



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Plan de Mejoramiento continuo para el proceso de capacitación al ciudadano en la Agencia Norte del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Quito.

AUTOR/A: MANUEL EUGENIO LANDIVAR ROSALES

TUTOR/A: MSC. BORIS MESA

AÑO 2014

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios quien me ha dado la oportunidad de vivir y la fuerza para salir adelante. A mi familia mi Madre que la amo con todo mi corazón, mi Esposa y mi Hija que sin su apoyo no lo habría logrado. Y toda mi familia que siempre ha estado a mi lado.

Al Servicio de Rentas Internas que me ha permitido crecer como profesional ya durante 8 años, por permitirme desarrollar el presente tema de Investigación.

A la Universidad, mi tutor de Tesis, las autoridades, docentes y de más personal que siempre me apoyaron para alcanzar esta meta.

Gracias a todos por haber creído en Mí.

MANUEL EUGENIO LANDIVAR ROSALES.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a la Memoria de mi mentor y guía, Mí Padre Manuel Eugenio Landivar Ortega, que desde el cielo me sigue bendiciendo y apoyando para ser mejor cada día y para nunca olvidar el ejemplo de lucha y dedicación que solo él pudo enseñarme.

MANUEL EUGENIO LANDIVAR ROSALES.

CERTIFICADO DE AUTORÍA

La reciente investigación correspondiente al tema **“PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN AL CIUDADANO EN LA AGENCIA NORTE DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DE LA CIUDAD DE QUITO.”**, EN EL DMQ” ha sido desarrollada bajo la autoría de Landivar Rosales Manuel Eugenio con cédula de identidad 1716154677, en calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, la cual ostenta los derechos de autoría de la presente, declara que los contenidos de la investigación son enteramente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Febrero del 2014.

AUTOR

Landivar Rosales Manuel Eugenio.

C.I: 1716154677

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación “PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN AL CIUDADANO EN LA AGENCIA NORTE DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DE LA CIUDAD DE QUITO.”, EN EL DMQ”, presentado por el señor Landivar Rosales Manuel Eugenio, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación y calificación, y que es autor intelectual del mismo.

Quito, Febrero del 2014.

TUTOR

MSC. Boris Mesa

ÍNDICE

INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL TT	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. OBJETIVOS	15
1.1.1. Objetivo General:.....	15
1.1.2. Objetivos Específicos:.....	15
1.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:	16
2. MARCO TEÓRICO.....	17
3. MARCO METODOLÓGICO.....	28
4. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	30
Plan de Mejoramiento continuo para el proceso de capacitación al Contribuyente de la Agencia Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito.	30
4.1. Análisis Situacional	30
4.2. Inventario de Procesos:.....	33
4.3. Simbología de las actividades.-.....	33
4.4. Análisis de los proceso de capacitación.-.....	34
4.4.1. Análisis de Costos.-.....	34
4.4.2. Levantamiento de los Procesos de Capacitación	35
4.4.3. Flujo Diagramación Actual	35
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	37
5.1. Diseño de Herramientas:.....	37
5.1.1. Caracterización de los Procesos:.....	37
5.1.2. DIAGRAMACIÓN MEJORADA	38
5.1.3. HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS.....	39
5.1.4. MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO.....	40
5.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	40

5.3.	DIAGRAMACIÓN MEJORADA	41
5.4.	HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS.....	41
5.5.	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO.....	48
5.6.	INFORME DE BENEFICIOS ESPERADOS.....	49
	CONCLUSIONES.....	51
	RECOMENDACIONES.....	52
	BIBLIOGRAFÍA.....	53

INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL TT

Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Autora del TT:	MANUEL EUGENIO LANDIVAR ROSALES
Tema del TT:	PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN AL CIUDADANO EN LA AGENCIA NORTE DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DE LA CIUDAD DE QUITO.
Articulación con la Línea de Investigación Institucional:	PRODUCTIVIDAD Y SOCIEDAD
Sublínea de Investigación Institucional:	OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y ESTRUCTURA FINANCIERA
Fecha de presentación	FEBRERO 2014

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el servicio público se constituye en una preocupación primordial de los gobernantes de las distintas naciones, ya que si no se satisface las necesidades y requerimientos de los ciudadanos, la situación puede tener consecuencias muy negativas que no solo afectarían a las autoridades de turno sino que su repercusión social sería devastadora. Muchas veces asimilamos el término servicio público con las necesidades básicas humanas, como lo es el agua, la luz, entre otros, sin embargo la actividad gubernamental va más allá y diariamente complementa su funcionamiento con diversas actividades de índole administrativa que se realizan en pos de alcanzar objetivos durante cada año de funcionamiento.

Actualmente los procesos en las instituciones públicas se encuentran establecidos a través de manuales, procesos o guías que delinear parámetros a seguir y cumplir en pos de realizar un trámite o un requerimiento que busca alcanzar la satisfacción mutua, pero ¿por qué hablamos de una satisfacción mutua? Los ciudadanos acuden a las instituciones estatales siempre con un motivo, el momento que las personas ingresan a las distintas dependencias gubernamentales esperan alcanzar un objetivo y es ahí cuando entra en juego el proceso, por ejemplo si un individuo cualquiera debe obtener un permiso o inscribirse en un registro (Ejemplo: inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes), la persona debe consultar previamente cuales son los requisitos necesarios para poder realizar dicha inscripción, entonces, acude a las oficinas del SRI y solicita información acerca de requisitos a cumplir se le entrega y él debe regresar cuando cuente con la documentación necesaria, ya

de vuelta debe cumplir con el proceso de atención es decir toma un turno y espera hasta que el funcionario de ventanilla llame dicho turno, en ese momento se revisa su documentación y se procede a ingresar la información en el sistema de RUC, para ello se maneja un instructivo que el funcionario debe controlar y conocer a fin de que durante el ingreso de los datos de los ciudadanos no se generen errores. Una vez concluido el funcionario de ventanilla le procede a entregar el documento de inscripción al ciudadano y a darle ciertas indicaciones a fin de que en lo posterior pueda cumplir con las responsabilidades adquiridas en ese mismo instante. Es ahí cuando la satisfacción mutua se complementa por que el ciudadano ha satisfecho su necesidad adecuadamente y la institución ha culminado con su proceso exitosamente es decir de lado y lado se han alcanzado los objetivos.

Pero estos procedimientos son diversos y algunos generan mayor complejidad que otros, eso da como consecuencia que en muchos casos resulte más dificultoso su logro total, sin embargo en la actualidad el estado ecuatoriano ha tomado mucho énfasis en ello y el Servicio de Rentas Internas no podía quedarse atrás, es por eso que en esta institución se han desarrollado varios documentos internos como políticas y manuales que se encaminan a generar un acorde funcionamiento de cada parte administrativa disponible para la ciudadanía.

En la actualidad el Servicio de Rentas Internas en nuestro País se presenta como una de las mejores entidades gubernamentales de control, esto hace que se torne en referencia social, política y administrativa para el Gobierno Central. Desde su creación en 1997 su enfoque fue el de mejorar y perfeccionar la recaudación tributaria basándose en principios y valores institucionales con lo

cual de manera gradual fue cimentando su presencia y tornándose atractiva a los ojos de los ciudadanos, quienes confían y creen en la labor que esta loable institución realiza cada día.

Desde sus inicios el SRI ha buscado ser una institución de confianza, brindar a los ciudadanos ecuatorianos una imagen de garantía, busca darse a conocer como en el amigo en el que todos pueden confiar, no en vano ha publicado abiertamente su aspiración que puntualmente dice:

“Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.”

“Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.”

“Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.”

“Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.” (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS)

Si analizamos el texto precedente, podremos observar que cada párrafo tiene algo a destacar. En la primera frase se habla de confianza y reconocimiento, toda entidad pública debe buscar eso en la ciudadanía para estar completamente satisfecha en sus actividades, así mismo resalta la frase que es el referente de esta organización *“Hacer bien al País”*, la cual es el slogan que promociona al SRI actualmente, pero, ¿cómo hacer bien a nuestro país? la Administración Tributaria trabaja en ello a través de una infraestructura moderna, funcionarios capaces y responsables y procesos de control y

recaudación que aseguran el cumplimiento tributario pero con un constante respeto a los ciudadanos y a los contribuyentes.

Actualmente el SRI cuenta con oficinas de atención en todas las Provincias a Nivel Nacional, del mismo modo de forma periódica habilita puntos de atención y brigadas móviles en los cantones alejados de la zona urbana asegurando así el acceso a la información y a los recursos de forma permanente y para complementar este arduo trabajo existe un área de capacitación en cada provincia de nuestro país que busca llegar al ciudadano con información oportuna que le sirva de apoyo a fin de un correcto cumplimiento tributario.

Podemos definir esta estructura como viable ante la demanda de atención existente, tal vez se encuentran cubierto un gran porcentaje del diario requerimiento de la ciudadanía pero aún falta consolidar esta estructura, una opción es *“prevenir los procesos”*, a que me refiero con este término, bueno considero que sería muy adecuado maximizar el tiempo y los recursos de la ciudadanía en general, para eso se debe incluir a la gente en programas de capacitación en los cuales conozcan las normas vigentes y los procesos a cumplir además de tener claro cómo realizarlos, es más fácil realizar un trámite que se conoce. Por otra parte se debe considerar que cuando nos equivocamos podemos incurrir en faltas que no solo nos afectan por la pérdida de tiempo sino también que ocasionan castigos pecuniarios que pudieron haberse evitado. La prevención viene de la mano en un sistema de normas como el nuestro, pero se le debe interesar al ciudadano a fin de que acuda por si solo a educarse y no lo haga por obligación. En fin en todas las entidades estatales deberían implementarse políticas de capacitación al ciudadano y así poder estandarizar un servicio público de calidad.

Actualmente el Servicio de Rentas Internas maneja procesos adecuados en relación a la capacitación y formación tributaria, en la ciudad de Quito se ofrece a la ciudadanía en general varias opciones de acceso gratuito, existen procesos direccionados y otros generales, pero en cualquier caso se trabaja arduamente por cumplir con el requerimiento y satisfacción de la gente. Es por eso que sería importante establecer mejoras en los procesos de capacitación para de esta forma implementar parámetros de control que permitan no solo identificar y supervisar permanentemente a cada programa existente en la actualidad, si no que debemos contar con una herramienta diaria la cual facilite la retroalimentación descubriendo los principales puntos de mejora a fin de que su funcionamiento se encamine a un constante éxito. Es cierto que cada proceso en el SRI está claramente definido, pero se puede mejorar y buscar alternativas de modificación que aseguren su éxito permanente y al mismo tiempo entreguen a la ciudadanía una vía más simple de cumplimiento.

Esta claramente establecido que el mejoramiento continuo es posible, resulta viable aplicarlo a cualquier tipo de institución sea privada o pública, y que en la actualidad da lo mismo si la empresa vende bienes o servicios pues en cada una de ellas se tienen procesos que se pueden mejorar hasta alcanzar los objetivos y el éxito esperado. Dentro del presente trabajo la materia de investigación serán cada uno de los procesos de capacitación que presta la Administración Tributaria a la ciudadanía y que se encuentran legalmente establecidos y normados, no está demás aclarar que los servicios no tienen fin y garantizar que este llegue a los ciudadanos de forma adecuada es una labor constante, es por ello que el proceso tampoco puede tener fin, he ahí la obligatoriedad de asegurar un “Servicio de Calidad”, podemos citar un

pensamiento de Robert William Kearns que dice *“En la carrera por la calidad no hay línea de meta”*, (Proverbia.net, 2013) este empresario Norte Americano tenía claro que el éxito solo se alcanza con perseverancia y que la búsqueda por obtener la calidad no tiene final, cada día podemos mejorar y entregar a los demás mucho más de nuestro trabajo, y cuando se trata de servicios tener en cuenta esto es indispensable.

Hoy en día un funcionario público representa a la ciudadanía y es por eso que debe entregarse enteramente a su puesto de trabajo dando todo de sí para que la satisfacción de los ciudadanos sea completa, pero esto solo se logra si el trabajador cuenta con los recursos tecnológicos y conocimientos suficientes, ¿podemos mejorar este servicio?, considero que es muy posible si se implementa un plan que cumpla cabalmente con cada uno de los componentes de la mejora continua y si estructuramos estrategias que permitan aplicar y seguir cada una de las ideas reconocidas alcanzaremos nuestros objetivos en un corto tiempo y con resultados permanentes.

Por todas las razones expuestas he planteado como problema de investigación: La implementación de un plan de mejoramiento continuo para el proceso de capacitación al ciudadano en la Agencia Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito.

La “Calidad Total” es posible en la atención a los ciudadanos, los desperdicios pueden ser igual a cero, si se estructuran adecuadamente procesos efectivos y permanentes de perfeccionamiento, así aportaré a la sociedad con una solución viable al diario problema de la inconformidad ante los procesos burocráticos obligatorios y le daré al Servicio de Rentas Internas una

herramienta para alcanzar una plena y valedera eficiencia administrativa sin dejar de brindar cada día un servicio eficaz de primera línea.

Para ello aplicare cada uno de los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera universitaria, aplicando técnicas y recursos investigativos que permitan elaborar un plan coherente y que sea aplicable al entorno de trabajo en el que me desenvuelvo.

“Siempre que se realice algo, por insignificante que sea, se debe buscar un nivel de calidad adecuado, hacer las cosas bien, completas, nunca a medias. La mediocridad no nos conduce a ninguna parte”. Jaime Ariansen Céspedes.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General:

- Diseñar un plan de mejora continua para el perfeccionamiento del proceso de capacitación al ciudadano existente en la agencia norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos:

- Investigar y recabar información relevante del proceso de capacitación al ciudadano que maneja el Servicio de Rentas Internas diariamente.
- Realizar un análisis y un diagnóstico de la estructura y situación actual en la que se encuentra el proceso de capacitación al ciudadano, y plantear alternativas que ayuden a mejorarlo.
- Definir, estructurar y explicar los procesos de capacitación al ciudadano que actualmente maneja el Servicio de Rentas Internas, plantear una reestructuración viable y rentable para su máximo aprovechamiento.
- Definir propuestas lógicas y explicativas tomando en cuenta los resultados de la investigación a fin de mejorar la atención y los procesos

entregados a la ciudadanía, y aportar con una herramienta a la Universidad Israel, al Servicio de Rentas Internas y a la sociedad que se aproveche al máximo como fuente de investigación y apoyo permanente.

1.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:

El diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo, permite el perfeccionamiento de los procesos de capacitación al ciudadano que ofrece el Servicio de Rentas Internas, del mismo modo lo replantea y reestructura a fin de alcanzar una constante retroalimentación y control de su correcto desempeño y aplicación, logrando el cumplimiento los objetivos planteados y metas esperadas.

2. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el presente trabajo se debe tomar en cuenta cada uno de los conceptos existentes relacionados con los procesos administrativos, su importancia y la necesidad de que en la actualidad cada actividad realizada en las instituciones sean públicas o privadas, se encuentren correctamente delineadas a fin de identificar su evolución y detectar particularidades que impidan su correcto desempeño, con esto se logra corregir falencias y encaminar a cada departamento por un camino de calidad.

Comenzaremos estableciendo la importancia de los procesos en una institución, el manejo organizativo de toda entidad debe girar en torno a una lógica y un orden, no podemos operar si no estamos sincronizados, cada empresa debe establecer cuáles serán las funciones que desarrollará cada miembro y que procesos cumplirá durante su gestión de trabajo, esto busca asegurar un éxito económico sea cual sea nuestro campo de trabajo.

La palabra proceso viene del latín "*Processus*" que quiere decir avance, marcha desarrollo.(Diccionario)

Si lo relacionamos al accionar de la empresa podemos decir que los procesos consisten en juntar diversas actividades que previo a la utilización de ciertos recursos dan como resultado el producto final para el cliente, en nuestro caso este producto es el servicio de capacitación que se entrega a la ciudadanía, pero además de llegar a las personas hay que procurar generar un valor agregado es decir que lo que entrega diariamente la Administración Tributaria a la ciudadanía genere beneficios adicionales esperados o inesperados.

Debemos tener claro que un proceso no es lo mismo que un procedimiento ya que el procedimiento es un conjunto de reglas que establecen como hacer algo, mientras que el proceso define qué es lo que se hace, en otras palabras se define no solo que es lo que se quiere hacer si no también como lo vamos a hacer.

Lee J. Krajewski dice que *“un proceso implica el uso de los recursos de una Organización, para obtener algo de valor ningún producto puede fabricarse ni ningún servicio puede suministrarse sin un procesos, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio”*. (Krajewski, 2000). Esta relacion asevera que los bienes o servicios ofertados conviven y se sostienen paralelamente con los procesos.

De lo anterior se establece que dentro de cada accionar de la empresa se debe organizar su funcionamiento de forma lógica, sistemática y coherente, con ello los objetivos planteados, metas esperadas y normas establecidas, experimentaran su mayor satisfacción que a la par desemboca en un nivel de optimización de recursos ideal para cualquier organización.

Siempre es importante tener en claro que la Administración Por Procesos, concentra su atención en el resultado de cada transacción (proceso) realizada, y desde el punto de vista público comprende un manejo sistemático de las instituciones públicas más aun cuando se deben y responden a los habitantes de una nación solo está completa una gestión pública si el ciudadano se siente satisfecho. Es así que José Ramón Zaratiegui, en un artículo para la revista Economía Industrial señala: *“Un principio fundamental de la Calidad Total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad”*. *“La Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa*

proveedora. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir?” (Zaratiegui, 1999)

El principal objetivo de la Administración Pública es brindar satisfacción a la ciudadanía y para ello debe simentarse el mejor camino posible, bien señalado y con todas las facilidades y accesos para que las personas que se encaminen alcancen su destino rapidamente y cin seguridad, de ahí la importacia de establecer procesos en la prestación de un servicio, no es suficiente saber que se ofrece sino que hay que tener la certeza de como se ofrce y más aun cuando lo que se hace afecta estrechamente a los ciudadanos de un país.

Es importante considerar que cada proceso conlleva a su vez la realización de ciertas actividades que son realizadas por funcionarios asignados que a su vez responden por los resultados de dichas actividades, El Ministerio de Fomento de España señala *“Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas signado”*. (Ministerio de Fomento de España, 2005)

Y a su vez establece tres tipos de procesos a aplicar estos son:

“Procesos Clave: *Son aquellos que tienen contacto con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad)”*.

“Procesos Estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condiciones de la sociedad, del mercado, y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos”.

“Procesos de soporte: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.” (Ministerio de Fomento de España, 2005)

Si relacionamos lo predicho de forma directa con los procesos de capacitación estudiados, podríamos decir que tienen un poco de cada uno:

Son Claves por que el servicio de capacitación a los contribuyentes se liga ineludiblemente con cada ciudadano, ya que el asiste al curso de interes y así capta conocimiento, esto le permite definir la calidad del servicio recibido.

Son estratégicos por que responden a una necesidad existente en el entorno, una necesidad de aprendizaje y conocimiento y al dictar las charlas el SRI cubre esta necesidad social.

Y son de soporte por que de alguna manera proveen a la administración tributaria de funcionarios capacitados en temas de impuestos y a la vez dichos funcionarios aseguran de entregar este recurso intangible a la ciudadanía.

Así mismo se busca retroalimentarse periódicamente a través de encuestas a los participantes de dichos eventos de capacitación, pero lo ideal es aprovechar al máximo esta información para mejorar el servicio brindado periódicamente, es ahí cuando se deben establecer procesos estratégicos claros y coherentes

que vayan paralelamente con las aspiraciones de recaudación y de servicios brindados de la institución.

Frente a esto uno de los objetivos de la Administración Tributaria es asegurar la recaudación de impuestos cada año, es así que a lo largo de la existencia del SRI, su accionar camina en función de sus facultades como ente de control público, para ello en su ley de creación se establecieron varias facultades, entre las más importantes a destacar están:

“Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad”

“Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley”

“Imponer sanciones de conformidad con la Ley”

“Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley” (Ley de Creación Servicio de Rentas Internas)

La administración tributaria basa su gestión en el control de la recaudación y el aseguramiento de los intereses públicos que a su vez buscan el desarrollo sostenible de la nación, pese a esto se debe entender como factor muy importante a tomar en cuenta la prevención que resulta más rentable ya que se corrigen los errores de raíz y se logra crear una cultura permanente entre las personas, en materia tributaria cuando uno quiere iniciar un negocio es

imperante por lo menos la preparación básica, se pretende que el ciudadano maneje ciertos temas de carácter general y en muchos casos simples, que permiten desarrollar y aplicar la normativa vigente en nuestro país adecuadamente, recordemos que de no cumplir acorde a lo establecido en la leyes se debe pagar multas y recargos que de alguna manera afectan a la ciudadanía.

En nuestro país toda persona debe cumplir lo establecido en el “Código Orgánico Tributario”, que señala:

“Deberes formales.- *Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:*

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.” (Código Orgánico Tributario Servicio de Rentas Internas)

Para poder cumplir a cabalidad dichos “Deberes Formales” el ciudadano accede a información existente en la página web del Servicio de Rentas Internas, pero esto aún no es suficiente por lo que a nivel nacional cada mes se publican diferentes cursos relacionados con diversos temas tributarios de acceso gratuito dándoles a aquellas personas interesadas una herramienta efectiva de aprendizaje.

Esta actividad se segmenta por regionales y a su vez en cada provincia perteneciente a cada regional se crea un área específica que coordina y provee de este servicio al público en general.

En la ciudad de Quito como no podía ser de otra manera existe un área específica dedicada a esta loable labor, la cual se encuentra en el organigrama estructural del SRI dentro del Departamento de Servicios Tributarios que a su vez pertenece al Departamento Nacional de Gestión Tributaria, esto refiere que institucionalmente se encuentran bien delineadas las responsabilidades y obligaciones que cada funcionario debe cumplir.

E ahí la importancia de cada proceso aplicado en el departamento de capacitación y la necesidad de que se la desarrolle apropiadamente y con calidad, por ejemplo siempre que una persona quiere acceder a una capacitación debe ingresar a la página del servicio de rentas internas, ubicar el tema de interés y proceder a inscribirse, el ciudadano debe validar su inscripción desde su correo y luego solo debe acudir a la charla el día y la hora señalada.

En esta breve descripción podemos reconocer 4 actividades que se deben cumplir a fin de que la persona asista a un curso dictado por el SRI, a simple vista no resulta muy complejo realizarlo pero lo importante es buscar una estructuración y una opción que le permita al SRI maximizar los recursos invertidos y a la ciudadanía un total aprovechamiento de esta herramienta, dicho de otra forma se debe conceder a las personas lo que llamare un Proceso de Calidad.

Pero ¿qué es la calidad?, Podemos citar varios conceptos para entender mejor este término:

De acuerdo a lo señalado por Vanesa Pérez Torres, calidad es *“la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente. El objetivo principal consiste no solo en conseguir calidad en la atención al cliente sino también en lograr la excelencia en el servicio”*. (Pérez Torres, 2006)

Por otro lado Gérard Chandezon señala que *“La Calidad Total es la voluntad, del principio al fin, de hacer productos de calidad. Ni Subcalidad, Ni Supercalidad, sino la Calidad necesaria y suficiente”*. (Chandezon, 1999)

Según el Manual “La Calidad en el Servicio al Cliente” la Calidad es *“el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes”*. (VERTICE. Editorial, 2008)

Si analizamos cada uno de los conceptos detallados podemos establecer una concordancia de enfoque, todo apunta hacia el cliente y su satisfacción, a

traves de entregar productos o servicios con características únicas que los hacen irrepetibles.

Entonces podemos decir que en el desarrollo social y económico de una nación es parte fundamental el prestar servicios de calidad y más aun si este servicio es publico.

Por todo eso definiremos a la calidad en el servicio de capacitación como la satisfacción completa del ciudadano al lograr conocimiento teorico y practico e implementar dicho conocimiento en su vida profesional y laboral.

Pero para que el área de Capacitación alcance este nivel al desarrollar sus procesos hay que depurarlos y vigilarlos, no es suficiente con saber como hacer las cosas, se debe hacer bien las cosas en este ambito diriamos que no se trata solo de capacitar sino que se debe capacitar de forma eficiente. Finalmente diremos que todo proceso de capacitación debe rotar entorno al ciudadano cada funcionario tiene la obligación de enfocar su esfuerzo en las personas que acuden a recibir las capacitaciones.

Para implementar una mejora voy a plantear tres pasos fundamentales:

1. Debemos identificar claramente cuales son los procesos de capacitación que se manejan en la actualidad, así como cada una de las actividades desarrolladas para su implementación.
2. Se debe depurar cada actividad a fin de mejorar los tiempos de implementación y bajar costos.

3. Establecer un control pos capacitación que nos permita obtener datos reales del resultado alcanzado a nivel educativo y social.

En relación al primer paso podemos establecer que a fin de alcanzarlo podemos hacer uso de diversas herramientas administrativas, en nuestro trabajo realizaremos una diagramación de procesos: *“La diagramación es una herramienta que permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias”*. (Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria "SESCAM", 2002)

Podemos citar algunas ventajas de este procedimiento:

- Permite brindar una acertada capacitación al personal nuevo que ingrese por primera vez a la empresa o se incluya a un nuevo puesto de trabajo.
- Verificación real de los procesos diseñados y establecidos
- Permiten detectar actividades que no permiten maximizar los recursos y por ende reducen la calidad del proceso.
- Permiten mejorar la comunicación y la coordinación de cada actividad
- Permite determinar y plantear mejoras que se podrían aplicar a fin de alcanzar el mejoramiento continuo de los procesos existentes.

Es importante que el diseño de diagramas se estandarice a fin de que cualquier miembro de la organización lo interprete de la misma forma, se recomienda utilizar diseños que contengan palabras y frases sencillas que resulten de fácil entendimiento y no causen confusión de ningún tipo. Para desarrollar

adecuadamente una diagramación se deben considerar las siguientes recomendaciones:

1. Se debe determinar los límites del o los procesos a analizar,
2. Se establecen los recursos necesarios y utilizados y los servicios prestados generados por dicho proceso.
3. Se debe establecer parámetros de orden al momento de desarrollar dicha diagramación, por ejemplo no se recomienda mezclar actividades detalladas con actividades resumidas ya que esto genera un riesgo muy alto de confusión.

Una vez que se obtiene un diagrama coherente cada cuadro representa un proceso y los diagramas de dichos cuadros se conciben como el siguiente nivel del detalle, así se logra ir avanzando paso a paso hasta el nivel en el que se desee intervenir, para mejorar o corregir, cabe destacar que esta corrección debe ir acorde a la realidad de la institución.

Cada diagrama se debe identificar de acuerdo a su fecha de elaboración y de su versión así como también debe contener el nombre del responsable de su elaboración.

Es difícil lograr un diagrama efectivo a la primera sin embargo podemos corregirlo de acuerdo a los cambios que se vayan generando por la nueva información incorporada al proceso, todo profesional debe estar preparado para modificar eficazmente un proceso en cualquier momento de su vida profesional dentro de la empresa.

3. MARCO METODOLÓGICO

En la implementación de la presente investigación en todo momento fue de capital importancia apoyarse en diferentes métodos y técnicas de investigación. Ello constituyó punto de partida para el arribo a resultados investigativos avalados por la rigurosidad científica que este tipo de ejercicio precisa. En virtud de lo antes expuesto se destacan la utilización de los siguientes métodos y técnicas de investigación.

Métodos utilizados en la investigación

Nivel teórico:

- Analítico-sintético: Permitió la familiarización del investigador con el tema que constituye objeto de estudio, a través de la comprensión de las relaciones que se establecen entre las distintas partes de un fenómeno de gran actualidad y penetrar en la esencia del problema investigativo que la presente investigación formula.
- Histórico lógico: Permitió la explicación del contexto histórico en que se desarrolla la investigación y desde esa comprensión trazar líneas y postulados investigativos.
- El análisis histórico lógico de las principales categorías y conceptos estudiados a través de la revisión de toda la bibliografía relacionada con el objetivo de la investigación fue de capital importancia para la articulación de un producto investigativo avalado por su devenir histórico.
- Deductivo-inductivo: Nos brindó la posibilidad de partir del conocimiento general de diferentes conceptos y categorías para luego hacer las deducciones particulares que atañen directamente a la investigación.

Métodos y técnicas

Métodos empíricos:

- Análisis de documentos: En todo momento posibilitó la búsqueda de informaciones que tiene relación con la problemática de investigación.
- Entrevista: Se aplica a los funcionarios responsables de cada proceso como parte del diagnóstico de las necesidades constatadas. (Anexo 1)
- Observación participante: Aportó el diagnóstico de necesidades y valoración de la marcha del proyecto de investigación.

4. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Plan de Mejoramiento continuo para el proceso de capacitación al Contribuyente de la Agencia Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito.

4.1. Análisis Situacional

El Servicio de Rentas Internas busca cada día centrar su trabajo en el desarrollo tributario del país desde varios aspectos, tanto internos como externos, a nivel interno es prioritario que cada funcionario conozca cabalmente cada uno de las normas y directrices que deben cumplir los ciudadanos, y al mismo tiempo retroalimentar esta misma información a los contribuyentes, estos últimos deben ser concebidos como una fortaleza para la entidad ya que un ciudadano bien informado no solo que cumple con la ley sino que multiplica su conocimiento entre los que le rodean.

El conocimiento es prioritario en la actualidad es por ello que el SRI cuenta con un área de capacitación al contribuyente a nivel nacional por cada regional. Para nuestro trabajo nos centraremos en las actividades desarrolladas por el área de capacitación que se encuentra ubicada en la Agencia Norte en la ciudad de Quito, el cual en la actualidad maneja varios procesos y subprocesos que aun cuando su funcionamiento ha sido óptimo siempre se los puede mejorar.

Iniciaremos estableciendo cuales son los diversos procesos de capacitación actualmente existentes, como lo dijimos antes el Área de Capacitación pertenece directamente al Departamento de Atención al Contribuyente que

busca brindar las facilidades adecuadas a fin de que los ciudadanos cumplan efectivamente con sus responsabilidades.

Dentro de Capacitación en la actualidad encontramos varios procesos que a su vez se encuentran enlazados a varios sub procesos y actividades acordes a cada uno de ellos, así mismo cada año se buscan ejecutar nuevos proyectos que permitan mejorar dicha actividad, a continuación se describen cada uno de ellos:

- 1. Pasaporte Tributario.-** es un programa impartido de manera permanente ya sea de forma presencial o virtual, mediante el cual los ciudadanos pueden formarse en materia tributaria y a la vez obtener un reconocimiento ya que la Administración tributaria entrega un certificado a quienes aprueban dicho curso. Actualmente existen dos niveles secuenciales a disposición de la ciudadanía que son el “Pasaporte Tributario Básico” y “Pasaporte Tributario Intermedio”, si una persona quiere acceder al básico lo puede hacer simplemente con presentar su cédula de ciudadanía en las oficinas del Servicio de Rentas Internas, pero para acceder al segundo nivel adicional a su cédula de ciudadanía el contribuyente deberá presentar el certificado emitido por la aprobación del pasaporte básico. Para el año 2014 se busca implementar dos tipos de pasaporte nuevos, el “Específico” y el “Avanzado”, en el caso del específico se busca llegar a la ciudadanía con temas que no se contemplan en los otros cursos disponibles y el avanzado que será secuencia del Intermedio por lo cual se vuelve obligatorio la aprobación

de los pasaportes anteriormente descritos. Es importante recalcar que todos los cursos impartidos por el SRI son gratuitos para los interesados.

2. Capacitaciones Externas.- dentro de este proceso se manejan dos tipos de modalidad, las generales y las específicas, para el caso de las generales las personas pueden acceder a través de la página web del SRI www.sri.gob.ec , aquí la ciudadanía puede escoger entre diversos temas de acuerdo a sus intereses, a diferencia de la modalidad de pasaporte este tipo de cursos no entrega certificado. Mientras que las específicas son aquellas direccionadas a un grupo determinado, generalmente son pedidas para dictarse en empresas, colegios o universidades, para el caso de estas solo se entrega certificado en caso de que los organizadores lo requieran.

3. Programa de Formación Tributaria.- este programa se desarrolla en conjunto con el Ministerio de Educación y está considerado como un campo de acción que los alumnos de primero y segundo de bachillerato tienen como opción a fin de cumplir con lo requerido por la normativa educacional vigente para poder graduarse y concluir sus estudios secundarios. Este programa consiste en clases sabatinas de 4 horas, para concluir las los alumnos de primero de bachillerato deben cumplir con 120 horas de capacitación y los de segundo de bachillerato con 80 horas, cabe señalar que para estos procesos el cupo es limitado y queda a discreción de las entidades coordinadoras su desarrollo y ejecución.

4.2. Inventario de Procesos:

De acuerdo a información obtenida en las dependencias del área de capacitación de la Regional Norte, en la Agencia Norte del SRI, podemos detallar los procesos de acuerdo al siguiente detalle:

PROCESO	SUBPROCESOS
PASAPORTE TRIBUTARIO BASICO E INTERMEDIO	PLANIFICACIÓN, INSCRIPCIÓN Y EJECUCIÓN
CAPACITACIONES EXTERNAS GENERALES	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN
CAPACITACIONES EXTERNAS ESPECÍFICAS	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN Y CARGA
PROGRAMAS DE FORMACIÓN TRIBUTARIA	PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN

Elaborado por el Alumno

Podremos observar más detalladamente el presente catálogo de procesos en el Anexo 2 del presente trabajo.

4.3. Simbología de las actividades.-

Para realizar nuestro análisis por proceso se va a utilizar la siguiente simbología a fin de darle una interpretación adecuada y efectiva:

	Operación
	Control e inspección, revisión
	Transporte
	Archivo
	Demora
	Decisión

Elaborado por el Alumno, Basado en el Método de ordenamiento de la Burbuja

4.4. Análisis de los proceso de capacitación.-

A continuación vamos a establecer un análisis de cada una de las actividades que forman parte de cada proceso que actualmente se desarrolla en el Departamento de Capacitación y cuál es el costo que representa actualmente para la administración tributaria mediante un análisis de puestos y salarios por puesto de cada funcionario miembro de dicha área.

4.4.1. Análisis de Costos.-

Para el análisis de costos a realizarse se considera el equipo de trabajo del Área de Capacitación de la Agencia Norte de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, el cual está conformado por un Jefe Departamental, un Especialista de Servicios Tributarios, once analistas facilitadores y un asistente departamental.

Descripción del Cargo	Nivel	Sueldo	Décimo	Décimo	Fondos de	Total	Valor	Valor	Valor
		Anual	Cuarto	Tercero	Reserva	Anual	Día	Hora	Minuto
JEFE REGIONAL DE AREA - SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU9	\$ 24.408,00	\$ 340,00	\$ 2.034,00	\$ 2.034,00	\$ 28.816,00	\$ 120,07	\$ 15,01	\$ 0,25
ESPECIALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU6	\$ 16.944,00	\$ 340,00	\$ 1.412,00	\$ 1.412,00	\$ 20.108,00	\$ 83,78	\$ 10,47	\$ 0,18
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	\$ 10.812,00	\$ 340,00	\$ 901,00	\$ 901,00	\$ 12.954,00	\$ 53,98	\$ 6,75	\$ 0,11
ASISTENTE DEPARTAMENTAL	SPA1	\$ 7.020,00	\$ 340,00	\$ 585,00	\$ 585,00	\$ 8.530,00	\$ 35,54	\$ 4,44	\$ 0,07

FUENTE: SERVICIO DE RENTAS INTERNAS <http://www.sri.gob.ec/web/guest/informacion-financiera>.

Podremos observar el listado completo de funcionarios integrantes de esta área en el Anexo 3 del presente trabajo.

Cabe destacar que las labores de capacitación netamente son realizadas por los Analistas del Área, sin embargo el especialista del área y el Jefe del Área

realizan labores administrativas complementarias y necesarias para el funcionamiento de la Unidad.

4.4.2. Levantamiento de los Procesos de Capacitación

De acuerdo a la información recopilada en el área de Capacitación de la Agencia Norte de la Ciudad de Quito del Servicio de Rentas Internas se ha realizado el análisis y levantamiento de cada proceso de capacitación, sus respectivos subprocesos y actividades, además de la inversión en tiempo y en dinero para su ejecución, para una mejor apreciación hemos desarrollado flujos de Diagramación y así diagnosticar el estado actual de cada una, esto contribuirá ampliamente a plantear alternativas de mejora permanente.

4.4.3. Flujo Diagramación Actual

De acuerdo a los datos recabados y basados en las actividades relacionadas a cada proceso se ha procedido a establecer flujos situacionales que se los puede apreciar en el anexo 4 del presente trabajo, estos reflejan el estado en el que se encuentra actualmente cada uno de los subprocesos y permite identificar las actividades desarrolladas para su consecución definitiva.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados obtenidos del análisis de tiempo y costo por subprocesos en el Área de Capacitación de la Agencia Norte de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, realizado en base a los flujos contenidos en el anexo 4 del presente trabajo, cabe destacar que dichos subprocesos y actividades fueron tomados de la priorización realizada en conjunto con los respectivos responsables.

PROCESO: PASAPORTE TRIBUTARIO BASICO E INTERMEDIO								
SUBPROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		TIEMPO COSTO		EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN
	AV	NAV	AV	NAV	COSTOS	TIEMPO		
PLANIFICACIÓN	530	10	72,9	1,1	98,51%	98,15%	MENSUAL	POR CUPO
INSCRIPCIÓN	1140	710	101,9	78,1	56,61%	61,62%	MENSUAL	POR CUPO
EJECUCIÓN	640	80	70,4	8,8	88,89%	88,89%	MENSUAL	POR CUPO

PROCESO: CAPACITACIONES EXTERNAS GENERALES								
SUBPROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		TIEMPO COSTO		EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN
	AV	NAV	AV	NAV	COSTOS	TIEMPO		
PLANIFICACIÓN	470	30	58,7	5,4	91,58%	94,00%	MENSUAL	POR CUPO
EJECUCIÓN	330	40	36,3	4,4	89,19%	89,19%	MENSUAL	POR CUPO

PROCESO: CAPACITACIONES EXTERNAS ESPECIFICAS								
SUBPROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		TIEMPO COSTO		EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN
	AV	NAV	AV	NAV	COSTOS	TIEMPO		
PLANIFICACIÓN	95	180	11,5	17,2	40,07%	34,55%	MENSUAL	BAJO DEMANDA
EJECUCIÓN Y CARGA	425	50	48,15	4,4	91,63%	89,47%	MENSUAL	POR RESULTADO

PROCESO: PROGRAMA DE FORMACIÓN TRIBUTARIA								
SUBPROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO MINUTOS		TIEMPO COSTO		EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN
	AV	NAV	AV	NAV	COSTOS	TIEMPO		
PLANIFICACIÓN	4275	390	532,65	67,3	88,78%	91,64%	ANUAL	POR CUPO
EJECUCIÓN	1690	120	158,4	5,5	96,64%	93,37%	SEMANAL	POR CUPO

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

A continuación se establecerán las propuestas para mejorar los procesos del Área de Capacitación del Departamento de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas en la Ciudad de Quito, para obtener una mejor eficiencia al reducir tiempos y costos en los procesos previamente detallados.

5.1. Diseño de Herramientas:

Las herramientas que se aplicarán en los procesos a mejorar son los siguientes:

5.1.1. Caracterización de los Procesos:

Con esta herramienta podremos tener una visión integral que intervienen en un proceso, básicamente describe los subprocesos, su objetivo, alcance, entradas, salidas e indicadores, a continuación se detalla el formato en función del cual se realizará la caracterización:

		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS			
Caracterización	Proceso:				
	Subproceso:				
	Fecha de elaboración:				
	Objetivo:				
	Alcance:				
	Responsable:				
	Entradas:				
	Indicadores:				
	Salidas:				
	Límites:				

5.1.2. DIAGRAMACIÓN MEJORADA

La hoja de diagramación mejorada permite visualizar la información de cada proceso y subproceso de forma completa, además ayuda a identificar posibles falencias y de esta forma eliminar actividades innecesarias o plantear nuevos tiempos que sean más adecuados y efectivos en función de cada actividad.

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA																
Proceso																
Subproceso																
Fecha																
Objetivo																
Alcance	Desde															
	Hasta															
Entradas																
Salidas																
Responsable																
Frecuencia		Volumen														
Tiempo		Costo														
Eficiencia en Tiempo		Eficiencia en Costo														
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN		
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
TOTAL										0	0	0	0			
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:											
MEJORA		Manuel Landivar Rosales			MSC. Boris Meza											
FUSIÓN																
CREACIÓN																
ELIMINACIÓN																

5.1.3. HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS

Con esta herramienta se pueden detallar los problemas detectados y las posibles soluciones, así como determinar la situación actual en tiempo y eficiencia a fin de generar alternativas comparativas entre las diferencias y los beneficios encontrados.

		Hoja de Mejoramiento de Subprocesos			
Proceso					
Subproceso					
Entrada					
Salida					
Problemas Detectados					
Soluciones Propuestas					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		

5.1.4. MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

Permite observar los cambios producidos en tiempos y costos como en su eficiencia obtenida en cada uno de las situaciones analizadas para finalmente poder determinar su beneficio en los subprocesos mejorados, el formato utilizado es el siguiente:

 Matriz de Análisis Comparativo															
Proceso Ana	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia Anual	Beneficio	
	Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia			Eficiencia	
			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo		Tiempo	Costo
Totales															
Eficiencia Promedio															
Beneficio Anual Esperado (Costo)															
Beneficio Anual Esperado (Tiempo)															

5.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Se realiza la caracterización de cada uno de los procesos y subprocesos, estos se los podrá apreciar en el anexo 5 del presente trabajo.

Se puede apreciar una mejor identificación de los procesos y subprocesos existentes en la actualidad y se plantea modificarlos a fin de mejorar su eficiencia de forma individual y colectiva, así mismo nos ha permitido observar la falta de un control posterior para los procesos actualmente manejados.

5.3. DIAGRAMACIÓN MEJORADA

En base al formato de diagramación mejorada hemos elaborado flujos de diagramación que plantean posibles cambios necesarios a fin de mejorar la eficiencia, en adelante se plantea que la estructura contenida en dichas tablas sea la aplicada al desarrollo de las actividades dentro del área así podremos maximizar sustancialmente la operatividad disminuyendo no solo costos sino también tiempo mejorando paulatinamente cada uno de los procesos.

Cabe mencionar que basados en la situación actual con la que opera el departamento, se ha planteado la creación de un nuevo proceso, el cual busca controlar y retroalimentar a los demás procesos de capacitación a fin de corregir errores y asegurar un eficaz funcionamiento continuo.

Toda esta información la podemos observar en el anexo 6 del presente trabajo, el cual contiene cada una de las tablas elaboradas a partir de cada subproceso.

5.4. HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS

A continuación se detalla el mejoramiento realizado a cada uno de los subprocesos en base al análisis realizado con las herramientas planteadas anteriormente:

• PROCESO: PASAPORTE TRIBUTARIO BÁSICO E INTERMEDIO.

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Pasaporte Tributario Básico e Intermedio				
Subproceso	Planificación				
Entrada	Formatos de control de planificación y cuantificación para inscripciones.				
Salida	Formatos y Material de inscripción listos para proceder a las inscripciones de interesados				
Problemas Detectados					
1	Cálculo de cupos cada mes				
2	Actividades realizadas por la supervisión que pueden ser realizadas por el analista.				
3	Confirmación de salas disponibles a días de iniciar el proceso				
4	Elaboración mensual de formatos de inscripción e informativos para los inscritos.				
5	Entrega individual del material del curso a cada funcionario del área				
Soluciones Propuestas					
1	Promedio de cupos determinado				
2	Asignación de actividades hechas por la supervisión a analista				
3	Confirmar salas con 30 días de anticipación al evento				
4	Utilizar formatos prediseñados ya que cada mes son similares				
5	Carga de material a una base de datos central para que cada analista acceda y la				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
540,00	74,00	98,15%	98,51%	mensual	12
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
480,00	52,80	97,92%	97,92%	mensual	12
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
60,00	21,20	0,23%	0,59%	mensual	12
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
720			254,4		
Minutos			Dólares		

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Pasaporte Tributario Básico e Intermedio				
Subproceso	Inscripción				
Entrada	Formatos de Inscripción de participantes y Material disponible a entregar a los ciudadanos registrados.				
Salida	Listados definitivos de Inscritos en los cursos a desarrollar.				
Problemas Detectados					
1	Presentación de identificación de inscrito y formato para inscripción se manejan separadamente.				
2	Entrega de material a participantes luego de inscribirlos.				
3	Descarga y archivo de formatos de inscripción se manejan por separado.				
4	Traslado de datos de participantes y archivo de los mismo se manejan por separado				
5					
Soluciones Propuestas					
1	Entregar el formato de inscripción previa presentación del documento de identificación.				
2	Entrega de material al participante al mismo tiempo que se lo ingresa a la base de inscritos				
3	Descarga de archivos de inscripción directamente a la base de información del lugar donde reciben el curso.				
4	Archivar los registros de los participantes a la vez que se los ingresa al sistema.				
5					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1850,00	180,00	61,62%	56,61%	mensual	12
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1190,00	122,10	97,48%	97,30%	mensual	12
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
660,00	57,90	-35,86%	-40,69%	mensual	12
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
7920			694,8		
Minutos			Dólares		



Hoja de Mejoramiento de Subprocesos

Proceso	Pasaporte Tributario Básico e Intermedio				
Subproceso	Ejecución				
Entrada	Materiales de apoyo y listados de capacitación				
Salida	Registro definitivo de aprobados y elaboración de certificados para participantes.				
Problemas Detectados					
1	Entrega de material y de pasaporte para asistencia por separado.				
2	Calificación de pruebas y deberes con archivo se manejan por separado				
3					
4					
5					
Soluciones Propuestas					
1	Se plantea entregar conjuntamente el pasaporte tributario de asistencia y el libro de apoyo de forma conjunta a los participantes.				
2	Se plantea entregar los deberes y pruebas de los participantes para su respectivo archivo, inmediatamente despues de calificarlos.				
3					
4					
5					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
720,00	79,20	88,89%	88,89%	mensual	12
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
680,00	74,80	94,12%	94,12%	mensual	12
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
40,00	4,40	-5,23%	-5,23%	mensual	12
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
480			52,8		
Minutos			Dólares		

• PROCESO: CAPACITACIONES EXTERNAS GENERALES.

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Capacitaciones Externas Generales.				
Subproceso	Planificación				
Entrada	Determinación de cursos disponibles y de aforo existente para cada una de ellas.				
Salida	Cierre y archivo de los listados de inscritos en el sistema automático de capacitación.				
Problemas Detectados					
1	Cálculo promedio de capacitaciones se lo repite cada mes.				
2	Diseño de formato de registro de capacitaciones disponibles se lo hace cada mes.				
3	Actividades realizadas por la supervisión que pueden ser realizadas por el analista.				
4	Activación de cursos para inscripción en el sistema de forma manual.				
5					
Soluciones Propuestas					
1	Utilizar un promedio de capacitaciones determinado para cada mes.				
2	Utilizar un formato de registro de capacitaciones estandar para aplicarlo cada mes.				
3	Se delega la responsabilidad de manejar este formato y registro a un analista				
4	Se plantea utilizar la opción de activación automática de cursos disponible en el sistema.				
5					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
500,00	64,10	94,00%	91,58%	mensual	12
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
470,00	53,30	97,87%	97,94%	mensual	12
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
30,00	10,80	-3,87%	-6,36%	mensual	12
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
360			129,6		
Minutos			Dólares		

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Capacitaciones Externas Generales.				
Subproceso	Ejecución				
Entrada	Descarga del listado definitivo de inscritos de acuerdo al curso disponible.				
Salida	Elaboración de hoja guía de capacitación y registro del listado de asistentes en el sistema de capacitación en línea.				
Problemas Detectados					
1	Verificación de inscritos innecesarios				
2	Entrega de encuestas de reacción de capacitación al finalizar la misma.				
3	Revisión final del listado de asistentes y de encuestas de reacción innecesaria.				
4					
5					
Soluciones Propuestas					
1	Se realizará la verificación de inscritos al momento de consultar y descargar la lista los inscritos.				
2	Se entregarán las encuestas de reacción a los participantes al inicio de la capacitación y se les retirará al final la misma.				
3	Se verificara el listado de firmantes y las encuestas el momento de ingresar la información al sistema.				
4					
5					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
370,00	40,70	89,19%	89,19%	mensual	12
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
340,00	37,40	91,18%	91,18%	mensual	12
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
30,00	3,30	-1,99%	-1,99%	mensual	12
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
360			39,6		
Minutos			Dólares		

• PROCESO: CAPACITACIONES EXTERNAS ESPECÍFICAS.

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Capacitaciones Externas Específicas				
Subproceso	Planificación				
Entrada	Verificación de cumplimiento de requisitos establecidos para desarrollo del curso.				
Salida	Designación de funcionario responsable y designación para su asistencia a dicho evento.				
Problemas Detectados					
1	Mucho tiempo de espera para verificación de listado de participantes al evento				
2	Se duplica el tiempo de espera al confirmar por separado el transporte del instructor				
3	Mucho tiempo de espera para que organizador envíe el listado de participantes lleno.				
4	Envío de Indicaciones finales y material de capacitación a funcionario y organizador por separado.				
5					
Soluciones Propuestas					
1	Se enviara un formato revisado previamente dentro de un solo correo al organizador con toda la información.				
2	Se incluire las indicaciones de transporte dentro de un solo correo electrónico.				
3	Se solicitará que organizador entregue listado impreso y digital el día del evento.				
4	Se incluye indicaciones y material en un solo correo dirigido a funcionario responsable y organizador.				
5					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
275,00	28,70	34,55%	40,07%	mensual	12
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
135,00	16,60	77,78%	75,90%	mensual	12
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
140,00	12,10	-43,23%	-35,83%	mensual	12
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
1680			145,2		
Minutos			Dólares		

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Capacitaciones Externas Específicas				
Subproceso	Ejecución y Carga				
Entrada	Traslado del o los facilitadores designados a impartir la capacitación previamente organizada y asignada.				
Salida	Registro de cumplimiento por parte del funcionario asignado al curso.				
Problemas Detectados					
1	Impresión de listados innecesaria.				
2	Verificación de listado innecesario				
3	Realización de encuestas y verificación final de encuestas y listado funcionan por separado.				
4	Registro de asistentes y envío de información al responsable funcionan por separado.				
5					
Soluciones Propuestas					
1	Los listados son entregados por el organizador de la capacitación el día del evento.				
2	Se entregará al organizador un formato para asistentes prediseñado.				
3	Se verificará el listado y las encuestas el momento de recolectarlas.				
4	Inmediatamente que se registren los asistentes en el respectivo formato se envía por correo al responsable de su tratamiento.				
5					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
475,00	52,55	89,47%	91,63%	mensual	12
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
440,00	49,80	95,45%	95,58%	mensual	12
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
35,00	2,75	-5,98%	-3,95%	mensual	12
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
420			33		
Minutos			Dólares		

PROCESO: PROGRAMAS DE FORMACIÓN TRIBUTARIA.

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Programas de Formación Tributaria				
Subproceso	Planificación				
Entrada	Determinación de inscritos, programación y verificación de información de participantes dentro del proceso.				
Salida	Determinación de sedes, colegios y responsable de participar por cada una de dichas sedes.				
Problemas Detectados					
1	Revisión preliminar de requisitos innecesaria.				
2	Análisis y selección de colegios a participar funcionan por separado.				
3	Recolección de información y entrega al responsable funcionan por separado.				
4	Tiempo de respuesta de funcionarios interesados en ser instructores mal utilizado.				
5	Desarrollo de formatos de control cada año.				
6	Revisión de planificación y formatos de control no considerado como generador de valor dentro del proceso.				
Soluciones Propuestas					
1	Se revisará la documentación únicamente cuando se verifiquen los requisitos determinados.				
2	Se seleccionaran los colegios participantes al tiempo que se establece su situación.				
3	Se maneja como una sola actividad la recolección de información y la entrega inmediatea al responsable de su manejo.				
4	Se habilitara en el correo de solicitud de aspirantes una respuesta rapida y simple.				
5	Se trabajara con formatos de control prediseñado solo se los actualizará.				
6	Se establece el control de formatos y de la planificación como generador de valor dentro del proceso.				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
4665,00	599,95	91,64%	88,78%	anual	1
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
4520,00	548,40	95,58%	96,06%	mensual	1
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
145,00	51,55	-3,94%	-7,28%	mensual	1
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
145			51,55		
Minutos			Dólares		

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Programas de Formación Tributaria				
Subproceso	Ejecución				
Entrada	Traslado de alumnos, instructores y responsable cada semana a cada una de las sedes establecidas para el desarrollo del proceso.				
Salida	Elaboración de informes y listados de estudiantes aprobados luego del proceso.				
Problemas Detectados					
1	Instructores y responsables ubicados en sedes lejanas a su domicilio.				
2	Impresión cada semana de los formatos de control.				
3	Registro de asistencia semanal y evaluación a instructores se aplican por separado.				
4	Se aplica un tiempo inadecuado a la calificación de las evaluaciones de los instructores.				
5	Se desarrollan dos registros y un informe de alumnos ausentes y atrasados durante la jornada semanal				
6	Informe semanal y envío de a responsable se manejan seperadamente				
7	Promedio final de estudiantes es obtenido de forma manual.				
Soluciones Propuestas					
1	Se asignarán los instructores a las sedes más cercanas a su domicilio.				
2	Se plantea tener un stock determinado de formatos disponibles para los coordinadores.				
3	Se entregaran las evaluaciones a los instructores mientras se registra su asistencia.				
4	Se entregará la resolución de la prueba previamente a fin de facilitar el proceso de calificación.				
5	Se elaborará un solo informe de alumnos ausentes y atrasados al finalizar la jornada.				
6	Se mejorara en un solo proceso la elaboración de informe semanal y envío a responsable.				
7	Se desarrollara un registro de notas que calcule automaticamente el promedio por alumno.				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1810,00	163,90	93,37%	96,64%	semanal	20
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
1675,00	153,45	97,01%	98,57%	semanal	20
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
135,00	10,45	-3,64%	-1,93%	semanal	20
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
2700			209		
Minutos			Dólares		

PROCESO: CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN SITUACIONAL DE LOS INDIVIDUOS CAPACITADOS.

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Control y retroalimentación situacional de los individuos Capacitados.				
Subproceso	Control posterior a la Capacitación.				
Entrada	Levantamiento de la muestra de contribuyentes a controlar.				
Salida	Encuesta personalizada a los contribuyentes seleccionados.				
Problemas Detectados					
1	Proceso no establecido				
2	Falta de datos que permitan diagnosticar el estado de los ciudadanos capacitados.				
3	Retroalimentación de información de ciudadanos calificados nula.				
4					
Soluciones Propuestas					
1	Se estructura un proceso que permita realizar un control pos capacitación.				
2	Se contacta con los contribuyentes a fin de solicitar una reunión personalizada				
3	Se desarrolla una encuesta a cada uno de los contribuyentes visitados.				
4					
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0,00	0,00	0,00%	0,00%	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
425,00	53,05	92,94%	93,78%	semestral	2
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-425,00	-53,05	-92,94%	-93,78%	semestral	2
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-850			-106,1		
Minutos			Dólares		

 Hoja de Mejoramiento de Subprocesos					
Proceso	Control y retroalimentación situacional de los individuos Capacitados.				
Subproceso	Retroalimentación situacional de los capacitados.				
Entrada	Tabulación de encuestas realizadas a los contribuyentes capacitados.				
Salida	Informe final del control realizado a los contribuyentes.				
Problemas Detectados					
1	Proceso no establecido				
2	Falta de datos que permitan diagnosticar el estado de los ciudadanos capacitados.				
3	Retroalimentación de información de ciudadanos calificados nula.				
4					
Soluciones Propuestas					
1	Se estructura un proceso que permita realizar un control pos capacitación.				
2	Se tabula la información recabada.				
3	Se elaboran informes finales con los datos recabados y con los resultados obtenidos.				
4	Se archivan los registros físicos y digitales a fin de ser aprovechados y utilizados a futuro.				
Situación Actual					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
0,00	0,00	0,00%	0,00%	0	0
Situación Propuesta					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
250,00	27,50	96,00%	96,00%	semestral	2
Diferencias					
Tiempo Total	Costo Total	Eficiencia en tiempo	Eficiencia en Costo	Frecuencia	Volumen
-250,00	-27,50	-96,00%	-96,00%	semestral	2
Beneficio Esperado Anual					
Tiempo			Costo		
-500			-55		
Minutos			Dólares		

5.5. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

A continuación podemos observar la comparación entre la situación encontrada y la propuesta de mejora en base a la presente investigación, lo cual nos permite entender mejor el cambio generado y los beneficios que se obtendrían si se aplican las propuestas planteadas:

 Matriz de Análisis Comparativo																
Proceso Analizado	Subproceso Analizado	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia Anual	Beneficio	
		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia			Tiempo	Costo
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
Pasaporte Tributario Básico e Intermedio	Planificación	540,00	74,00	98,15%	98,51%	480,00	52,80	97,92%	97,92%	60,00	21,20	0,23%	0,59%	12	720	254,4
	Inscripción	1850,00	180,00	61,62%	56,61%	1190,00	122,10	97,48%	97,30%	660,00	57,90	-35,86%	-40,69%	12	7920	694,8
	Ejecución	720,00	79,20	88,89%	88,89%	680,00	74,80	94,12%	94,12%	40,00	4,40	-5,23%	-5,23%	12	480	52,8
Capacitaciones Externas Generales.	Planificación	500,00	64,10	94,00%	91,58%	470,00	53,30	97,87%	97,94%	30,00	10,80	-3,87%	-6,36%	12	360	129,6
	Ejecución	370,00	40,70	89,19%	89,19%	340,00	37,40	91,18%	91,18%	30,00	3,30	-1,99%	-1,99%	12	360	39,6
Capacitaciones Externas Específicas	Planificación	275,00	28,70	34,55%	40,07%	135,00	16,60	77,78%	75,90%	140,00	12,10	-43,23%	-35,83%	12	1680	145,2
	Ejecución y Carga	475,00	52,55	89,47%	91,63%	440,00	49,80	95,45%	95,58%	35,00	2,75	-5,98%	-3,95%	12	420	33
Programas de Formación Tributaria	Planificación	4665,00	599,95	91,64%	96,06%	4520,00	548,40	95,58%	96,06%	145,00	51,55	-3,94%	0,00%	1	145	51,55
	Ejecución	1810,00	163,90	93,37%	96,64%	1675,00	153,45	97,01%	98,57%	135,00	10,45	-3,64%	-1,93%	20	2700	209
Control y retroalimentación situacional de los individuos Capacitados.	Control posterior a la Capacitación.	0,00	0,00	0,00%	0,00%	425,00	53,05	92,94%	93,78%	-425,00	-53,05	-92,94%	-93,78%	2	-850	-106,1
	Retroalimentación situacional de los capacitados.	0,00	0,00	0,00%	0,00%	250,00	27,50	96,00%	96,00%	-250,00	-27,50	-96,00%	-96,00%	2	-500	-55
Totales		11205,00	1283,10			10605,00	1189,20			600,00	93,90					
Eficiencia Promedio				67,35%	68,11%			93,79%	93,99%			-26,43%	-25,89%			
Beneficio Anual Esperado (Costo)															13435	
Beneficio Anual Esperado (Tiempo)																1448,9

5.6. INFORME DE BENEFICIOS ESPERADOS

Dentro de los procesos de capacitación establecidos se ha verificado las diferentes actividades existentes a fin de mejorarlas y corregir contratiempos que permitan mejorar la eficiencia en su funcionamiento tanto en tiempo como en costo. Al finalizar el análisis y mejoramiento se ha podido constatar que el nivel de eficiencia es mucho mejor respecto de los problemas detectados anteriormente.

Como primera etapa se consideró un levantamiento de procesos y un análisis con servidores del área con el fin de identificar plenamente el efecto de las actividades en los subprocesos determinados y por ende al proceso en sí.

En base a dicho levantamiento se realizó un proceso denominado CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO (ANEXO 5), en el cual se detalla los siguientes puntos de cada subproceso:

- Objetivo
- Alcance
- Responsable
- Entradas
- Salidas
- Indicadores
- Limites

Definido cada proceso se procedió a elaborar una DIAGRAMACION MEJORADA (ANEXO 6) y una HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS para cada caso, esto con el fin de optimizar el uso de recursos (tiempo y costos) en el Área de Capacitación.

Actualmente en el área de capacitación se obtuvo una eficiencia en tiempo promedio actual de 67,35% con el mejoramiento propuesto dicha eficiencia asciende al 93,79% y en la eficiencia de costo promedio se registra una variación similar del 68,11% actual se incrementa al 93,99%, así mismo se plantea la creación de un nuevo proceso levantado que permita retroalimentarse de información acerca del estado posterior de los contribuyentes capacitados. Es importante mencionar que aun cuando incrementamos un nuevo proceso de control en nuestra propuesta lo cual implica invertir nuevo tiempo y nuevo costo, la eficiencia se mantiene de forma significativa.

Con este estudio hemos obtenido datos importantes a fin de visualizar claramente los costos reales que se incurren al momento de ejecutar cada uno de estos procesos de capacitación, además de identificar actividades mal aplicadas o repetidas que incrementaban la inversión realizada del proceso y generando desperdicios innecesarios.

En definitiva el presente estudio aporta de forma importante al área de capacitación con una herramienta administrativa que le permitirá mejorar internamente los resultados esperados y ahorrar en costo y tiempo en la ejecución de cada uno de sus procesos de capacitación.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados de la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Con el presente trabajo se ha podido establecer un mecanismo para lograr un mejoramiento permanente en el servicio de Capacitación que se brinda a la ciudadanía en el Servicio de Rentas Internas.
2. Se obtuvo información muy importante referente a los procesos de capacitación realizados por el SRI en la ciudad de Quito, así mismo los funcionarios del área apoyaron en todo momento con datos objetivos y reales, esto permitió concluir el presente trabajo óptimamente.
3. Actualmente se encuentran delineadas cada una de las actividades que deben realizar los funcionarios que trabajan en el área de capacitación, sin embargo con el presente trabajo se ha establecido que si se las puede mejorar y estructurarlas de tal manera que se maximicen los recursos disponibles.
4. El control posterior de los ciudadanos capacitados se torna indispensable para comprobar la efectividad de los procesos de capacitación existentes, por lo cual se vuelve necesaria la creación de un proceso de control posterior.
5. Con los cambios planteados en nuestra investigación, se ha mejorado la eficiencia de cada uno de los procesos, ahorrándole al Área de Capacitación recursos económicos y maximizando el tiempo empleado en cada uno de los procesos de capacitación.

RECOMENDACIONES

- 1.** Implementar los cambios planteados en el presente trabajo a fin de mejorar permanentemente los procesos de capacitación entregados a la ciudadanía.
- 2.** Permitir por parte del SRI el acceso de a la información recabada en el presente trabajo de manera pública para que todos los ciudadanos tenga acceso a la misma y de esta forma se apoyen en la realización de trabajos similares.
- 3.** Realizar una revisión periódica de cada uno de los procesos investigados a fin de alcanzar una mejora constante y asegurar prestar servicios de capacitación de calidad sosteniblemente.
- 4.** Establecer un proceso de control previo que permita retroalimentar los resultados y beneficios de capacitar a la ciudadanía, contando de esta manera con recursos informativos para realizar análisis posteriores.
- 5.** Tomar en cuenta el resultado del presente trabajo en pos de implantar cambios reales y que permitan un mejoramiento continuo en cada uno de los procesos entregados a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- Código Orgánico Tributario Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Código Orgánico Tributario. Quito, Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.
- Chandezon, G. (1999). *Hacia la Calidad Total*. (J. F. Delos, Trad.) Barcelona: Granica.
- Diccionario, E. O. (s.f.). *www.etimologias.dechile.net*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013, de Diccionario etimológico online.
<http://etimologias.dechile.net/?proceso>
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (Quinta ed.). Pearson Education.
- Ley de Creación Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Ley de Creación del SRI. *Ley de Creación del SRI*. Quito, Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.
- Ministerio de Fomento de España. (2005). Modelos para implantar la mejora continua en la gestión. En M. d. España, *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión* (págs. 9-10).
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente* (Primera ed.). Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Proverbia.net. (2013). <http://www.proverbia.net>. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013, de <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=540>
- Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria "SESCAM". (21 de Octubre de 2002). La Gestión por Procesos. *La Gestión por Procesos*. Toledo: SESCOAM.
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2014). *SRI WEB*. Recuperado el 20 de MAYO de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=unVB-cNLVcw8RQx4bCsDISIX.398a7834-942e-3017-a25f-ea5a1b654bd2>
- VERTICE. Editorial. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. Malaga, ESPAÑA: VERTICE.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la Empresa. *ECONOMIA INDUSTRIAL*, 82.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta aplicada durante el levantamiento de información de cada proceso.

ENCUESTA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
EMPRESA			
AREA			
NOMBRE DEL PROCESO			
RESPONSABLE			
1.- Describa brevemente el proceso a su cargo			
2.- Identifique cada subproceso relacionado o dependiente del proceso detallado en la pregunta uno			
3.- Determine por cada subproceso las actividades aplicadas para su ejecución, además del tiempo y responsable de cada una de ellas.			
Subproceso:			
	Actividad	Tiempo de ejecución (en minutos)	Tipo de Servidor que la ejecuta
4.- Detalle brevemente los puntos que usted considera podrían mejorar			
5.- Indique lo que a su juicio le hace falta al presente proceso			
6.- Cree usted que el tiempo y costo implicado en la ejecución del presente proceso es coherente, si o no y por que.			

ANEXO 2: Inventario de procesos completo por cada actividad:

Proceso	Subproceso	Actividad
Pasaporte Tributario Básico e Intermedio	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de Capacidad de inscripción. • Elaboración de formatos y listas de inscripción • Desarrollo del material de apoyo y tareas a entregar a los participantes

Proceso	Subproceso	Actividad
Pasaporte Tributario Básico e Intermedio	Inscripción	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Inscritos y entrega de materiales. • Ingreso de listados de capacitación a la base de datos de inscritos. • Elaboración de listados de asistencia de inscritos para el desarrollo del curso.

Proceso	Subproceso	Actividad
Pasaporte Tributario Básico e Intermedio	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de material a los participantes. • Clases presenciales a los inscritos. • Entrega de hoja guía y encuestas de reacción al responsable de su procesamiento. (Por cada clase) • Toma de evaluaciones y recepción de deberes a los participantes. • Registro de Calificaciones, entrega de lista de aprobación y elaboración de certificados.

Proceso	Subproceso	Actividad
Capacitaciones Externas Generales	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento del listado de temas disponibles. • Elaboración definitiva del listado de capacitaciones disponibles. • Carga de listado de eventos de capacitación disponible en el sistema en línea del SRI. • Recepción de inscritos en línea a través del sistema. • Cierre de Inscripciones en línea.

Proceso	Subproceso	Actividad
Capacitaciones Externas Generales	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga de listados de inscritos. • Registro de inscritos asistentes al evento. • Clase presencial a los inscritos. • Carga en el sistema de capacitación de los ciudadanos que asistieron al evento. • Entrega de hoja guía de capacitación, listado físico de asistencia y encuestas de reacción del evento al encargado de su procesamiento.

Proceso	Subproceso	Actividad
Capacitaciones Externas Específicas	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes de capacitación. • Aprobación de solicitud y envío de información a los responsables acerca del evento. • Solicitud de información requerida e indicaciones a tomar en cuenta previo a la charla. • Envío de material.

Proceso	Subproceso	Actividad
Capacitaciones Externas Específicas	Ejecución y Carga.	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado del facilitador al lugar de capacitación. • Control de asistencia a los participantes del evento. • Clase presencial a los asistentes del evento. • Retorno del facilitador a la oficina o a su domicilio. • Carga en el sistema de capacitaciones a los asistentes al evento. • Asignación de cumplimiento de meta.

Proceso	Subproceso	Actividad
Programa de Formación Tributaria	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes de inscripción. • Aprobación de solicitud y envío de información a los representantes de los colegios participantes. • Designación de colegios sedes por parte del Ministerio de Educación. • Recepción de listados de alumnos participantes y designación de coordinadores por cada institución.

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la planificación anual y retroalimentación a los involucrados.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Proceso	Subproceso	Actividad
Programa de Formación Tributaria	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de los facilitadores y los coordinadores designados a cada sede establecida. (cada semana) • Control de asistencia a los alumnos e instructores responsables de las clases presenciales. (cada semana) • Clase presencial a los alumnos participantes. (cada semana) • Informe al responsable de las actividades realizadas. (cada semana) • Toma de evaluaciones, asignación de calificaciones a los alumnos, entrega de listado de aprobados y elaboración de certificados.

ANEXO 3: Listado Completo de Salarios de Funcionarios del Área de Capacitación:

Descripción del Cargo	Nivel	Sueldo Anual	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Fondos de Reserva	Total Anual	Valor Día	Valor Hora	Valor Minuto
JEFE REGIONAL DE AREA – SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU9	24.408,00	340,00	2.034,00	2.034,00	28.816,00	120,07	15,01	0,25
ESPECIALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU6	16.944,00	340,00	1.412,00	1.412,00	20.108,00	83,78	10,47	0,18
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	SPU2	10.812,00	340,00	901,00	901,00	12.954,00	53,98	6,75	0,11
ASISTENTE DEPARTAMENTAL	SPA1	7.020,00	340,00	585,00	585,00	8.530,00	35,54	4,44	0,07

Proceso		Capacitaciones Externas Específicas													
Subproceso		Planificación		Eficiencia tiempo		34,55%									
Tiempo		275		Eficiencia costo		40,07%									
Costo		28,7													
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo			
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Recepción de solicitudes de capacitación	Cumple con mínimo 30 asistentes	SPU-2	0,11						x	10		1,1	0		
	Recepción de tema, fecha y lugar de capacitación	SPU-2	0,11					x		30		3,3	0		
	Envío de correo para verificación de funcionarios disponibles en la fecha solicitada	SPU-2	0,11			x				10		1,1	0		
Aprobación de solicitud y envío de información a los responsables acerca del evento	Verificación de disponibilidad de instructores en fecha y horas solicitadas	SPU-6	0,18		x					15		2,7	0		
	Correo con visto bueno con la funcionario designado como instructor	SPU-6	0,18			x				10	0	1,8			
	Envío de correo a funcionario asignado con la información necesaria para conocimiento	SPU-2	0,11			x				10	0	1,1			
Solicitud de información requerida e indicaciones a tomar en cuenta previo a la charla.	Envío de correo a coordinador de la entidad a ser capacitada con formato de asistentes e indicaciones generales	SPU-2	0,11			x				30		3,3	0		
	Recepción de lista de asistentes	SPU-2	0,11		x					120	0	13,2			
	Verificación de formato correcto para carga en el Sistema de Capacitaciones Externas	SPU-2	0,11		x					20					
	Verificación del transporte asignado por la entidad a ser capacitada	SPU-2	0,11		x					10	0	1,1			
Envío de material	Envío del material a ser utilizado el día de la capacitación a la entidad	SPU-2	0,11			x				10					
	Envío de correo a servidor con listas de asistentes e información de la capacitación	SPU-2	0,11			x				10		1,1	0		
									VALORES	SPA1	0	0	0	0	
										SPU2	80	170	8,8	15,4	
										SPU6	15	10	2,7	1,8	
										SPU9	0	0	0	0	
									TOTAL		95	180	11,5	17,2	

Proceso		Programa de Formación Tributaria		Eficiencia tiempo		91,64%								
Subproceso		Planificación		Eficiencia costo		88,78%								
Tiempo		4665												
Costo		599,95												
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
Recepción de solicitudes de inscripción.	Envío de correo electrónico con indicaciones y formatos a todos los colegios a nivel de Pichincha	SPU-2	0,11			x				20		2,2	0	
	Revisión y Archivo provisional de documentación recibida.	SPA-1	0,07				x			60		4,2	0	
	Envío de documentación para su revisión al Responsable de la selección de colegios participantes.	SPA-1	0,07			x					10	0	0,7	
Aprobación de solicitud y envío de información a los representantes de los colegios participantes.	Revisión de cumplimiento de requisitos por parte de los interesados.	SPU-2	0,11	x	x					120		13,2	0	
	Análisis situacional de cada institución interesada.	SPU-9	0,25		x					120		30	0	
	Selección de los colegios que participaran durante el programa anual.	SPU-9	0,25	x							60	0	15	
	Envío de correo electrónico a todos los colegios interesados a fin de comunicarles su ingreso o no al programa.	SPU-2	0,11			x				10		1,1	0	
Recepción de listados de alumnos participantes y designación de coordinadores por cada institución.	Envío de correo con las fechas en las cuales se debe entregar la información faltante a los inscritos.	SPU-2	0,11			x					10	0	1,1	
	Recolección y archivo provisional de la información recibida tanto impresa como digital.	SPA-1	0,07				x			60		4,2	0	
	Envío de la información para su revisión al responsable.	SPA-1	0,07			x					10	0	0,7	
	Revisión de la información e ingreso en la base de datos del sistema de capacitación.	SPU-2	0,11	x						180		19,8	0	
	Designación de "SEDE" a cada colegio participante.	SPU-9	0,25	x						60		15	0	
	Asignación de coordinador y colegios de acuerdo a las "SEDES" existentes.	SPU-9	0,25	x						60		15	0	
Designación de colegios sedes por parte del Ministerio de Educación.	Envío oficio de solicitud a fin de designar los colegios "SEDE" en los cuales se desarrollara el programa de formación.	SPU-2	0,11			x				30		3,3	0	
	Confirmación de "SEDES" designadas por el Ministerio de Educación.	SPU-2	0,11					x		180		19,8	0	
Convocatoria y selección de facilitadores internos (SRI) a participar en el proceso.	Envío de correo electrónico a nivel de todos los funcionarios del SERVICIO DE RENTAS INTERNAS para que se inscriban en el proceso de selección de facilitadores del programa.	SPU-2	0,11			x				10		1,1	0	
	Recepción de correos de interesados a participar en el programa.	SPU-2	0,11					x		30		3,3	0	
	Capacitación y evaluación a los funcionarios inscritos interesados.	SPU-2	0,11	x						1440		158,4	0	
	Selección final de funcionarios que aprobaron el proceso para ser facilitadores	SPU-9	0,25	x						30		7,5	0	
	Envío de correo informando el resultado del proceso a los interesados.	SPU-2	0,11			x				10		1,1	0	
Convocatoria y formación de facilitadores externos (OTRAS INSTITUCIONES) a participar en el proceso.	Envío Oficio a Universidades, a fin de que se envíe el listado de alumnos a colaborar con la institución dentro del programa	SPU-9	0,25			x				30		7,5	0	
	Recepción de correos con listado de alumnos universitarios a participar.	SPU-2	0,11					x		45		4,95	0	
	Capacitación y evaluación a los estudiantes universitarios.	SPU-2	0,11	x						1440		158,4	0	
	Selección final de Estudiantes Universitarios que trabajaran como instructores dentro del programa de capacitación.	SPU-9	0,25	x						30		7,5	0	
	Envío de correo informando el resultado del proceso a las Instituciones Universitarias.	SPU-2	0,11			x				30		3,3	0	
	Distribución de alumnos seleccionados a cada una de las "SEDES" existentes.	SPU-2	0,11	x						120		13,2	0	
Elaboración del cronograma de actividades anual y retroalimentación a los involucrados.	Verificación de fechas disponibles de acuerdo a la planificación de educación anual de los alumnos.	SPU-9	0,25	x						30		7,5	0	
	Designación de fechas, actividades y responsables en las cuales se trabajará durante el programa.	SPU-9	0,25	x						120		30	0	
	Elaboración de formatos de control, de evaluación y listados de alumnos y coordinadores para cada una de las "SEDES".	SPU-2	0,11	x							180	0	19,8	
	Revisión de planificación y formatos por parte de la jefatura a fin de minimizar errores.	SPU-9	0,25			x					120	0	30	
	Entrega a los coordinadores de SEDE del programa la planificación, material y directrices definitivas para su desarrollo óptimo.	SPU-2	0,11			x				10		1,1	0	
										VALORES	SPA1	120	20	8,4
										SPU2	3675	190	404,3	20,9
										SPU6	0	0	0	0
										SPU9	480	180	120	45
									TOTAL		4275	390	532,7	67,3

Proceso		Programa de Formación Tributaria		Eficiencia tiempo		93,37%										
Subproceso		Ejecución		Eficiencia costo		96,64%										
Tiempo		1810														
Costo		163,9														
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo				
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
Traslado de los facilitadores y los coordinadores designados a cada sede establecida.(cada semana)	Recopilación de información domiciliaria de los instructores y coordinadores de cada SEDE.	SPU-2	0,11								60		6,6	0		
	Envío de correo con los datos a la empresa proveedora del transporte.	SPU-2	0,11			x					10		1,1	0		
	Traslado de los funcionarios de su domicilio a la SEDE asignada y viceversa	SPU-2	0,11			x					120		13,2	0		
Control de asistencia y evaluación de conocimientos a los instructores de la sedes. (cada semana)	Impresión de formatos de control de asistencia y de evaluaciones para los instructores	SPU-2	0,11						x		20		2,2	0		
	Registro en orden de llegada a la sede de los instructores y coordinadores de los colegios	SPU-2	0,11						x		10		1,1	0		
	Evaluación a los instructores de la "SEDE".	SPU-2	0,11		x						10		1,1	0		
	Indicaciones generales y aclaración de dudas por parte del coordinador.	SPU-2	0,11	x							10		1,1	0		
	Calificación de pruebas tomadas a los instructores.	SPU-2	0,11	x							60		6,6			
	Registro de notas semanales de los instructores.	SPU-2	0,11						x			10		0		
	Entrega al responsable de las evaluaciones calificadas y de la hoja de control de asistencia semanal para su archivo definitivo.	SPU-2	0,11					x				10				
Control de asistencia a los alumnos e instructores responsables de las clases presenciales. (cada semana)	Verificación de alumnos de colegio presentes el momento de inicio de la jornada de labores.	SPU-2	0,11		x						10		1,1	0		
	Registro de ausentes y atrasados en el reporte diario a entregar a el coordinador.	SPU-2	0,11						x			10	0	1,1		
	Verificación de alumnos de colegio presentes luego de terminar el período de descanso dentro de la jornada.	SPU-2	0,11		x						10		1,1	0		
	Registro de ausentes y atrasados luego del período de descanso.	SPU-2	0,11						x		10		1,1	0		
	Elaboración de informe de ausentes y atrasados para entregarlo al coordinado de sede.	SPU-2	0,11	x								20	0	2,2		
Clase presencial a los alumnos participantes. (cada semana)	Verificación y aclaración de dudas del tema tratado la clase anterior.	SPU-2	0,11	x							10		1,1	0		
	Exposición de los temas a tratarse de acuerdo al cronograma previamente establecido	SPU-2	0,11	x							150		16,5	0		
	Evaluación semanal a los alumnos participantes.	SPU-2	0,11		x						20		2,2	0		
Informe al responsable de las actividades y novedades suscitadas en la sede. (cada semana)	Recepción de novedades presentadas en la sede al finalizar la jornada de labores.	SPU-2	0,11	x							10		1,1	0		
	Compilación y archivo provisional de la totalidad de reportes recibidos por el coordinador de sede.	SPU-2	0,11					x				20	0	2,2		
	Elaboración de informe semanal del coordinador.	SPU-2	0,11	x							30		3,3	0		
	Envío por correo de informe semanal al coordinador general del programa para su revisión.	SPU-2	0,11			x					10		1,1	0		
	Archivo digital de la información por cada uno de los coordinadores.	SPU-2	0,11					x			10		1,1	0		
Toma de evaluaciones, asignación de calificaciones a los alumnos, entrega de listado de aprobados y elaboración de certificados..	Impresión y distribución de las evaluaciones que deben rendir los estudiantes, de acuerdo al número de alumnos en cada sede.	SPU-2	0,11	x					x		180		19,8	0		
	Entrega a cada instructor el número de pruebas necesarias por aula para evaluar a los alumnos.	SPU-2	0,11					x			30		3,3	0		
	Evaluación a los alumnos en las fechas pre establecidas en el cronograma de actividades.	SPU-2	0,11		x						180		19,8	0		
	Calificación y envío por correo de las notas obtenidas por los alumnos en cada sede.	SPU-2	0,11	x							120		13,2	0		
	Descarga de archivo con notas para su ingreso en la base de datos de los participantes por cada una de las evaluaciones y notas obtenidas por actividades extras relacionadas al programa de capacitación.	SPU-2	0,11	x							60		6,6			
	Verificación de promedios finales obtenidos por los alumnos participantes y del nivel de asistencia registrado.	SPU-2	0,11		x						60		6,6			
	Determinación de aprobados y reprobados dentro del programa de capacitación.	SPU-2	0,11		x							60				
	Entrega de notas finales y definitivas a los colegios y dirección de educación para su legalización.	SPU-2	0,11					x			240					
Impresión de certificados del programa para alumnos, coordinadores e instructores.	SPU-2	0,11						x		240		26,4	0			
										VALORES		SPA1	0	0	0	0
												SPU2	1690	120	158	5,5
												SPU6	0	0	0	0
												SPU9	0	0	0	0
										TOTAL			1690	120	158	5,5

Anexo 5.- Caracterización de los procesos levantados e incrementados durante el presente trabajo.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
 <p>Caracterización</p>	<p>Proceso: Pasaporte Tributario Básico e Intermedio Subproceso: Planificación Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014</p>
Objetivo:	Establecer los lineamientos adecuados a fin de gestionar y asegurar un evento apegado a la demanda existente de los participantes.
Alcance:	Este subproceso inicia con la determinación de capacidad de alumnos que se pueden inscribir y termina con la entrega de material a los responsables de las inscripciones mensuales
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Formatos de control de planificación y cuantificación para inscripciones.
Indicadores:	Numero de cupos disponibles y total de cursos a realizarse.
Salidas:	Formatos y Material de inscripción listos para proceder a las inscripciones de interesados
Límites:	Inicio: Determinación de Cupos y de Cursos disponibles para el período. Termino: Elaboración de Formatos de Inscripción y Entrega de material a los Responsables.

Como podemos ver este proceso permitirá identificar claramente las necesidades y disponibilidad de cupos asignados para el posterior desarrollo del proceso de capacitación.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Pasaporte Tributario Básico e Intermedio Subproceso: Inscripción Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Determinar el número de alumnos inscritos que participaran del proceso de capacitación para ese período.
Alcance:	Este subproceso inicia con el registro de las inscripciones de los participantes interesados a acceder al curso y finaliza con la elaboración de los listados definitivos de participantes del curso.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Formatos de Inscripción de participantes y Material disponible a entregar a los ciudadanos registrados.
Indicadores:	Número de participantes inscritos en los cursos.
Salidas:	Listados definitivos de Inscritos en los cursos a desarrollar.
Límites:	Inicio: Registro de ciudadanos inscritos en la base de participantes mensual y entrega de material digital. Termino: Elaboración de listados definitivos para el desarrollo y control del curso.

Como podemos determinar, este proceso permite verificar el número exacto de participantes que asistirán al curso durante el respectivo período, así mismo se complementa con la entrega oportuna de material a utilizar en el curso en cuestión.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Pasaporte Tributario Básico e Intermedio Subproceso: Ejecución Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Impartir adecuadamente cada uno de los conocimientos tributarios contenidos en el proceso a fin de alcanzar la satisfacción de los participantes.
Alcance:	Este subproceso inicia con la entrega de material de apoyo adicional y termina con la Elaboración y entrega de certificados a los participantes que aprobaron el curso.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Materiales de apoyo y listados de capacitación
Indicadores:	Número de participantes que terminaron el proceso y número real de aprobados después del proceso de capacitación.
Salidas:	Registro definitivo de aprobados y elaboración de certificados para participantes.
Límites:	Inicio: Entrega de materiales y control de inscritos. Termino: Elaboración de listados definitivos e Impresión de certificados de participantes aprobados.

En este proceso podemos controlar el correcto desarrollo del proceso de capacitación y medir los resultados obtenidos tanto para la Administración Tributaria como para los participantes del proceso.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Capacitaciones Externas Generales. Subproceso: Planificación Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Establecer lineamientos a seguir a fin de cumplir con los requerimientos de capacitación esperados por las diversas instituciones públicas o privadas, que solicitan se les participe de diversos temas en general.
Alcance:	Este subproceso inicia con la determinación de cursos y cupos disponibles para cada uno de ellos y termina con el cierre de las inscripciones disponibles para ese período.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Determinación de cursos disponibles y de aforo existente para cada una de ellas.
Indicadores:	Número de cursos disponibles y cupo asignado para cada uno de ellos.
Salidas:	Cierre y archivo de los listados de inscritos en el sistema automático de capacitación.
Límites:	Inicio: Publicación de eventos disponibles de capacitación. Termino: Cierre de Inscripciones en línea y archivo definitivo de listados de inscritos.

Este proceso permite establecer el número de eventos y de participantes que se desarrollara en temas abiertos para cada período disponible, lo cual permite medir la demanda existente para los diversos temas así como obtener información importante de los participantes.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Capacitaciones Externas Generales. Subproceso: Ejecución Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Impartir de forma adecuada los diversos temas disponibles cada mes para los participantes inscritos.
Alcance:	Este subproceso inicia con la descarga de los listados de inscritos por parte del facilitador responsable directamente del sistema en línea y termina con el registro efectivo de los asistentes de acuerdo a cada tipo de evento.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Descarga del listado definitivo de inscritos de acuerdo al curso disponible.
Indicadores:	Número de ciudadanos inscritos y número de eventos a realizarse durante el mes.
Salidas:	Elaboración de hoja guía de capacitación y registro del listado de asistentes en el sistema de capacitación en línea.
Límites:	Inicio: Descarga de listado de inscritos en la capacitación. Termino: Elaboración y entrega de hoja guía de capacitación e ingreso de asistentes efectivos al sistema de capacitación en línea.

Este proceso permite entregar adecuadamente los conocimientos requeridos por los participantes así como llevar un óptimo registro de participantes, cursos y niveles de aprobación mensual.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Capacitaciones Externas Específicas. Subproceso: Planificación Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Determinar adecuadamente las necesidades inmediatas de capacitación existentes tanto en instituciones públicas como privadas de todo tipo.
Alcance:	Este subproceso inicia con la verificación de cumplimiento de requisitos mínimos por parte de los organizadores y termina con el envío de correo con designación de capacitación al funcionario responsable de dicho curso.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Verificación de cumplimiento de requisitos establecidos para desarrollo del curso.
Indicadores:	Número de cursos programados y número de asistentes registrados por cada evento.
Salidas:	Designación de funcionario responsable y designación para su asistencia a dicho evento.
Límites:	Inicio: Control y aprobación de requerimientos exigidos para aprobar dicho curso requerido. Termino: Envío de datos y listados de asistentes al evento, al funcionario designado para dicha capacitación.

Este proceso permite establecer si los interesados en organizar un evento específico de capacitación cumplen con los requerimientos mínimos establecidos, del mismo modo permite obtener la información de los inscritos en este proceso de capacitación.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Capacitaciones Externas Específicas. Subproceso: Ejecución y Carga Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Impartir adecuadamente el curso requerido a fin de alcanzar una completa satisfacción de los participantes.
Alcance:	Este subproceso inicia con el traslado del capacitador designado al lugar donde se impartirá el curso designado y termina con el registro de cumplimiento de metas del funcionario asignado.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Traslado del o los facilitadores designados a impartir la capacitación previamente organizada y asignada.
Indicadores:	Tiempo destinado para el curso impartido y número efectivo de asistentes al proceso de capacitación.
Salidas:	Registro de cumplimiento por parte del funcionario asignado al curso.
Límites:	Inicio: Retiro y traslado del funcionario asignado hacia el sitio de capacitación previamente verificado. Termino: Entrega de Informe del capacitador y registro de su cumplimiento de meta.

Este proceso permite impartir adecuadamente los conocimientos suficientes a los participantes en este tipo de procesos, así también permite medir los niveles de inscripción versus asistencia efectiva a los eventos.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Programas de Formación Tributaria. Subproceso: Planificación Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Determinar los pasos a seguir a fin de cumplir con el proceso de capacitación apegado a la normativa de educación vigente.
Alcance:	Este subproceso inicia con la inscripción de los colegios interesados en participar de este campo de acción y termina con la designación de lugares, partícipes y responsables de cada una de las sedes establecidas para el desarrollo de dicho proceso.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Determinación de inscritos, programación y verificación de información de participantes dentro del proceso.
Indicadores:	Número de colegios participantes, alumnos y sedes disponibles para el desarrollo del proceso de capacitación.
Salidas:	Determinación de sedes, colegios y responsable de participar por cada una de dichas sedes.
Límites:	Inicio: Inscripción y recolección de información de colegios participantes. Termino: Distribución de sedes tanto para colegios como para responsables.

Este proceso permite delimitar claramente las bases de información disponibles y de esta forma planificar adecuadamente el desarrollo anual del presente proceso.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Programas de Formación Tributaria. Subproceso: Ejecución Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Impartir las clases a los alumnos inscritos cada sábado durante el desarrollo del programa a fin de alcanzar los objetivos esperados.
Alcance:	Este subproceso inicia con el traslado de los instructores cada semana a cada una de las sedes designadas para el presente proceso y finaliza con la entrega de informes de resultados y aprobados luego de la culminación del mismo.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Traslado de alumnos, instructores y responsable cada semana a cada una de las sedes establecidas para el desarrollo del proceso.
Indicadores:	Notas obtenidas por los participantes en cada una de las sedes y total de aprobados luego de terminado el presente proceso.
Salidas:	Elaboración de informes y listados de estudiantes aprobados luego del proceso.
Límites:	Inicio: Traslado de recurso material y humano a cada una de las sedes designadas para el proceso. Termino: Elaboración de informes finales y listados de aprobados del proceso.

Este proceso permite llegar a los participantes de forma óptima y adecuada siempre apegados a las normativas de educación vigentes, así también permite determinar si los resultados obtenidos son los esperados por el SRI y el Ministerio de Educación.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Control y retroalimentación situacional de los individuos Capacitados. Subproceso: Control posterior a la Capacitación. Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Levantar información de una muestra de contribuyentes previamente capacitados a fin de evaluar su situación actual y obtener información que permita establecer diagnósticos en pos de mejorar los procesos de capacitación.
Alcance:	Este subproceso inicia con la selección de una muestra de contribuyentes de nuestra base de datos y finaliza con una entrevista personalizada en su domicilio o lugar de trabajo.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Levantamiento de la muestra de contribuyentes a controlar.
Indicadores:	Número de la muestra y resultados obtenidos de la encuesta realizada a los individuos seleccionados.
Salidas:	Encuesta personalizada a los contribuyentes seleccionados.
Límites:	Inicio: Determinación de muestra de contribuyentes a evaluar de nuestra base de datos. Termino: Realización de una encuesta personalizada a cada uno de los individuos seleccionados.

Con la creación de este proceso se busca obtener datos posteriores de los diversos procesos de capacitación a fin de establecer conclusiones y realizar recomendaciones que permitirán corregir errores encontrados y realizar mejoras.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
	Proceso: Control y retroalimentación situacional de los individuos Capacitados. Subproceso: Retroalimentación situacional de los capacitados. Fecha de elaboración: 02 de enero de 2014
Caracterización	
Objetivo:	Establecer cuál es la situación de los individuos capacitados después de haber sido parte de los diversos procesos de capacitación.
Alcance:	Este subproceso inicia con la tabulación de la encuesta realizada a los contribuyentes en el subproceso anterior y termina con la elaboración de un informe general de los datos recabados.
Responsable:	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.
Entradas:	Tabulación de encuestas realizadas a los contribuyentes capacitados.
Indicadores:	Datos y resultados generados de la tabulación de las encuestas realizadas.
Salidas:	Informe final del control realizado a los contribuyentes.
Límites:	Inicio: Tabulación de las encuestas realizadas a los contribuyentes. Termino: Elaboración de informe final y entrega de resultados obtenidos en el control a contribuyentes capacitados.

Con la creación de este proceso se busca obtener datos posteriores de los diversos procesos de capacitación a fin de establecer conclusiones y realizar recomendaciones que permitirán corregir errores encontrados y realizar mejoras.

Anexo 6.- Diagramación de procesos con la implementación de mejoras propuestas:

 DIAGRAMACIÓN MEJORADA															
Proceso	Pasaporte Tributario Básico e Intermedio														
Subproceso	Planificación														
Fecha															
Objetivo	Establecer los lineamientos adecuados a fin de gestionar y asegurar un evento apegado a la demanda existente de los participantes.														
Alcance	Desde	Determinación de capacidad de alumnos que se pueden inscribir													
	Hasta	Entrega de material a los responsables de las inscripciones mensuales													
Entradas	Formatos de control de planificación y cuantificación para inscripciones.														
Salidas	Formatos y Material de inscripción listos para proceder a las inscripciones de interesados														
Responsable	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.														
Frecuencia	Mensual			Volumen					Por cupo						
Tiempo	480			Costo					52,8						
Eficiencia en Tiempo	97,92%			Eficiencia en Costo					97,92%						
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Levantamiento de Capacidad de inscripción.	Cuadre del cronograma de actividades mensual del área de capacitación y determinación de cupo igual al del anterior mes.	SPU-2	0,11	x							240		26,4	se plantea establecer un promedio de capacidad mensual determinado a fin de eliminar esta actividad y se establece que esta actividad la puede realizar un analista disminuyendo el costo.	
	Confirmar la capacidad de las salas disponibles con un mes de anticipación	SPU-2	0,11						x		10		1,1	se plantea confirmar la disponibilidad un mes antes para prever este dato con anterioridad	
Elaboración de formatos y listas de inscripción	Utilizar formatos predeterminados de inscripción en base a capacidad y promedio de asistentes	SPU-2	0,11	x							15		1,65	se plantea utilizar una plantilla predeterminada ya que cada mes es similar	
	Utilizar formatos predeterminados informativos con indicaciones generales y cronograma de actividades	SPU-2	0,11	x							15		1,65	se plantea utilizar una plantilla predeterminada ya que cada mes es similar	
	Envío por correo electrónico los formatos y listas de inscripción a responsables en cada agencia	SPU-2	0,11				x				10		1,1		
Desarrollo del material de apoyo y tareas a entregar a los participantes	Actualizar las presentaciones	SPU-2	0,11	x							120		13,2		
	Actualizar los tareas a cumplir por los inscritos	SPU-2	0,11	x							60		6,6		
	Replica del material actualizado a los responsables de inscripción y facilitadores	SPU-2	0,11				x					10		1,1	se plantea subir el material a una sola base de datos en línea a fin de cada funcionario la pueda obtener y no se pierda tiempo con su replica manual
TOTAL											470	10	51,7	1,1	
CAMBIOS		ELABORADO POR:								REVISADO POR:					
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales								MSC. Boris Meza					
FUSIÓN	x														
CREACIÓN															
ELIMINACIÓN	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Pasaporte Tributario Básico e Intermedio													
Subproceso	Inscripción													
Fecha														
Objetivo	Determinar el número de alumnos inscritos que participaran del proceso de capacitación para ese período.													
Alcance	Desde	Registro de las inscripciones de los participantes interesados a acceder al curso.												
	Hasta	Elaboración de los listados definitivos de participantes del curso.												
Entradas	Formatos de Inscripción de participantes y Material disponible a entregar a los ciudadanos registrados.													
Salidas	Listados definitivos de Inscritos en los cursos a desarrollar.													
Responsable	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.													
Frecuencia	Mensual				Volumen				Por cupo					
Tiempo	1190				Costo				122,1					
Eficiencia en Tiempo	97,48%				Eficiencia en Costo				97,30%					
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
Recepción de Inscritos y entrega de materiales.	Entrega de formato de inscripción a los interesados previa presentación de un documento de identificación en orden de llegada.	SPA-1	0,07			x				210		14,7		se plantea fusionar la entrega del documento de inscripción y la presentación de la identificación del participante.
	Registro de los datos de los ciudadanos en el listado de inscripción y entrega de material digital a los participantes.	SPU-2	0,11	x						840		92,4		se plantea que se grave el material a los participantes mientras se ingresa los datos de los mismos en la base de datos
Ingreso de listados de capacitación a la base de datos de inscritos.	Envío por correo electrónico de los listados definitivos de participantes inscritos.	SPA-1	0,07			x				10		0,7		
	Descarga y clasificación de los listados e ingreso de los mismos a la base de datos de inscritos de acuerdo al lugar de inscripción.	SPU-2	0,11	x						30		3,3		se plantea descargar los listados enviados directamente a las bases de datos de acuerdo al lugar de inscripción disponibles para este fin.
Elaboración de listados de asistencia de inscritos para el desarrollo del curso.	Verificación de la información cupos disponibles vs personas inscritas.	SPU-2	0,11		x						30		3,3	
	Traslado de datos de participantes a los listados definitivos de control de asistencia del curso y archivo de los mismo.	SPU-2	0,11			x				30		3,3		se plantea fusionar las actividades de traslado de datos a los listados definitivos y el archivo de los mismos
	Impresión y preparación en carpeta de cada uno de los listados de control de asistencia	SPU-2	0,11					x		40		4,4		
TOTAL									1160	30	118,8	3,3		
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:									
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales			MSC. Boris Meza									
FUSIÓN	x													
CREACIÓN														
ELIMINACIÓN	x													



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso		Pasaporte Tributario Básico e Intermedio												
Subproceso		Ejecución												
Fecha														
Objetivo		Impartir adecuadamente cada uno de los conocimientos tributarios contenidos en el proceso a fin de alcanzar la satisfacción de los participantes.												
Alcance		Desde	Entrega de material de apoyo adicional a los participantes.											
		Hasta	Termina con la Elaboración y entrega de certificados a los participantes que aprobaron el curso.											
Entradas		Materiales de apoyo y listados de capacitación												
Salidas		Registro definitivo de aprobados y elaboración de certificados para participantes.												
Responsable		Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.												
Frecuencia		Mensual				Volumen				Por cupo				
Tiempo		680				Costo				74,8				
Eficiencia en Tiempo		94,12%				Eficiencia en Costo				94,12%				
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
Entrega de material y control de asistencia a los participantes.	Entrega de libro de apoyo para el curso y de pasaporte para el control de asistencia diario	SPU-2	0,11			x					10		1,1	se elimina la actividad de entrega de pasaporte ya que este formato se lo puede entregar conjuntamente con el libro
	Indicaciones a los participantes	SPU-2	0,11		x						10	1,1		
Clases presenciales a los inscritos.	Preparación de proyector y computador	SPU-2	0,11	x							10		1,1	
	Exposición del tema teórico o práctico a los participantes	SPU-2	0,11	x							120		13,2	
	Preguntas de los participantes y aclaración de dudas.	SPU-2	0,11	x							20		2,2	
	Realización de encuestas de reacción de la capacitación y del facilitador a los participantes	SPU-2	0,11	x							10		1,1	
Entrega de hoja guía y encuestas de reacción al responsable de su procesamiento. (Por cada clase)	Revisión de lista de asistencia definitiva	SPU-2	0,11		x						10		1,1	
	Llenado de hoja guía de capacitación del facilitador	SPU-2	0,11		x						10		1,1	
	Entrega de hoja guía y de encuestas de reacción al responsable para su registro y archivo.	SPU-2	0,11				x				10		1,1	
Toma de evaluaciones y recepción de deberes a los participantes.	Preparación, impresión y distribución de las evaluaciones a tomar a los participantes por parte del facilitador asignado a esa clase	SPU-2	0,11			x					60		6,6	
	Toma de evaluación y recepción de deberes a los alumnos previo a la clase correspondiente	SPU-2	0,11	x							30		3,3	
	Calificar evaluaciones y deberes, entrega al responsable de su registro y archivo.	SPU-2	0,11				x				120		13,2	
Registro de Calificaciones, entrega de lista de aprobación y elaboración de certificados. Registro de Calificaciones, entrega de lista de aprobación y elaboración de certificados.	Ingreso de notas de pruebas y deberes por cada participante en el sistema de calificaciones	SPU-2	0,11	x							100		11	se plantea eliminar la actividad de recepción de deberes y pruebas ya que esto se lo realizaría en la actividad anterior.
	Elaboración de listados definitivos de aprobados por cada curso	SPU-2	0,11	x							60		6,6	
	Envío de los listados de aprobados por correo a todos los funcionarios del área	SPU-2	0,11				x					10		1,1
	Elaboración y entrega de los certificados para su distribución a los participantes aprobados	SPU-2	0,11				x				90		9,9	
TOTAL										640	40	70,4	4,4	
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:									
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales			MSC. Boris Meza									
FUSIÓN														
CREACIÓN														
ELIMINACIÓN	x													



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Capacitaciones Externas Generales.														
Subproceso	Planificación														
Fecha															
Objetivo	Establecer lineamientos a seguir a fin de cumplir con los requerimientos de capacitación esperados por las diversas instituciones públicas o privadas, que solicitan se les participe de diversos temas en general.														
Alcance	Desde	Determinación de cursos y cupos disponibles para el período.													
	Hasta	Cierre de las inscripciones disponibles para ese período.													
Entradas	Determinación de cursos disponibles y de aforo existente para cada una de ellas.														
Salidas	Cierre y archivo de los listados de inscritos en el sistema automático de capacitación.														
Responsable	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.														
Frecuencia	Mensual	Volumen										Por cupo			
Tiempo	470	Costo										53,3			
Eficiencia en Tiempo	97,87%	Eficiencia en Costo										97,94%			
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Levantamiento del listado de temas disponibles.	Cuadre con el cronograma de actividades mensual del área de capacitación y determinación de número de capacitaciones a impartir.	SPU-6	0,18		x						30				se plantea eliminar la verificación de promedio de capacitaciones y utilizar como referencia un registro similar al del periodo anterior
	Confirmar la capacidad de las salas disponibles para los eventos	SPU-2	0,11						x		120		13,2		
Elaboración definitiva del listado de capacitaciones disponibles.	Diseño de formato de registro de eventos mensuales	SPU-2	0,11	x								10		1,1	se plantea la utilización de un formato predeterminado ya que cada mes se maneja un similar, así mismo esta actividad la puede desarrollar un analista.
	Ingreso del listado definitivo de capacitaciones a la base de datos de capacitaciones	SPU-6	0,18	x							60		10,8		
	Envío por correo electrónico del listado definitivo de cursos al funcionario responsable	SPU-6	0,18				x				10		1,8		
Carga de listado de eventos de capacitación disponible en el sistema en línea del SRI.	Revisión de listados vs cronograma de capacitaciones a fin de controlar y evitar errores	SPU-2	0,11		x						60		6,6		
	Ingreso al sistema en línea de las diversas capacitaciones establecidas para el mes y programación para activación automática.	SPU-2	0,11	x							180		19,8		se elimina la activación de los cursos ya que se verifica que se lo puede programar automáticamente
Recepción de inscritos en línea a través del sistema.	Inscripción en línea de acuerdo a la demanda de la ciudadanía.	SISTEMA	0						x		0		0		
	Envío de correo personalizado a cada participante a fin de que confirmen su	SISTEMA	0				x				0		0		
	Registro definitivo del participante que confirma su asistencia al evento.	SISTEMA	0						x		0		0		
Cierre de Inscripciones en línea.	Cierre automático de inscripciones por cupo lleno.	SISTEMA	0	x							0		0		
	Cierre automático de inscripciones por inicio de capacitación.	SISTEMA	0	x							0		0		
	Archivo automático de los listados en el sistema a fin de ser visualizados e impresos	SISTEMA	0				x				0		0		
TOTAL											460	10	52,2	1,1	
CAMBIOS		ELABORADO POR:									REVISADO POR:				
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales									MSC. Boris Meza				
FUSIÓN															
CREACIÓN															
ELIMINACIÓN	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Capacitaciones Externas Generales.															
Subproceso	Ejecución															
Fecha																
Objetivo	Impartir de forma adecuada los diversos temas disponibles cada mes para los participantes inscritos.															
Alcance	Desde	Descarga de los listados de inscritos por parte del facilitador responsable directamente del sistema en línea.														
	Hasta	Registro efectivo de los asistentes de acuerdo a cada tipo de evento.														
Entradas	Descarga del listado definitivo de inscritos de acuerdo al curso disponible.															
Salidas	Elaboración de hoja guía de capacitación y registro del listado de asistentes en el sistema de capacitación en línea.															
Responsable	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.															
Frecuencia	Mensual										Volumen				Por cupo	
Tiempo	340										Costo				37,4	
Eficiencia en Tiempo	91,18%										Eficiencia en Costo				91,18%	
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN		
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
Descarga de listados de inscritos.	Ingreso y consulta de inscritos en el sistema de capacitación de acuerdo a la fecha correspondiente.	SPU-2	0,11	x								10		1,1	se plantea la eliminación de la actividad de verificación ya que al consultar los inscritos se lo puede realizar.	
	Impresión de los listados para el control de asistencia en el evento	SPU-2	0,11					x				10		1,1		
	Traslado del servidor a lugar de capacitación	SPU-2	0,11			x						60		6,6		
Registro de inscritos asistentes al evento.	Entrega del Listado de asistencia y encuestas de reacción del curso a los participantes para su firma de asistencia.	SPU-2	0,11			x						10		1,1	se plantea entregar las encuestas al inicio junto con el listado de asistencia así al finalizar se le retirará directamente ahorrando tiempo.	
Clase presencial a los inscritos.	Preparación de proyector y computador	SPU-2	0,11					x				10		1,1		
	Exposición del tema teórico o práctico a los participantes	SPU-2	0,11	x								180		19,8		
	Preguntas de los participantes y aclaración de dudas.	SPU-2	0,11	x								20		2,2		
Carga en el sistema de capacitación de los ciudadanos que asistieron al evento.	Registro de asistentes firmantes en el sistema de capacitación	SPU-2	0,11	x								20		2,2	se elimina la revisión final de las encuestas y de el listado de asistentes esta actividad se la realizará el momento de registrar los asistentes en el sistema de capacitación.	
Entrega de hoja guía de capacitación, listado físico de asistencia y encuestas de reacción del evento al encargado de su procesamiento.	Llenado de hoja guía de capacitación del facilitador	SPU-2	0,11	x								10		1,1		
	Entrega de hoja guía y de encuestas de reacción al responsable para su registro y archivo.	SPU-2	0,11			x						10		1,1		
	Archivo automático de los listados en el sistema a fin de ser visualizados e impresos	SISTEMA	0				x					0	0	0	0	
TOTAL										310	30	34,1	3,3			
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:											
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales			MSC. Boris Meza											
FUSIÓN																
CREACIÓN																
ELIMINACIÓN	x															



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Capacitaciones Externas Específicas.															
Planificación															
Proceso															
Subproceso															
Fecha															
Objetivo	Determinar adecuadamente las necesidades inmediatas de capacitación existentes tanto en instituciones públicas como privadas de todo tipo.														
Alcance	Desde	Verificación de cumplimiento de requisitos mínimos por parte de los organizadores.													
	Hasta	Envío de correo con designación de capacitación al funcionario responsable de dicho curso.													
Entradas	Verificación de cumplimiento de requisitos establecidos para desarrollo del curso.														
Salidas	Designación de funcionario responsable y designación para su asistencia a dicho evento.														
Responsable	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.														
Frecuencia	Mensual										Volumen		Bajo demanda		
Tiempo	135										Costo		16,6		
Eficiencia en Tiempo	77,78%										Eficiencia en Costo		75,90%		
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Recepción de solicitudes de capacitación	Cumple con mínimo 30 asistentes	SPU-2	0,11							x	10		1,1		
	Recepción de tema, fecha y lugar de capacitación	SPU-2	0,11								x	30		3,3	
	Envío de correo para verificación de funcionarios disponibles en la fecha solicitada	SPU-2	0,11				x					10		1,1	
Aprobación de solicitud y envío de información a los responsables acerca del evento	Verificación de disponibilidad de instructores en fecha y horas solicitadas	SPU-6	0,18				x					15		2,7	
	Correo con visto bueno con la funcionario designado como instructor	SPU-6	0,18				x					10		1,8	
Envío de material	Envío de correo a coordinador de la entidad a ser capacitada con formato de lista de asistentes e indicaciones generales	SPU-2	0,11				x					30		3,3	se plantea disminuir el tiempo de verificación del listado de participantes, si se envía el formato ya diseñado y con todas las indicaciones de llenado al organizador, así mismo se elimina la verificación del transporte ya que esto se lo puede incluir en el correo de indicaciones.
	Recepción de lista de asistentes (Día del Evento de Capacitación)	SPU-2	0,11				x					10		1,1	se podría disminuir el tiempo de espera si el listado es entregado impreso y en medio magnético el día del evento de capacitación.
	Verificación de formato correcto para carga en el Sistema de Capacitaciones Externas	SPU-2	0,11				x					10		1,1	se plantea disminuir el tiempo de verificación si se envía el formato ya diseñado y con todas las indicaciones de llenado al organizador.
Envío de material	Envío de correo a servidor con listas de asistentes, material e información completa de la capacitación	SPU-2	0,11				x					10		1,1	se elimina la actividad de correo de información preliminar a funcionario y de envío de material ya que estos se los puede incluir en el correo final en el que se incluye el listado
TOTAL											105	30	12,6	4	
CAMBIOS		ELABORADO POR:									REVISADO POR:				
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales									MSC. Boris Meza				
FUSIÓN	x														
CREACIÓN															
ELIMINACIÓN	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso		Capacitaciones Externas Específicas.													
Subproceso		Ejecución y Carga													
Fecha															
Objetivo		Impartir adecuadamente el curso requerido a fin de alcanzar una completa satisfacción de los participantes.													
Alcance		Desde	Traslado del capacitador designado al lugar donde se impartirá el curso designado.										Hasta		
Entradas		Registro de cumplimiento de metas del funcionario asignado.													
Salidas		Traslado del o los facilitadores designados a impartir la capacitación previamente organizada y asignada.													
Responsable		Registro de cumplimiento por parte del funcionario asignado al curso.													
Frecuencia		Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.													
Tiempo		Mensual						Volumen						Por resultado	
Eficiencia en Tiempo		440						Costo						49,8	
		95,45%						Eficiencia en Costo						95,58%	
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Traslado a lugar de capacitación	Trasporte del instructor designado para la capacitación	SPU-2	0,11			x					60		6,6		
	Verificación de lugar y materiales necesarios (proyector, computadora y pizarrón) para capacitación	SPU-2	0,11						x		10		1,1		se elimina la impresión de los listados ya que de acuerdo al proceso anterior estos deben ser entregados por el organizador el día del evento.
Control de asistencia	Verificar los asistentes de acuerdo a la lista entregada por el organizador	SPU-2	0,11						x			10		1,1	se modifica esta actividad ya que el listado lo debe entregar el organizador reduciendo el tiempo de su ejecución
Clase presencial a los asistentes	Exposición del tema teórico o práctico a los participantes	SPU-2	0,11	x							180		19,8		
	Preguntas de los participantes y aclaración de dudas.	SPU-2	0,11	x							20		2,2		
	Realización de encuestas de reacción de la capacitación y del facilitador a los participantes y revisión final de listados y encuestas de	SPU-2	0,11			x					10		1,1		se fusiona esta actividad con la de revisión final de listados y encuestas.
Retorno a oficina o domicilio	Es hora laboral?	SPU-2	0,11							x		10		1,1	
	Traslado del servidor de acuerdo a la hora de salida	SPU-2	0,11			x					60		6,6		
Carga en el sistema de capacitación de los asistentes al evento.	Registro de asistentes firmantes en el formato de capacitaciones específicas y envío de archivo al funcionario responsable.	SPU-2	0,11	x							10		1,1		se fusiona esta actividad con el envío de información por correo.
	Ingreso de información de la capacitación específica, carga de archivo y entrega de hoja	SPU-2	0,11	x							30		3,3		
	Existen errores en carga?	SPU-2	0,11							x	10		1,1		
	Retroalimentar para corrección de errores	SPU-2	0,11			x					10		1,1		
Asignación de cumplimiento de meta	Se registra el cumplimiento de meta por responsable de la capacitación	SPU-6	0,18	x							10		1,8		
	Se registra horas a favor (capacitaciones fuera de horario laboral)	SPU-6	0,18	x							10		1,8		
TOTAL											420	20	47,6	2,2	
CAMBIOS		ELABORADO POR:						REVISADO POR:							
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales						MSC. Boris Meza							
FUSIÓN	x														
CREACIÓN															
ELIMINACIÓN	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso		Programas de Formación Tributaria													
Subproceso		Planificación													
Fecha															
Objetivo		Determinar los pasos a seguir a fin de cumplir con el proceso de capacitación apegado a la normativa de educación vigente.													
Alcance		Desde	Inscripción de los colegios interesados en participar de este campo de acción.												
		Hasta	Designación de lugares, participantes y responsables de cada una de las sedes establecidas para el desarrollo de dicho proceso.												
Entradas		Determinación de inscritos, programación y verificación de información de participantes dentro del proceso.													
Salidas		Determinación de sedes, colegios y responsable de participar por cada una de dichas sedes.													
Responsable		Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.													
Frecuencia		Anual	Volumen										Por cupo		
Tiempo		4520	Costo										548,4		
Eficiencia en Tiempo		95,58%	Eficiencia en Costo										96,06%		
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Recepción de solicitudes de inscripción.	Envío de correo electrónico con indicaciones y formatos a todos los colegios a nivel de Pichincha	SPU-2	0,11				x				20		2,2	0	
	Envío de documentación para su revisión al Responsable de la selección de colegios participantes.	SPA-1	0,07				x					10		0,7	
Aprobación de solicitud y envío de información a los representantes de los colegios participantes.	Revisión de cumplimiento de requisitos por parte de los interesados.	SPU-2	0,11	x	x						120		13,2	0	se elimina la revisión preliminar de información ya que dentro del proceso sería suficiente la revisión de cumplimiento de requisitos
	Análisis situacional de cada institución interesada y selección de colegios que participarán en el programa anual	SPU-9	0,25		x						120		30	0	se fusiona esta actividad con la selección de los colegios que participarán en el programa
	Envío de correo electrónico a todos los colegios interesados a fin de comunicarle su ingreso o no al programa	SPU-2	0,11				x				10		1,1	0	
Recepción de listados de alumnos participantes y designación de coordinadores por cada institución.	Envío de correo con las fechas en las cuales se debe entregar la información faltante a los inscritos.	SPU-2	0,11				x					10		1,1	
	Recolección y archivo provisional de la información recibida tanto impresa como digital y envío para su revisión al responsable.	SPA-1	0,07					x			60		4,2	0	Se fusiona esta actividad con el envío de información al responsable de revisarla.
	Revisión de la información e ingreso en la base de datos del sistema de capacitación.	SPU-2	0,11	x							180		19,8	0	
	Designación de "SEDE" a cada colegio participante.	SPU-9	0,25	x							60		15	0	
	Asignación de coordinador y colegios de acuerdo a las "SEDES" existentes.	SPU-9	0,25	x							60		15	0	
Designación de colegios sedes por parte del Ministerio de Educación.	Envío oficio de solicitud a fin de designar los colegios "SEDE" en los cuales se desarrollará el programa de formación.	SPU-2	0,11				x				30		3,3	0	
	Confirmación de "SEDES" designadas por el Ministerio de Educación.	SPU-2	0,11						x		180		19,8	0	
Convocatoria y selección de facilitadores internos (SR) a participar en el proceso.	Envío de correo electrónico a nivel de todos los funcionarios del SERVICIO DE RENTAS INTERNAS para que se inscriban en el proceso de selección de facilitadores del programa.	SPU-2	0,11				x				10		1,1	0	
	Recepción de correos de interesados a participar en el programa.	SPU-2	0,11						x		15		1,65	0	podemos disminuir el tiempo de respuesta si activamos una respuesta automática en el correo previamente enviado.
	Capacitación y evaluación a los funcionarios inscritos interesados.	SPU-2	0,11	x							1440		158,4	0	
	Selección final de funcionarios que aprobaron el proceso para ser facilitadores	SPU-9	0,25	x							30		7,5	0	
	Envío de correo informando el resultado del proceso a los interesados.	SPU-2	0,11				x				10		1,1	0	
Convocatoria y formación de facilitadores externos (OTRAS INSTITUCIONES) a participar en el proceso.	Envío Oficio a Universidades, a fin de que se envíe el listado de alumnos a colaborar con la institución dentro del programa	SPU-9	0,25				x				30		7,5	0	
	Recepción de correos con listado de alumnos universitarios a participar.	SPU-2	0,11						x		45		4,95	0	
	Capacitación y evaluación a los estudiantes universitarios.	SPU-2	0,11	x							1440		158,4	0	
	Selección final de Estudiantes Universitarios que trabajaran como instructores dentro del programa de capacitación.	SPU-9	0,25	x							30		7,5	0	
	Envío de correo informando el resultado del proceso a las Instituciones Universitarias.	SPU-2	0,11				x				30		3,3	0	
Elaboración del cronograma de actividades anual y retroalimentación a los involucrados.	Distribución de alumnos seleccionados a cada una de las "SEDES" existentes.	SPU-2	0,11	x							120		13,2	0	
	Verificación de fechas disponibles de acuerdo a la planificación de educación anual de los	SPU-9	0,25	x							30		7,5	0	
	Designación de fechas, actividades y responsables en las cuales se trabajará durante	SPU-9	0,25	x							120		30	0	
	Modificación de formatos de control, de evaluación y listados de alumnos y coordinadores para cada una de las "SEDES".	SPU-2	0,11	x								180		19,8	se modifica esta actividad para trabajar durante el proceso de formación con los formatos históricos generados en años anteriores
	Revisión de planificación y formatos por parte de la jefatura a fin de minimizar errores	SPU-9	0,25				x				120			0	se establece esta actividad como generadora de valor.
Entrega a los coordinadores de SEDE del programa la planificación, material y directrices definitivas para su desarrollo óptimo.	SPU-2	0,11				x				10		1,1	0		
TOTAL											4320	200	526,8	21,6	
CAMBIOS		ELABORADO POR:			REVISADO POR:										
MEJORA	x	Manuel Landivar Rosales			MSC. Boris Meza										
FUSIÓN	x														
CREACIÓN															
ELIMINACIÓN	x														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Procesos de Formación Tributaria															
Ejecución															
Objetivo: Impartir las clases a los alumnos inscritos cada sábado durante el desarrollo del programa a fin de alcanzar los objetivos esperados.															
Alcance: Desde: Traslado de los instructores cada semana a cada una de las sedes designadas para el presente proceso. Hasta: Entrega de informes de resultados y aprobados luego de la culminación del mismo.															
Entradas: Traslado de alumnos, instructores y responsable cada semana a cada una de las sedes establecidas para el desarrollo del proceso.															
Salidas: Elaboración de informes y listados de estudiantes aprobados luego del proceso.															
Responsable: Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.															
Frecuencia: Semanal (20 semanas)															
Tiempo: 1675															
Eficiencia en Tiempo: 97,01%															
Volumen: Por cupo															
Costo: 153,45															
Eficiencia en Costo: 98,57%															
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Traslado de los facilitadores y los coordinadores designados a cada sede establecida.(cada semana)	Recopilación de información domiciliar de los instructores y coordinadores de cada SEDE.	SPU-2	0,11						X		60		6,6	0	
	Envío de correo con los datos a la empresa proveedora del transporte.	SPU-2	0,11				X				10		1,1	0	
	Traslado de los funcionarios de su domicilio a la SEDE asignada y viceversa	SPU-2	0,11				X				80		8,8	0	se minimiza el tiempo inmerso en esta actividad sectorizando a los instructores es decir se les ubica en la sede más cercana a su
Control de asistencia y evaluación de conocimientos a los instructores de las sedes. (cada semana)	Impresión de formatos de control de asistencia y de evaluaciones para los instructores	SPU-2	0,11						X		20		2,2	0	se plantea tener los formatos impresos previamente a fin de disminuir el tiempo utilizado
	Registro en orden de llegada a la sede de los instructores y coordinadores de los colegios y entrega de evaluaciones a los instructores	SPU-2	0,11						X		10		1,1	0	se fusiona esta actividad con la entrega de evaluaciones a los instructores
	Indicaciones generales y aclaración de dudas por parte del coordinador.	SPU-2	0,11	X							10		1,1	0	
	Calificación de pruebas tomadas a los instructores.	SPU-2	0,11	X							45		4,95		se minimiza el tiempo implicado en esta actividad al entregar la resolución de las evaluaciones
	Registro de notas semanales de los instructores.	SPU-2	0,11						X			10			
	Entrega al responsable de las evaluaciones calificadas y de la hoja de control de asistencia semanal para su archivo definitivo.	SPU-2	0,11				X				10				
Control de asistencia a los alumnos e instructores responsables de las clases presenciales. (cada semana)	Verificación de alumnos de colegio presentes el momento de inicio de la jornada de labores.	SPU-2	0,11			X					10		1,1	0	
	Verificación de alumnos de colegio presentes luego de terminar el periodo de descanso dentro de la jornada.	SPU-2	0,11			X					10		1,1	0	
	Registro y elaboración de informe de ausentes y atrasados luego de la jornada de trabajo.	SPU-2	0,11						X		20		2,2	0	se establece la elaboración de un solo registro de alumnos ausentes tanto por la entrada al programa como por después del descanso, y se elimina el registro inicial y se elabora directamente el informe a ser entregado al coordinador de sede.
Clase presencial a los alumnos participantes. (cada semana)	Verificación y aclaración de dudas del tema tratado la clase anterior.	SPU-2	0,11	X							10		1,1	0	
	Exposición de los temas a tratarse de acuerdo al cronograma previamente establecido	SPU-2	0,11	X							150		16,5	0	
	Evaluación semanal a los alumnos participantes.	SPU-2	0,11			X					20		2,2	0	
Informe al responsable de las actividades y novedades suscitadas en la sede. (cada semana)	Recepción de novedades presentadas en la sede al finalizar la jornada de labores.	SPU-2	0,11	X							10		1,1	0	
	Compilación y archivo provisional de la totalidad de reportes recibidos por el coordinador de sede.	SPU-2	0,11				X				20	0	2,2		
	Elaboración de informe semanal del coordinador y envío de correo de informe semanal al coordinador general del programa para su revisión.	SPU-2	0,11	X							30		3,3	0	se fusiona esta actividad con el envío del correo de informe semanal al coordinador general del programa para su revisión.
	Archivo digital de la información por cada uno de los coordinadores.	SPU-2	0,11				X				10		1,1	0	
Toma de evaluaciones, asignación de calificaciones a los alumnos, entrega de listado de aprobados y elaboración de certificados..	Impresión y distribución de las evaluaciones que deben rendir los estudiantes, de acuerdo al número de alumnos en cada sede.	SPU-2	0,11	X					X		180		19,8	0	
	Entrega a cada instructor el número de pruebas necesarias por aula para evaluar a los alumnos.	SPU-2	0,11				X				30		3,3	0	
	Evaluación a los alumnos en las fechas pre - establecidas en el cronograma de actividades.	SPU-2	0,11			X					180		19,8	0	
	Calificación y envío por correo de las notas obtenidas por los alumnos en cada sede.	SPU-2	0,11	X							120		13,2	0	
	Descarga de archivo con notas para su ingreso en la base de datos de los participantes por cada una de las evaluaciones y notas obtenidas por actividades extras relacionadas al programa de capacitación.	SPU-2	0,11	X							60		6,6		
	Verificación de promedios finales obtenidos por los alumnos participantes y del nivel de asistencia registrado.	SPU-2	0,11			X					60		6,6		
	Determinación de aprobados y reprobados dentro del programa de capacitación.	SPU-2	0,11			X						20			se minimiza el tiempo de esta actividad al realizar el registro de notas en un formato que entrega el resultado por cada estudiante automáticamente.
	Entrega de notas finales y definitivas a los colegios y dirección de educación para su legalización.	SPU-2	0,11				X				240				
	Impresión de certificados del programa para alumnos, coordinadores e instructores.	SPU-2	0,11						X		240		26,4	0	
TOTAL											1625	50	151,3	2,2	
CAMBIOS		ELABORADO POR:								REVISADO POR:					
MEJORA	X	Manuel Landivar Rosales								MSC. Boris Meza					
FUSIÓN	X														
CREACIÓN															
ELIMINACIÓN	X														



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Control y retroalimentación situacional de los individuos Capacitados.														
Subproceso	Control posterior a la Capacitación.														
Fecha															
Objetivo	Levantar información de una muestra de contribuyentes previamente capacitados a fin de evaluar su situación actual y obtener información que permita establecer diagnósticos en pos de mejorar los procesos de capacitación.														
Alcance	Desde	Selección de una muestra de contribuyentes de nuestra base de datos.													
	Hasta	Entrevista personalizada en su domicilio o lugar de trabajo.													
Entradas	Levantamiento de la muestra de contribuyentes a controlar.														
Salidas	Encuesta personalizada a los contribuyentes seleccionados.														
Responsable	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.														
Frecuencia	Semestral				Volumen				Por Muestra						
Tiempo	425				Costo				53,05						
Eficiencia en Tiempo	92,94%				Eficiencia en Costo				93,78%						
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Determinación de muestra y descarga de datos de los contribuyentes de la base de datos	Obtención de promedio de contribuyentes capacitados durante el semestre	SPU-6	0,18	x							30		5,4	0	se plantea iniciar con una muestra de 220 contribuyentes
	Determinación de número de muestra de contribuyentes a controlar.	SPU-6	0,18	x							10		1,8	0	
	Obtención de la información personal de los contribuyentes seleccionados.	SPU-6	0,18	x							30		5,4	0	
Distribución de muestra asignada a cada uno de los funcionarios responsables y solicitud de visitas a los contribuyentes seleccionados.	Distribución equitativa a cada funcionario de acuerdo al tamaño de la muestra.	SPU-6	0,18			x					20		3,6	0	
	Verificación de los datos de contacto de los contribuyentes seleccionados.	SPU-2	0,11		x						20	0	2,2		
	Elaboración de base de teléfonos para solicitar las citas a los contribuyentes.	SPU-2	0,11	x							10	0	1,1		
	Contacto telefónico con los contribuyentes y cuadro de cita de control para entrevista.	SPU-2	0,11					x			45		4,95		
Distribución de número de encuestas a utilizar a cada funcionario y realización de la misma.	Entrega de número de encuestas de acuerdo al número de citas establecidas.	SPU-2	0,11			x					20		2,2	0	
	Traslado del funcionario responsable a cada una de sus citas acordadas.	SPU-2	0,11			x					40		4,4	0	
	Realización de encuesta personalizada y levantamiento de datos personales para actualización de base de datos de capacitación.	SPU-2	0,11	x							200		22	0	
TOTAL											395	30	49,75	3,3	
CAMBIOS		ELABORADO POR:									REVISADO POR:				
MEJORA		Manuel Landivar Rosales									MSC. Boris Meza				
FUSIÓN															
CREACIÓN	x														
ELIMINACIÓN															



DIAGRAMACIÓN MEJORADA

Proceso	Control y retroalimentación situacional de los individuos Capacitados.														
Subproceso	Retroalimentación situacional de los capacitados.														
Fecha															
Objetivo	Establecer cuál es la situación de los individuos capacitados después de haber sido parte de los diversos procesos de capacitación.														
Alcance	Desde	Tabulación de la encuesta realizada a los contribuyentes en el subproceso anterior.													
	Hasta	Elaboración de un informe general de los datos recabados.													
Entradas	Tabulación de encuestas realizadas a los contribuyentes capacitados.														
Salidas	Informe final del control realizado a los contribuyentes.														
Responsable	Área de Capacitación de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de Quito, a través de los funcionarios asignados.														
Frecuencia	Semestral				Volumen					Por Muestra					
Tiempo	250				Costo					27,5					
Eficiencia en Tiempo	96,00%				Eficiencia en Costo					96,00%					
Actividad	Tarea	Responsable	Costo por Cargo	Tipo de Actividades						Tiempo		Costo		OBSERVACIÓN	
				○	□	→	△	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
Tabulación de Encuestas realizadas a los contribuyentes controlados	Contabilización de encuestas realizadas	SPU-2	0,11	x							10	0	1,1		
	Desglose y consolidación de las respuestas dadas por los contribuyentes encuestados.	SPU-2	0,11	x							60	6,6	0		
Registro de los datos obtenidos en la tabulación de las encuestas.	Traslado de los datos obtenidos al formato de control establecido para el registro y entrega de los mismos	SPU-2	0,11			x					40	4,4	0		
	Determinación porcentual de la información registrada	SPU-2	0,11	x							40	4,4	0		
Elaboración de Informe final de datos y resultados obtenidos en el proceso de control y entrega de mismo a la jefatura para su aprovechamiento.	Elaboración de Informe final de entrevistas realizadas en función de las encuestas realizadas.	SPU-2	0,11	x							20	2,2	0		
	Determinación de resultados obtenidos y diagnóstico del entrevistador.	SPU-2	0,11		x						60	6,6	0		
	Entrega de encuestas físicas y envío de correo con información digital al jefe de área para su máximo aprovechamiento y análisis posterior.	SPU-2	0,11			x	x					20	2,2	0	
TOTAL											240	10	26,4	1,1	
CAMBIOS		ELABORADO POR:								REVISADO POR:					
MEJORA		Manuel Landivar Rosales								MSC. Boris Meza					
FUSIÓN															
CREACIÓN	x														
ELIMINACIÓN															