desarrollar el presente proyecto resulta necesario determinar un procedimiento que nos permita identificar los procesos que se llevan a cabo dentro de la Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, que una vez identificados se pueda diseñar los mismos y establecer periodos de prueba para la realización de correcciones (Roure, 1997).

Para desarrollar un proceso de manera correcta, se debe de considerar el uso de una metodología que consta de tres etapas que son:

Identificación.- Que sirve para interrelacionar los procesos de una institución y seleccionar aquellos que deben de mejorarse debido a que son de alta importancia en la consecución de los objetivos.

Planificación.- Del proceso del cual participan el responsable con los miembros del equipo. Mismos que analizan todos los procesos y los articulan de forma adecuada, estableciendo indicadores a fin de mejorar los procesos.

Transferencia.- Su propósito es poner en ejecución el proceso una vez que este ha sido mejorado y aprobado, en esta fase se identifican los problemas y se plantean correcciones del mismo.

El establecimiento de procesos de trabajo se orienta principalmente a obtener el máximo rendimiento de las actividades que realiza cada equipo de trabajo, la implementación de procesos debidamente estructurados sirve como estrategia para integrar acciones y conocimientos de todos los miembros del equipo de la Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911, con un único objetivo de alcanzar unas metas institucionales (Rico, Sánchez, Gil, & Alcover, 2011).

Otro de los beneficios que se obtienen de implantar una gestión basada en procesos implica la eliminación de procedimientos burocráticos, los cuales son bastante comunes dentro de las prácticas

de la administración pública, mismos que se pretende eliminar a través de la implantación de estructuras organizadas basadas en gestión por procesos (Pérez J. A., 2013).

Debido a que no todos los procesos tienen el mismo impacto en la consecución de los objetivos, ni en la satisfacción de los clientes internos y externos de la institución, los mismos deben de clasificarse en tres tipos diferentes, a fin de poder organizar de manera más eficiente a los procedimientos. (Soraya, 2008)

A fin de dar una clasificación a los procesos que ejecuta la Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, los mismos se clasifican en:

Procesos Estratégicos: Estos procesos permitirán definir las líneas estratégicas generales que cumple la Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 dentro de la institución, y su impacto dentro de la consecución de los objetivos institucionales.

Procesos Clave: En esta clasificación se encuentran los procesos que están dentro de la cadena de valor de la institución, es decir, que agregan valor a los productos que entrega la Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911, por lo tanto requerirán una cantidad considerable de recursos para su ejecución y sus resultados afectarán en un nivel alto al desempeño general de la Unidad y al logro de los objetivos departamentales.

Procesos de Apoyo: Estos procesos se caracterizan por ser necesarios a nivel de control interno, y sirven como apoyo a los dos anteriores, para el caso de la Unidad Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 servirán para verificar el cumplimiento de las normativas legales dentro de la ejecución de los procesos estratégicos y clave (Soraya, 2008).

Capítulo 4

Metodología

El presente estudio está orientado al establecimiento de mejoras en los procesos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, a través del cual se definirán las deficiencias y las necesidades de mejoramiento así como el planteamiento de soluciones; para lograrlo, se utilizarán diferentes tipos de investigación, desde la documental hasta la bibliográfica así como métodos estadísticos que facilitarán la obtención de conclusiones respecto a los aspectos investigados.

4.1. Enfoque

De acuerdo con el tema y los objetivos planteados, el enfoque que se utilizará en investigación es el cualitativo y cuantitativo, la investigación está orientada a definir mejoras en los procedimientos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, por medio de la aplicación práctica del tema propuesto.

4.2. Tipo de Investigación

De acuerdo a la que propone la investigación científica, que permiten el hallazgo de los elementos que se requieren para alcanzar un desarrollo exitoso, estos son:

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva tiene como finalidad llegar al conocimiento de las diferentes situaciones encontradas por medio de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas así como también de las diferentes situaciones, costumbres y actitudes; en el caso de la investigación propuesta se ha definido los procesos, subprocesos y actividades que se desarrollan en el área administrativa financiera.

De lo expuesto se puede afirmar que la investigación descriptiva facilita la determinación de las relaciones existentes, lo que asegura que no simplemente se realice una tabulación de datos sino

también se encuentren hallazgos importantes y significativos que abonen positivamente al conocimiento.

Investigación Bibliográfica

En esta modalidad de investigación predomina, el análisis, la interpretación, las opiniones, las conclusiones y recomendaciones de fuentes bibliográficas de diferentes autores que sustenten el proyecto de investigación propuesto.

La investigación bibliográfica es la base de todos los demás tipos de investigación, provee al investigador de los conocimientos preexistentes relacionados con el tema, así como las teorías, técnicas, experimentaciones previas que pueden servir para la consecución de los objetivos planteados.

En el caso de los procedimientos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 se contará también con los documentos proporcionados por la misma entidad.

Investigación de Campo

Este tipo de investigación se realizará directamente en las instalaciones de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, para lo cual se ha planificado la aplicación de encuesta a todo el personal de la Institución, de manera que se logre obtener datos precisos que respalden la investigación que se va a realizar.

Observación Directa

La aplicación de la observación directa resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de actividades, tiempos y procesos. El análisis de los procesos se efectúa observando al personal responsable de las diferentes actividades de manera directa, en pleno ejercicio de sus funciones, comunicaciones, coordinación y uso de recursos.

4.3. Población y Muestra

En el presente caso, la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 la población es finita.

Muestra

La muestra en el caso del área administrativa Financiera se tomará en cuenta al total de sus integrantes.

La población que se considera en el presente proyecto es el total de servidores de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 es de 45 personas, por lo tanto no se procederá a la realización del cálculo de la muestra estadística.

4.4. Técnicas de Recolección de la información

La recolección de datos para la realización del presente proyecto se efectuará mediante la aplicación de la encuesta, con este fin se diseñará y aplicará un cuestionario a todos los 45 servidores de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, esto asegura la obtención de resultados confiables y la reducción de errores.

La técnica es la siguiente:

- **Metodología:** Encuesta estructurada
- **Tipo de encuesta:** Personal
- **Lugar de aplicación:** Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911
- **Instrumento:** Cuestionario

La recolección de datos será realizada por la investigadora.

4.5. Procesamiento y análisis de la Información

4.5.1. Procesamiento, revisión y codificación de los Datos

Para el procesamiento revisión y codificación de la información se realizarán los siguientes pasos:

1. Diseño del cuestionario para la encuesta que se va a aplicar, con esto se pretende obtener información clara respecto al tema que se va a investigar.
2. Revisión del cuestionario, es decir del instrumento, el mismo que, una vez revisado, es aplicado.
3. Aplicación del cuestionario.
4. Realización de estadísticas de la información, para lo cual se procede a la representación gráfica.
5. Análisis crítico e inmediata interpretación de los resultados.

6. Para concluir será necesario emitir las respectivas conclusiones tomando como base los datos obtenidos y debidamente procesados.

4.5.2. Análisis de la Información

Análisis e interpretación de resultados derivados de las encuestas aplicadas al personal Administrativo de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU911.

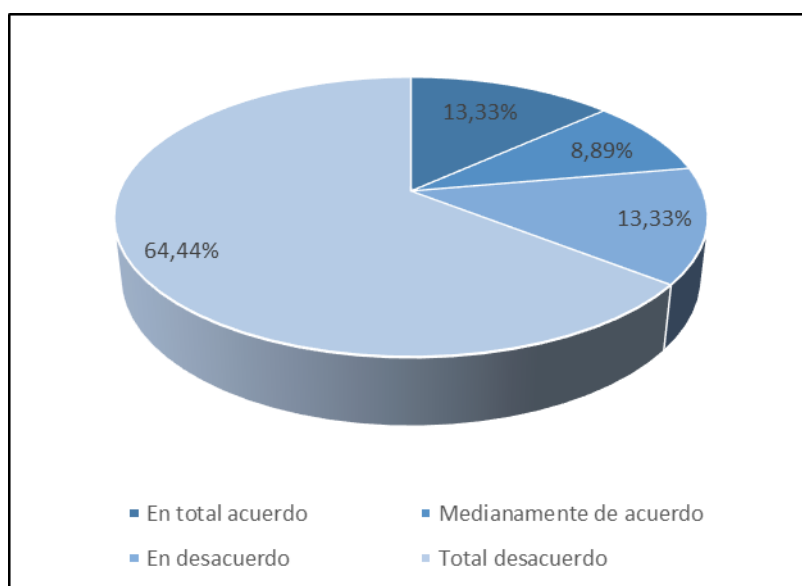
1. ¿Considera usted que en la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, existe una estructura organizada en los procesos administrativos financieros?

Tabla 1: Resultados de encuesta, pregunta 1

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En total acuerdo	6	13,33%
Medianamente de acuerdo	4	8,89%
En desacuerdo	6	13,33%
Total desacuerdo	29	64,44%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: Resultados de encuesta, pregunta 1



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El 64,44% está en total desacuerdo con la estructura en los procesos administrativos financieros, el 13,33% se encuentra en desacuerdo, el 8,89% se halla medianamente de acuerdo y otro 13,33% están en total acuerdo.

Interpretación

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría del personal de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 está en total desacuerdo ya que la estructura no está totalmente organizada para realizar los procesos conforme a las necesidades de la Institución de manera que se cumplan los objetivos esperados.

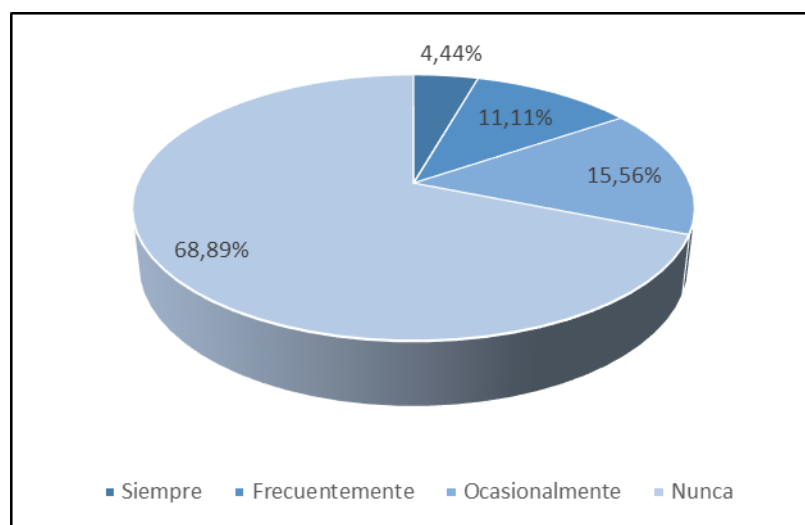
2. ¿Existe un enlace y colaboración entre las diferentes unidades de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911?

Tabla 2: Resultados de encuesta, pregunta 2

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	4,44%
Frecuentemente	5	11,11%
Ocasionalmente	7	15,56%
Nunca	31	68,89%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Resultados de encuesta, pregunta 2



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

De las personas encuestadas, el 68,89% cree que no existe colaboración entre las diferentes áreas de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911, el 15,56% afirma que solamente en forma ocasional se produce esta colaboración, el 11,11% piensa que es frecuente y el 4,44% demuestra optimismo y afirman que siempre existe colaboración entre las diferentes áreas.

Interpretación

Con los resultados obtenidos se demuestra que es necesario establecer procedimientos óptimos que faciliten una mejor relación entre las diferentes unidades y áreas al interior de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911, el establecimiento de mejoras en los procesos administrativos financieros beneficiará las relaciones dentro del sistema administrativo.

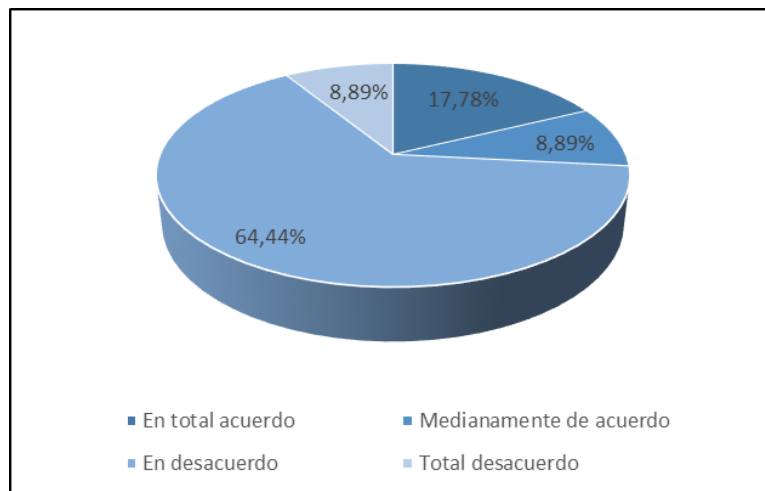
3. ¿La estructura organizativa define las responsabilidades y funciones de cada servidor?

Tabla 3: Resultados de encuesta, pregunta 3

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En total acuerdo	8	17,78%
Medianamente de acuerdo	4	8,89%
En desacuerdo	29	64,44%
Total desacuerdo	4	8,89%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: Resultados de encuesta, pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Análisis

Los resultados arrojan que el 64,44% de los encuestados están en desacuerdo en que la estructura organizativa define las responsabilidades y funciones para cada servidor; el 8,89% está en total desacuerdo, el 17,78% asegura estar totalmente de acuerdo. Y el 8,89 % de los encuestados se encuentran medianamente de acuerdo.

Interpretación

Con los resultados obtenidos, la mayor parte de encuestados manifiestan que las responsabilidades y funciones de los servidores de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911, no se encuentran debidamente definidas.

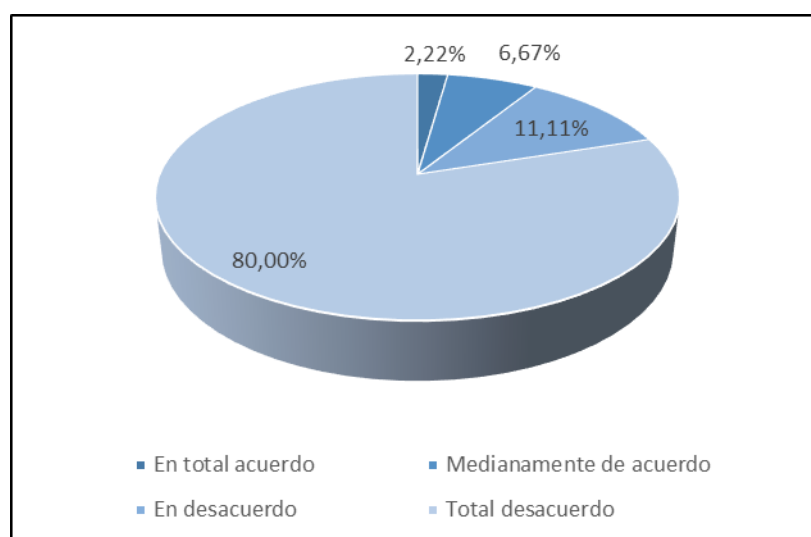
4. ¿Su cargo cumple con los procesos establecidos?

Tabla 4: Resultados de encuesta, pregunta 4

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En total acuerdo	1	2,22%
Medianamente de acuerdo	3	6,67%
En desacuerdo	5	11,11%
Total desacuerdo	36	80,00%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Resultados de encuesta, pregunta 4



Fuente: Elaboración propia.

Análisis.

Del total de personas encuestadas el 80% se encuentran en total desacuerdo ya que no tiene relación el proceso que realiza con su cargo, el 11,11% manifiesta estar en desacuerdo, el 6,67% está medianamente de acuerdo y en total acuerdo el 2,22%.

Interpretación.

En base al análisis, se demuestra que los procesos establecidos para cada cargo no están definidos correctamente, siendo necesario la mejora de los procesos en el área Administrativa Financiera.

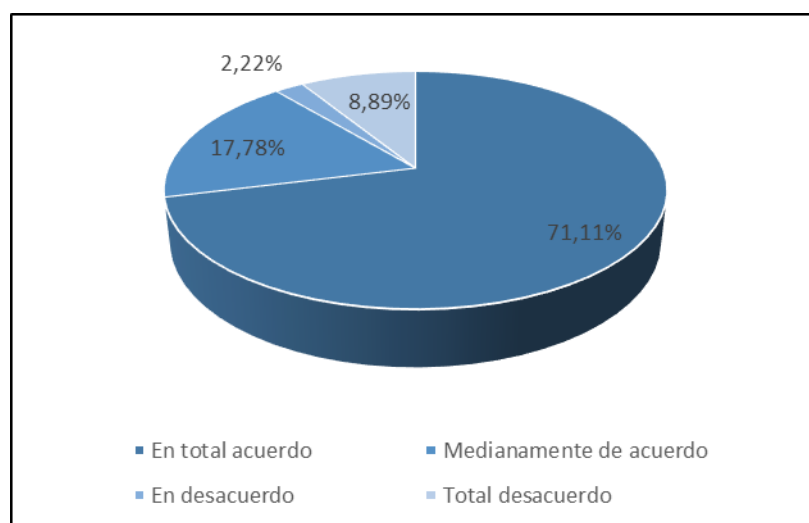
5. ¿Considera usted que en la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 existe duplicidad de funciones, es decir las mismas tareas asignadas a diferentes áreas?

Tabla 5: Resultados de encuesta, pregunta 5

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En total acuerdo	4	71,11%
Medianamente de acuerdo	8	17,78%
En desacuerdo	1	2,22%
Total desacuerdo	32	8,89%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Resultados de encuesta, pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El 71,11% de los encuestados concuerda en que existe duplicidad de funciones la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911, el 17,78% manifiesta estar medianamente de acuerdo, el 2,22% está en desacuerdo y el 8,89%.en total desacuerdo

Interpretación

La gestión de procedimientos administrativos financieros en la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 de acuerdo a la encuesta realizada presenta duplicidad de funciones, es decir que varias áreas de la institución realizan las mismas funciones lo que estaría generando desperdicio de recursos humanos, administrativos y financieros.

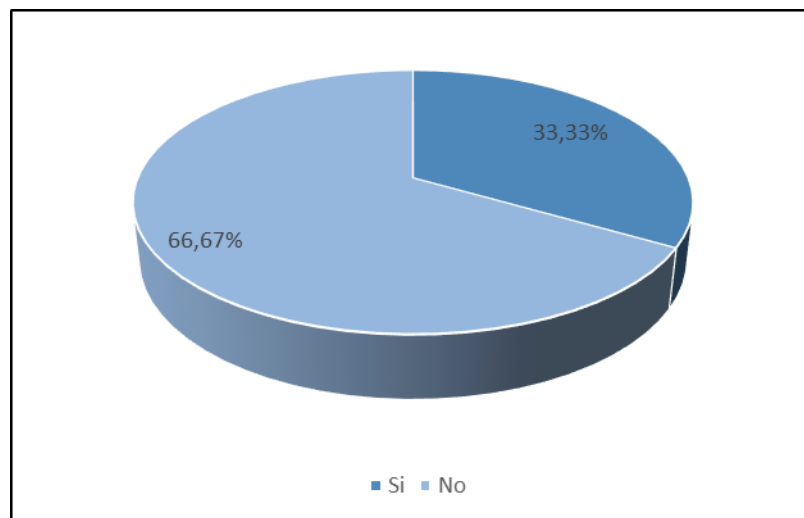
6. ¿El personal bajo su responsabilidad es el necesario para realizar los procesos de su unidad?
(RESPONDER SOLAMENTE SI APLICA, CASO CONTRARIO PASE A LA PREGUNTA 7).

Tabla 6: Resultados de encuesta, pregunta 6

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	33,33%
No	4	66,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Resultados de encuesta, pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El 66.67% expresa que no cuenta con el personal necesario para realizar los procesos de su unidad, el 33.33% está de acuerdo con la cantidad de personas asignadas para su Unidad. Es necesario indicar que solamente 6 funcionarios de las 45 que forman parte de la Institución tienen personal bajo su supervisión.

Interpretación.

De las respuestas obtenidas de las seis personas directivas encuestadas, dos cuentan con el personal suficiente para su gestión, y las cuatro Direcciones restantes, no cuentan con el personal necesario para realizar y cumplir los procesos asignados.

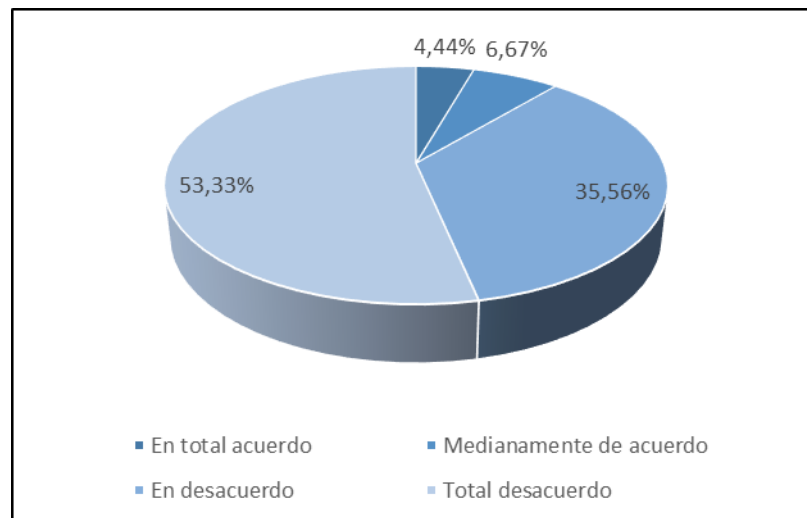
7. ¿Considera que su unidad es eficiente en los procesos que realiza?

Tabla 7: Resultados de encuesta, pregunta 7

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En total acuerdo	2	4,44%
Medianamente de acuerdo	3	6,67%
En desacuerdo	16	35,56%
Total desacuerdo	24	53,33%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Resultados de encuesta, pregunta 7



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

En relación a la pregunta planteada de la Unidad o área en la cual trabajan los encuestados es eficiente en los procesos que realizan, el 53,33% afirman que están en total desacuerdo, el 35,56% en desacuerdo, el 6,67% medianamente de acuerdo y en total acuerdo el 4,44%.

Interpretación.

La mayoría de los encuestados consideran que en su Unidad no se realizan con eficiencia los procesos administrativos financieros, por lo que es necesario realizar una reestructuración más eficiente de los procedimientos, de esta forma se obtendrán mejores resultados.

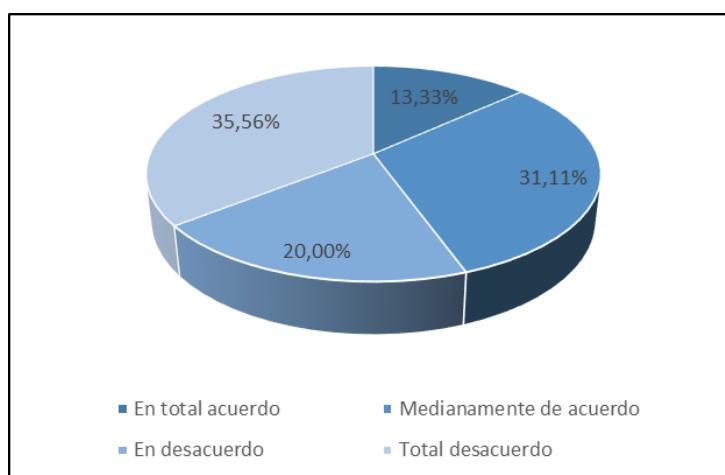
8. ¿Las actividades que usted realiza en la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 contribuyen a mejorar la eficiencia de sus procesos?

Tabla 8: Resultados de encuesta, pregunta 8

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En total acuerdo	6	13,33%
Medianamente de acuerdo	14	31,11%
En desacuerdo	9	20,00%
Total desacuerdo	16	35,56%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: Resultados de encuesta, pregunta 8



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El 35,56% de las personas encuestadas están en total desacuerdo de las actividades que realizan, el 31,11% está medianamente de acuerdo con esta situación, el 20% se halla en desacuerdo y el 13,33% en total acuerdo.

Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas están en total desacuerdo ya que manifiestan que las actividades no contribuyen a mejorar y ser más eficientes en sus procesos.

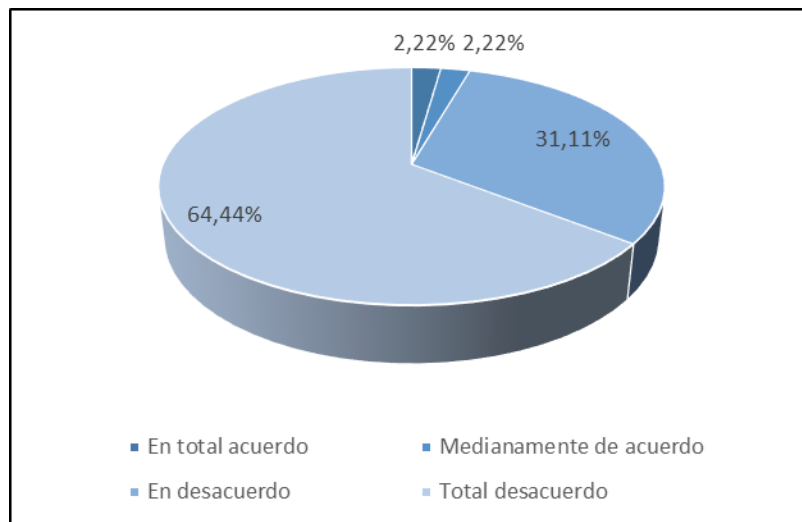
9. ¿Está usted conforme con los procesos administrativos financieros que se manejan en la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911?

Tabla 9: Resultados de encuesta, pregunta 9

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En total acuerdo	1	2,22%
Medianamente de acuerdo	1	2,22%
En desacuerdo	14	31,11%
Total desacuerdo	29	64,44%
TOTAL	45	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: Resultados de encuesta, pregunta 1



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El 64,44% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con los procesos, el 31,11% está en desacuerdo, el 2,22% está medianamente de acuerdo y el restante 2,22% totalmente de acuerdo.

Interpretación

De acuerdo a los resultados observados, se evidencia que existe inconformidad del personal hacia los procesos establecidos, debido a que existe un esquema de procesos ambiguo, el mismo que ocasiona ineficiencia en su desarrollo.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto Final del Proyecto

Diagnóstico de la situación actual del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

La Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, es una dependencia del poder ejecutivo, la cual actúa de manera desconcentrada administrativa y financieramente desde el mes de Junio de 2014, forma parte de la red del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 a nivel nacional el cual está conformado por 7 Centros Zonales, 9 Centros Locales y 10 Salas Operativas Desconcentradas.

La Coordinación Zonal del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 pertenece a la Zona 3, según la jurisdicción territorial aprobada por la Secretaría Nacional de Planificación, con este antecedente el Centro Zonal ECU 911 Ambato es el responsable de los procesos Administrativos Financieros del ECU 911 Ambato y del Centro Operativo Local Riobamba.

En un primer enfoque se detalla a continuación los departamentos que integran el área Administrativa Financiera:

- Servicios Institucionales.
- Compras Públicas.
- Presupuesto.
- Contabilidad
- Tesorería

En virtud que la entidad objeto de estudio es de carácter público se debe mencionar que está regida por la Constitución de la República definiendo esta, la escala de leyes, normativas, reglamentos, resoluciones entre otros que se mencionan en la pirámide de Kelsen. Basados en la norma suprema antes mencionada se puede considerar que los principios generales de aplicación a los procedimientos administrativos financieros del sector público están normados según lo establece la Ley Orgánica de Contratación Pública, Código Orgánico de Planificación y Finanzas

Públicas, Normas de Control Interno para las entidades del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, Normativa de Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código Civil, Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, Ley Orgánica del Servicio Público entre otros.

Gráfico 10: Condiciones del Área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado De Seguridad



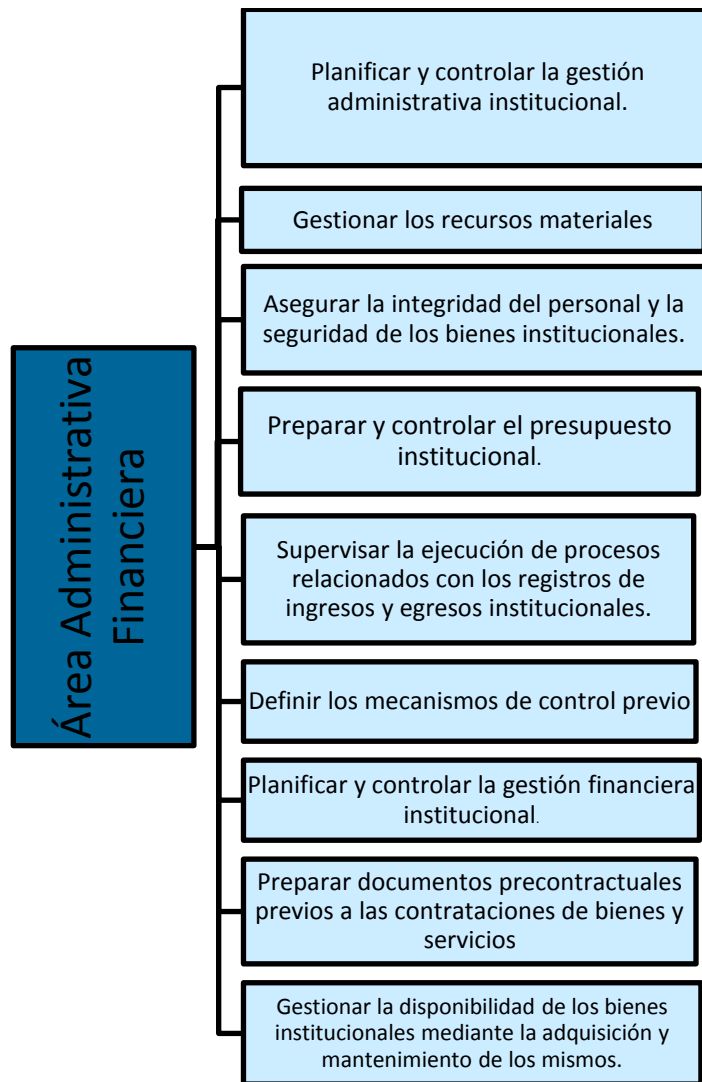
Fuente: Elaboración propia

Como en toda Institución independientemente de su naturaleza jurídica o actividad empresarial los departamentos que conforman una área deben actuar de manera integrada, armónica y eficiente pues el producto terminado de una de ellas es la materia prima de la otra, esto con el fin de llegar al cumplimiento de los objetivos, que en el caso específico de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 están definidos en virtud del Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos estratégicos nacionales, con la premisa de aportar de manera eficiente al desarrollo y

dinamización de la economía del país así como el de mejorar los niveles de seguridad en todo el territorio ecuatoriano, el Centro Zonal concentra en el área Administrativa Financiera una parte importante de sus actividades pues es la encargada de administrar y gestionar oportunamente los recursos financieros, materiales y de recursos humanos para apoyar de manera eficiente la gestión del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 de conformidad con la normativa legal vigente.

Tomando como fuente el registro oficial número 314 del 28 de abril de 2015 se detalla a continuación las atribuciones y responsabilidades del área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

Gráfico 11: Atribuciones y responsabilidades del Área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU 911.

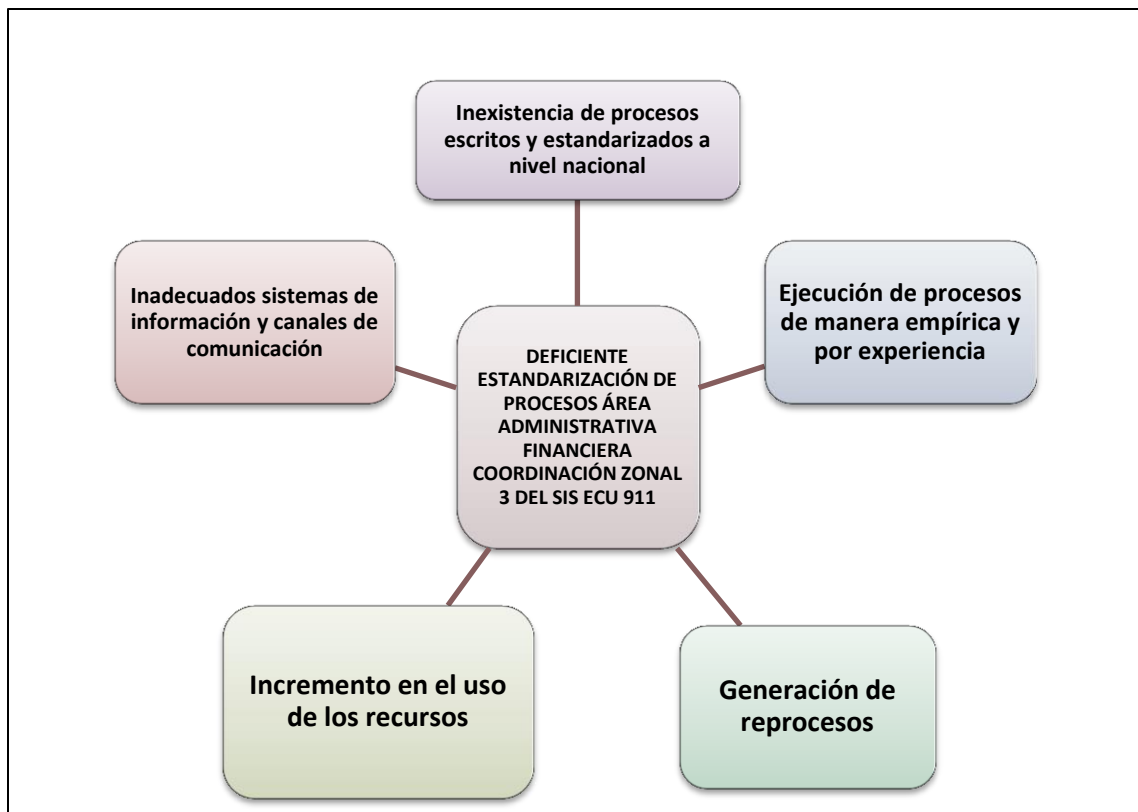


Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

En base a la normativa legal vigente publicado en el registro oficial anteriormente mencionado se puede establecer que en la actualidad el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 presenta varios inconvenientes en la ejecución de los procesos administrativos financieros los mismos que se detallan a continuación.

1. La estructura organizacional. Al ser el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 un organismo que cuenta con un Centro Nacional, 7 Centros Zonales y 9 Centros Locales, su estructura organizativa se vuelve vertical y burocrática ya que todos los procesos vienen dados en razón de cómo lo ejecuta la Coordinación General Administrativa Financiera, debiendo los Centros Zonales y Locales adaptar dichos procesos administrativos financieros a la realidad de cada uno de ellos, lo que a su vez provoca que se generen cuellos de botella en todo nivel de la estructura , pues prima el criterio de cada uno de los servidores antes que un manual de procesos que defina la aplicación de los mismos estableciendo las atribuciones y responsabilidades según la función.

Gráfico 12: Estandarización de procesos



Fuente: Elaboración propia

2. La deficiente estandarización de procesos. En la actualidad el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 a nivel nacional no cuenta con un análisis y levantamiento de los procesos que establezca una línea de base para la aplicación de los procesos administrativos financieros que permitan minimizar el riesgo de errores en la aplicación de la normativa legal vigente, aumentando los niveles de eficiencia y que establezca los alcances y responsabilidades de cada una de las líneas de la estructura organizativa según su función.

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 al no contar con los procesos definidos se ha generado varios problemas en la aplicación de la normativa legal vigente, pues cada servidor la aplica de acuerdo a su experiencia profesional y apelando a su buen criterio de aplicación dependiendo de las circunstancias del momento, lo que genera una dispersión en la aplicación de técnicas y métodos en la ejecución de los procesos administrativos financieros. Esta aplicación basada en la experiencia y en el criterio también provoca que el clima laboral se vea afectado pues los servidores al actuar en base a estos parámetros y no a la razonabilidad de los hechos genera disputas de tipo personal que conllevan problemas en la comunicación institucional, viendo afectado de manera directa el clima laboral.

Los retrasos en las adquisiciones realizadas por los clientes internos provocan que el área encargada de las adquisiciones incremente su nivel de trabajo en días específicos, esto en virtud que las áreas requirentes esperan unificar varios requerimientos para solicitar la compra de los bienes o servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades, esto tiene como efecto el desfase de la carga laboral del área encargada de compras reduciendo así las capacidades del personal asignado provocando desacuerdos internos debido a la deficiente planificación y seguimiento de las adquisiciones establecidas en el periodo fiscal.

El incremento en el uso de los recursos por desconocimiento de los procesos y las actividades es el resultado de no contar con procesos que orienten al personal, esto genera reprocesos que significan el consumo de recursos humanos y materiales, a más de esto se genera un clima laboral negativo, en razón del descontento que existe entre el personal al no tener claramente definidos las responsabilidades de cada uno de ellos.

Análisis FODA

Fortalezas

- Presupuesto desconcentrado
- Estructura organizacional completa con perfiles adecuados según el cargo
- Alianzas estratégicas para la capacitación del personal
- Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades diarias
- Apertura por parte de las autoridades para realizar procesos de mejora
- Escala de remuneraciones adecuada de acuerdo a las necesidades de los servidores

Oportunidades

- Apoyo gubernamental para la realización de planes y proyectos
- Implementación de un programa de capacitación continua
- Apoyo entre los Centros ECU 911 a nivel nacional

Debilidades

- Toma de decisiones en la Dirección Nacional
- Demora en la acreditación de pagos por parte del Ministerio de Finanzas
- Reducción del presupuesto por la situación actual del país
- Descoordinación entre las áreas
- Incumplimiento de ciertas normas de control interno

Amenazas

- Inestabilidad laboral por falta de nombramientos definitivos
- Supresión de partidas presupuestarias para contratar personal
- Inestabilidad política
- Cambios sustanciales en la normativa legal vigente

3. Los Indicadores. El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 al ser una entidad de carácter público debe someterse a los distintos tipos de indicadores de cumplimiento que establece la Secretaría Nacional de Planificación conocidos como el programa de Gobierno por Resultados, si bien este establece indicadores de cumplimiento y de gestión estos son de manera generalizada para las entidades del sector público pertenecientes al Gobierno Central, lo que desvirtúa por completo la objetividad de los mismos, ya que se debe tomar en cuenta que no todas las instituciones tienen la misma naturaleza lo que impide la aplicabilidad de estos indicadores en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

En la actualidad básicamente existen procesos no estandarizados y que se realizan sustentados más en el sentido común y la experiencia de cada uno de los miembros que en aspectos técnicos de gestión de procesos.

La situación actual y propuesta es la siguiente:

Proceso de Adquisiciones de Bienes y/o Servicios a través de Ínfima Cuantía.-

Se realizan adquisiciones a través de este sistema cuando los valores son menores a 0,0000002% del Presupuesto inicial General del Estado correspondiente al ejercicio económico del año en curso y permite la compra directa con un proveedor seleccionado.

Cuadro 1: Proceso actual y propuesto de contratación de Ínfima Cuantía

Proceso Actual	Medio de Verificación	Responsable	Proceso Propuesto	Medio de Verificación	Responsable
1. Técnico responsable realiza requerimiento.	No existe un documento formal para la solicitud de requerimientos	Técnico del área / Especialista	1. El área requirente solicita la Certificación del Plan Operativo Anual (POA) mediante correo electrónico a la Dirección Zonal de Planificación.	Correo electrónico	Técnico del área / Especialista
2. Se realiza observaciones y correcciones por lo que se devuelve el documento	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
3. Técnico responsable realiza las correcciones y presenta requerimiento	---	Técnico del área / Especialista			
4. Se remite a la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica para la emisión de la certificación POA, quien devuelve por no constar en el Plan Operativo Anual	---	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica	2. Dirección Zonal de Planificación verifica, en caso de que si conste, solicita la elaboración de la solicitud de Certificación POA a través de un memorando físico en caso de que no Conste en el POA sugiere se realice la Modificación Presupuestaria.	Formato de solicitud de emisión de certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
5. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y solicita modificación del POA	No existe un documento formal para la solicitud de modificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
6. La Dirección Zonal de Planificación recibe y solicita la modificación presupuestaria a la máxima autoridad	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de modificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			

7. La máxima autoridad revisa y aprueba la modificación presupuestaria	---	Coordinador Zonal 3	3. El área requirente solicita la Certificación POA a la Dirección Zonal de Planificación quien, una vez confirmado, emite la Certificación y entrega al área requirente.	Formato de Emisión de certificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
8. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiera a fin de que realice la modificación presupuestaria en el eSIGEF	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiera			
9. Una vez aprobada la modificación presupuestaria se solicita la certificación POA	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
10. El Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica emite la certificación POA	No existe un documento formal para la emisión de Certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			
11. Director del área solicita autorización de gasto a la máxima autoridad.	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de gasto	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	4. El área requirente solicita la autorización de gasto y la emisión de la Certificación presupuestaria adjuntando los términos de referencia al Coordinador Zonal quien autoriza mediante sumilla.	Formato de Solicitud de autorización de gasto	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos
12. La máxima autoridad revisa y autoriza el gasto	---	Coordinador Zonal 3			
13. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista de Adquisiciones Zonal a fin de que proceda con la obtención de proformas y análisis	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal	5. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos recibe la autorización y envía al Especialista de Adquisiciones Zonal quien solicita cotizaciones y elabora el cuadro comparativo de ofertas.	Formato de especificaciones técnicas de bienes y/o servicios	Coordinador Zonal 3/ Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos

14. Especialista de Adquisiciones Zonal recibe y analiza el requerimiento y sus especificaciones y devuelve en razón de que no son claras las especificaciones o existen errores en los cálculos	---	Especialista de Adquisiciones Zonal			
15. La Dirección Administrativa Financiera y de Recursos Humanos recibe y solicita al área requirente que realice los cambios solicitados	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
16. El área requirente archiva el memorando, corrige las observaciones y genera un nuevo memorando de gestión de autorización de gasto	---	Técnico del área / Especialista			
17. Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos revisa y solicita nuevamente a través de memorando autorización de gasto a la máxima autoridad.	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
18. La máxima autoridad revisa y autoriza nuevamente el gasto	---	Coordinador Zonal 3			
19. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista de Adquisiciones Zonal a fin de que proceda con la obtención de proformas y análisis	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal			

20. Especialista de Adquisiciones Zonal revisa y procede a obtener Proformas, elabora el cuadro comparativo y solicita certificación presupuestaria en base al presupuesto referencial	No existe un documento formal para la solicitud de certificación presupuestaria	Especialista de Adquisiciones Zonal	6. Con la cotización y el proveedor aprobados, el Especialista de Adquisiciones solicita a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos la Certificación Presupuestaria con un presupuesto referencial.	Formato de Solicitud de certificación presupuestaria	Especialista de Adquisiciones Zonal / Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos
21. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal			
22. Especialista Financiero Zonal revisa y emite la certificación presupuestaria.	No existe un documento formal para la emisión de certificación presupuestaria	Especialista Financiero Zonal	7. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la solicitud y envía a la Especialista Financiera Zonal, quien realiza un control previo y emite la Certificación Presupuestaria.	Formato de Emisión de certificación presupuestaria	Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal
23. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista de Adquisiciones Zonal a fin de que proceda a elaborar la orden de compra	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal			
24. Especialista de Adquisiciones Zonal recibe la certificación y elabora la orden de compra.	No existe un documento formal para la elaboración de la orden de compra	Especialista de Adquisiciones Zonal	8. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la certificación presupuestaria y remite al Especialista de Adquisiciones Zonal, quien elabora la orden de Compra y coordina la entrega del Bien o Servicio con la respectiva factura.	Formato de Orden de Compra	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal
25. Guardalmacén recibe el bien/ área requirente recibe el servicio por parte del proveedor	No existe formato De Ingreso e informe técnico	Guardalmacén	9. Guardalmacén recibe los bienes y elabora la Nota de Ingreso a bodega; en caso de tratarse de un Servicio, el área requirente elabora el informe técnico.	Formato De Ingreso e informe técnico	Guardalmacén

26. El área requirente solicita por medio de memorando a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos la autorización de pago correspondiente para lo cual adjunta todos los documentos habilitantes.	No existe formato de solicitud de autorización de pago	Área requirente / Director Zonal Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	10. El área requirente solicita por medio de memorando a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos la autorización de pago correspondiente para lo cual adjunta todos los documentos habilitantes.	Formato de solicitud de autorización de pago	Área requirente / Director Zonal Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos
---	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Proceso para Adquisiciones a través de Catálogo electrónico. -

Se entiende por Catálogo Electrónico a los proveedores de bienes y/o servicios normalizados registrados en el Portal de Compras Públicas para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco, en el cual se encuentra pequeñas y medianas empresas así como artesanos y actores de la economía popular y solidaria.

Cuadro 2: Proceso actual y propuesto de contratación a través de Catálogo Electrónico

Proceso Actual	Medio de Verificación	Responsable	Proceso Propuesto	Medio de Verificación	Responsable
1. Técnico responsable realiza requerimiento.	No existe un documento formal para la solicitud de requerimientos	Técnico del área / Especialista	1. El área requirente solicita la Certificación del Plan Operativo Anual (POA) mediante correo electrónico a la Dirección Zonal de Planificación.	Correo electrónico	Técnico del área / Especialista de Servicios Institucionales / Dirección Zonal de Planificación
2. Se realiza observaciones y correcciones por lo que se devuelve el documento	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
3. Técnico responsable realiza las correcciones y presenta requerimiento	---	Técnico del área / Especialista			

4. Se remite a la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica para la emisión de la certificación POA, quien devuelve por no constar en el Plan Operativo Anual	---	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica	2. Dirección Zonal de Planificación verifica, en caso de que si conste, solicita la elaboración de la solicitud de Certificación POA a través de un memorando físico en caso de que no Conste en el POA sugiere se realice la Modificación Presupuestaria.	Formato de solicitud de emisión de certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
5. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y solicita modificación del POA	No existe un documento formal para la solicitud de modificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
6. La Dirección Zonal de Planificación recibe y solicita la modificación presupuestaria a la máxima autoridad	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de modificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			
7. La máxima autoridad revisa y aprueba la modificación presupuestaria	---	Coordinador Zonal 3	3. El área requirente solicita la Certificación POA a la Dirección Zonal de Planificación quien, una vez confirmado, emite la Certificación y entrega al área requirente.	Formato de Emisión de certificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
8. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiera a fin de que realice la modificación presupuestaria en el eSIGEF	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiera			
9. Una vez aprobada la modificación presupuestaria se solicita la certificación POA	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
10. El Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica emite la certificación POA	No existe un documento formal para la emisión de Certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			

11. Director del área solicita autorización de gasto a la máxima autoridad.	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de gasto	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	4. El área requirente solicita la autorización de gasto y la emisión de la Certificación presupuestaria adjuntando los términos de referencia al Coordinador Zonal quien autoriza mediante sumilla.	Formato de Solicitud de autorización de gasto	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos
12. La máxima autoridad revisa y autoriza el gasto	---	Coordinador Zonal 3			
13. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal	5. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la autorización y envía a la Especialista Financiera Zonal, quien realiza un control previo y emite la Certificación Presupuestaria	Formato de Emisión de certificación Presupuestaria	Coordinador Zonal 3 / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal
14. Especialista Financiero Zonal revisa y devuelve en razón de que existen errores como, valor requerido, fechas del memorando, falta de firmas y autorizaciones	---	Especialista Financiero Zonal / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
15. El área requirente archiva el memorando, corrige las observaciones y genera un nuevo memorando de autorización de gasto	---	Técnico del área / Especialista de Servicios Institucionales			
16. Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos revisa y solicita nuevamente a través de memorando autorización de gasto a la máxima autoridad.	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
17. La máxima autoridad revisa y autoriza nuevamente el gasto	---	Coordinador Zonal 3			

18. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal			
19. Especialista Financiero Zonal revisa y emite la certificación presupuestaria.	No existe un documento formal para la emisión de certificación presupuestaria	Especialista Financiero Zonal			
20. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe la certificación presupuestaria y envía al Especialista de Adquisiciones Zonal, quien receipta los documentos y realiza la fase preparatoria en el Sistema Oficial de Contratación Pública (SOCE).	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal	6. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos recibe la certificación presupuestaria y envía al Especialista de Adquisiciones Zonal, quien receipta los documentos y realiza la fase preparatoria en el Sistema Oficial de Contratación Pública (SOCE).	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal
21. En base a los Términos de Referencia y al requerimiento el Especialista de Adquisiciones realiza la compra a través del Catálogo electrónico y se genera la Orden de Compra.	---	Especialista de Adquisiciones Zonal	7. En base a los Términos de Referencia y al requerimiento el Especialista de Adquisiciones realiza la compra a través del Catálogo electrónico y se genera la Orden de Compra.	---	Especialista de Adquisiciones Zonal
22. Proveedor verifica la Orden de compra, en caso de aceptarla entrega productos y/o brinda el servicio con la respectiva factura.	---	Proveedor	8. Proveedor verifica la Orden de compra, en caso de aceptarla entrega productos y/o brinda el servicio con la respectiva factura.	---	Proveedor
23. Guardalmacén recibe los bienes y elabora la Nota de Ingreso a bodega, en caso de tratarse de un Servicio, el área requirente elabora el informe técnico.	---	Guardalmacén	9. Guardalmacén recibe los bienes y elabora la Nota de Ingreso a bodega, en caso de tratarse de un Servicio, el área requirente elabora el informe técnico.	Formato de ingreso a bodega	Guardalmacén

24. El área requirente solicita por medio de memorando a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos la autorización de pago correspondiente para lo cual adjunta todos los documentos habilitantes.	No existe formato de solicitud de autorización de pago	Área requirente / Director Zonal Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	10. El área requirente solicita por medio de memorando a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos la autorización de pago correspondiente para lo cual adjunta todos los documentos habilitantes.	Formato de solicitud de autorización de pago	Área requirente / Director Zonal Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos
---	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Proceso para adquisiciones a través de Subasta Inversa Electrónica.-

Al respecto la Ley Orgánica nacional de contratación pública dice: “La subasta Inversa Electrónica es un procedimiento para adquirir bienes, contratar la prestación de servicios Normalizados que no consten en el Catálogo Electrónico y cuando el monto de la contratación supere el 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado (PIE).

En el procedimiento de Subasta Inversa electrónica, se enviarán invitaciones a Nivel Nacional a todos los oferentes habilitados en el Registro Único de Proveedores (RUP) que se encuentren registrados en el código de los bienes y servicios seleccionado por la Entidad Contratante.

Cuadro 3: Proceso actual y propuesto de contratación a través de Subasta Inversa Electrónica

Proceso Actual	Medio de Verificación	Responsable	Proceso Propuesto	Medio de Verificación	Responsable
1. Técnico responsable realiza el requerimiento.	No existe un documento formal para la solicitud de requerimientos	Técnico del área / Especialista	1. El área requirente solicita la Certificación del Plan Operativo Anual (POA) mediante correo electrónico a la Dirección Zonal de Planificación.	Correo electrónico	Técnico del área / Especialista de Servicios Institucionales / Dirección Zonal de Planificación
2. Se realiza observaciones y correcciones por lo que se devuelve el documento	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			

3. Técnico responsable realiza las correcciones y presenta requerimiento	---	Técnico del área / Especialista			
4. Se remite a la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica para la emisión de la certificación POA, quien devuelve por no constar en el Plan Operativo Anual	---	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			
5. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y solicita modificación del POA	No existe un documento formal para la solicitud de modificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	2. Dirección Zonal de Planificación verifica, en caso de que si conste, solicita la elaboración de la solicitud de Certificación POA a través de un memorando físico en caso de que no Conste en el POA sugiere se realice la Modificación Presupuestaria.	Formato de solicitud de emisión de certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
6. La Dirección Zonal de Planificación recibe y solicita la modificación presupuestaria a la máxima autoridad	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de modificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			
7. La máxima autoridad revisa y aprueba la modificación presupuestaria	---	Coordinador Zonal 3			
8. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiera a fin de que realice la modificación presupuestaria en el eSIGEF	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiera	3. El área requirente solicita la Certificación POA a la Dirección Zonal de Planificación quien, una vez confirmado, emite la Certificación y entrega al área requirente.	Formato de Emisión de certificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
9. Una vez aprobada la modificación presupuestaria se solicita la certificación POA	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			

10. El Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica emite la certificación POA	No existe un documento formal para la emisión de Certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			
11. Director del área solicita autorización de gasto a la máxima autoridad.	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de gasto	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	4. El área requirente solicita la autorización de gasto y la emisión de la Certificación presupuestaria adjuntando los términos de referencia al Coordinador Zonal quien autoriza mediante sumilla.	Formato de Solicitud de autorización de gasto y Formato de especificaciones técnicas de bienes y/o servicios	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos
12. La máxima autoridad revisa y autoriza el gasto	---	Coordinador Zonal 3			
13. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal			
14. Especialista Financiero Zonal revisa y devuelve en razón de que existen errores como, valor requerido, fechas del memorando, falta de firmas y autorizaciones	---	Especialista Financiero Zonal / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	5. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la autorización y envía a la Especialista Financiera Zonal, quien realiza un control previo y emite la Certificación Presupuestaria	Formato de Emisión de certificación Presupuestaria	Coordinador Zonal 3/ Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal
15. El área requirente archiva el memorando, corrige las observaciones y genera un nuevo memorando de autorización de gasto	---	Técnico del área / Especialista de Servicios Institucionales			
16. Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos revisa y solicita nuevamente a través de memorando autorización de gasto a la máxima autoridad.	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
17. La máxima autoridad revisa y autoriza nuevamente el gasto	---	Coordinador Zonal 3			

18. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal			
19. Especialista Financiero Zonal revisa y emite la certificación presupuestaria.	No existe un documento formal para la emisión de certificación presupuestaria	Especialista Financiero Zonal			
20. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la certificación presupuestaria y solicita mediante memorando al Coordinador Zonal el inicio del proceso de contratación.	No existe un documento formal para la solicitud de inicio del proceso	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal	6. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la certificación presupuestaria y solicita mediante memorando al Coordinador Zonal el inicio del proceso de contratación.	Formato De inicio del proceso	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Coordinador Zonal 3
21. La máxima autoridad revisa y autoriza el inicio del proceso	---	Coordinador Zonal 3			
22. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe la autorización de inicio del proceso y envía al Especialista de Adquisiciones Zonal, quien recepta los documentos y procede a la revisión	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal	7. La máxima autoridad revisa y autoriza el inicio del proceso	---	Coordinador Zonal 3
23. El Especialista de Adquisiciones Zonal recibe y analiza el requerimiento y sus especificaciones y devuelve en razón de que no son claras las especificaciones	No existe documento formal en el que se detallen las especificaciones técnicas	Especialista de Adquisiciones Zonal / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			

24. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y solicita al área requirente que realice los cambios solicitados	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
25. El área requirente realiza los cambios solicitados y entrega a la Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos	---	Área Requirente / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	8. El Especialista de Adquisiciones Zonal recibe y analiza el requerimiento y sus especificaciones técnicas	Formato en el que se detallan las especificaciones técnicas	Especialista de Adquisiciones Zonal / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos
26. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe los documentos y entrega al Especialista Zonal de Adquisiciones quien recepta los documentos y realiza los Pliegos y Resolución de Inicio para revisión y firma del Coordinador Zonal.	No existe un documento formal para la Resolución de inicio del proceso	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos/ Especialista de Adquisiciones Zonal	9. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe memorando de autorización y el Especialista de Adquisiciones Zonal verifica si consta en el PAC (Plan Anual de Contratación), procede entonces a elaborar los Pliegos y Resolución de Inicio para revisión y firma del Coordinador Zonal.	Formato Resolución Inicio Proceso De de del	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos/ Especialista de Adquisiciones Zonal
27. La máxima autoridad revisa y firma la Resolución de Inicio del proceso	---	Coordinador Zonal 3			
28. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe la Resolución de Inicio y entrega al Especialista de Adquisiciones Zonal quien publica en el Portal de Compras Públicas y se procede a nombrar una comisión técnica a fin de que participen en el proceso de contratación para la subasta inversa	No existe documento de designación de Comisión Técnica	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos/ Especialista de Adquisiciones Zonal	10. El Especialista de Adquisiciones Zonal procede a publicar los pliegos y la resolución de inicio en el Portal de compras Públicas, en los que consta el cronograma, las especificaciones técnicas del bien o servicio requerido y se nombra una Comisión técnica conformada por el área requirente, Profesional delegado por la Máxima autoridad, miembro de la institución, y un profesional afín a la oferta de la contratación para la subasta.	Formato de designación de Comisión Técnica	Especialista de Adquisiciones Zonal / Comisión Técnica

29. En base al cronograma los proveedores entregan la oferta técnica a la Comisión Técnica	---	Proveedor/ Comisión Técnica	11. En la fecha determinada se reciben las ofertas físicas de los proveedores comprobando además que se haya recibido también la oferta digital en el Portal de Compras Públicas. La comisión técnica procede a la apertura de sobres y verifica el cumplimiento de las especificaciones solicitadas y proceden a la calificación de ofertas.	---	Proveedores / Comisión Técnica
30. Comisión Técnica recibe las ofertas técnicas y procede a la calificación de las mismas	No existe documento formal de calificación de ofertas	Proveedores	12. Una vez verificados el cumplimiento de todas las especificaciones y requisitos, se inicia la puja en el día y hora señalados. El contrato se asignará al proveedor que haya ofertado el menor precio. En caso de que solamente haya quedado un solo proveedor se procede entonces con la etapa de Negociación en la cual el único proveedor se somete a las condiciones estipuladas, es decir el 5% menos del presupuesto referencial publicado.	Formato de calificación de ofertas	Proveedores
31. En la plataforma de Compras Públicas inicia la Puja	---	Proveedores			
32. Adjudicación al proveedor y elaboración del contrato.	No existe documento formal de adjudicación de contrato	Director de Asesoría Jurídica	13. La comisión técnica elabora el informe de resultados y adjudica el contrato al proveedor mediante resolución de adjudicación.	Formato de Adjudicación de Contrato	Comisión Técnica
33. Designación de Administrador del Contrato.	No existe documento de designación de Administrador del Contrato	Coordinador Zonal 3	14. La Dirección de Asesoría Jurídica recibe la Resolución de adjudicación, comunica al proveedor de los requisitos y procede a la elaboración y suscripción del contrato.	Formato de designación de Administrador del Contrato	Director de Asesoría Jurídica / Contratista
34. Ejecución del Contrato.	---	Administrador del Contrato	15. Se informa mediante memorando al administrador del contrato para su ejecución.	---	Director de Asesoría Jurídica / Administrador del Contrato

35. Se inicia el proceso de pago de acuerdo a lo establecido en los procesos anteriores.	---	Gestión Financiera	16. Se inicia el proceso de pago de acuerdo a lo establecido en los procesos anteriores.	---	Gestión Financiera
--	-----	--------------------	--	-----	--------------------

Fuente: Elaboración propia.

Proceso para adquisiciones a través de Subasta Inversa Electrónica Régimen Especial:

Se realiza para la contratación de bienes, obras y servicios calificados para la seguridad interna y externa del Estado; productos y servicios comunicacionales a través de procesos de selección; asesoría y patrocinio jurídico; obra artística, literaria o científica; repuestos o accesorios; bienes y servicios únicos en el mercado, o proveedor único; transporte de correo interno y/o internacional; contratos entre entidades públicas y/o subsidiarias.

Cuadro 4: Proceso actual y propuesto de contratación a través de Régimen Especial

Proceso Actual	Medio de Verificación	Responsable	Proceso Propuesto	Medio de Verificación	Responsable
1. Técnico responsable realiza requerimiento.	No existe un documento formal para la solicitud de requerimientos	Técnico del área / Especialista	1. El área requirente solicita la Certificación del Plan Operativo Anual (POA) mediante correo electrónico a la Dirección Zonal de Planificación.	Correo electrónico	Técnico del área / Especialista de Servicios Institucionales / Dirección Zonal de Planificación
2. Se realiza observaciones y correcciones por lo que se devuelve el documento	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
3. Técnico responsable realiza las correcciones y presenta requerimiento	---	Técnico del área / Especialista			
4. Se remite a la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica para la emisión de la certificación POA, quien devuelve por no constar en el Plan Operativo Anual	---	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica	2. Dirección Zonal de Planificación verifica, en caso de que si conste, solicita la elaboración de la solicitud de Certificación POA a través de un memorando físico en caso de que	Formato de solicitud de emisión de certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica

5. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y solicita modificación del POA	No existe un documento formal para la solicitud de modificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	no conste en el POA sugiere se realice la Modificación Presupuestaria.		
6. La Dirección Zonal de Planificación recibe y solicita la modificación presupuestaria a la máxima autoridad	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de modificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			
7. La máxima autoridad revisa y aprueba la modificación presupuestaria	---	Coordinador Zonal 3			
8. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiera a fin de que realice la modificación presupuestaria en el eSIGEF	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiera	3. El área requirente solicita la Certificación POA a la Dirección Zonal de Planificación quien, una vez confirmado, emite la Certificación y entrega al área requirente.	Formato de Emisión de certificación POA	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
9. Una vez aprobada la modificación presupuestaria se solicita la certificación POA	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
10. El Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica emite la certificación POA	No existe un documento formal para la emisión de Certificación POA	Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica			
11. Director del área solicita autorización de gasto a la máxima autoridad.	No existe un documento formal para la solicitud de autorización de gasto	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	4. El área requirente solicita la autorización de gasto y la emisión de la Certificación presupuestaria adjuntando los términos de referencia al Coordinador Zonal quien	Formato de Solicitud de autorización de gasto	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos

12. La máxima autoridad revisa y autoriza el gasto	---	Coordinador Zonal 3	autoriza mediante sumilla.		
13. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal	5. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la autorización y envía a la Especialista Financiera Zonal, quien realiza un control previo y emite la Certificación Presupuestaria	Formato de Emisión de certificación Presupuestaria	Coordinador Zonal 3/ Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal
14. Especialista Financiero Zonal revisa y devuelve en razón de que existen errores como, valor requerido, fechas del memorando, falta de firmas y autorizaciones	---	Especialista Financiero Zonal / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
15. El área requirente archiva el memorando, corrige las observaciones y genera un nuevo memorando de autorización de gasto	---	Técnico del área / Especialista de Servicios Institucionales			
16. Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos revisa y solicita nuevamente a través de memorando autorización de gasto a la máxima autoridad.	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
17. La máxima autoridad revisa y autoriza nuevamente el gasto	---	Coordinador Zonal 3			
18. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal			

19. Especialista Financiero Zonal revisa y emite la certificación presupuestaria.	No existe un documento formal para la emisión de certificación presupuestaria	Especialista Financiero Zonal			
20. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, recibe la certificación presupuestaria y solicita mediante memorando al Coordinador Zonal el inicio del proceso de contratación.	No existe un documento formal para la solicitud de inicio del proceso	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal	6. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos, recibe la certificación presupuestaria y solicita mediante memorando al Coordinador Zonal el inicio del proceso de contratación.	Formato de Solicitud inicio proceso	De inicio del Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Coordinador Zonal 3
21. La máxima autoridad revisa y autoriza el inicio del proceso	---	Coordinador Zonal 3	7. La máxima autoridad revisa y autoriza el inicio del proceso	Formato en el que se detallan las especificaciones técnicas	Coordinador Zonal 3
22. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe la autorización de inicio del proceso y envía al Especialista de Adquisiciones Zonal, quien receipta los documentos y procede a la revisión	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal			
23. El Especialista de Adquisiciones Zonal recibe y analiza el requerimiento y sus especificaciones y devuelve en razón de que no son claras las especificaciones	No existe documento formal en el que se detallan las especificaciones técnicas	Especialista de Adquisiciones Zonal / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
24. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y solicita al área requirente que realice los cambios solicitados	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
25. El área requirente realiza los cambios solicitados y entrega a la Dirección Administrativa	---	Área Requirente / Director Administrativo			

Financiera y de Administración de Recursos Humanos		Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
26. La Dirección Administrativa Financiera y de Recursos Humanos recibe los documentos y entrega al Especialista Zonal de Adquisiciones quien receipta los documentos y realiza los Pliegos y Resolución de Inicio para revisión y firma del Coordinador Zonal.	No existe un documento formal para la Resolución de inicio del proceso	Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos/ Especialista de Adquisiciones Zonal	8. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe la autorización de inicio del proceso y envía al Especialista de Adquisiciones Zonal, quien receipta los documentos y realiza la fase preparatoria en el Sistema Oficial de Contratación Pública (SOCE).	Formato de Resolución de inicio del Proceso	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista de Adquisiciones Zonal
26. La máxima autoridad revisa y firma la Resolución de Inicio del proceso	---	Coordinador Zonal 3			
27. El Especialista de Adquisiciones Zonal revisa la documentación y elabora el Cronograma del proceso y la Resolución de inicio a la vez que se conforma la comisión técnica e invitan al proveedor para la audiencia de Preguntas y aclaraciones.	No existe documento formal de designación de Comisión Técnica	Especialista de Adquisiciones / Comisión Técnica	9. El Especialista de Adquisiciones Zonal revisa la documentación y elabora el Cronograma del proceso y la Resolución de inicio a la vez que se conforma la comisión técnica e invitan al proveedor para la audiencia de Preguntas y aclaraciones.	Formato de Designación de Comisión técnica	Especialista de Adquisiciones / Comisión Técnica
28. El Acta de la audiencia se entrega al Especialista de Adquisiciones Zonal y publica en el Portal de Compras Públicas, el Proveedor realiza la oferta.	No existe documento formal de Acta de Audiencia	Especialista de Adquisiciones / Comisión Técnica/ Proveedor	10. El Acta de la audiencia se entrega al Especialista de Adquisiciones Zonal y publica en el Portal de Compras Públicas, el Proveedor realiza la oferta.	Formato de Acta de Audiencia	Especialista de Adquisiciones / Comisión Técnica/ Proveedor
29. El Especialista de Adquisiciones revisa y elabora el Acta de apertura y Calificación, tanto física como digital en el sistema, posteriormente elabora la resolución de Adjudicación.	No existe documento formal de Acta de Calificación	Especialista de Adquisiciones / Comisión Técnica	11. El Especialista de Adquisiciones revisa y elabora el Acta de apertura y Calificación, tanto física como digital en el sistema, posteriormente elabora la resolución de Adjudicación.	Formato de Acta de Calificación	Especialista de Adquisiciones / Comisión Técnica

30. La Dirección de Asesoría Jurídica Zonal recibe la Resolución de adjudicación, comunica al proveedor de los requisitos y procede a la elaboración y suscripción del contrato.	No existe documento formal de Resolución de Adjudicación	Especialista de Adquisiciones / Director de Asesoría Jurídica	12. La Dirección Jurídica Zonal recibe la Resolución de adjudicación, comunica al proveedor de los requisitos y procede a la elaboración y suscripción del contrato.	Formato de Resolución de Adjudicación	Especialista de Adquisiciones / Director de Asesoría Jurídica
31. La Dirección de Asesoría Jurídica informa mediante memorando al administrador del contrato para su ejecución.	No existe documento formal mediante el cual se da a conocer al administrador del contrato sobre su ejecución	Director de Asesoría Jurídica/ Administrador del Contrato	13. La Dirección Jurídica Zonal informa mediante memorando al administrador del contrato para su ejecución.	Formato designación de administrador del contrato sobre su ejecución	Director de Asesoría Jurídica/ Administrador del Contrato
32. Se inicia el proceso de pago de acuerdo a lo establecido en los procesos anteriores.	---	Gestión Financiera	14. Se inicia el proceso de pago de acuerdo a lo establecido en los procesos anteriores.	---	Gestión Financiera

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de emisión de Certificación Presupuestaria.-

Es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario.

Cuadro 5: Proceso actual y propuesto de emisión de Certificación Presupuestaria

Proceso Actual	Medio de Verificación	Responsable	Proceso Propuesto	Medio de Verificación	Responsable
1. Una vez realizado el cuadro comparativo por parte del Especialista de Adquisiciones Zonal solicita la emisión de certificación presupuestaria en base al presupuesto referencial.	No existe un documento formal para la solicitud de certificación presupuestaria	Especialista de Adquisiciones Zonal	1. Una vez realizado el cuadro comparativo por parte del Especialista de Adquisiciones Zonal solicita la emisión de certificación presupuestaria en base al presupuesto referencial.	Formato de Solicitud de certificación presupuestaria	Especialista de Adquisiciones Zonal
2. La Dirección Administrativa Financiera y Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal	2. La Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe y sumilla a la Especialista Financiero Zonal a fin de que proceda con la revisión y emisión de certificación presupuestaria	Sumilla en el Memorando de solicitud de Certificación Presupuestaria	Director Administrativo Financiero y Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal
3. Especialista Financiero Zonal revisa los documentos habilitantes y procede a realizar el registro en el sistema eSIGEF, el mismo que no es aprobado por falta de asignación presupuestaria y devuelve a fin de que se proceda con la modificación presupuestaria.	No existe un documento formal para la emisión de certificación presupuestaria	Especialista Financiero Zonal	3. Con la solicitud de certificación presupuestaria la Especialista Financiero Zonal revisa los documentos de respaldo y verifica en el sistema e-SIGEF la disponibilidad de fondos en función del tipo de egreso solicitado.	---	Especialista Financiero Zonal
4. Área requirente procede a solicitar a la Dirección Zonal de Planificación la asignación presupuestaria	No existe documento de solicitud de asignación presupuestaria	Área requirente / Dirección Zonal de Planificación	---	---	---

5. La Dirección Zonal de Planificación analiza el presupuesto y solicita al Coordinador Zonal 3 la autorización de modificación presupuestaria	No existe documento de solicitud de modificación presupuestaria	Director de Planificación / Coordinador Zonal 3	---	---	---
6. El Coordinador Zonal 3 autoriza la modificación presupuestaria y reasigna a la Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos	---	Coordinador Zonal 3 / Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos	---	---	---
7. Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos recibe y envía a la Especialista Zonal Financiera a fin de que realice la modificación presupuestaria	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal	4. Si existe la disponibilidad de fondos, se registra en el sistema e-SIGEF la disponibilidad y se emite la certificación presupuestaria, la cual es entregada al Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos para su firma y constancia. - En el caso de Gastos en Personal la certificación se la realiza bajo el formato establecido para el efecto.	Formato de emisión de certificación presupuestaria	Especialista de Adquisiciones Zonal
8. Especialista Zonal Financiero realiza el control previo y procede a plantear en el sistema e SIGEF la modificación presupuestaria	---	Especialista Financiero Zonal	5. Recibir y firmar la Certificación Presupuestaria.	Certificación Presupuestaria aprobada en el sistema de Administración Financiera e SIGEF y firmada	Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos

9. Una vez aprobada la modificación presupuestaria la Especialista Zonal Financiera emite la Certificación Presupuestaria	No existe documento de emisión de Certificación Presupuestaria	Especialista Zonal Financiera / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos	6. Recibir la Certificación Presupuestaria firmada, lo cual habilita el proceso de compra. - Este subproceso se interrelaciona con el proceso de Gestión de Adquisiciones.	Formato de Emisión de Certificación Presupuestaria	Director Administrativo Financiero y de Recursos Humanos
10. Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos recibe y entrega al Especialista Zonal de Adquisiciones a fin de que proceda a elaborar la Orden de Compra	No existe formato de Orden de Compra	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Zonal de Adquisiciones	7. No existe disponibilidad de fondos - Comunicar al área requirente la no disponibilidad de fondos a fin de que realicen una reforma al PAC y POA respectivo.	---	Director Administrativo Financiero y Administración de Recursos Humanos / Área requirente
---	---	---	8. Una vez revisado el presupuesto en los diferentes ítems presupuestarios por parte de la Dirección de Planificación, solicita la autorización de las modificaciones al presupuesto en el sistema e-SIGEF	Formato de solicitud de modificación presupuestaria	Director de Planificación / Coordinador Zonal 3
---	---	---	9. Realizar las modificaciones de acuerdo a lo solicitado por la Dirección de Planificación en el sistema e-SIGEF. - Solicitar la consolidación de la modificación presupuestaria a la Dirección Nacional Financiera para la respectiva autorización por parte del Ministerio de Economía y	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos

			Finanzas.		
---	---	---	10. Aprobar modificación presupuestaria	la	Formato de Emisión de Certificación Presupuestaria
					Especialista Financiera Zonal

Fuente: Elaboración propia.

PAGO A PROVEEDORES.-

Es el pago de sumas de dinero que la Entidad realiza a sus proveedores por la adquisición de bienes o prestación de servicios a través del sistema de administración financiera eSIGEF del Ministerio de Economía y Finanzas.

Cuadro 6: Proceso actual y propuesto de Pago a Proveedores

Proceso Actual	Medio de Verificación	Responsable	Proceso Propuesto	Medio de Verificación	Responsable
1. Guardalmacén entrega el ingreso de bienes a Especialista de Servicios Institucionales o área requirente y solicita la autorización de pago	No existe formato de solicitud de autorización de pago	Guardalmacén / Especialista de Servicios Institucionales o área requirente	1. Una vez que se haya recibido el bien o servicio el área requirente solicita mediante memorando a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Recursos Humanos la autorización de pago correspondiente, para lo cual adjunta todos los documentos habilitantes.	Formato De Solicitud de autorización de pago	Guardalmacén / Especialista de Servicios Institucionales o área requirente
2. Especialista de Servicios Institucionales o área requirente revisa y prepara el documento a fin de solicitar autorización de pago	---	Especialista de Servicios Institucionales o área requirente			
3. Recibe Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos y autoriza el pago a la Especialista Financiera Zonal	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal			

<p>4. Especialista Financiero Zonal recibe la documentación revisa y encuentra errores como RUC incorrecto, fechas de garantía incorrectas, falta de firmas y autorizaciones y procede a devolver a Especialista de Servicios Institucionales para los cambios pertinentes</p>	---	Especialista Financiero Zonal / Especialista de Servicios Institucionales			
<p>5. Especialista de Servicios Institucionales recibe y procede a realizar las correcciones pertinentes y solicita nuevamente la autorización de pago a Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos</p>	---	Especialista de Servicios Institucionales / Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos			
<p>6. Recibe Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos y autoriza el pago a la Especialista Financiera Zonal</p>	---	Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal			
<p>7. Especialista Financiero Zonal recibe la documentación revisa y procede al registro del compromiso en el Sistema de Administración Financiera eSIGEF</p>	---	Especialista Financiero Zonal / Contador Zonal	<p>2. La Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos recibe la solicitud de pago y remite a la Especialista Financiera Zonal quien previo el control elabora el Comprobante Único de Registro (CUR) del compromiso.</p>	---	<p>Director Administrativo Financiero y de Administración de Recursos Humanos / Especialista Financiero Zonal</p>

8. Contador Zonal recibe la documentación revisa y procede al registro del devengado en el Sistema de Administración Financiera eSIGEF	---	Contador Zonal	3. La Especialista Financiera Zonal entrega los documentos al Contador Zonal y una vez realizado el control respectivo realiza el CUR del devengado.	---	Especialista Financiero Zonal / Contador Zonal
9. Tesorera Zonal recibe la documentación revisa y procede a autorizar el pago en el Sistema de Administración Financiera eSIGEF y elabora el Comprobante de Retención	---	Tesorera Zonal	4. El Contador Zonal entrega el expediente completo a La Tesorera Zonal, quien realiza la revisión y control de los documentos, autoriza el pago a través del Sistema de Administración Financiera e-SIGEF, notifica al proveedor del pago por correo electrónico, emite el comprobante de Retención correspondiente, enumera el expediente, escanea y archiva.	---	Contador Zonal / Tesorera Zonal

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Propuesta

Una vez analizados los resultados de la investigación y de las encuestas se cree conveniente e indispensable el diseño e implementación de mejoras en los procedimientos administrativos financieros con el objetivo de contar con estrategias de gestión de procesos adecuadas y oportunas, tanto para la toma de decisiones como para mejorar los tiempos de proceso, cuidado de los activos, incremento de la eficiencia y eficacia operativa con el fin de elevar los resultados de la gestión del Servicio Integrado de Seguridad ECU911, permitirá también identificar “cuellos de botella”, duplicación de esfuerzos y de funciones las cuales serán minimizadas y a través de ello lograr un mejor desarrollo organizacional, mayor cooperación laboral, incremento del sentido de pertenencia pero sobre todo la generación de procesos óptimos que satisfagan las necesidades de desarrollo organizacional a corto, mediano y largo plazo.

En la misma medida que se produce el crecimiento de las organizaciones, se vuelven más complejos los niveles de comunicación y coordinación entre áreas, por lo que se debe poner mayor atención a la gestión de los procedimientos existentes o al mejoramiento, diseño o implementación de los mismos.

En el caso de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911, debido a los diferentes procesos de adquisiciones y a la variedad de actividades relacionadas se puede asegurar con mucha certeza que es necesario aplicar mejoras a los procedimientos de la manera más urgente posible ya que las diferentes áreas realizan procesos, en su mayoría de manera independiente provocando pérdidas de tiempo y recursos como resultado de una ineficiente gestión Administrativa Financiera.

La Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 no ha estandarizado, ni ha establecido procesos, tampoco gestiones encaminadas a establecer mejoras en los procedimientos que actualmente se realizan, por esta razón la presente investigación facilitará el diseño de procedimientos como una herramienta que asegure resultados beneficios tanto para el cliente interno como para el usuario.

Es de esperar que las mejoras en los procedimientos Administrativos Financieros se conviertan en el inicio de mayor efectividad así como integración de las diferentes actividades, tareas y procesos en los cuales la participación e integración de servidores y directivos juntos por la organización sea el medio para lograr la consecución de los objetivos institucionales, cuidando los recursos económicos de gestiones inadecuadas o fraudes y se ajusten a la Constitución, leyes y reglamentos con el fin de que se tomen decisiones correctas y oportunas.

5.3. Evaluación Preliminar

La evaluación preliminar del procedimiento para la mejora de los procesos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 se realiza en función de determinar cuál sería la situación del SIS ECU911 una vez aplicada la propuesta que se realiza en el presente trabajo. La propuesta fue presentada a todos los servidores, en los diferentes niveles de la Institución

La socialización incluyó los siguientes aspectos:

- Procesos establecidos.
- Responsables de cada proceso.
- Recursos a utilizarse.
- Tiempo de procesos.

Para esto se procede con la aplicación de la propuesta mediante una “corrida de Prueba”, es decir una prueba piloto de los procesos propuestos de tal manera que posibilite la observación de los resultados esperados a la vez que se pueda medir la aceptación por parte del personal de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU911.

La evaluación preliminar se sustenta en encuestas aplicadas al personal (Ver Anexos) cuyo objetivo es determinar la aceptación de la propuesta.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta.

Tabla 10: Tabulación de la encuesta para determinar la evaluación preliminar

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
1	¿Se logran mejoras en los procesos?	37	2	2	0	4	45
PORCENTAJE		81%	5%	5%	0%	9%	100%
2	¿Ha mejorado la colaboración entre áreas?	27	9	4	1	4	45
PORCENTAJE		60%	20%	9%	2%	9%	100%
3	¿Las funciones de cada servidor están bien?	31	6	3	4	1	45
PORCENTAJE		69%	13%	7%	9%	2%	100%
4	¿El tiempo de cada proceso es adecuado?	34	7	1	2	1	45
PORCENTAJE		76%	16%	2%	4%	2%	100%
5	¿Se ha eliminado duplicidad de tareas?	24	12	2	5	2	45
PORCENTAJE		53%	26%	4%	4%	4%	100%
6	¿Existe mayor eficiencia?	35	7	2	0	1	45
PORCENTAJE		78%	16%	4%	0%	2%	100%
7	¿Está de acuerdo con la mejora en los procedimientos?	36	4	1	2	2	45
PORCENTAJE		80%	9%	2%	4%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabulación de las encuestas demuestra claramente que la propuesta en la mejora en los procedimientos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU911 y que se presenta en este trabajo de investigación tiene un grado de aceptación alto en los servidores de la Institución.

Los resultados indican que el 80 % de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo en las mejoras propuestas, 76 % señala que el tiempo establecido en cada proceso es adecuado y el 78 % expresa que se ha generado mayor eficiencia.

Por otro lado, el 81 % expresa que se encuentra en total acuerdo con las mejoras introducidas en los procesos administrativos financieros de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 y el 69 % indica que las funciones están debidamente asignadas; en relación a la eliminación de la duplicidad de funciones, el 53 % afirma estar totalmente de acuerdo.

5.4. Análisis de los resultados

Una vez realizada la evaluación preliminar se procede a verificar la consecución de los objetivos planteados y se comprueba que se ha logrado el objetivo general que es “Implementar el procedimiento de mejora en los procesos del área Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911”, puesto que a través de las mejoras se confirma un alto incremento en la eficacia administrativa financiera de la organización alcanzando también mejor ambiente laboral.

Los resultados obtenidos confirman que la propuesta se adapta a las circunstancias que atraviesa la Institución pues se cuenta con información totalmente confiable, por lo que las mejoras son aplicables beneficiando la gestión de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU 911.

Después del análisis de la situación y el contraste con las mejoras propuestas se puede asegurar que también se lograron alcanzar los objetivos específicos establecidos en el presente trabajo.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones.-

- No existen procedimientos administrativos financieros estandarizados en la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU911 lo que ha generado “cuellos de botella” en la gestión de la Institución.
- Según los resultados de las encuestas, existe duplicidad de funciones y de esfuerzos lo que produce demoras en los procesos administrativos financieros y roces entre los servidores.
- Falta coordinación entre las diferentes áreas administrativas y financieras de la Coordinación Zonal 3 SIS ECU911.
- El diseño e implementación de mejoras en los procesos existentes logrará reducir los cuellos de botella que afectan en el desarrollo de las actividades administrativas de la Entidad, generando mayor eficiencia y eficacia en atención de los requerimientos basados en la matriz de procesos estandarizados.

6.2. Recomendaciones:

- Se debe estandarizar los Procedimientos Administrativos Financieros para evitar una mala asignación de actividades y lograr un empoderamiento de los servidores en su lugar de trabajo; promoviendo el trabajo en equipo y la participación.
- Establecer niveles de coordinación entre las diferentes áreas administrativas y financieras de la Coordinación Zonal 3 SIS ECU911.
- Se recomienda implementar la mejora de procesos propuesta, para disminuir tiempos y alcanzar los resultados esperados.

Referencias

- Acero, J. & Daza O. (2009). Mejoramiento del proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A. (tesis). Recuperado en noviembre de 2015 desde: <<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5048/2/129471.pdf>>
- Acevedo, A. (2010). *Investigación*. México: Limusa.
- Abril, V. H. (2011). *Metodología de la Investigación*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Acevedo, A. (2010). *Investigación*. México: Limusa.
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al Cliente Interno*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Altamirano Ruiz, K. D. (01 de 2015). Propuesta de gestión por procesos para el Consejo de la Judicatura con base al estándar BPMN (Business Process Modeling Notation), caso específico, área de Recursos Humanos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, J., & Gil, D. (Marzo de 2011). Proceso Administrativo de las Facturas de Proveedores en Metrokia S.A., Bogotá, Colombia.
- Beltrán, M. (2005). *Indicadores de gestión - Herramientas para lograr la competitividad*. Colombia.
- Carrasco, J. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evoluciones.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos, Método de observación directa*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Deming, E. (2002). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Fernández-Ríos, M., & Sanchez, J. (2007). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la Calidad Total*. México: Pax México.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. Bloomington: Authorhouse.
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la Calidad, conceptos administrativos del control total de calidad*. México D.F.: Limusa S.A.
- Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement*. McGraw-Hill.
- Herrera, J. L. (2013). *Productividad*. México: Palibrio.
- Icart, T., Fuentelsaz, C., & Anna, P. (2009). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Jiménez, J. J. (2000). *Manual de gestión para jefes de servicios clínicos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. México: Pearson.

- Leiva Zea, F. (2002). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Quito: Tipoffset.
- Levin, R. (2005). *Estadística*. San Marcos.
- López, H. (1986). *Enfoques de la Investigación*. San José.
- Mallar, M. (2010). *La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Mendoza: San Martín.
- Manjarres, J. (2012). *Entidades de Emergencia y Presupuestos*. México : Limusa.
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Alfaomega.
- Martinez, S. (2012). *Tutorial Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Martins, F. (2010). *Diseño de la Investigación*. Lima: Santa Fé.
- Muñiz, L. (2012). *Cómo Implementar y Evaluar un Sistema de Control de Gestión*. Profit.
- Naranjo, G., Herrera, L., & Medina, A. (2008). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Graficas Corona.
- Nogeira, M. (2004). *Gestión de la Producción con Enfoque Sistémico*. Cundinamarca: Salvador.
- Parra, I. (2004). *Los modernos alquimistas, epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellin, Colombia: Fondo editorial universidad EAFIT.
- Pérez, J. (2012). *Gestión de calidad orientada a los procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Pérez, J. A. (2013). *Gestión por Procesos*. Bogota: Alfaomega Grupo Editor.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un SGC ISO 9001-2000*. Bogotá: Consejo editorial universitario.
- Pública, S. N. (2011). *Norma Técnica de Gestión por Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- Quesada, V., & Alfonso, G. (2011). *Lecciones de cálculo de probabilidades*. Madrid : Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Rico, R., Sánchez, M., Gil, F., & Alcover, C. (2011). *Procesos de coordinación en equipos de trabajo*. Madrid: ISSN.
- Rivas. (2003). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. La Paz: Iborca.
- Roure, J. (1997). *Gestión por Procesos*. Barcelona: IESE.
- Sabino, C. (1996). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.
- Salinas, V. (2010). *Estadística Descriptiva*. México: Mc. Graw Hill.
- Santamaría, E. (2012). *Manual de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Diemerino Editores.
- Silva, M. (2008). *Propuesta de mejoramiento de procedimientos administrativos financieros para la Empresa Representaciones Médicas JF*. Quito.
- Soraya, K. (Abril de 2008). *Diseño de procesos para el mejorar el control y desarrollo en la empresa "Creaciones Inspiración" de la ciudad de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

- Toasa, S. (Junio de 2012). Propuesta de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa Envirotec . *Universidad Central*. Quito, Pichincha, Ecuador .
- Tovar, A., & Alejandro, M. (2007). *CPIMC, un modelo de administración por procesos*. México: Panorama editorial, S.A. de C.V.
- Varo, J. (2004). *Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios*. Madrid : Diaz de Santos.

ANEXOS

Encuesta.

1. ¿Considera usted que en la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, existe una estructura organizada en los procesos Administrativos Financieros?

En Total acuerdo

Medianamente de acuerdo

En Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. ¿Existe un enlace y colaboración entre las diferentes unidades de la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911?

Siempre

Frecuentemente

Ocasionalmente

Nunca

3. ¿La estructura organizativa define las responsabilidades y funciones de cada servidor?

En total Acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

4. ¿Su cargo cumple con los procesos establecidos?

En total Acuerdo

Medianamente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

5. ¿Considera usted que en la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 existe duplicidad de funciones, es decir las mismas tareas asignadas a diferentes áreas?

En total Acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿El personal bajo su responsabilidad es el necesario para realizar los procesos de su unidad?
(RESPONDER SOLAMENTE SI APLICA, CASO CONTRARIO PASE A LA PREGUNTA 8)

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. ¿Considera usted que su unidad es eficiente en los procesos que realiza?

En total Acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. ¿Las actividades que usted realiza en la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911 contribuyen a mejorar la eficiencia de sus procesos?

En total Acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Está usted conforme con los procesos administrativos financieros que se manejan en la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU911?

En total Acuerdo	<input type="checkbox"/>	Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>

SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU911

COORDINACIÓN ZONAL 3

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA EVALUACION PRELIMINAR

Le agradeceremos marcar con una "X" la opción que más se acerque a su opinión:

Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Se logran mejoras en los procesos?					
2	¿Ha mejorado la colaboración entre áreas?					
3	¿Las funciones de cada empleado están bien definidas?					
4	¿El tiempo de cada proceso es adecuado?					
5	¿Se ha eliminado duplicidad de tareas?					
6	¿Existe mayor eficiencia?					
7	¿Está de acuerdo con la mejora en los procedimientos?					

MUCHAS GRACIAS SU COLABORACION

FORMATOS

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZ-20XX-000X-M
Ambato, XX de XX de 20XX

PARA: Director/a Zonal de Planificación y Gestión Estratégica

ASUNTO: Solicitud de emisión de certificación POA 20XX para realizar el proceso de contratación del (bien o servicio) "....." correspondiente al periodo.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, a la vez me permito solicitar comedidamente se sirva emitir la Certificación POA 20XX para realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo....., de acuerdo al siguiente detalle:

ITEM PRESUPUESTARIO	DETALLE DEL GASTO	GEOGRÁFICO	VALOR

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Director Zonal (Área requirente)

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZPGE-20XX-000X-M
Ambato, XX de XX de 20XX

PARA: Director/a Zonal

ASUNTO: Emisión de certificación POA 20XX para realizar el proceso de contratación del (bien o servicio) "....." correspondiente al periodo.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, en referencia al Memorando Nro. SIS-CZ3-DZXX-20XX-000X-M, de fecha..... suscrito por el Director/a Zonal....; una vez que se ha revisado en el Plan Operativo Anual 20XX , la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica aprueba que esta actividad se encuentra contemplada dentro del mismo, para realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo, de acuerdo al siguiente detalle:

ITEM PRESUPUESTARIO	DETALLE DEL GASTO	GEOGRÁFICO	VALOR

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Director Zonal de Planificación y Gestión Estratégica

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZ...-20..-0004-M
Ambato, 02 de.... de 20..

PARA: Coordinador/a Zonal 3

ASUNTO: Solicitud de autorización de gasto y emisión de certificación presupuestaria para realizar el proceso de contratación del (bien o servicio) "....." correspondiente al periodo...

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, mediante Memorando No. SIS-DZXX 20XX-000X de fecha XX de XX de 20XX, solicité a la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica la disponibilidad del Plan Operativo Anual, por el valor de USD. XXXX a fin de realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo....., conforme el siguiente detalle:

ITEM PRESUPUESTARIO	DETALLE DEL GASTO	GEOGRÁFICO	VALOR

Mediante Memorando No. SIS-CZ3-DZPGE-20XX-000X-M de fecha XX de XX de 20XX, suscrito por el Director/a Zonal de Planificación y Gestión Estratégica, emite disponibilidad POA 20XX para realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo....., conforme el valor solicitado.

De conformidad con (base legal que justifique la contratación del bien o servicio)

Y en base a la necesidad de (justificar el requerimiento)

Con lo expuesto, me permito solicitar comedidamente se sirva autorizar el gasto y emisión de certificación presupuestaria por el valor de USD. XXXX a fin de proceder a realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Director Zonal (Área requirente)

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZAFARH-20XX-000-M
Ambato, XX de XXX de 20XX

PARA: Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos

ASUNTO: Solicitud de emisión de certificación presupuestaria para objeto de contratación del (bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, en atención al Memorando N° SIS-CZ3-DZXX – 20XX-0XXX-M de fecha XX de XXX de 20XX, en el cual según requerimiento adjunto presentado por (Área requirente) da a conocer la necesidad de (objeto de contratación del bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3 (justificar necesidad).

Con estos antecedentes, solicitó la autorización de gasto al Coordinador Zonal 3 para (objeto de contratación del bien o servicio) y la emisión de la certificación presupuestaria, memorando en el cual mediante sumilla inserta fue autorizado el gasto.

De acuerdo al requerimiento realizado, se da inicio al proceso precontractual establecido en la Resolución INCOP-062-2012, para el procedimiento de Ínfima Cuantía, por lo que se procedió a obtener las proformas y se realizó el cuadro comparativo en el cual se recomienda la adjudicación al proveedor (XX), por cumplir con lo solicitado por el área requirente, el mismo que ha sido autorizado por el Coordinador Zonal 3.

Con lo expuesto, solicito comedidamente, se sirva emitir la Certificación Presupuestaria por el valor de USD. XXXX dólares de los Estados Unidos de América (USD. XXXX), objeto de contratación del (bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Especialista de Compras Públicas Zonal.

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZAFARH-20XX-000X-M
Ambato, XX de XXX de 20XX

PARA: Dirección Zonal (área requirente)

ASUNTO: Emisión de certificación presupuestaria No. para realizar (objeto de contratación del bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, en referencia al Memorando No. SIS-CZ3-DZXX – 20XX-00XX-M, de fecha XX de XXX de 20XX en el que solicita la emisión de la Certificación Presupuestaria para cubrir los gastos por concepto de (objeto de contratación del bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3 , bajo el siguiente detalle:

ITEM PRESUPUESTARIO	DETALLE DEL GASTO	GEOGRÁFICO	VALOR

Una vez validada por la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica en el que certifica la disponibilidad presupuestaria por el valor solicitado, de acuerdo al Plan Operativo Anual POA, y con la

Autorización de la máxima autoridad mediante sumilla inserta para proceder con el respectivo gasto, el área financiera procede a emitir la Certificación Presupuestaria No. XX, con cargo a la siguiente partida Presupuestaria:

PARTIDA PRESUPUESTARIA	DESCRIPCIÓN	VALOR
20XX-266-0003-0000-01-00-000-00X-530X0X-1801-001-0000-0000	XX	USD. XX

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

(Área Financiera)

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZAFARH-20XX-000-M
Ambato, XX de XXX de 20XX

PARA: Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos

ASUNTO: Solicitud de autorización de pago a favor de (Nombre del proveedor) por (objeto de contratación del bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, mediante Memorando No. SIS-DZ XX 20XX-000X de fecha XX de XXX de 20XX, solicitó a la Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica la disponibilidad del Plan Operativo Anual, por el valor de USD XXXX a fin de realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo, conforme el siguiente detalle:

ITEM PRESUPUESTARIO	DETALLE DEL GASTO	GEOGRÁFICO	VALOR

Mediante Memorando No. SIS-CZ3-DZPGE-20XX-000X-M de fecha XX de XXX de 20XX, suscrito por el Director/a Zonal de Planificación y Gestión Estratégica, emite disponibilidad POA 20XX para realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo....., conforme el valor solicitado.

De conformidad con (base legal que justifique la contratación del bien o servicio)

Y en base a la necesidad de (justificar el requerimiento)

Mediante Memorando de fecha XX de XXX de 20XX, la Dirección (área requirente) solicitó al Coordinador Zonal 3, autorizar el gasto y emisión de certificación presupuestaria por el valor de USD. XXXX a fin de proceder a realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo.

Mediante Memorando No.SIS-CZ3-DZXX-20XX-0XXX-M de fecha XX de XXX de 20XX, el Especialista de Adquisiciones Zonal en base al cuadro comparativo de análisis de ofertas establecido en la Resolución INCOP-062-2012 para el proceso de Ínfima Cuantía, solicitó la emisión de la certificación presupuestaria por el valor de (USD. XXX) incluido IVA, para realizar (objeto de contratación).

Mediante Memorando No.SIS-CZ3-DZAFARH-20XX-0XXX-M de fecha XX de XXX de 20XX, la Unidad Financiera emite la Certificación Presupuestaria Nro. XX para realizar (objeto de contratación), por el valor de (USD. XXX) incluido IVA.

Con fecha XX de XXX de 20XX, se emite la Orden de Compra Nro. 00X-20XX, una vez recibido los (bienes o servicios) y en base al Acta Entrega-Recepción del XX de XXX de 20XX, suscrito por el área requirente en el cual se deja constancia que se reciben (bienes o servicios) los mismos que cumplen con las características técnicas requeridas, se encuentran en perfecto estado y a entera satisfacción de las partes.

Con lo expuesto, me permito solicitar comedidamente se sirva autorizar el pago a favor de (nombre del proveedor) de la factura Nro. 00X-00X-000000XXX por el valor de (USD. XXX) incluido IVA, , por (objeto de contratación),

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

(Área requirente)

PARA: Coordinador/a Zonal 3

ASUNTO: Solicitud de autorización para la asignación presupuestaria con la finalidad de cubrir el gasto para la contratación del (bien o servicio) "....."

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, a la vez me permito solicitar comedidamente se sirva autorizar a quien corresponda realice las gestiones pertinentes para la asignación de recursos financieros con la finalidad de cubrir el gasto para la contratación del (bien o servicio) "....." en razón de que no estaba considerado en el plan operativo anual, requerimiento que servirá para (justificar la necesidad); a continuación se detalla el presupuesto requerido:

ÍTEM PRESUPUESTARIO	DETALLE DEL GASTO	GEOGRÁFICO	VALOR

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Director Zonal (Área requirente)

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZ...- 20XX-000-M
Ambato, XX de XXX de 20XX

PARA: Coordinador/a Zonal 3

ASUNTO: Solicitud de autorización de modificación presupuestaria para cubrir el gasto para la contratación del (bien o servicio) "....."

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, hago referencia al Memorando No. SIS-CZ3-20XX, de fecha XX de XX de 20XX, mediante el cual la Dirección Zonal... solicita la asignación de recursos financieros con la finalidad de cubrir el gasto para la contratación del (bien o servicio) "....." en razón de que no estaba considerado en el plan operativo anual, (justificar la necesidad).

En este contexto, la Dirección de Planificación e Inversión, luego del análisis realizado de la justificación de necesidades y del análisis presupuestario, me permito solicitar comedidamente se sirva autorizar la modificación presupuestaria de acuerdo al siguiente detalle:

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	GEOGRÁFICO	ÍTEM	DESCRIPCIÓN	INCREMENTO	DISMINUCIÓN
-	-	-	-	-	-	2.500,00	-
-	-	-	-	-	-	-	2.500,00
					TOTAL USD	2.500,00	2.500,00

Una vez autorizado se sirva solicitar a quien corresponda se dé continuidad con el respectivo proceso registro y aprobación, de acuerdo a la normativa legal vigente.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Director Zonal de Planificación e Inversión

SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU911
COORDINACIÓN ZONAL 3
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS (BIENES – INFIMA CUANTÍA)

OBJETO DE ADQUISICIÓN:

(Especificar detalladamente el bien que se va a adquirir)

ELABORADO POR:(Unidad Requirente)

FECHA:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

1. INTRODUCCIÓN

a) Antecedentes

(En esta sección se incorpora el motivo por el cual se hace necesaria la adquisición de los bienes solicitados).

b) Justificación

(Establecer el por qué la Institución se beneficiaría con la adquisición de los bienes solicitados).

2. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN

(En esta sección se pondrá el título de la contratación).

3. OBJETIVO

a) Objetivos de la contratación

Determinar cuál es la finalidad de la contratación, lo óptimo es que exista un objetivo general y uno o más objetivos específicos, los cuales se escribirán en infinitivo).

4. ALCANCE

(Se indicará ¿Hasta dónde?, que busco contratar)

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

(¿Cómo se va a lograr la contratación? los medios por los cuales se va a alcanzar a realizar la contratación)

6. INFORMACIÓN QUE DISPONE LA ENTIDAD Y QUE SE PONDRÁ A DISPOSICIÓN DEL PROVEEDOR

(Detalle de lo que dispone para la contratación, diagnósticos, estadísticas, documentos, muestras, catálogos etc.)

7. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

a) Especificación del bien

(Se indicará las características fundamentales, requisitos funcionales o tecnológicos del bien en función de las propiedades de uso y empleo que se espera obtener en la adquisición, atendiendo los conceptos de capacidad, calidad y/o rendimiento, para lo que, de existir, se utilizará rangos técnicos, requisitos, símbolos y términos normalizados)

8. PLAZO DE EJECUCIÓN

(Indicar el plazo que el proveedor que ha sido seleccionado en base al cuadro comparativo y que es conveniente a los intereses institucionales).

El plazo de la presente contratación es de XXXX días (Estipulado en días calendario) contados a partir de la suscripción de la orden de compra, en conformidad a la propuesta seleccionada en base al cuadro comparativo, por ser la oferta más conveniente a los intereses institucionales.

9. FORMA Y CONDICIÓN DE PAGO

Dentro de la presente contratación, el pago se realizará contra entrega de los bienes recibidos a entera satisfacción de la Coordinación Zonal 3.

(Toda ínfima se cancelará contra entrega de los bienes requeridos)

10. MULTAS

Por cada día de retardo en la ejecución de las obligaciones contractuales, se aplicará una multa del 1 por 1000 del valor total de la orden de compra; si el valor de las multas impuestas llegara a superar el 5% del valor de la orden de compra, la Coordinación Zonal 3 del SIS ECU 911 podrá terminar unilateralmente la orden de compra.

Las multas causadas no serán revisadas ni devueltas por ningún concepto al proveedor.

11.GARANTÍAS

ESPECIFICAR EL TIEMPO DE GARANTÍA, DESDE CUANDO RIGE EL TIEMPO Y SU COBERTURA.

12.LUGAR Y FORMAS DE ENTREGA

(Se indicará el lugar donde se recibirá el bien a adquirirse)

13.FINANCIAMIENTO

13.1 PRESUPUESTO REFERENCIAL

(Indicar el presupuesto referencial en números y en letras, de acuerdo a la cotización seleccionada de menor costo y que es conveniente a los intereses institucionales), en conformidad a la propuesta seleccionada en base al cuadro comparativo, por ser la oferta más conveniente a los intereses institucionales.

14.VIGENCIA DE LA OFERTA

(Indicar la vigencia que deberá tener la oferta).

15.MARCO LEGAL

a) BASE LEGAL

(Indicar la base legal para su requerimiento – Modalidad Ínfima Cuantía.)

SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU911
COORDINACIÓN ZONAL 3
TÉRMINOS DE REFERENCIA (SERVICIOS – INFIMA CUANTÍA)

OBJETO DE CONTRATACIÓN:

(Especificar detalladamente el servicio que se va a contratar)

ELABORADO POR: (Unidad Requirente)

FECHA:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

1. INTRODUCCIÓN

a) Antecedentes

(En esta sección se incorporarán el motivo por el cual se hace necesario el contar con la prestación del servicio).

b) Justificación

(Detalle de la justificación de la contratación del servicio o producto, es decir la necesidad y detalle del servicio.)

2. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN

(En esta sección se pondrá el título de la contratación.)

3. OBJETIVO

a. Objetivos de la contratación

(Determinar cuál es la finalidad de la contratación, lo óptimo es que exista un objetivo general y uno o más objetivos específicos, los cuales se escribirán en infinitivo).

4. ALCANCE

(Se indicará ¿Hasta dónde?, que busco contratar)

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

(¿Cómo se va a lograr la contratación? los medios por los cuales se va a alcanzar a realizar la contratación)

6. INFORMACIÓN QUE DISPONE LA ENTIDAD Y QUE SE PONDRÁ A DISPOSICIÓN DEL PROVEEDOR

(Detalle de lo que disponemos para la contratación, diagnósticos, estadísticas, documentos, muestras, catálogos etc.)

7. PRODUCTO Y SERVICIO ESPERADO

(Detallar todas las características y especificaciones del servicio requerido, estableciendo todo aquello que se requiere sea cumplido por parte del proveedor y todo lo que se espera obtener en productos o servicios contratados)

8. PERSONAL TÉCNICO/EQUIPO DE TRABAJO/RECURSOS

(Detallar según la necesidad de la Coordinación Zonal 3, en caso de aplicar)

9. PLAZO DE EJECUCIÓN

(Indicar el plazo que el proveedor que ha sido seleccionado en base al cuadro comparativo y que es conveniente a los intereses institucionales).

El plazo de la presente contratación es de XXXX días (estipulado en días calendario) contados a partir de la suscripción de la orden de servicio, en conformidad a la propuesta seleccionada en base al cuadro comparativo, por ser la oferta más conveniente a los intereses institucionales.

10.FINANCIAMIENTO

a. Presupuesto referencial

(Indicar el presupuesto referencial, de acuerdo a la cotización seleccionada de menor costo y que es conveniente a los intereses institucionales), en conformidad a la propuesta seleccionada en base al cuadro comparativo, por ser la oferta más conveniente a los intereses institucionales.

11.VIGENCIA DE LA OFERTA

(Indicar la vigencia que deberá tener la oferta)

12.FORMA Y CONDICIÓN DE PAGO

Dentro de la presente contratación, el pago se realizará contra entrega de los servicios recibidos a entera satisfacción de la Coordinación.

(Toda ínfima se cancelará contra entrega del servicio requerido)

13.GARANTÍAS

Especificar el tiempo de garantía, desde cuando rige el tiempo y su cobertura.

14.LUGAR DE EJECUCIÓN Y FORMAS DE ENTREGA

(Se indicará el lugar donde se recibirá el servicio a contratarse)

15.MARCO LEGAL

a. BASE LEGAL

(Indicar la base legal para su requerimiento – Modalidad Ínfima Cuantía)

SERVICIO INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU911

COORDINACIÓN ZONAL 3

ORDEN DE COMPRA / SERVICIOS

(Nombre comercial del proveedor de acuerdo al RUC y representante legal/ si es persona natural únicamente el nombre) Dirección: (Dirección del proveedor al que se adjudica) Teléfono: (Teléfono del proveedor al que se adjudica) RUC:(No. de RUC del proveedor al que se adjudica)	Fecha: (Fecha de elaboración de la orden de compra) Requerido por: (Nombres completos de quien realizó el requerimiento)
Nro. Certificación Presupuestaria aprobada en el sistema de Administración Financiera eSIGEF	Coordinador Zonal 3: (Nombre completo)

ORDEN DE COMPRA/SERVICIO No.xx-20xxx

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	TOTAL
(Número de bien a recibirse)	Unidad	("Descripción del bien o servicio a adquirir exactamente como consta en los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas")	\$Xx,xx	\$Xx,xx
SUBTOTAL				\$ Xx,xx
I.V.A 12%				\$ Xx,xx
TOTAL				\$ Xx,xx
			FIRMA AUTORIZADA (Nombre Completo) Coordinador Zonal 3	

ORDEN DE COMPRA Y ADJUDICACIÓN No. XX-20XX

El artículo No. 52.1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública establece las contrataciones de ínfima cuantía en sus numerales 1, 2, 3.

De acuerdo al artículo No. 60 del Reglamento General a la Ley Orgánica del sistema Nacional de Contratación pública. "Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que este conste inscrito en el RUP. Dichas contrataciones se formalizaran con la entrega de la correspondiente factura (...)".

Mediante Memorando Nro. (Memorando mediante el cual se solicita autorización para el inicio del proceso) de XX de XX del 20XX, el (Nombres completos del servidor que solicitó el inicio de proceso), cargo, solicitó autorización de inicio del proceso para el "OBJETO DE LA CONTRATACIÓN".

Con lo expuesto, se elabora la presente Orden de (Compra o servicio según corresponda), bajo los siguientes lineamientos:

2. En los términos de la Orden de Compra, en forma actual e irrevocable el proveedor (nombre comercial del proveedor de acuerdo al ruc y representante legal/ si es persona natural únicamente el nombre), con RUC Nro. xxxx, entregará la "OBJETO DE LA CONTRATACIÓN".
3. El proveedor (razón social del proveedor de acuerdo al ruc / si es persona natural únicamente el nombre), certifica e informa que el bien (o servicio según sea el caso) a ser requerido cumple con las especificaciones constantes en la oferta aceptada por la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, las mismas que forman parte integrante de la presente Orden de Compra(o servicio según corresponda) y garantiza su calidad.
4. El plazo de ejecución es de... días calendario contados a partir de la emisión de la orden de compra/ servicio.
5. El pago por la "OBJETO DE LA CONTRATACIÓN", se realizará contra entrega del bien (o servicio según sea el caso), previa suscripción del informe a satisfacción por parte del Administrador de la orden de compra/servicio, presentación de la factura respectiva y entrega de todos los documentos habilitantes.

6. MULTAS: Por cada día de retraso en la ejecución de las obligaciones establecidas en la orden de compra(o servicio según sea el caso), se aplicará la multa del 1 por 1.000 del valor del Contrato/ u Orden de Compra; si el valor de las multas impuestas llegara a superar el 5% del valor del Contrato u Orden de Compra, la Coordinación Zonal 3 SIS ECU 911 podrá terminar unilateralmente el requerimiento.
7. El Administrador de la presente Orden de Compra quien velará por el cabal cumplimiento del mismo estará a cargo del (Nombre del servidor designado mediante memorando), cargo.
8. La “OBJETO DE LA CONTRATACIÓN”, se recibirá en las instalaciones de la Coordinación Zonal 3 SIS ECU 911 ubicado en la calle...
9. Esta Orden de Compra es intransferible y obliga únicamente a quien se le otorga; quien asume todas las responsabilidades que pueden sobrevenir, en caso de utilización indebida por parte de otras personas.
10. La Coordinación Zonal 3 SIS ECU 911, se reserva el derecho de dejar sin efecto la presente Orden de Compra, en caso de estimarlo conveniente a sus intereses o por motivos de fuerza mayor o caso fortuito, calificada como tales por la Institución.
11. Esta Orden de Compra no surtirá ningún efecto si la misma no se encuentra firmada por el autorizador del gasto o no consta la Certificación Presupuestaria sobre la existencia actual y futura de fondos.
12. Forma parte integral de la presente orden de compra/servicio: informe de necesidad, cuadro comparativo con las respectivas proformas, (Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas según corresponda, Certificación POA, Certificación Presupuestaria, memorando de solicitud de inicio de proceso).
13. Adjudicar a proveedor (nombre comercial del proveedor de acuerdo al ruc y representante legal/ si es persona natural únicamente el nombre), con RUC Nro. XXXXXX quien entregará la “OBJETO DE LA CONTRATACIÓN”, por un valor de USD. XXXX (XXXXXXXXX CON XX/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA) incluido impuestos.

Sírvase emitir la factura correspondiente con los siguientes datos:

RAZÓN SOCIAL: COORDINACIÓN ZONAL 3 SIS ECU 911
R.U.C. XXXXXXXXXXXXXXX
DIRECCIÓN: XXXXXXXX
TELÉFONO: 3-700-702

- Para el pago; el proveedor deberá adjuntar:

Factura correspondiente.

Copia del RUC.
Copia del RUP (en caso de poseer).
Copia del Certificado Bancario.
Copia de cédula del representante legal
Informe de conformidad/Acta entrega recepción

Ambato, a XX de XXX de 20XX

(Nombre completo del Coordinador)

COORDINADOR ZONAL 3 SIS ECU 911

(Nombre del Proveedor Adjudicado)

NOMBRE DE LA EMPRESA

**COORDINACION ZONAL 3 SIS ECU 911
INGRESO DE BODEGA**

Nº 0000001

PROVEEDOR / ENTIDAD: _____

DOCUMENTO DE SUSTENTO: FACTURA: _____

ACTA: _____

FECHA DE INGRESO: _____

CANT.	NOMBRE DEL BIEN	UNIDAD DE MEDIDA	CARACTERISTICAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
					SUBTOTAL:	
Observaciones:					IVA %	
					TOTAL:	
ENTREGA CONFORME PROVEEDOR O ENTIDAD		CONFORMIDAD UNIDAD REQUIRENTE		RECIB CONFORME		
FIRMA: _____		FIRMA: _____		FIRMA: _____		
NOMBRE: _____		NOMBRE: _____		NOMBRE: _____		
CED. ID: _____		CED. ID: _____		CED. ID: _____		

RESOLUCIÓN DE INICIO No.
CÓDIGO DEL PROCESO
OBJETO DE CONTRATACIÓN

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 76 de la Constitución de la República, en su numeral 7 literal l, dispone que: *“Las resoluciones de los poderes públicos deberán ser motivadas. No habrá motivación si en la resolución no se enuncian las normas o principios jurídicos en que se funda y no se explica la pertinencia de su aplicación a los antecedentes de hecho. Los actos administrativos, resoluciones o fallos que no se encuentren debidamente motivados se considerarán nulos. Las servidoras o servidores responsables serán sancionados”*;

Que, el artículo 288 de la Constitución de la República establece que: *“Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas”*;

Que, el 29 de diciembre de 2011, el señor Presidente Constitucional de la República, El Ec. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 988, estableció directrices con objeto de *“(...) regular la implementación del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, como herramienta tecnológica integradora de los servicios de emergencia que prestan los cuerpos de bomberos, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional e instituciones que conforman el Sistema Nacional de Salud”*;

Que, el 24 de junio de 2013, el señor Presidente Constitucional de la República, el Ec. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 031, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 44 de 25 de julio de 2013, concedió al Servicio Integrado de Seguridad ECU-911 la calidad de *“Servicio”* y por tanto, personalidad jurídica como organismo público con autonomía administrativa, operativa y financiera, y jurisdicción nacional, con sede principal en la ciudad de Quito, conformado por centros operativos a nivel nacional;

Que, la justificación legal de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública se debe colocar aquí dependiendo el proceso;

Que, la justificación legal del Reglamento a la LOSNCP se debe colocar aquí dependiendo el proceso;

Que, la justificación legal de las Resoluciones SERCOP se debe colocar aquí dependiendo el proceso;

Que, mediante Resolución No. 030 de 29 de julio de 2014, el Ing. César Antonio Navas Vera, Director General, del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 en ese entonces, delegó las distintas atribuciones, responsabilidades y competencias a los diferentes servidores públicos de nivel jerárquico superior del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 para llevar a cabo la ejecución de los procesos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, demás procesos administrativos y financieros, de acuerdo a las condiciones, límites y circunstancias establecidas en dicho instrumento, poniendo en conocimiento de cada proceso de contratación a cada Centro Zonal, en razón del monto de la contratación;

Que, mediante Acción de Personal No. 00X de fecha XX de XX de 20XX, el Director General del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, resolvió nombrar a NN..., como Coordinador Zonal 3 , quién regirá con dicha responsabilidad a partir del 01 de ... de 20XX;

Que, mediante Memorando No. SIS-DZ...-20XX-000X de fecha XX de XX de 20XX, la Dirección Zonal de solicitó la emisión de certificación del Plan operativo anual, por el valor de USD XXXX. a fin de realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo,

Que, mediante Memorando No. SIS-CZ3-DZPGE-20XX-000X-M de fecha XX de XX de 20XX, suscrito por el Director/a Zonal de Planificación y Gestión Estratégica, emite la disponibilidad POA 20XX para realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo....., conforme el valor solicitado.

Que, mediante Memorando No. SIS-DZ...-20XX-000X de fecha XX de XX de 20XX, la Dirección Zonal de... solicitó al Coordinador Zonal 3 la autorización de gasto y emisión de certificación presupuestaria, por el valor de USD. XXXX a fin de realizar el proceso de contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo.....,

Que, mediante Memorando No. SIS-DZAFARH el XX de XX de 20XX la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, emite la Certificación Presupuestaria No. ... para realizar la contratación del (Bien o servicio) "....." correspondiente al periodo....., con cargo a la partida presupuestaria 01-00-000-003-53....-1801-001-0000-0000 denominada " ...";

Que, mediante Memorando No. SIS-DZ...-20..-0001 de fecha XX de XX de 20XX, la Dirección Zonal de... solicitó al Coordinador Zonal se autorice el inicio del proceso ", mismo que mediante sumilla inserta autoriza el inicio y trámite pertinente.

En cumplimiento a las atribuciones conferidas por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y las atribuciones conferidas en la Resolución No.030, de fecha 29 de Julio del 2014, la Coordinación Zonal 3:

RESUELVE:

Artículo 1.- Autorizar el inicio del proceso de (Tipo de proceso), signado con el código....., para la "Objeto del proceso", con un presupuesto referencial USD..... (Indicar en letras), sin incluir el IVA, y el plazo estimado para la ejecución del contrato..... (indicar el plazo en número y letras) contados a partir de la suscripción del contrato, para lo cual se observará lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y las Resoluciones que el Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP, expedidas para el procedimiento enunciado.

En el caso de Régimen Especial o Contratación directa:

Artículo 2.- Autorizar el inicio del proceso de (Tipo de Proceso) para la contratación: "(OBJETO DE CONTRATACIÓN)", e invitar directamente al/la compañía (NOMBRE DEL OFERENTE) con número de RUC:

Artículo 3.- Aprobar el pliego del proceso No. (CÓDIGO DE PROCESO) - (OBJETO DE CONTRATACIÓN) bajo la modalidad de (Herramienta de contratación), de conformidad con las especificaciones técnicas preparadas por la Institución.

En el caso de Régimen Especial o Contratación directa:

Artículo 2.- Aprobar los pliegos de contratación bajo el procedimiento de (Tipo de Contratación), signado con el código No. (Código del Proceso) para "(OBJETO DE CONTRATACIÓN)", cuyo presupuesto referencial es de \$XXXXX (XXXXXX con XX/100 dólares de los Estados Unidos de América) más IVA, de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones SERCOP.

Artículo 3.- Delegar acogiendo lo dispuesto en el artículo 4 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, a la (Nombres y Cargos de la persona delegada) del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, como responsable de sustanciar el proceso.

El responsable llevará adelante el referido proceso, participará en todas las etapas del mismo y el informe de recomendaciones deberá ser remitido a la Máxima Autoridad de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 o su delegado, para resolver respecto de la adjudicación o de la declaratoria de desierto, de ser el caso.

Conformar la Comisión Técnica, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 18 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, quién será la responsable de llevar a cabo todo el proceso de (Tipo de proceso), cuyo objetivo es participar en todas sus etapas, elaborará el informe con el análisis correspondiente del proceso y la recomendación expresa de adjudicación o declaratoria de desierto, dirigido a la Máxima Autoridad del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 o su delegado, para su respectiva resolución. La misma será integrada de la siguiente manera:

1. (Nombres completos y Cargo) como delegado de la máxima autoridad, quien la presidirá,
2. (Nombres completos y Cargo) como titular del área requirente o su delegado; y,
3. (Nombres completos y Cargo) como profesional a fin al proceso de contratación.

Artículo 4.- Notifíquese a la Comisión Técnica / Delegado designado/a para llevar a cabo el presente proceso por medio de la Dirección Administrativa o quien haga de sus veces del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

Artículo 5.- La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su suscripción, y ésta deberá ser publicada por la Dirección Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, en el Portal de Compras Públicas www.compraspublicas.gob.ec, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 21 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en concordancia con el artículo 13 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Dado y firmado en el.....

(Coordinador Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911)

Memorando Nro. SIS-CZ3-DZAFARH-20XX-000-M
Ambato, XX de XX de 20XX

PARA: Miembros de la Comisión Técnica

ASUNTO: Delegación de comisión técnica para la contratación del (bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3.

De mi consideración:

Reciban un cordial saludo, pongo en su conocimiento que han sido designados como miembros de la comisión técnica encargada de llevar a cabo todas las etapas del proceso signado con código No... , cuyo objeto de contratación es (bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3 SIS ECU 911, dicha designación consta en la Resolución N° SIS-CZ3-A-2019-001 de fecha XX de XX de 20XX, misma que adjunto, la comisión antes mencionada está conformada de la siguiente manera:

- Nombre, Cargo, como delegado de la máxima autoridad, quien la presidirá.
- Nombre, Cargo, como titular del área requirente o su delegado.
- Nombre, Cargo, como profesional a fin al proceso de contratación.
- Nombre, Cargo, como secretaria.

Con lo expuesto, solicito comedidamente se sirvan llevar a cabo el proceso en base a la normativa legal vigente.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Directora Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos

ACTA No. 0XX

APERTURA Y CALIFICACIÓN DE OFERTAS

PROCESO DE CONTRATACIÓN: (Modalidad De Contratación)

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: (Código Del Proceso)

OBJETO DE CONTRATACIÓN: (OBJETO DE LA CONTRATACIÓN)

En la ciudad de Ambato, a los XX días del mes de XXX del 20XX, siendo las XXhXX, se reúne la Comisión Técnica debidamente conformada mediante Resolución No. SIS-CZ-A-20XX-0XX de fecha XX de XXX de 20XX, suscrita por (Nombres Completos de la Máxima Autoridad o su delegado), (Cargo) del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, a fin de aperturar y calificar las ofertas presentadas dentro del proceso de (Modalidad de Contratación) No. (Código del proceso) para el/la "(OBJETO DE CONTRATACIÓN)", en cumplimiento al cronograma establecido por la institución.

Previa comprobación del quórum respectivo, se resuelve los puntos constantes en el siguiente orden del día:

ORDEN DEL DÍA:

Constatación de asistentes a la sesión

Apertura y Calificación de Ofertas

Clausura de la reunión

PUNTO UNO.- CONSTATACIÓN DE ASISTENTES A LA SESIÓN

La Secretaria/o de la Comisión Técnica constata la asistencia de los siguientes servidores que conforman la Comisión Técnica:

1. (Nombres Completos y Cargo) como delegado de la máxima autoridad, **quien la presidirá**,
2. (Nombres Completos y Cargo) como **titular del área requirente** o su delegado; y,
3. (Nombres Completos y Cargo) como **profesional afín** al proceso de contratación.

PUNTO DOS.- APERTURA Y CALIFICACIÓN DE OFERTAS

Conforme al cronograma aprobado de los pliegos de la presente contratación debidamente publicados en el portal institucional, el cual establece como fecha límite para la entrega de oferta, el

día XX de XXX de 201X hasta las XXhXX; se informa que se receptaron (Cantidad en letras) (Cantidad en números) ofertas según el siguiente detalle:

Código de Oferta	Oferentes	Fecha de Presentación	Hora de Presentación	Nº de Hojas
XXX	XXXX	XX/XX/201X	XXhXX	XXX fojas útiles
XXX	XXXX	XX/XX/201X	XXhXX	XXX fojas útiles
XXX	XXXX	XX/XX/201X	XXhXX	XXX fojas útiles

Adicionalmente, La Comisión Técnica designada para llevar a cabo todas las etapas del proceso, verifica que los oferentes que presentaron sus propuestas físicas, se encuentren debidamente publicadas en el Portal Institucional, por lo que se constata que los oferentes: (NOMBRES DE LOS OFERENTES) publicaron sus ofertas a través del módulo USHAY, cuya impresión de pantalla se adjunta:

(Se colocan las impresiones de pantalla sobre las ofertas publicadas) en caso de que algún oferente no haya presentado se presenta el siguiente detalle:

En lo que se refiere al oferente: (XXXX), no presentó su oferta técnica física dentro del cronograma establecido por la Institución, por tanto queda automáticamente descalificada del presente proceso, en conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y el numeral 3 de la convocatoria de este procedimiento.

Posterior se procederá a realizar la revisión y análisis de dichas propuestas con la finalidad de realizar la solicitud de convalidación de errores, según el caso.

PUNTO TRES.- CLAUSURA DE LA REUNIÓN

Una vez concluida la apertura y calificación de las ofertas presentadas dentro del proceso de (Modalidad de Contratación) No. (Código del proceso) para el "(OBJETO DE CONTRATACIÓN)", se procederá a informar sobre los resultados, según el caso.

Conforme lo indica el Reglamento a la LOSNCP en su Art. 18.- *"... La Comisión Técnica se reunirá con la presencia de al menos dos de sus miembros, uno de los cuales será obligatoriamente el Presidente,*

quien tendrá voto dirimente. Adoptará decisiones válidas por mayoría simple...”, por lo tanto los integrantes de esta comisión suscriben el presente documento.

Sin otro particular siendo las XXhXX, se da por terminada la apertura y calificación de las ofertas presentadas en este proceso de contratación y para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los miembros de la comisión técnica.

(Nombres Completos) PRESIDENTE DE LA COMISIÓN TÉCNICA	(Nombres Completos) DELEGADO DEL ÁREA REQUERENTE	(Nombres Completos) PROFESIONAL AFÍN AL OBJETO DE CONTRATACIÓN

LO CERTIFICO:

(Nombres Completos) SECRETARIO/A DE LA COMISIÓN TÉCNICA

RESOLUCIÓN DE ADJUDICACIÓN No. (Código)

CÓDIGO DEL PROCESO

OBJETO DE CONTRATACIÓN

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 76 de la Constitución de la República, en su numeral 7 literal l, dispone que: *“Las resoluciones de los poderes públicos deberán ser motivadas. No habrá motivación si en la resolución no se enuncian las normas o principios jurídicos en que se funda y no se explica la pertinencia de su aplicación a los antecedentes de hecho. Los actos administrativos, resoluciones o fallos que no se encuentren debidamente motivados se considerarán nulos. Las servidoras o servidores responsables serán sancionados”*;

Que, el artículo 288 de la Constitución de la República establece que: *“Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas”*;

Que, el 29 de diciembre de 2011, el señor Presidente Constitucional de la República, El Ec. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 988, estableció directrices con objeto de *“(…) regular la implementación del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, como herramienta tecnológica integradora de los servicios de emergencia que prestan los cuerpos de bomberos, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional e instituciones que conforman el Sistema Nacional de Salud”*;

Que, el 24 de junio de 2013, el señor Presidente Constitucional de la República, el Ec. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 031, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 44 de 25 de julio de 2013, concedió al Servicio Integrado de Seguridad ECU-911 la calidad de *“Servicio”* y por tanto, personalidad jurídica como organismo público con autonomía administrativa, operativa y financiera, y jurisdicción nacional, con sede principal en la ciudad de Quito, conformado por centros operativos a nivel nacional;

Que, la justificación legal de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública se debe colocar aquí dependiendo el proceso;

Que, la justificación legal del Reglamento a la LOSNCP se debe colocar aquí dependiendo el proceso;

Que, la justificación legal de las Resoluciones SERCOP se debe colocar aquí dependiendo el proceso;

Que, Colocar aquí todos los documentos detallados en la resolución de inicio.

Que, mediante Resolución de Inicio No. SIS-CZ-A-20XX-0XX de XX de XXX del 201X, en calidad de Coordinador Zonal 3, resolví, autorizar el inicio del proceso de (Tipo de proceso) para la contratación: "(OBJETO DE CONTRATACIÓN)", con un plazo de XX días contados a partir de la suscripción del contrato, para lo cual se observará las disposiciones que respecto de los procesos de (Tipo de proceso), contempla la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y las Resoluciones emitidas por el SERCOP; Aprobar el pliego del proceso No. (Código de proceso) de conformidad con las especificaciones técnicas preparadas por la Institución; Delegar acogiendo lo dispuesto en el artículo 4 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, a la (Nombres completos y cargo) del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, como responsable de sustanciar el proceso, quién deberá llevar adelante el referido proceso, participará en todas las etapas del mismo y realizar el informe de recomendaciones que deberá ser remitido a la Máxima Autoridad del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 o su delegado, para resolver respecto de la adjudicación o de la declaratoria de desierto, de ser el caso; Notificar a la Comisión Técnica/delegada técnica designada por medio de la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911; y, se dispone que dicha Dirección deberá publicar la presente resolución en el Portal Institucional y entrará en vigencia a partir de su suscripción;

Que, a través del Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública www.compraspublicas.gob.ec con fecha XX de XXX de 20XX a las XX:XX se publicó el proceso de (Tipo de proceso) No. (Código de proceso) para el "(OBJETO DE CONTRATACIÓN)";

Que, mediante Acta de preguntas, respuestas y aclaraciones No. 0XX de XX de XXX de 201X, la (Nombres completos de la delegada / la comisión técnica), delegada técnica/ designada para llevar a cabo todas las etapas del proceso No. (Tipo de proceso) para el "(OBJETO DE CONTRATACIÓN)" procede a dejar constancia que dentro del presente proceso no existieron preguntas ni aclaraciones que realizar por parte del único oferente participante/ procedió a responder las preguntas realizadas por los oferentes referente a los términos de referencia o pliegos del presente proceso de contratación;

Que, con fecha límite del XX de XX de 20XX hasta las XXhXX para la entrega de propuestas, se recibieron cantidad en letras (cantidad en números) ofertas técnicas-económicas por parte de los siguientes oferentes: (nombres de los oferentes que entregaron sus propuestas), las cuales se encuentran debidamente respaldadas en actas de recepción de ofertas;

Que, el XX de XXX de 20XX a las XXhXX, se suscribió el Acta de Apertura de Ofertas No. 0XX por parte de la (Nombres completos de la delegada / la comisión técnica), delegada técnica/ designada para llevar a cabo todas las etapas del proceso No. (Código del Proceso) para el “OBJETO DE CONTRATACIÓN”;

Que, mediante Acta de Convalidación de Errores No. 0XX de XX de XXX de 201X, (Nombres completos de la delegada / la comisión técnica), delegada técnica/ designada para llevar a cabo todas las etapas del presente proceso, da a conocer que existieron errores de forma para ser convalidados por los oferentes: (nombre de los oferentes);

Que, mediante Acta de Evaluación y Calificación de Ofertas No. 0XX de XX de XXX de 201X, (Nombres completos de la delegada / la comisión técnica), delegada técnica/ designada para llevar a cabo las etapas del presente proceso, determinó que los siguientes oferentes: (nombre de los oferentes que cumple con los requisitos mínimos solicitados por la institución) cumplen con las condiciones generales, requisitos mínimos y especificaciones técnicas solicitadas por la institución, por lo que quedan habilitadas a continuar con el proceso de puja de acuerdo al cronograma establecido;

Que, el XX de XXX de 20XX a las XXhXX, los oferentes habilitados participaron del proceso de puja a través del Portal Institucional, resultando como ganador el oferente (NOMBRE DEL OFERENTE GANADOR), con una oferta económica final de \$XX.X00,00 (XXXXXX con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) más IVA, lo que representa una rebaja de \$XX.XXX,00 (XXXXXXXX con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) del presupuesto referencial, lo que corresponde al XX,XX% de ahorro para la Institución;

Que, mediante Memorando No XXXXXXX con fecha XX de XXXX de 20XX, (nombres completos del delegado / presidente de la comisión técnica) de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, delegada técnica/ Presidente de la Comisión Técnica designada para llevar a cabo todas las etapas del presente proceso, me remite el informe de recomendación, el mismo que manifiesta: “...Con los antecedentes expuestos, SE RECOMIENDA; al Coordinador Zonal 3 del Servicio

Integrado de Seguridad ECU 911, adjudicar el proceso de contratación de Régimen Especial No. RE-SIS-00X-20XX para el "OBJETO DE CONTRATACION", a favor de la compañía XX..." y;

En cumplimiento a las atribuciones conferidas por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y las atribuciones conferidas en la Resolución No.030, de fecha 29 de Julio del 2014:

RESUELVE:

Artículo 1.- Adjudicar el proceso de (tipo del proceso), signado con el código (Código del proceso), para la ("*objeto del proceso*") por un valor de USD\$ XXXX (XXXXX con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América) (sin incluir el IVA, incluido el IVA, no graba IVA) y un plazo de ejecución decontados a partir de la suscripción del contrato, a la empresa/persona natural con RUC N°, por cuanto su oferta cumple con las condiciones y términos establecidos en los pliegos y es conveniente a los intereses de la Institución.

Artículo 2.- Disponer a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911, que publique la Resolución de Adjudicación del presente proceso a través del Portal Institucional de COMPRAS PÚBLICAS www.compraspublicas.gob.ec.

Artículo 3.- Disponer a la Dirección Jurídica Zonal del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 la elaboración del contrato correspondiente.

Artículo 4.- Disponer como Administrador del contrato al (Nombres completos y cargo) de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, quién velará por el cabal y oportuno cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato y deberá cumplir con las obligaciones previstas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su Reglamento General y en las Resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública, para lo cual se le activará como usuario y se le asignará la respectiva clave para la publicación de todos los documentos generados en la etapa de ejecución contractual en el Portal institucional.

Artículo 5.- Notifíquese por medio de la Dirección Jurídica Zonal de la Coordinación Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad Ecu 911 al servidor público designado como Administrador del contrato del presente proceso de contratación.

Artículo 6.- Disponer a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos, la notificación de adjudicación a favor del oferente, la compañía (Nombre Del Oferente).

Artículo 7.- La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su suscripción y de su ejecución encárguese a la Dirección Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos y a la Dirección Jurídica Zonal, en el ámbito de sus competencias.

Dado y firmado en el.....

(Coordinador Zonal 3 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911)

Aprobado por:	
Revisado por:	
Elaborado por:	

PARA: Nombre, Cargo

ASUNTO: Delegación de administrador de XX objeto de contratación del (bien o servicio)
"....." para la Coordinación Zonal 3.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, el presente tiene como objeto dar a conocer que mediante Resolución No. SIS-CZ3-A-20XX-0XX de fecha XX de XXX de 20XX se resuelve autorizar el inicio de proceso y aprobar los pliegos para objeto de contratación del (bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3 signado con código XX-ECU911AMB-0XX-XX.

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 124 y 125 del Reglamento de la Ley

Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública respecto a la recepción y liquidación de contratos y de conformidad a la Orden de Compra N. XX-20XX000XXXX0XX que fue emitida el XX de XX del 20XX a favor de (Nombre del Oferente) cuyo objeto de contratación del (bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3.

En tal virtud se designa como Administrador de la Orden de Compra a su persona para la suscripción de la Acta Entrega-Recepción del objeto de contratación del (bien o servicio) "....." para la Coordinación Zonal 3, desde el XX de XXX de 20XX hasta el XX de XXX de 20XX.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Directora Zonal Administrativa Financiera y de Administración de Recursos Humanos