



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A  
PROVEEDORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO”**

**AUTORA: DUQUE CARRERA MARCELA VIVIANA**

**TUTOR METODOLÓGICO: Msc. Pastás Gutiérrez Eduardo Ramiro**

**TUTOR TÉCNICO: Msc. Pazmiño Muñoz Fausto Germán**

**QUITO- ECUADOR**

**AÑO: 2019**



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### APROBACIÓN DE TUTORES

En calidad de Tutor Metodológico y Tutor Técnico del trabajo de investigación del Proyecto “**SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO**”, presentada por la Tlga. Marcela Viviana Duque Carrera estudiante de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel, consideramos que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de Grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito D.M., septiembre 2019

.....  
**Tutor Metodológico**

Msc. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez

.....  
**Tutor Técnico**

Msc. Fausto German Pazmiño Muñoz



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

El documento de tesis con título: **“SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO”**, ha sido desarrollado por la Tlga. Marcela Viviana Duque Carrera, con C.C. 171448783-0, persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

Tlga. Marcela Viviana Duque Carrera  
C.C. 171448783-0



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, aprueban el trabajo de graduación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica Israel para títulos de pregrado.

Quito D.M., septiembre 2019

Para constancia firman.

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

**Presidente del Tribunal**

F.....

**Vocal del Tribunal**

F.....

**Vocal del Tribunal**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, Stéfano y Paula, que son las personas más importantes en mi vida y mi motivación para seguir adelante, gracias por su comprensión y amor entregado durante todos estos años, a mis queridos padres por ser un ejemplo de constancia trabajo y perseverancia pero sobre todo de amor.

A todos ellos va dedicado el presente trabajo porque con su confianza, amor, enseñanza, valores y con un esfuerzo conjunto me han dado la oportunidad de crecer personal y profesionalmente y ser una mejor mujer.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi mayor agradecimiento a Dios por darme salud, fuerza, sabiduría cada día de mi vida y guiar segundo a segundo mis pasos para ir siempre hacia delante con responsabilidad, lucha y esfuerzo.

A mis hijos y mi esposo que son un ejemplo de superación, gracias por su apoyo, ayuda, consideración y colaboración para hacer posible este sueño.

A mis queridos padres y hermanos que los amo y son mi base e inspiración de lucha y responsabilidad pero sobre todo perseverancia.

Gracias a la Universidad Tecnológica Israel, a mis profesores, por las enseñanzas compartidas y conocimientos brindados; en especial a mis directores Msc. Ramiro Pastás, Msc. Fausto Pazmiño y lectores de tesis, quienes me apoyaron para cumplir con la meta propuesta.

Un agradecimiento especial al Ing. Marco Chalán de la Empresa Eléctrica Quito por su incondicional ayuda, experiencia y conocimientos impartidos en el desarrollo de la presente investigación.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto elaborar una propuesta de un Sistema de Gestión del Proceso de Pago a Proveedores, para mejorar el problema que se presenta en dicho proceso, ya que en ocasiones existe un control deficiente debido a la carga laboral existente en el área financiera de la Empresa Eléctrica Quito, empresa dedicada a la generación y distribución de energía eléctrica en la ciudad de Quito y su área de concesión. Con la aplicación de la teoría sobre el mejoramiento de procesos propuesta por James Harrington y la Norma Técnica Ecuatoriana NTE ISO 9001:2015 enmarcado en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, para ello se determinarán actividades específicas empezando con la organización para mejorar el proceso, levantamiento de información para conocer el proceso actual, modernizar y actualizar el proceso con controles de medición que proporcionen información oportuna orientada para aplicar la mejora continua del mismo.

El proceso de pagos en las empresas públicas, es uno de los más importantes debido a que todo el año están sujetos a auditorías externas por parte de la Contraloría General del Estado, por ello es indispensable contar con un líder que monitoree constantemente las actividades para garantizar un proceso eficiente.

**Palabras claves:** Sistema, proceso, control, gestión, eficiente.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to prepare a proposal for a Management System for the Payment Process to Suppliers, to improve the problem that arises in the process, since sometimes there is poor control due to the workload present in the financial area of the Empresa Eléctrica Quito, a company dedicated to the generation and distribution of electrical energy in the city of Quito and its concession area. With the application of the theory on process improvement proposed by James Harrington and the Ecuadorian Technical Standard NTE ISO 9001: 2015 framed in the Internal Control Standards of the State Comptroller General, for this specific activities will be determined starting with the organization to improve the process, gather information to know the current process, modernize and update the process with measurement controls that provide timely information oriented to apply its continuous improvement.

The payment process in public companies is one of the most important because all year they are subject to external audits by the State Comptroller General, so it is essential to have a leader who constantly monitors the activities to ensure An efficient process.

**Keywords:** System, process, control, management, efficient.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción.....</b>	<b>I</b>
<b>Formulación del Problema .....</b>	<b>III</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>III</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>III</b>
<b>Idea a defender .....</b>	<b>IV</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>IV</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualización espacio temporal del problema .....	1
1.1.1 Macro Entorno .....	1
1.1.2 Meso Entorno .....	2
1.1.3 Micro Entorno .....	3
1.2 Investigaciones Previas .....	3
1.3 Cuerpo Teórico Conceptual .....	7
1.3.1 Servicios Públicos .....	7
1.3.2 Clasificación de los Servicios Públicos.....	7
1.3.3 Sistema de Gestión.....	8
1.3.4 Gestión Pública .....	9
1.3.5 Gestión de Procesos .....	9
1.3.6 Procesos .....	10
1.3.7 Mejorar el proceso por medio de la innovación.....	10
1.3.8 Gestión por Procesos.....	10
1.3.9 Mejoramiento de procesos .....	11
1.3.10 Mapa de Procesos .....	14
1.3.11 Cadena de valor .....	14
1.3.12 Diagrama de flujo estándar de la ANSI .....	14
1.3.13 Control Interno.....	15
1.3.14 El riesgo .....	16
1.3.15 Norma ISO 9001:2015.....	16

1.3.16	Estructura de la Norma ISO 9001:2015.....	17
1.3.17	Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado.....	18

**CAPÍTULO II..... 19**

**MARCO METODOLÓGICO ..... 19**

2.1	Enfoque metodológico de la investigación .....	19
2.2	Tipo de investigación .....	19
2.2.1	Investigación Descriptiva.....	19
2.2.2	Investigación de Campo.....	20
2.3	Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información.....	20
2.3.1	Encuesta: .....	20
2.3.2	Entrevista: .....	20
2.3.3	Check List .....	21
2.3.4	Observación.....	21
2.4	Población, unidades de estudio y muestra.....	22
2.4.1	Características de la población.....	22
2.4.2	Delimitación y tamaño de la población.....	22
2.4.3	Tipo de muestra.....	22
2.4.4	Tamaño de la muestra .....	22
2.5	Análisis Estadístico de las encuestas aplicadas a los empleados de la Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica Quito. ....	23
2.6	Entrevista aplicada al Director Financiero de la Empresa Eléctrica Quito .....	28
2.7	Análisis del Check List .....	30
2.8	Análisis de la ficha de observación .....	32
2.9	Análisis general de la investigación .....	33

**CAPÍTULO III ..... 34**

3.1	Introducción a la propuesta. ....	34
3.2	Fase I Organizarse para el mejoramiento.....	34
3.2.1	Definir los procesos críticos.....	34
3.2.2	Propietarios de los procesos .....	35
3.2.3	Definir límites preliminares .....	36
3.2.4	Estructura de la Dirección Financiera .....	36
3.2.5	Definiciones de mejora .....	36
3.2.6	Diagrama de flujo.....	37
3.2.7	Plan de administración del proyecto .....	38
3.3	Fase II Comprender el proceso actual.....	38

3.3.1 Descripción de las actividades del proceso de pago a proveedores. ....	38
3.3.2 Modelo de estructura.....	41
3.3.3 Alinear el proceso con los procedimientos .....	42
3.3.4 Tiempos del ciclo del proceso.....	43
3.3.5 Factores críticos del proceso .....	43
3.3.6 Implementar soluciones rápidas .....	44
3.3.7 Objetivo y alcance del proceso .....	44
3.3.8 Actualizar documentación del proceso .....	45
3.4 Fase III Modernización o simplificación del proceso.....	45
3.4.1 Rediseño del proceso.....	45
3.4.2 Descripción de actividades y tiempos propuestos.....	46
3.4.3 Nuevo diseño del proceso .....	48
3.5 Fase IV Mediciones y controles .....	51
3.5.1 Indicadores de gestión.....	51
3.5.2 Sistema de medición. ....	51
3.5.3 Roles y Responsabilidades.....	52
3.6 Fase V Implementación de mejoras .....	53
3.6.1 Plan de acción para capacitaciones en el área financiera.....	53
3.6.2 Plan de acción en los documentos estandarizados .....	54
3.6.3 Plan de acción de la sistematización de controles.....	56
3.6.4 Implementación de mejoras .....	56
3.7 Esquema propuesto del sistema de gestión del proceso de pago a proveedores. ....	58
3.7.1 Para adquisición de bienes o materiales.....	58
3.7.2 Para adquisición de servicios .....	59
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
4. Conclusiones y Recomendaciones .....	60
4.1 Conclusiones .....	60
4.2 Recomendaciones.....	62
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Actividades y responsabilidades</i> .....	35
<b>Figura 2</b> <i>Estructura del área financiera</i> .....	36
<b>Figura 3</b> <i>Flujograma procedimiento para pago a proveedores EEQ</i> .....	37
<b>Figura 4</b> <i>Estructura del proceso de pago</i> .....	42
<b>Figura 5</b> <i>Cadena de valor interna del proceso de pago</i> .....	42
<b>Figura 6</b> <i>Esquema propuesto del proceso de pagos</i> .....	46
<b>Figura 7</b> <i>Proceso de pago por adquisición de servicios</i> .....	49
<b>Figura 8</b> <i>Proceso de pago por adquisición de bienes</i> .....	50
<b>Figura 9</b> <i>Esquema del Sistema de Gestión proceso de pago a proveedores (adquisición de bienes)</i> .....	58
<b>Figura 10</b> <i>Esquema del Sistema de Gestión proceso de pago a proveedores (adquisición de servicios)</i> .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Símbolos ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares)</i> .....	15
Tabla 2 <i>Técnica de recolección</i> .....	21
Tabla 3 <i>Tamaño de la población</i> .....	22
Tabla 4 <i>Existe un trabajo en equipo</i> .....	23
Tabla 5 <i>Conoce que es un sistema de gestión</i> .....	23
Tabla 6 <i>Faltan herramientas en el desarrollo de sus actividades</i> .....	24
Tabla 7 <i>Conoce cómo inicia el proceso de pago</i> .....	24
Tabla 8 <i>Existen documentos estandarizados en el proceso.</i> .....	25
Tabla 9 <i>Los administradores son buenos representantes.</i> .....	25
Tabla 10 <i>Con qué frecuencia informa novedades a su jefatura.</i> .....	26
Tabla 11 <i>Cuentan con herramientas tecnológicas eficientes</i> .....	26
Tabla 12 <i>Existen controles de riesgos de fraude</i> .....	27
Tabla 13 <i>Se requiere de capacitaciones</i> .....	27
Tabla 14 <i>Fases de mejora del proceso</i> .....	30
Tabla 15 <i>Resultados de la aplicabilidad según las 5 Fases</i> .....	31
Tabla 16 <i>Aplicabilidad de la NTE ISO 9001:2015 y NCI</i> .....	32
Tabla 17 <i>Tiempos en minutos</i> .....	32
Tabla 18 <i>Ingreso de facturas</i> .....	33

Tabla 19	<i>Responsables de los procesos</i>	35
Tabla 20	<i>Análisis Factores internos de la dirección</i>	36
Tabla 21	<i>Plan de administración del proyecto</i>	38
Tabla 22	<i>Descripción de actividades</i>	38
Tabla 23	<i>Tiempos en minutos por trámite</i>	43
Tabla 24	<i>Factores críticos</i>	43
Tabla 25	<i>Matriz de actividades del administrador</i>	46
Tabla 26	<i>Actividades del departamento de presupuesto</i>	47
Tabla 27	<i>Actividades del departamento de contabilidad general</i>	47
Tabla 28	<i>Actividades del departamento de tesorería</i>	48
Tabla 29	<i>Trámites devueltos</i>	52
Tabla 30	<i>Responsables del proceso</i>	52
Tabla 31	<i>Plan de acción capacitaciones</i>	53
Tabla 32	<i>Plan de acción – documentación</i>	54
Tabla 33	<i>Tipo de pago</i>	55
Tabla 34	<i>Documentos habilitantes</i>	55
Tabla 35	<i>Plan de acción – sistematización de controles</i>	56
Tabla 36	<i>Mejoras</i>	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> <i>Levantamiento de información</i> .....	64
<b>Anexo 2</b> <i>Encuesta aplicada en la investigación</i> .....	66
<b>Anexo 3</b> <i>Entrevista aplicada en la investigación</i> .....	68
<b>Anexo 4</b> <i>Análisis Check List dirigido al jefe del departamento de contabilidad</i> .....	69
<b>Anexo 5</b> <i>Check List administradores de contratos NTE ISO 9001:2015</i> .....	71
<b>Anexo 6</b> <i>Check list administradores conocimiento NCI CGE</i> .....	72
<b>Anexo 7</b> <i>Ficha de observación – Administrador de contrato</i> .....	72
<b>Anexo 8</b> <i>Ficha de observación - Sección Contabilidad de Existencias</i> .....	73
<b>Anexo 9</b> <i>Ficha de observación- Departamento de Presupuesto</i> .....	73
<b>Anexo 10</b> <i>Ficha de observación – Departamento de Contabilidad General</i> .....	73
<b>Anexo 11</b> <i>Ficha de observación – Departamento de Tesorería</i> .....	74
<b>Anexo 12</b> <i>Matriz de riesgos</i> .....	75
<b>Anexo 13</b> <i>Leyes, normas y reglamentos de organismos de control</i> .....	76
<b>Anexo 14</b> <i>Formulario para registro cuenta bancaria</i> .....	77
<b>Anexo 15</b> <i>Ejemplo de memorando Quipux</i> .....	78
<b>Anexo 16</b> <i>Informe del Administrador</i> .....	79
<b>Anexo 17</b> <i>Formato de libro de obra</i> .....	80
<b>Anexo 18</b> <i>Formato Acta entrega recepción parcial</i> .....	81
<b>Anexo 19</b> <i>Formato Acta entrega recepción definitiva</i> .....	82

<b>Anexo 20</b> <i>Estado de pago</i> .....	83
<b>Anexo 21</b> <i>Informe de recibo</i> .....	84
<b>Anexo 22</b> <i>Estado de pago del sistema</i> .....	85
<b>Anexo 23</b> <i>Detalle del estado de pago del sistema</i> .....	86
<b>Anexo 24</b> <i>Fase contractual</i> .....	87
<b>Anexo 25</b> <i>Documentos por pago de adquisición de materiales</i> .....	88
<b>Anexo 26</b> <i>Documentos por pago de adquisición de anticipo de contratos</i> .....	88
<b>Anexo 27</b> <i>Documentos por pago de servicios varios del área comercial</i> .....	88
<b>Anexo 28</b> <i>Documentos por pago de servicios técnicos especializados</i> .....	89
<b>Anexo 29</b> <i>Documentos por pago por auto seguro médico</i> .....	89
<b>Anexo 30</b> <i>Documentos por pago de artefactos dañados</i> .....	89
<b>Anexo 31</b> <i>Documentos por pago por compra de combustible</i> .....	90
<b>Anexo 32</b> <i>Documentos de pago por servicios básicos</i> .....	90
<b>Anexo 33</b> <i>Documentos de pago por arriendo de locales y alcúotas</i> .....	90
<b>Anexo 34</b> <i>Documentos de pago por alquiler de vehículos</i> .....	91
<b>Anexo 35</b> <i>Documentos de pago por transporte al personal de la empresa</i> .....	91
<b>Anexo 36</b> <i>Documentos de pago por devolución de postes chocados</i> .....	91
<b>Anexo 37</b> <i>Documentos de reposición de fondos de caja chica</i> .....	92
<b>Anexo 38</b> <i>Documentos de reposición de fondos rotativos</i> .....	92

## **Introducción.**

En nuestro país, el Estado es el responsable de proveer los servicios públicos, entre ellos se encuentra la energía eléctrica, determinado por ley de acuerdo al ART. 314” (Constitución, 2008, pág. 98).

La Empresa Eléctrica Quito es un referente en la distribución y generación de energía eléctrica en la provincia de Pichincha, también incluyen pequeñas zonas de las provincias de Napo, Cotopaxi e Imbabura, servicio que es fundamental para el desarrollo de otros negocios. Los constantes cambios políticos, sociales, económicos y la dinámica de vida en nuestro país se vuelven más exigentes las necesidades de los clientes, todos estos componentes obligan a la empresa a implementar muchos cambios a nivel organizacional que permitan cumplir fielmente su misión y orientarse siempre a su visión de satisfacción eficiente al cliente.

La estructura organizacional de la Empresa Eléctrica Quito, fue aprobada en abril del 2011, después de 8 años de gestión han cambiado sus procesos, políticas, área de concesión, a pesar de que, sus procesos y subprocesos son sometidos a constantes actualizaciones no han logrado plasmar una herramienta de gestión integral entre todos los departamentos relacionados en el área financiera que proporcione un proceso de pagos a proveedores que sirva de apoyo institucional e integral en el desarrollo de sus actividades diarias.

Según la publicación del Gobierno Nacional del Ecuador (2013) referente a la Norma Técnica de Administración por Procesos emitido a través del Registro Oficial No 1580 del 13 de febrero de 2013, Capítulo 1, Artículo 1, la cual tiene como objeto: “mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de las instituciones públicas para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados siempre en el bienestar de los ciudadanos” (p. 4).

La administración pública se basa en procesos como un pilar fundamental dentro de su gestión, la empresa necesita implementar un sistema de gestión integral que le permita cumplir con las metas individuales de los departamentos que forma parte de la

Dirección Financiera de la empresa que cuenten con metas claras que planteen objetivos precisos que orienten a un cumplimiento de las actividades y reducción de riesgos en su operatividad.

La Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica Quito tiene una gran responsabilidad en este proceso, ya que es la encargada de diseñar una herramienta de gestión que permita estructurar un sistema de gestión de acuerdo a las áreas que intervienen en el mismo para que sean un filtro de control eficiente según sus competencias para así disminuir los riesgos presentes en dicho proceso además en mantener y mejorar las relaciones comerciales con los proveedores.

La competitividad siempre es un factor diferenciador en las empresas de alto desempeño como la Empresa Eléctrica Quito, por lo que sus líderes deben poseer características esenciales con una visión innovadora pero sobre todo con una apertura a los cambios, comprometidos con la empresa para superar de manera eficiente las expectativas de sus clientes tanto internos como son sus empleados y externos sus proveedores.

Parte de la administración de la empresa se basa en la aplicabilidad de la Norma ISO 9001:2015 desde abril del 2003, con el fin de dar respuestas a nuevas necesidades para el desarrollo empresarial e ir evolucionando de acuerdo a las necesidades globales del mercado, considerando que hoy en día las actuales administraciones trabajan bajo una administración por resultados, medidos en el cumplimiento de objetivos los mismos que periten aplicar estrategias y planes de acción para la toma de decisiones oportunas ya sea a corto, mediano y largo plazo. La Empresa Eléctrica Quito cuenta con procesos, sub procesos, instructivos y políticas, que si bien le han permitido calificar y contar con Certificaciones Internacionales como: las Normas “*ISO: 9001:2015 de Gestión de Calidad*”, “*ISO 45001:2018 de Seguridad y Salud Ocupacional*” las mismas que se encuentran actualmente en un proceso de renovación y “*ISO 37000:2016 Gestión Antisoborno*” que está en proceso de aprobación, de acuerdo a este referente en el desempeño diario es necesario implementar *sistema de gestión* interrelacionado con el objetivo de establecer una estandarización de documentos en cuanto al proceso de pagos y sistematizar controles que permitirán realizar un control previo más eficiente y con ello optimizar los recursos de la empresa.

Actualmente existen herramientas de gestión como metodologías internacionales aplicables a un sistema de gestión, las mismas que permiten a las organizaciones manejar políticas y procedimientos de una manera eficiente y eficaz para cumplir con sus objetivos ya sean: institucionales, sociales, ambientales, de acuerdo a la estructura de la empresa, que generen un buen ambiente laboral y sus actividades se desarrollen de acuerdo a la normativa vigente como un modelo referencia que sirva de guía para los empleados de la empresa.

### **Formulación del Problema**

Existe un control deficiente en las áreas que integran la Dirección Financiera generando falencias en su operatividad.

### **Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión del proceso de pagos a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito, que permita un control eficiente en el desarrollo de sus actividades en el área financiera.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente un sistema de gestión.
- Diagnosticar la situación actual mediante entrevista, encuestas, check list y fichas de observación para determinar las actividades individuales y los responsables que actúan en la gestión del proceso de pagos, basándose en la normativa vigente.
- Diseñar un sistema de gestión del proceso de pago a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito acorde a la realidad del proceso, determinando actividades, responsables, aplicación de las normas de control para así mejorar la eficiencia en su operatividad.

## **Idea a defender**

Mediante el diseño de un sistema de gestión del proceso de pago a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito se pretende mejorar la eficiencia en su operatividad.

## **Variables**

**Dependiente.-** Control eficiente.

**Independiente.-** Sistema de gestión

## **Justificación**

Considerando que la Empresa Eléctrica Quito es una empresa pública generadora y distribuidora de un servicio básico e indispensable para la ciudadanía, interactúa con terceros a lo largo de sus operaciones diariamente y sus actividades están normadas en el cumplimiento de procedimientos, siendo el caso específico el sistema de gestión del proceso de pagos a proveedores tanto de bienes como de servicios el mismo que ha presentado deficiencia de controles en el desarrollo de sus actividades en los últimos años.

La (Contraloría General del Estado, 2014) es el máximo ente rector y controlador en todas las empresas públicas, además se considera a las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos del estado y tienen como objetivo principal velar por el por el buen uso de los mismos. Al no contar con un sistema tecnológico que interrelacione todas las actividades entre uno y otro departamento involucrado en el proceso de pagos, las observaciones emitidas por este organismo de control han generado un impacto administrativo para los funcionarios quienes intervienen en este proceso, por lo que es considerado uno de los procesos más susceptibles e importantes ya que está expuesto a fiscalizaciones constantes cada año.

Es necesario contar con un sistema de gestión que permita un control eficiente, basándose en un proceso que describa cada actividad a desarrollarse en la Dirección Financiera y los departamentos relacionados como son: *“Departamento de Contabilidad General, Departamento de Presupuesto, Sección de Contabilidad de Existencias y el*

*Departamento de Tesorería*”, la interrelación entre los departamentos, los responsables, documentación habilitante y tiempos de acción en cada área.

Con la presente investigación será posible proponer una herramienta de gestión al proceso de pago a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito a través de un diagrama de flujo que brinde una información visual comprensible que cualquier funcionario de la empresa pueda identificar de manera sencilla los pasos a seguir, las áreas de control, los responsables, los tiempos establecidos en cada área y los documentos habilitantes de acuerdo a la naturaleza del pago con un soporte sistematizado de plantillas estandarizadas y universales, que sirva de guía para fortalecer aquellas actividades que se realizan dentro del proceso y tomar decisiones oportunas en cuanto a las falencias de control eficiente que generen una amenaza dentro de la gestión.

La información que aporte la presente investigación y la propuesta de un sistema de gestión, servirá como herramienta para la aplicación y consultas que tengan los empleados de la Empresa Eléctrica Quito y a los entes reguladores de la misma.

Mediante un sistema de gestión del proceso de pagos a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito de manera interrelacionada con los departamentos relacionados a la Dirección Financiera, permitirá identificar los riesgos con el fin de mitigar su impacto y tomar decisiones oportunas, beneficiándose así los empleados involucrados en el desarrollo diario de actividades de este proceso así como también los proveedores ya que son uno de los socios estratégicos de la entidad con miras siempre en beneficio del cliente.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Contextualización espacio temporal del problema

#### 1.1.1 Macro Entorno

De acuerdo a la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), la misma que agrupa los países de: “*Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, República Dominicana, Guatemala, Panamá, Costa Rica y El Salvador*” con un total de 255 instituciones y empresas del sector público y privado, sostiene que:

La energía es un bien estratégico que sirve de pilar de producción de otros servicios o productos la importancia que tiene este servicio a nivel mundial es fundamental para acceder a otros usos que permiten el desarrollo de nuevas industrias mejorando así la calidad de vida de los seres humanos, su eficiencia es medida segundo a segundo por ello es importante contar con energía eléctrica y el no tenerla se vuelve un escándalo. En cada país, el estado se encarga de elaborar políticas, ajustar regulaciones y vigilar el funcionamiento del mercado del sector eléctrico evitando el abuso de poder. (CIER, 2016)

A nivel mundial el servicio de energía eléctrica ha tomado mucha importancia debido a sus delicadas características en relación al petróleo y sus derivados, por ejemplo, el generar energía eléctrica se puede obtener mediante fuentes como el viento, el agua y la luz solar, transportar la electricidad es relativamente más simple y eficiente lo que hace que se alcance hasta el último rincón en el que se requiera este servicio y por último tenemos que las tecnologías de usos finales son más eficientes para el desarrollo de nuevas industrias.

La generación de energía térmica con el pasar de los años ha generado un gran impacto socio ambiental en todo el mundo, hoy en día la producción hidroeléctrica es la más fuerte pero la contaminación de los ríos también está afectando en la actualidad es por

esto que las empresas generadoras de electricidad ya están orientadas a la generación de fuentes de energía sustentables como la construcción de parques eólicos y en Sudamérica el país con mayor referencia en la generación de Energía Eólica es Brasil.

### **1.1.2 Meso Entorno**

En nuestro país el servicio de energía eléctrica está estipulado por ley ser un servicio básico para la ciudadanía y fundamental en el vivir diario, por lo tanto es un derecho acceder al mismo y se cuenta con planes sectoriales para dar cumplimiento.

Según la Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica del Gobierno Nacional (2015), publicada en el Registro Oficial No. 418, Título II, Artículo 7 manifiesta que: “es deber del estado satisfacer las necesidades del servicio público de energía eléctrica y alumbrado público general del país a través del Gobierno Central”.

En su Artículo 9 del Registro Oficial No. 418 del Gobierno Nacional (2015) se establece la estructura institucional del sector eléctrico:

- a) Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, MEER;
- b) Agencia de Regulación y Control de Electricidad, ARCONEL;
- c) Operador Nacional de Electricidad, CENACE; e,
- d) Institutos especializados.

En el Artículo 10 del Registro Oficial No. 418 del Gobierno Nacional (2015) manifiesta la estructura empresarial del sector eléctrico:

- a) Empresas públicas;
- b) Empresas de economía mixta;
- c) Empresas privadas;
- d) Consorcios o asociaciones;
- e) Empresas de economía popular y solidaria.

De acuerdo a la estructura empresarial las empresas también se catalogan de acuerdo a su actividad es decir existen generadoras, distribuidoras o la fusión de las dos.

### 1.1.3 Micro Entorno

Desde 1894 cuando se creó la primera planta quiteña se empezó a proveer del servicio vital para el desarrollo, gracias a la asociación de los señores; Victor Gangotena, Manuel Jijón y Julio Urrutia, y es en 1955 que se fundó la Empresa Eléctrica Quito EEQ la misma que ha tenido una serie de cambios, desde sus accionistas, capital y gestión, transformaciones que han evolucionado, hasta que en el año 2009 pasa a ser empresa Pública debido a que su mayor accionista es el *Ministerio de Electricidad y Energía Renovable* MEER con el 56,99% en representación del Estado Ecuatoriano. (EEQ, 2019)

En los últimos años la Empresa Eléctrica Quito ha sufrido un proceso de transición ya que en apego a la Ley de Contratación Pública todo posible proveedor para una empresa pública debe calificar en el *Servicio Nacional de Contratación Pública* (SERCOP), los mismos que se rigen a los montos de contratación y condiciones en todos los procesos celebrados por las Instituciones Públicas con Instituciones Privadas, sin duda esto ha generado un incremento en los proveedores en cuanto a la adquisición de materiales, bienes, construcción de obras o prestación de servicios, el control interno debido a este incremento se ha visto afectado ya que en las actividades diarias tienen mayor carga operativa por lo que el control interno en algunas ocasiones no es eficiente.

Dentro de la Administración Pública su organigrama es jerárquico y se basa en procesos por ello su gestión muchas veces se vuelve muy burocrático y es la alta dirección la responsable de adoptar normas, políticas, metodologías que no solo son una herramienta de gestión sino que permiten obtener resultados cualitativos y cuantitativos para una oportuna toma de decisiones.

## 1.2 Investigaciones Previas

De la tesis de Edwin Efraín Alzamora Alzamora (2017) titulada “*Levantamiento, diseño, documentación y propuesta de mejora de los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)*” Escuela Politécnica Nacional.

Tiene como objetivo, levantar, diseñar, documentar plantear una propuesta de mejora de los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ya que considera que las instituciones que conforman la administración pública deben dar cumplimiento obligatorio a lo establecido en la Norma Técnica que hace referencia a la prestación de servicios y a la administración de procesos, a través de la cual al implementar las actividades desarrolladas en los procesos y posteriormente en la mejora de los procesos internos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional alineados al modelo de gestión y estrategia institucional, se mejoran y clarifican permanentemente la operación para suministrar producto/servicios de calidad, para cumplir con las necesidades definidas por los clientes (Alzamora, 2017)

El autor profundiza la importancia del cumplimiento obligatorio de la Norma Técnica y los grandes beneficios que puede tener una empresa cuando su gestión está basada por procesos ya que, no solo generan un valor al cliente, sino que también se trabaja en un ambiente laboral positivo que busca continuamente mejorar. El levantamiento de información es un punto de partida para proponer dichas mejoras considerando lo estipulado en los estatutos de una empresa ya que siempre debe estar enmarcado en su misión, visión y objetivos organizacionales.

Además considera que la socialización de los procesos debe considerarse a cada uno de los responsables de los mismos, para que así llegue de manera puntual, directa a los interesados.

Según la tesis del Tlgo. Luis Alberto Flores Acosta (2018) titulada “***Elaboración de procesos en el área de crédito para mejorar la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.***” Universidad Tecnológica Israel, menciona:

El objetivo de este proyecto es elaborar procesos para el área de crédito de la COAC Pedro Moncayo Ltda., cumpliendo con lo establecido en la norma e la calidad *ISO 9001:2015*, normativas internas, reglamentos y resoluciones emitidos por los entes de control enfocado siempre a la satisfacción del cliente y sugiere

que para conseguirlo se debe actualizar el manual de actividades de los procesos de la Cooperativa e implementar controles de manera tecnológica, herramienta que permitirá corregir los procesos y requerimientos institucionales. (Flores, 2018)

El proyecto enfatiza la realidad de los negocios en la actualidad en cuanto a la importancia de describir las actividades, actividades y responsables dentro de un proceso con esto se puede tener indicadores definidos para un mejor desempeño diario siempre con el objetivo de brindar un servicio diferenciado en beneficio de los clientes.

En la tesis de Tituaña Parra, Abigail Paola (2017), titulada “*Evaluación y mejoramiento de los procesos administrativos y financieros de la empresa Federación de Ligas Barriales de Quito, dedicada a brindar servicios, para la fomentación del deporte barrial ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito*” Universidad Central del Ecuador, la investigación se ha desarrollado en la FEDERACIÓN DE LIGAS BARRIALES Y PARROQUIALES DE QUITO, y manifiesta que:

Esta investigación tiene como objetivo aumentar los niveles de eficiencia y eficacia, el desarrollo del personal, además realizar una evaluación de todos los procesos administrativos y financieros de la federación y a su vez presentar un mejoramiento de los mismos, debido a que la Federación de Ligas Barriales y Parroquiales de Quito no cuenta con procedimientos administrativos – financieros definidos y plasmados por escrito, lo que ocasiona inconvenientes al momento de desarrollar las actividades, confusiones y duplicación de funciones. (Tituaña, 2017)

El enfoque que nos proporciona la autora de esta tesis conlleva ya no estamos en una época en la que la gestión tradicional con un proceso lineal se daba en las empresas no solo privadas sino también públicas convirtiéndose su operatividad en funcional de forma vertical que seccionaba a la empresa en departamentos como si fuesen independientes impidiendo con esto su interrelación, lo que dificulta en gran parte para mejorar eficientemente la productividad de una empresa lo que conlleva a malas relaciones laborales y al incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones hoy en día deben enfocar su gestión como un sistema horizontal que permita visualizar la interrelación entre una y otra área, que sin duda así contribuirán a incrementar la eficiencia en la operatividad, la satisfacción del cliente interno y externo, con una visión diferente a la tradicional y dejen de caracterizarse por estructuras verticales también conocidas como jerárquico-funcional que dificultan a una correcta orientación al cliente.

Según la tesis de Ericka Viviana Santana Bustamante y Rubén Darío Nagua Campi (2015) titulada “*Modelo de gestión por procesos para el departamento de contabilidad del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Babahoyo*”, Universidad Politécnica Salesiana, refiere al:

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión por procesos para el departamento de contabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Babahoyo, mediante el análisis de actividades que brinden soporte para optimizar los procesos internos, debido a que existen dificultades administrativas y de control en el sector público ya que en el análisis realizado en el área contable de la dirección financiera del municipio del cantón Babahoyo se determinó que no cuenta con una guía para sus procedimientos y tampoco se basa en un modelo de gestión por procesos por lo que muchas veces existe una saturación de trabajo. (Santana & Nagua, 2015)

El proyecto enfatiza la importancia que tiene para una empresa contar con un sistema de gestión documentado de los procesos financieros que sean de guía y apoyo como una herramienta para sus trabajadores, así como también para mejorar buenas prácticas como un eficiente manejo del archivo debido a que las empresas públicas no solo están sujetas a controles tributarios (fisco) sino también, permanentemente están auditadas por la Contraloría General del Estado y en la gestión de la Dirección Financiera se debe considerar un archivo manual y digital que permita el fácil acceso a la información, de esta manera optimizar los recursos y permitir que las actividades diarias sean más eficientes. ´

### **1.3 Cuerpo Teórico Conceptual**

#### **1.3.1 Servicios Públicos**

Para (Enríquez, 2018) Son “aquellos servicios que pretenden satisfacer las necesidades de la población urbana a cargo del estado, para efecto”. (Chase, Jacobs, & Aquilano) afirman que: “Un servicio es un proceso intangible que no se puede pesar ni medir” (p. 10).

La prestación del servicio público está a cargo del Estado aunque en ciertas ocasiones es concesionado a personas jurídicas, administradores o delegados cuya finalidad es satisfacer las necesidades de los ciudadanos de manera general, equitativa continua y obligatoria. Romo & Martínez (2016) sostienen que “...el Estado tiene el deber cubrir todas las necesidades de los ciudadano, las que tienen que ver tanto con su mínimo vital de existencia, cuanto a lo necesario para alcanzar el pleno desarrollo de sus condiciones de vida” (p. 9).

De manera objetiva con el paso del tiempo el servicio es considerado como la principal estrategia en el mundo de los negocios que ha tenido una transformación tan fuerte como la tecnología y de manera concreta el servicio público está enfocado a toda la población y es la razón de existir de la administración pública por ello su finalidad está orientada a ayudar y cubrir las necesidades de la comunidad en general, la prestación de los servicios públicos están a cargo del Estado con carácter gratuito sin finalidad de lucro, la dinámica y estilo de vida de las personas hacen que siempre el mundo esté en constantes transformaciones por esto los gobiernos se han apoyado en herramientas tecnológicas para proporcionar servicios públicos de calidad.

#### **1.3.2 Clasificación de los Servicios Públicos**

Los servicios públicos se los puede clasificar desde un punto de vista funcional:

- **Servicios Públicos Esenciales.** Estos servicios son: energía eléctrica, agua potable, vivienda, salud, los mismos que están relacionados a la existencia de las personas.

- **Servicios Públicos No esenciales.** Tienen un carácter secundario como; estadios, museos, teatros, (Romo & Martínez, 2016).

Esta clasificación muestra la importancia en cuanto a la toma de decisiones de un gobierno, debido a que puede jerarquizarlos de acuerdo al nivel de importancia para ser atendidos directamente por el Estado ya que deben llegar a la población de una manera equitativa para todos y aquellos en los que el estado se puede apoyar por intermedio de otras instituciones o personas jurídicas particulares siempre y cuando cumplan con las disposiciones reglamentarias sin perder su objetivo principal.

### **1.3.3 Sistema de Gestión**

Un sistema de gestión es un conjunto de elementos interrelacionados que nos permiten desarrollar nuestro negocio, (...). Las entidades públicas como privadas se organizan en torno a un sistema de gestión mediante el cual generan para sus clientes o usuarios los productos y servicios demandados. Por lo tanto, todas las organizaciones disponen de un sistema de gestión, que podrá estar más o menos dotado, más o menos formalizado y más o menos reconocido, pero que sin lugar a dudas existirá, pues sin él no es posible desarrollar un negocio. (Pardo & Morales, 2018, pág. 19)

“Es el conjunto de elementos interrelacionados que permiten a una organización, más o menos compleja, desarrollar su actividad mercantil, administrativa o de otro tipo” (Gatell & Pardo, 2014, pág. 1).

Después de revisar estos dos conceptos se puede evidenciar que toda empresa tiene un sistema de gestión aunque de manera empírica ya que sus actividades son propias de acuerdo a la naturaleza de la empresa y se van dando diariamente, pero es aquí cuando se encuentra la parte diferenciadora que permita generar valor ante el cliente ya que un sistema de gestión debe mejorar continuamente la eficiencia y eficacia el desempeño de la gestión a través de un conjunto de políticas y prácticas coherentes entre sí creando un valor máximo orientado al cliente con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

### **1.3.4 Gestión Pública**

En un artículo publicado por Fude by Educativo (2019) menciona que la “Gestión Pública la desempeña una organización que se especializa en la administración eficiente de los recursos del Estado con objetivos específicos de impulsar el desarrollo de la nación pero sobre todo satisfacer las necesidades de la comunidad.”

Hemos sido testigos de cómo la dinámica del mercado es tan constante a nivel mundial y el estado también ha tenido serias transformaciones en los últimos años, por lo que su Gestión está orientada a impulsar el desarrollo de los ciudadanos, para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas en un menor tiempo de respuesta, frente a la complejidad de los problemas sociales de cada nación desarrollando estrategias para llevar a cabo acciones efectivas y convenientes proporcionando servicios públicos de calidad.

### **1.3.5 Gestión de Procesos**

(Pardo, 2017) menciona que gestionar los procesos es aplicar el ciclo de mejora continua a los procesos, aunque es una definición muy corta el autor sostiene que la gestión por procesos es el reto permanente en cuanto a la aplicación del Círculo de Deming (ciclo de mejora continua PHVA) ya que aborda todo un entorno y se adapta de acuerdo a las necesidades de la organización:

- Planificación de los procesos debe ser meditada de cómo queremos hacer las cosas con un enfoque participativo (quienes van a intervenir en cada uno de los procesos), desde dos ámbitos global e individual.
- Hacer lo planificado llevando a cabo los procesos en el marco de las directrices marcadas en lo planificado.
- Verificar si conseguimos lo deseado en el proceso, existen algunos mecanismos de verificación como: indicadores, controles, auditorías, etc.
- Actuar para conseguir las desviaciones y mejorar oportunamente los procesos, en esta fase se puede analizar los métodos de trabajo y así mejorar el desempeño de los procesos. (p. 47)

### **1.3.6 Procesos**

Según Pardo (2016) es un conjunto de actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales unas entradas se convierten en salidas o resultados. (p.14) para (Maldonado) es una serie de actividades organizadas con el fin de producir un bien o prestar un servicio.

Los procesos enlazan toda actividad que interactúa dentro de una empresa que apoyados con herramientas tecnológicas de manera sistematizada transforman los elementos de entradas en salidas agregándoles algún valor como parte de un procedimiento que es una forma detallada de las actividades hasta conseguir que se culmine un proceso que los resultados sean eficientes depende de la dirección.

### **1.3.7 Mejorar el proceso por medio de la innovación.**

Para Tituaña (2017) es uno de los pilares basados en la gestión según los principios establecidos en la calidad total teniendo en cuenta las actividades repetitivas que normalmente ocurren en un proceso. Además menciona que para (Deming) la innovación en un proceso se manifiesta con pequeñas herramientas como son los indicadores de gestión ya que al existir estadísticas concretas con datos numéricos se tiene la fuente de información para la toma de decisiones de manera oportuna.

En la actualidad es muy frecuente escuchar que todo está descubierto y no hay espacio para la innovación pero con este pequeño enfoque nos damos cuenta que pequeñas actividades permite a las empresas a tomar rumbos distintos en su administración para así llegar a los objetivos propuestos enfocándose en la esencia de la calidad para ser competitivas por largo tiempo.

### **1.3.8 Gestión por Procesos**

La Gestión por Procesos para Pardo (2017) implica ir más allá, intenta establecer una visión de la organización a través de sus procesos, conceptualizando el negocio mediante una cadena de procesos que tienen como inicio el cliente (requisitos del cliente) y como destino ese mismo cliente (satisfacción del cliente),

poniendo el acento en la internacionalidad de muchos de los procesos de la organización y en la necesidad de organizarse en torno a ellos (p. 53).

La Gestión por procesos en toda empresa da una forma diferente de administración, en esta tiene como objetivo principal la visión de los clientes tanto internos como externos y aporta con herramientas que puedan mejorar o rediseñar el flujo de las tareas y trabajos para obtener resultados más eficientes considerando que siempre están latentes las relaciones laborales, con proveedores y clientes relaciones que deben mantenerse en un ambiente de respeto, profesionalismo y consideración.

Uno de los principios básicos de la Administración por Procesos según la Resolución 1580 de la Presidencia de la República (2013) del Artículo 4 es la “Evaluación permanente y mejora continua” este es un gran reto para muchas empresas públicas ya que la mejora continua busca aumentar las oportunidades y capacidades pero siempre en beneficio de otorgar un servicio óptimo al ciudadano además obtener resultados oportunos medidos al momento de rendir cuentas.

### **1.3.9 Mejoramiento de procesos**

Vásquez (como está citado en Enríquez, 2018) “Un sistema de proceso es un cambio cultural muy difícil, (...) que requiere de un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización”

La metodología propuesta por Harrington en su obra “Mejoramiento de los procesos de la empresa” propone 5 fases de aplicabilidad para las organizaciones.

- **Fase I.** Organización para el mejoramiento, busca establecer el equipo que formará parte del mejoramiento orientado al compromiso institucional, en el cual se planifique y se defina las causas que están generando problema.
  - Definir los procesos críticos.
  - Seleccionar los propietarios del proceso.
  - Definir límites preliminares
  - Conformar y entrenar equipos de mejoramiento de procesos, en los siguientes temas:
    - Definiciones del mejoramiento
    - Análisis tiempo de ciclo (proceso)

- Desarrollar planes de administración de proyectos y cambios, en este plan debe incluir:
  - Misión del mejoramiento
  - Nombre del proyecto
  - Lista de mejoramiento clave
  - Plan de administración del cambio
  - Recursos necesarios.

La primera fase contempla la planificación y organización para levantar información a través de las diferentes técnicas de investigación que proporcionen información relevante que aporte a la mejora del proceso.

- **Fase II:** Comprensión del proceso, busca comprender la dimensión actual del proceso y los responsables.
  - Descripción de las actividades reales
  - Elaborar diagramas de flujo del proceso (actual)
  - Preparar el modelo de estructura
  - Ejecutar el análisis de tiempo del ciclo del proceso
  - Implementar soluciones rápidas
  - Alinear el proceso con los procedimientos
  - Definir el alcance, objetivo y límites del proceso.
  - Determinar los factores críticos del proceso
  - Actualizar la documentación del proceso y solucionar diferencias.

En esta fase se propone en buscar un equilibrio de lo que se está haciendo con lo que se quiere mejorar de manera que se muestre las capacidades de cambio a las que puede hacer frente la empresa.

- **Fase III:** Modernización y/o simplificación del proceso, se plantea una mejora e innovación para conseguir la eficiencia – eficacia del procedimiento optimizando las tareas administrativas, controles y aprobaciones que no agregan valor al procedimiento para así disminuir la complejidad y el ciclo del mismo.
  - Rediseño de procesos (enfoque en el mejoramiento)
    - Eliminación de la burocracia
    - Eliminación de la duplicación
    - Simplificación y/ modernización
    - Reducción de tiempo de ciclo del proceso
    - Mejoramiento del proceso
    - Lenguaje sencillo
    - Estandarización

- Nuevo diseño de procesos (reingeniería de procesos, innovación de procesos análisis del panorama).
  - Análisis del panorama. Debe estar orientado a la misión y estrategia corporativa reforzando las capacidades de la empresa.
  - Automatización. Debe apoyar en herramientas tecnológicas.

Esta fase propone una serie de cambios especialmente apoyados en herramientas tecnológicas que faciliten el control, disminuyan tiempos y mejoren las relaciones laborales.

- **Fase IV:** Mediciones y Controles, establecer indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de las tareas para un mejoramiento progresivo.
  - Establecer indicadores de gestión
  - Sistema de medición. Para alcanzar su eficiencia las mediciones se las debe realizar lo más cerca posible de la actividad.
  - Roles y responsabilidades actuales

En esta fase busca apoyarse en indicadores que muestren la eficiencia en el desarrollo del proceso y de ser el caso tomar decisiones de manera oportuna para corregirlos.

- **Fase V:** Mejoramiento continuo, determinar acciones en la empresa para incrementar la eficiencia y eficacia en los procedimientos, con el fin de generar beneficios adicionales a la empresa, empleados, clientes y proveedores.
  - Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación del proceso.
  - Definir planes de acción y eliminar los problemas del proceso.

Esta fase propone implementar planes de acción acordes a la naturaleza de la empresa y se ajuste a la realidad del proceso.

Los negocios están sometidos a transformaciones constantes y los seres humanos somos testigos de querer un cambio, pero muchas veces se torna difícil adaptarse y la resistencia no permite mejorar la operatividad diaria, por lo que la alta gerencia tiene la responsabilidad de buscar mecanismos y brindar herramientas para generar confianza y aceptabilidad al cambio solo así se podrá cumplir los objetivos propuestos y optimizar los recursos.

### **1.3.10 Mapa de Procesos**

Pardo (2016) afirma que: “un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción de todos ellos” (p.49). A partir de esta definición se puede decir que a través de un mapa de procesos se tiene una idea de como está estructurada funcionalmente una organización, los niveles de despliegue estableciendo sus vínculos entre ellos es decir están representados gráficamente de lo general a lo particular y es de mayor utilidad para las empresas grandes.

Los procesos convencionales se clasifican en: estratégicos, operativos y de apoyo, cada uno de ellos cumple una función vital dentro del desempeño de una entidad para juntos conseguir un mismo objetivo organizacional.

### **1.3.11 Cadena de valor**

Pardo (2016) “Es una representación a nivel macro de los procesos operativos de una organización y constituyen el núcleo central del negocio en el que se centran los esfuerzos principales de gestión” (p.45). Es un “Conjunto de todas las actividades que efectúa una firma al crear, producir, comercializar y entregar sus bienes o servicios” para Magretta.

Porter sostiene que una cadena de valor es una herramienta básica y fundamental en una empresa ya que permite comprender cuál es la ventaja competitiva ante los demás considerando que todos los costos para su fabricación provienen son propios de su desarrollo pero identificar la diferenciación ante el resto es lo que genera ante el cliente ser elegidos.

### **1.3.12 Diagrama de flujo estándar de la ANSI**

Vásquez (como se citó en, Tituaña, 2017) “la simbología (ANSI) creada por la Instituto Nacional Estadounidense de Estándares tiene el objetivo de ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado”. Estas representaciones gráficas apoyadas en símbolos con una breve descripción facilita la comprensión de la secuencia de operaciones. Existen muchos diagramas pero este brinda una mayor comprensión ya que se detalla cada procedimiento de acuerdo a las actividades.

**Tabla 1 Símbolos ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares)**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Indicación flujo del proceso
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

**Fuente:** *Instituto Nacional Estadounidense de Estándares*

### 1.3.13 Control Interno

Según la Contraloría General del Estado (2014) “El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

Si bien el control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo en las empresas públicas, además promueve la eficiencia y eficacia de las operaciones garantizando la confiabilidad de la gestión realizada y contar con la información de manera oportuna que permita corregir las deficiencias de control.

De acuerdo a la conceptualización e importancia del control interno que nos proporciona la Contraloría General del Estado, permite tener una visión basada en principios éticos de transparencia, aplicados por todos, desde la máxima autoridad y todo

el personal que interviene en una empresa con el compromiso para generar un verdadero cambio que garantice el logro de los objetivos institucionales siempre en miras de protección a los recursos públicos.

Existen varios conceptos del control interno pero considero que su gestión depende del tamaño y complejidad de una empresa, si hablamos de pequeños emprendimientos con un solo dueño no es lo mismo que una empresa a nivel multinacional, su control es más grande, pero en ninguna administración se puede asegurar que siempre llegue al cumplimiento de los objetivos propuestos ni tampoco que existan fraudes dentro de la entidad son controles que deben reflejar información numérica mediante indicadores que permitan identificar fácilmente los puntos críticos de vulnerabilidad económica y operativa

El control interno tiene una gran importancia dentro de una organización ya que a más de generar culturas, normas sociales y ambientales llegan a ser el corazón de una organización que establece los procesos de cada negocio implementando mecanismos para la elaboración de bienes o para proporcionar servicios.

#### **1.3.14 El riesgo**

Según las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado el riesgo “es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno.” Para (Mejía) “Es la incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir ocasionando pérdidas o perjuicios a la empresa con efectos económicos que, como pueden ser pequeños también pueden ser de orden catastrófico”.

En la actualidad el entorno tan cambiante de los negocios ha hecho que se considere al riesgo como un enemigo constante dentro de las organizaciones ya que es incierto e impredecible pero siempre está ahí y el no saber administrarlo para mitigar su impacto puede tener resultados muy negativos en las empresas.

#### **1.3.15 Norma ISO 9001:2015**

Según Norma Técnica Ecuatoriana (NTE INEN-ISO 9001, 2015) es una norma internacional que tiene como finalidad normalizar los estándares que se adquieren en

sistemas de calidad en las empresas sin importar su tamaño o su actividad económica. Este sistema de gestión permite vincular la calidad y la mejora continua de los procesos considerando 7 principios fundamentales.

- **Enfoque al cliente.** Busca ganar la confianza del cliente, brindándole un valor agregado que supere las expectativas de satisfacción de sus necesidades.
- **Liderazgo.** La alta dirección tiene la responsabilidad y el compromiso para que las partes interesadas se alineen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Compromiso y competencia de las personas.** El recurso humano debe ser considerado como el más importante de la empresa, reconocer habilidades, competencias y capacitarlos, de ahí que al ser tratado como tal se generará un compromiso con la organización.
- **Enfoque basado en los procesos.** Comprender que un proceso eficiente genera optimización de recursos a la empresa y mejora un ambiente laboral.
- **Mejora.** Implantar hábitos constantes de mejora en la empresa proporciona mayores oportunidades ante los cambios constantes.
- **Toma de decisiones basada en evidencia.** Una gestión por resultados, debe ser documentada para determinar sus causas y consecuencias.
- **Gestión de las relaciones.** El éxito de un proceso se alcanza cuando todas las partes involucradas sostienen una buena relación.

Esta norma internacional sirve de guía para mejorar la gestión en el desempeño de las actividades de la empresa y su aplicabilidad es de mucha utilidad para los funcionarios y autoridades con el objetivo de cumplir con lo propuesto por las organizaciones considerando que un proceso bien estructurado y definido mejora la calidad de trabajo y el ambiente laboral.

### **1.3.16 Estructura de la Norma ISO 9001:2015**

Esta norma plantea una guía de su estructura para su aplicabilidad.

1. **Alcance.-** Se describe el área y el campo en el que se va a desarrollar.
2. **Referencias normativas.-** Sustentación documental para la aplicación de la norma.

3. **Términos y Definiciones.-** Define un vocabulario para mayor comprensión.
4. **Contexto de la organización.-** Comprende las necesidades y objetivos que tienen las partes interesadas.
5. **Liderazgo.-** Compromiso de la alta dirección para involucrar a todos en el sistema de gestión de la calidad.
6. **Planificación.-** Determinar los riesgos y oportunidades para tomar decisiones acertadas.
7. **SopORTE.-** Garantizar la evidencia con el archivo y registro de la documentación.
8. **Operación.-** Definir la planificación organización, dirección y control de los procedimientos desde sus entradas hasta proporcionar un producto o servicio.
9. **Evaluación del desempeño.-** Dar seguimiento, medición y respuesta a las actividades que se van realizando.
10. **Mejora.-** Proponer planes de acción para continuar con la mejora. (Plaza & Guzmán, 2018)

### **1.3.17 Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado**

Según (Contraloría General del Estado), en cuanto a la Norma de Control Interno, determina: NCI 403-08 “Control previo al pago, es responsabilidad de los servidores de las instituciones del sector público designados para ordenar un pago realizar un control previo de acuerdo a su competencia” y NCI 405-04 “Documentación de respaldo y su archivo, todo pago estará debidamente justificado y comprobado con los documentos auténticos respectivos” NCI 401-03 “Supervisión, los directivos de la entidad son los responsables de establecer procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

Para la empresa pública es obligatorio el cumplimiento de esta norma y en cuanto al proceso de pagos a proveedores tiene una aplicabilidad directa en: NCI 401-03 “establecer mecanismos de control”, NCI 403-08 “responsabilidad previo al pago”, NCI 405-04 “documentación sustentada y archivo” las mismas que deben ser socializadas en la empresa ya que es responsabilidad de todos dar cumplimiento así como el buen resguardo de los mismos para evidencia.

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque metodológico de la investigación

La presente investigación tiene una estructura metodológica para recolectar y analizar los datos obtenidos en el área financiera de la Empresa Eléctrica Quito, se realizará a través del método cualitativo y cuantitativo, es decir se combinará la fortaleza de estos dos métodos con la finalidad de identificar donde se generan las falencias del control interno previo al pago debido a la carga operativa durante el proceso de pagos a proveedores de la EEQ, mediante la información cuantitativa permitirá conocer a través de encuestas tabuladas el criterio de las personas quienes laboran en el área financiera de la empresa así como también criterio de un alto directivo de la empresa a través de una encuesta, y el método cualitativo se realizará a través de la investigación de campo con un check list y fichas de observación en los departamentos donde existe una mayor carga laboral por el registro y controles que se debe realizar antes de un pago, además se considerará la opinión de un administrador de contratos.

#### 2.2 Tipo de investigación

En el presente trabajo se aplicará dos tipos de investigación para diagnosticar el problema, como se describe a continuación:

##### 2.2.1 Investigación Descriptiva

Según Dos Santos (2017) “Describe las características de los objetos, persona, grupos, organizaciones y entornos” (p.31). Esta investigación está dirigida a los empleados de la Dirección Financiera y los departamentos: Estudios Económicos, Contratación Pública, Bienes y Bodegas, Contabilidad General, Presupuesto, Tesorería y la Sección de Contabilidad de Existencias, (Ver Anexo 1) de esta manera se podrá identificar cuáles son las actividades, controles vigentes, riesgos y las responsabilidades que tiene cada uno de los empleados en la empresa, esta información se recolectará mediante la entrevista y encuesta para desarrollar estrategias que permitan optimizar los recursos de la empresa con un control eficiente en el desempeño diario de las actividades.

### **2.2.2 Investigación de Campo**

Según (monografías.com) la investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. Esta investigación proporcionó el primer acercamiento del investigador para determinar los puntos críticos que no permiten un control eficiente del proceso de pagos a proveedores, a través de una observación directa (Ver Anexos del 7 al 11) y el acompañamiento de un representante de cada departamento para describir las actividades diarias en el desarrollo del proceso de pagos a proveedores.

### **2.3 Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información**

Para el levantamiento de información se utilizó varias técnicas de recolección de información con el apoyo del personal que trabaja en el área financiera de la empresa a el fin de conocer el comportamiento de las actividades, la interrelación interdepartamental, la responsabilidad compartida entre todos los funcionarios quienes intervienen en el proceso de pagos a proveedores de la empresa y los riesgos a los que están expuestos debido a que su gestión es controlada constantemente por la Contraloría General del Estado, para ello se considera las siguientes técnicas de recolección de datos:

#### **2.3.1 Encuesta:**

Según (Yuni & Urbano, 2014, pág. 65) “es la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar”. En esta investigación se aplicará un cuestionario elaborado con anterioridad, se formulará preguntas cerradas a los empleados que laboran en la Dirección Financiera y sus departamentos, (Ver Anexo 2), con la finalidad de conocer de manera específica, la percepción que tienen sobre la eficiencia en el desempeño diario de sus funciones.

#### **2.3.2 Entrevista:**

Según (Yuni & Urbano, 2014) “es una técnica que permite al investigador obtener información a través de una conversación formal”. La entrevista se realizará al Director Financiero a través de una conversación formal apoyada en una plantilla que servirá de

guía para el entrevistador con el objetivo de enfocar los puntos críticos en la gestión de pago a proveedores. (Ver Anexo 3)

### 2.3.3 Check List

Según (Plaza & Guzmán, 2018) “Es una herramienta muy utilizada en las empresas para obtener información de un tema de interés”. La presente investigación se aplicó un diseño de check list, (Ver Anexos 4, 5 y 6) en el cual se evidenció la aplicabilidad de las 5 Fases de Harrington y la aplicación de la NTE ISO 9001:2015 y NCI Contraloría General del Estado, en relación al proceso de pago a proveedores y estuvo dirigida a la jefatura del Departamento de Contabilidad General y a un representante de los administradores del contratos.

### 2.3.4 Observación

Según Lebet (2019) sirve como una herramienta visual de hechos durante la cual el investigador participa activamente, actúa como espectador de las actividades llevadas a cabo por una persona para conocer mejor su sistema. Este método se lo plasmó a través de una ficha de recolección de datos. (Ver Anexos del 7 al 11)

**Tabla 2 Técnica de recolección**

<b>Técnica de recolección</b>	<b>Instrumento de recolección</b>	<b>Muestra</b>
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas	1
Encuesta	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas	12
Lista de verificación	Check List	2
Observación	Ficha de observación	4

**Elaborado por:** Duque V.

**Fuente:** Encuestas EEQ

## 2.4 Población, unidades de estudio y muestra

### 2.4.1 Características de la población

Para la presente investigación se ha considerado un análisis de estudio con: la Dirección Financiera, los departamentos de: Contabilidad General, Presupuesto, Tesorería, Sección de Contabilidad de Existencias todos ellos con sus Contadores y Analistas.

### 2.4.2 Delimitación y tamaño de la población

Para el presente estudio se ha determinado como una población finita, la misma que está formada de acuerdo a la *Tabla 3*

**Tabla 3** *Tamaño de la población*

<b>Área de estudio</b>	<b>No. empleados</b>
Dirección Financiera	3
Contabilidad de Existencias	4
Departamento de Estudios Económicos	6
Contabilidad General	18
Departamento de Presupuesto	7
Departamento de Tesorería	7
<b>Total</b>	<b>45</b>

*Elaborado por: Duque Viviana*

*Fuente: Encuestas EEQ*

### 2.4.3 Tipo de muestra

Para el presente estudio se ha determinado como una población finita y se ha calificado como un muestreo no probabilístico discrecional porque los encuestados poseen la información y experiencia para el desarrollo de la investigación.

### 2.4.4 Tamaño de la muestra

Debido a que la población es pequeña no se precisa el tamaño de la muestra mediante fórmula estadística, la selección de la muestra para trabajar en este proyecto de investigación es a criterio del investigador, con una representación de la población de los servidores públicos que trabajan en el área financiera: considerados a: Director Financiero, 4 de las jefaturas de los departamentos del área financiera (Contabilidad, Presupuesto,

Contabilidad de Existencias y Tesorería), 8 servidores públicos de los diferentes departamentos (Contadores y Analistas).

## 2.5 Análisis Estadístico de las encuestas aplicadas a los empleados de la Dirección Financiera de la Empresa Eléctrica Quito.

El presente análisis será representado el nivel del control eficiente que presenta en el desempeño efectuado antes durante y después del proceso de pagos a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito.

**Pregunta 1.** ¿Considera usted que en la Dirección Financiera se trabaja en equipo?

**Tabla 4** *Existe un trabajo en equipo*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	33%
No	8	67%
Total	12	100%

Elaborado por: Duque Viviana

Fuente: Encuestas EEQ

### Análisis:

Se puede afirmar que la mayoría de los empleados de la Dirección Financiera consideran que no existe un trabajo en equipo.

**Pregunta 2.** ¿Sabe usted qué es un sistema de gestión?

**Tabla 5** *Conoce que es un sistema de gestión*

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Elaborado por: Duque Viviana

Fuente: Encuestas EEQ

**Análisis:**

Casi todo el personal de la Dirección Financiera afirma que conoce lo que es un sistema de gestión.

**Pregunta 3.** ¿Considera usted que en el desarrollo de sus actividades faltan herramientas?

**Tabla 6** *Faltan herramientas en el desarrollo de sus actividades*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Encuestas EEQ

**Análisis:**

La mayoría de los empleados que pertenecen al área financiera consideran que necesitan herramientas en el desarrollo de sus actividades y entre las que solicitan son: sistema de gestión integrado, tecnológicas, matrices estándar, espacio físico, capacitación y comunicación.

**Pregunta 4.** ¿Conoce usted donde inicia el proceso de pago?

**Tabla 7** *Conoce cómo inicia el proceso de pago*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Encuestas EEQ

**Análisis:**

La mayoría afirma conocer donde inicia el proceso de pagos, sin embargo al momento de describirlo solo un 30% logra identificar los pasos a seguir en el mismo dejando un débil conocimiento de cómo es el proceso de pago en la empresa.

**Pregunta 5.** ¿Existe una estandarización de los documentos en el proceso de pago?

**Tabla 8** *Existen documentos estandarizados en el proceso.*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Encuestas EEQ

**Análisis:**

La mayoría coincide que no existe una estandarización definida en cuanto a la documentación que debe presentarse de acuerdo a la naturaleza del pago ya sea de bienes o servicios.

**Pregunta 6.** ¿Cree usted que los administradores de los contratos están capacitados para representar a la empresa ante los proveedores?

**Tabla 9** *Los administradores son buenos representantes.*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Encuestas EEQ

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados consideran que los administradores no están capacitados para representar a la empresa en cuanto al proceso de pago a ellos mismo.

**Pregunta 7.** ¿Con qué frecuencia emite reportes de las novedades sobre el proceso a su jefatura?

**Tabla 10** *Con qué frecuencia informa novedades a su jefatura.*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Cada mes	6	50%
Cada 6 meses	0	0%
Anualmente	0	0%
Nunca	6	50%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Duque Viviana  
**Fuente:** Encuestas EEQ

**Análisis:**

El resultado muestra criterios divididos ya que un 50% afirma que nunca se entrega reportes en cuanto a las novedades del proceso el otro 50% afirma entregar mensualmente a su jefatura.

**Pregunta 8.** ¿Existen herramientas tecnológicas de apoyo para un control eficiente en las actividades que usted realiza?

**Tabla 11** *Cuentan con herramientas tecnológicas eficientes*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

**Elaborado por:** Duque Viviana  
**Fuente:** Encuestas EEQ

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados considera que no tiene un apoyo tecnológico para llevar un control eficiente en las actividades diarias que realizan.

**Pregunta 9.** ¿Considera usted que se han implementado controles eficientes para prevenir los riesgos de fraude?

**Tabla 12** *Existen controles de riesgos de fraude*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

Elaborado por: *Duque Viviana*

Fuente: *Encuestas EEQ*

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados consideran que no se han implementado controles eficientes para prevenir los riesgos de fraude debido al desconocimiento y a la susceptibilidad ya que tienen carácter de emergentes.

**Pregunta 10.** ¿Considera usted necesario capacitaciones constantes de la normativa vigente en el proceso de pago?

**Tabla 13** *Se requiere de capacitaciones*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Elaborado por: *Duque Viviana*

Fuente: *Encuestas EEQ*

**Análisis:**

El 92% de los entrevistados consideran que las capacitaciones son muy importantes y más aún en el proceso de pagos ya que existen reformas por los entes regulatorios, tributarios y cambios internos de la organización.



## 2.6 Entrevista aplicada al Director Financiero de la Empresa Eléctrica Quito

La presente entrevista se realiza como parte del trabajo de investigación “**Sistema de gestión del proceso de pasos a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito**” es de utilidad contestar.

**Objetivo:** Conocer el punto de vista profesional en cuanto al proceso de pagos de la empresa.

### 1. **¿Considera usted que los empleados de la empresa tienen conocimiento del proceso de pagos?**

En el corto tiempo que estoy prestando mis servicios en la EEQ considero que existe mucho desconocimiento de los pasos a seguir del proceso de pagos, además, hoy en día se puede aprovechar de las herramientas tecnológicas las mismas que brindan gran apoyo para socializar cualquier tipo de información.

### 2. **¿Con qué frecuencia evalúa el proceso de pago con las áreas involucradas?**

Se está tratando de mantener un acercamiento con las áreas para proponer que cada mes se pueda evaluar las dificultades que se presentan en el desarrollo diario de las actividades pero por el momento no existe ningún tipo de evaluación puntual al respecto.

### 3. **¿Cuáles son las actividades que se realizan para la mejora continua del proceso de pago?**

Se ha empezado desarrollando capacitaciones por parte del área financiera para socializar información en cuanto a la normativa aplicada para la liquidación de viáticos de esta manera se ha conseguido evitar errores por desconocimiento y en este tema en particular, se ha logrado optimizar tiempos que generaban devoluciones constantes para su corrección. Eliminar actividades repetitivas del

ingreso de datos en cada área relacionada con este proceso es un objetivo al cual se busca llegar.

**4. ¿Considera útil contar con un sistema de gestión integral del proceso de pago a proveedores con la cual se estandarice el proceso y los documentos de soporte?**

Sí, considero que articular de manera secuencial una interrelación de información de un departamento a otro, permitirá mejorar los tiempos y evitaría un desperdicio de recursos en la empresa, además contar con una estandarización de documentos de manera universal y sistematizada de tal forma que esté al alcance de quien lo requiera será de gran beneficio y utilidad para la empresa.

**5. ¿De acuerdo a su experiencia cómo categoriza la gestión de las áreas que intervienen en el proceso de pago a proveedores?**

La gestión realizada por parte de los administradores, el área de presupuesto y de contabilidad general los que más carga laboral tienen durante el proceso de pago y los de mayor responsabilidad son los ya mencionados y tesorería, las áreas de contratación pública, estudios económicos, activos y bienes, contabilidad de existencias tienen una responsabilidad y carga laboral relativamente baja durante y después del proceso de pagos.

**6. ¿Considera usted que se debe mejorar el proceso de pagos? ¿Cómo?**

Sí, se debe conseguir una sistematización universal que permita a cada departamento obtener la información del procedimiento anterior para solo adicionar la información relacionada a su competencia y con el tiempo que se optimice dedicarlo a un mejor control interno previo al pago, de acuerdo a la normativa vigente. Además es necesario planificar capacitaciones mensuales en cuanto a la normativa vigente, documentos a presentarse, las responsabilidades que cada funcionario.

## 2.7 Análisis del Check List

Con la lista de verificación permitió que se conozca el nivel de confianza que genera la operatividad de las actividades del proceso que se desarrollan y la aplicabilidad de las fases propuestas por J. Harrington, las mismas que tienen como objetivo proponer un sistema de gestión del proceso de pagos a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito que sirva de herramienta que sirva para mejorar la eficiencia en su operatividad.

La interpretación de los resultados obtenidos por cada una de las fases de la mejora del proceso de pagos propuesta por J. Harrington indica el nivel de confianza de aplicabilidad de las fases y el nivel de riesgo e incertidumbre que este genera en su operatividad.

**Tabla 14** *Fases de mejora del proceso*

<b>Fase</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Organización para el mejoramiento	48%
2. Comprensión del proceso	42%
3. Simplificación del proceso	48%
4. Implementación de mediciones y controles	50%
5. Mejora continua	66%

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Check List

### **Fase I. Organización para el mejoramiento**

De acuerdo a la primera fase se obtiene un 48% de aplicabilidad, por lo que se puede evidenciar que deja un alto porcentaje para tomar acciones e implementar mejoras en el proceso de pagos.

### **Fase II. Comprensión del proceso**

El proceso se puede observar que con la información obtenida existe un 42% de conocimiento del proceso de pago a proveedores y su alcance en el área de la Dirección Financiera, evidenciándose un porcentaje alto para implementar acciones de mejora que sociabilice al proceso como una herramienta de apoyo .

### Fase III. Modernización del proceso

En esta fase se manifiesta un resultado del 48% de efectividad aplicada en el proceso y evidenciando que queda un alto porcentaje que permite proponer un proceso más sencillo que optimice recursos y tiempos en el desarrollo diario del proceso.

### Fase IV. Implementación de medición y control

El proceso cuenta con un 50% de controles implantados, dejando un porcentaje alto para implementar planes de acción que generen valor al proceso.

### Fase V. Mejora continua

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe una planificación de un 66% para realizar mejoras al proceso de pagos pero que en un alto porcentaje no se concretan ni se mantienen.

En el diagnóstico realizado con los criterios según las 5 Fases de Harrington, se evidenció que la empresa tiene muchas deficiencias en su el desarrollo de sus actividades y es necesario contar con un sistema de gestión para mejorar la eficiencia de su proceso.

**Tabla 15** Resultados de la aplicabilidad según las 5 Fases

Fases de Mejora	% de Cumplimiento	Acciones por realizar
Organización para el mejoramiento	48%	Implementar
Comprensión del proceso	42%	Implementar
Simplificación del proceso	48%	Implementar
Implementación de mediciones y controles	50%	Mejorar
Mejora continua	66%	Mejorar
<b>Total</b>	<b>51%</b>	
Calificación aplicación de la mejora		Medio

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Check List

Además se ha realizado un check list para los Administradores de contratos en cuanto al conocimiento y aplicabilidad de la NTE ISO 9001:2015 y las NCI que están inmersas en cumplimiento en el desempeño de las actividades diarias del proceso de pagos por lo que se ha obtenido la siguiente información:

**Tabla 16** *Aplicabilidad de la NTE ISO 9001:2015 y NCI*

<b>Fase</b>	<b>Porcentaje</b>
NTE ISO 9001:2015 Apartado 6 Planificación	43%
NTE ISO 9001:2015 Apartados 8 y 9 Operación y Evaluación del desempeño	23%
NTE ISO 9001:2015 Apartado 10 Mejora	13%
NCI Aplicabilidad	13%

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Check List

En cuanto a la aplicación de la NTE ISO 9001:2015 y la NCI Contraloría General del Estado se puede evidenciar que la gestión de los administradores de contratos tienen un conocimiento y aplicabilidad de apenas un 23% por lo que existen acciones por implementar para mejorar la eficiencia del proceso.

## **2.8 Análisis de la ficha de observación**

De acuerdo a este método, se ha evidenciado las actividades diarias que se realizan en el proceso actual en las áreas involucradas y se muestra los tiempos que se toman en cada trámite gestionar un pago a proveedores, como se muestra en la Tabla 17.

**Tabla 17** *Tiempos en minutos*

<b>Subprocesos</b>	<b>Tiempo actual minutos</b>
Administradores de contratos	32´
Contabilidad de existencias	8´
Departamento de presupuesto	16´
Departamento de contabilidad general	16´
Departamento de tesorería	8´
<b>Total</b>	<b>80´</b>

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Datos obtenidos Empresa Eléctrica Quito

De acuerdo a los datos proporcionados por el Departamento de Presupuesto en cuanto a la cantidad de facturas que ingresan cada año, se puede evidenciar un promedio diario aproximado de 60 facturas diarias como se muestra en la Tabla 18.

**Tabla 18** *Ingreso de facturas*

<b>Año</b>	<b>Facturas</b>
2015	14.507
2016	15.525
2017	15.723
2018	16.001

**Elaborado por:** *Duque Viviana*

**Fuente:** *Datos Empresa Eléctrica Quito*

## **2.9 Análisis general de la investigación**

La Dirección Financiera encaminada al cumplimiento de los objetivos organizacionales y enfocada en un desempeño de las actividades dentro del marco regulatorio, ha permitido realizar esta investigación con el objetivo brindar un apoyo para mejorar ciertas actividades que no favorecen al proceso de pago a proveedores.

De acuerdo al estudio realizado se puede evidenciar que existe cierta desmotivación entre los colaboradores y un desconocimiento de la normativa vigente debido a que constantemente existen actualizaciones y al no contar con una sociabilización oportuna de estos cambios genera errores de control, además el proceso de pago no cuenta con una sistematización integral e interrelacionada de la información entre las áreas de la Dirección Financiera lo que conlleva a que el control interno tienda a debilitarse y en ocasiones genera malestar entre las áreas.

Los administradores de los contratos son un elemento importante dentro de este proceso, ya que son ellos quienes tienen un contacto directo con los proveedores es decir son quienes representan a la empresa y son los encargados de recopilar y revisar la documentación habilitante para el pago, pero de acuerdo a la información obtenida se puede evidenciar que tienen un gran desconocimiento de los pasos a seguir del proceso, lo que se dificulta y perjudica los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades diarias del proceso de pago.

## **CAPÍTULO III**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO**

#### **3.1 Introducción a la propuesta.**

La estructura organizacional de la Empresa Eléctrica Quito se alinea siempre a la misión, visión objetivos y valores institucionales, se sustenta en su filosofía empresarial con el fin de garantizar su plan de acción y competencia en el marco de la Constitución, de acuerdo a la normativa vigente en el ámbito regulatorio, tributario e institucional.

El planteamiento de un sistema de gestión del proceso de pago a proveedores en la empresa, permitirá prevenir posibles errores buscando medios de forma rápida que generen cambios importantes en el desempeño de las actividades diarias que se desarrollan en la Dirección Financiera y de esta manera contribuir para mejorar el proceso de pago, evitar actividades repetitivas garantizando un control previo efectivo, además se podrá determinar el trabajo y la responsabilidad de cada empleado en todo el proceso.

La metodología de la presente investigación aplicará las 5 fases de J. Harrington, así como también la Norma Técnica del Ecuador NTE ISO 9001:2015 orientado a un sistema de gestión de calidad con un enfoque en los procesos y apegado a las Normas de Control Interno NCI de la Contraloría General del Estado las mismas que son concordantes en el marco legal vigente diseñadas en los principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica.

#### **3.2 Fase I Organizarse para el mejoramiento**

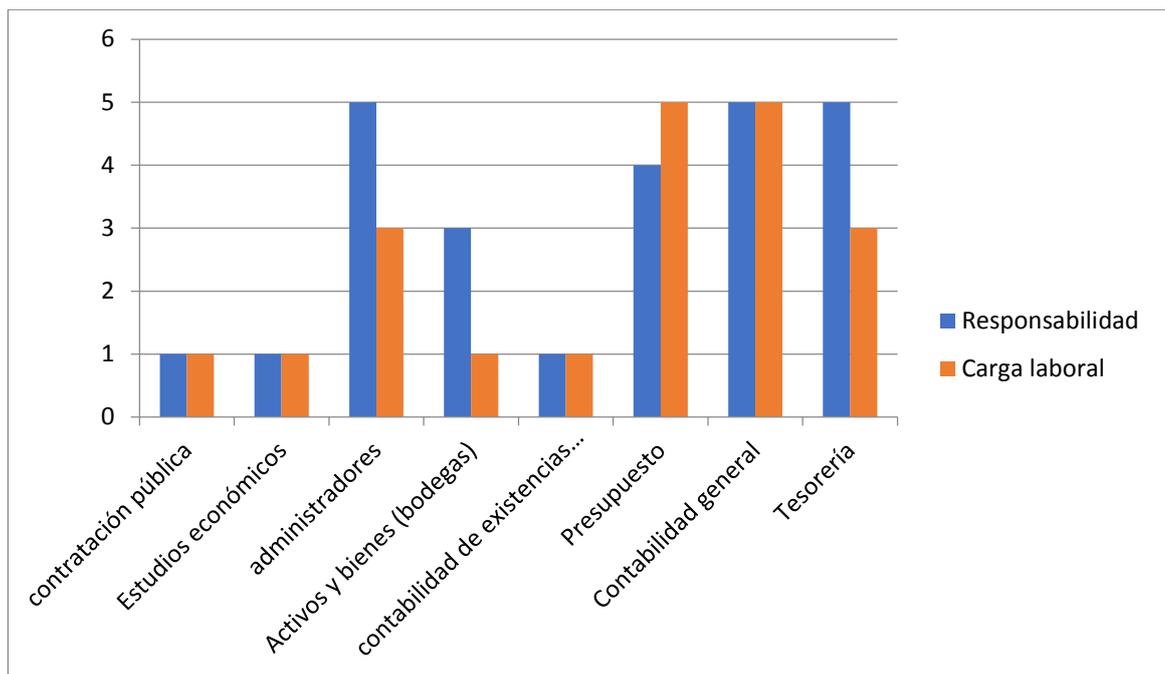
Se ha contemplado la *Fase I* de Harrington “Organizarse para el mejoramiento” y el *apartado 6* de la NTE ISO 9001:2015 “Planificación” de acuerdo a la investigación realizada (Ver Anexo 4, 5 y 6)

##### **3.2.1 Definir los procesos críticos**

Dentro de la gestión de las áreas que intervienen en el proceso de pago a proveedores, las actividades y la responsabilidad que ejercen de acuerdo a la NCI CGE

403-08 y según la entrevista (Ver Anexo 3) se determinó quienes tienen mayor grado de responsabilidad y mayor carga laboral.

La responsabilidad de las áreas de: presupuesto, contabilidad general, tesorería y la gestión de los administradores, son los más altos y la carga laboral se centra en las actividades realizadas por los administradores, presupuesto y contabilidad general según resultados de la Figura 1.



**Figura 1** Actividades y responsabilidades  
Elaborado por: Duque Viviana

### 3.2.2 Propietarios de los procesos

De acuerdo a las fichas de observación (Ver Anexos del 7 al 11) se identificó quienes son los responsables de los procesos.

**Tabla 19** Responsables de los procesos

Proceso	Responsable
Proceso de los administradores	Administradores y/o fiscalizadores
Proceso de Contabilidad General	Jefe del departamento
Proceso de Presupuesto	Jefe del departamento
Proceso de tesorería	Jefe del departamento

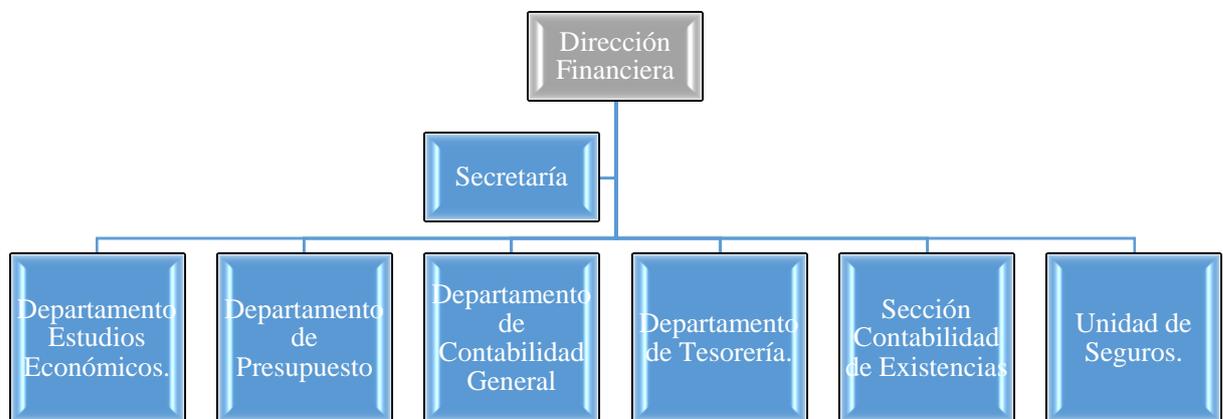
Elaborado por: Duque Viviana

### 3.2.3 Definir límites preliminares

En la presente investigación se levantó información a través de: entrevista, encuestas, check list y ficha de observación. (Ver Anexos del 2 al 11).

### 3.2.4 Estructura de la Dirección Financiera

El área financiera de la empresa se compone de 5 áreas departamentales como son: estudios económicos, sección contabilidad de existencias, presupuesto, contabilidad general, tesorería y seguros.



**Figura 2** Estructura del área financiera  
Elaborado por: Duque Viviana

### 3.2.5 Definiciones de mejora

De acuerdo a la información obtenida (Ver anexos 4 y 5) y el entorno en cuanto a la gestión de la dirección los factores que causan el problema y las oportunidades para mejorar el proceso de pago a proveedores y plantear un sistema de gestión interrelacionado con las áreas que intervienen en el proceso de pagos a proveedores:

**Tabla 20** Análisis Factores internos de la dirección

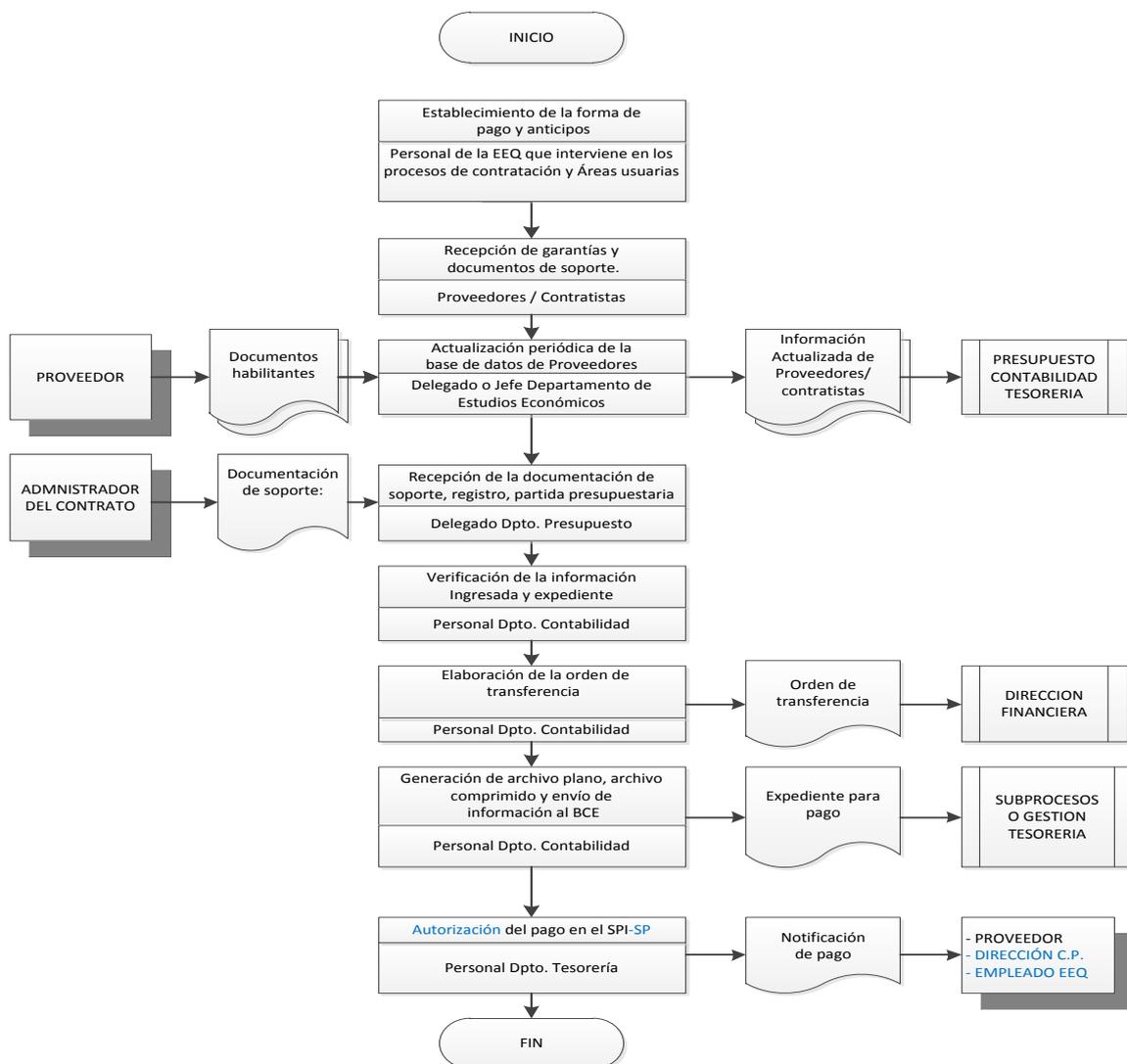
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja con una autogestión de los recursos.</li> <li>• Cuenta con personal profesional con instrucción superior de tercer nivel en su mayoría.</li> <li>• Existe credibilidad ante los proveedores.</li> <li>• Buena administración de los recursos económicos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos administrativos voluminosos no sistematizados.</li> <li>• Desconocimiento de los administradores en cuanto al proceso de pago.</li> <li>• Deficiente comunicación con el área de sistemas para plasmar sistemáticamente los requerimientos necesarios para el desempeño</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y confianza de la junta de accionistas en su gestión.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades rutinarias netamente operativas.</li> </ul> |
|---|--|

Elaborado por: *Duque Viviana*

### 3.2.6 Diagrama de flujo

En la presente investigación y el levantamiento de información como se muestra en la Tabla 22 sobre la descripción de las actividades que se realizan en cada área que interviene en el proceso de pago a proveedores, no refleja la realidad de la misma en el diagrama de flujo que mantiene la empresa ya que no muestra la realidad del proceso.



**Figura 3** Flujograma procedimiento para pago a proveedores EEQ

Fuente: EEQ Procedimiento para pago a proveedores y contratistas Código: GR-EE-006

### 3.2.7 Plan de administración del proyecto

**Tabla 21** Plan de administración del proyecto

<b>Sistema de gestión del proceso de pago a proveedores</b>			
Desarrollar un sistema de gestión integrado, que proporcione información en tiempos reales para la toma de decisiones oportunas que optimicen los recursos y esfuerzos de la empresa.			
<b>Lista de mejoramiento</b>	<b>Tiempo de desarrollo</b>	<b>Plan de cambio</b>	<b>Recursos</b>
Capacitación	Cada 15 días	Corto plazo	Humanos, tecnológicos, económicos e infraestructura.
Documentación estandarizada	Actualización trimestral	Corto plazo	Humanos, tecnológicos.
Software	Actualización trimestral	Corto y largo plazo	Humanos, tecnológicos, económicos.

Elaborado por: Duque Viviana

### 3.3 Fase II Comprender el proceso actual

En la **Fase II** de Harrington “Comprender el proceso actual” y el **apartado 8** de la NTE ISO 9001:2015 “Operación” (Ver Anexos 4, 5 y 6) y a las Fichas de Observación (Ver Anexos 7 al 11) aquí se puede evidenciar las actividades diarias que se desarrollan en el área financiera, se tiene identificado cuáles son sus entradas, el proceso de transformación que realizan y que productos sale de cada departamento (Ver Anexo 1).

#### 3.3.1 Descripción de las actividades del proceso de pago a proveedores.

De acuerdo a la Tabla 22 se muestra que existen actividades repetitivas que no generan valor al proceso.

**Tabla 22** Descripción de actividades

Departamento de Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de las áreas</li> <li>• Adquisiciones o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría a través del Sistema Nacional de Contratación Pública</li> <li>• Se elige a proveedores registrados en el Registro Único de Proveedores y calificados por el SERCOP</li> </ul>
-------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los requerimientos deben constar en el PAC Plan Anual de Contratación.</li> <li>• Solicita la certificación presupuestaria.</li> <li>• Elabora el documento contractual.</li> <li>• Se solicita al proveedor que registre la cuenta bancaria para desembolso de los recursos y se le entrega el formulario según el Anexo. 14</li> <li>• Se sube al Sistema Financiero, módulo de Compras la información del proveedor, descripción de la adquisición si es un bien o servicio, precios unitarios y monto total del contrato.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Es obligación del proveedor registrar una cuenta bancaria en un banco del estado cuando el monto supera los 500 mil dólares para anticipos, caso contrario puede registrar de cualquier otra institución financiera.</p>
Departamento de Activos y Bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de ser un bien se registra el ingreso al inventario de las bodegas de la empresa.</li> <li>• Compara el comprobante de venta con el físico del material recibido.</li> <li>• Se emite un informe de recibo especificando las cantidades, fecha y hora de recibido.</li> <li>• Recibe la factura y acta entrega recepción.</li> </ul>
Administrador del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe el comprobante de venta, la copia que certifique que la cuenta bancaria fue registrada al sistema, además le entrega la hoja de recibo del material entregado.</li> <li>• Fiscaliza el inventario físicamente en las bodegas y libera los ítem vía sistema para su posterior distribución del inventario.</li> <li>• Elabora los documentos habilitantes según los Anexos del 15 al 23 y de acuerdo al tipo de pago según Anexos del 25 al 38.</li> <li>• Solicita el pedido de pago al departamento de presupuesto a través del sistema de gestión documental.</li> </ul>
Contabilidad de Existencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe la documentación habilitante y sella la hora de ingreso.</li> <li>• Realiza un control previo manual y verifica que el documento tributario y habilitantes para el pago cumplan con las especificaciones descritas en el documento contractual.</li> <li>• Revisa que la factura cumpla los requisitos de acuerdo a la ley de tributación: sin tachones, borrones ni enmendaduras.</li> <li>• Certifica en que bodega fue ingresado el material o bien de acuerdo al sello que registre en el documento habilitante.</li> <li>• Que los documentos cuenten con las firmas de los responsables.</li> <li>• En el sistema financiero módulo contabilidad d existencias, revisan la información obtenida del área de compras los datos referentes al proveedor (nombre y ruc) y verifican la información en cuanto a cantidades, precios unitarios y totales de acuerdo a las condiciones del documento contractual.</li> <li>• Validan y certifican la exactitud de las cantidades mediante una impresión sobre el documento de informe de recibo.</li> <li>• Preparan una guía manual para envío de la documentación a la siguiente área.</li> </ul>
Departamento de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe la documentación en secretaría, se realiza un control previo, si está correcto se sella y se registra en un registro Excel de control de ingreso de documentos además se notifica a través de un comentario en el QUIPUX.</li> </ul>

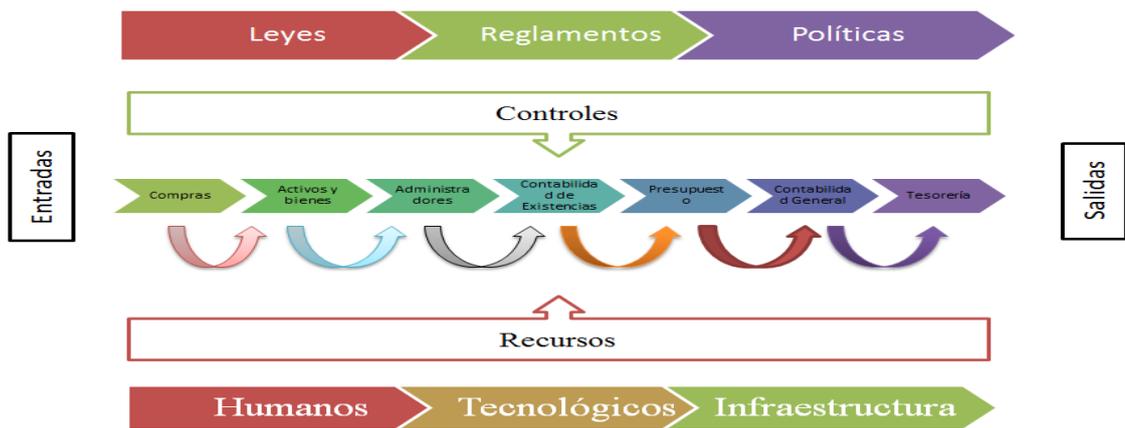
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asigna la documentación al analista de acuerdo a las partidas.</li> <li>• Realizan un control previo basándose en la aplicación de la normativa vigente según el Anexo. 13 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la normativa vigente.</li> <li>• Documentos habilitantes tengan las firmas de responsabilidad.</li> <li>• Verifican las fechas de ingreso de los bienes o materiales a las bodegas para certificar que no incurrir en multas de acuerdo a las especificaciones en el documento contractual.</li> <li>• Comparan de acuerdo a sus auxiliares elaborados en la herramienta Excel el seguimiento de pago de acuerdo a la secuencia de los estados de pago realizados.</li> </ul> </li> <li>• Si no existe ninguna observación registran en el sistema financiero, módulo de presupuesto la ejecución presupuestaria. En caso de que no está correcto preparan un memorando para devolución con las observaciones correspondientes.</li> <li>• La jefatura de presupuesto firma la autorización del pago previo.</li> <li>• En secretaría se registra la salida del documento en el archivo Excel y se elabora la guía para el despacho.</li> <li>• Cuando existe una devolución se organiza la documentación, se registra la salida del documento y se devuelve al administrador.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Departamento de Contabilidad General</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En secretaría se recibe la documentación, sella la hora y fecha de ingreso.</li> <li>• Se asigna al contador quien realiza un control interno, si existe alguna observación devuelve el trámite al administrador, caso contrario, si todo está correcto registra el gasto, el ingreso, el activo, la obra, la cuenta por pagar y los impuestos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización del SRI</li> <li>• Fecha de caducidad de la factura</li> <li>• Cuenta contable</li> <li>• Confirman el porcentaje de los impuestos tributarios retenidos.</li> </ul> </li> <li>• Valida la información con el departamento de compras en cuanto a las especificaciones del producto o servicio, precios, cantidades y montos del contrato.</li> <li>• Vía sistema se registra la emisión del comprobante de retención.</li> <li>• Se genera e imprime una Orden de Transferencia que contiene una numeración.</li> <li>• La jefatura de contabilidad firma y autoriza para continuar el proceso del pago.</li> <li>• En secretaría se elabora una guía con las órdenes de transferencia para despacho a la Dirección Financiera.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Dirección Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En secretaría se recibe la documentación, se realiza un control previo de los datos obtenidos de la guía de traspaso de documentos con la documentación física.</li> <li>• El director financiera autoriza el pago en el sistema y manualmente con la firma en la orden de transferencia y en el registro presupuestario.</li> <li>• En secretaría se reasigna la documentación al departamento de contabilidad general.</li> </ul>

<p>Departamento de Contabilidad General</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe la documentación en secretaría y se entrega al contador asignado como CARGADOR quien genera un archivo plano comprimido solo con los pagos autorizados por la Dirección Financiera y lo carga al SPI sistema de pagos interbancario.</li> <li>• Luego este archivo lo ingresa a la base de datos del Banco Central en donde se genera un número de pago.</li> <li>• En secretaría se prepara una guía con los pagos aprobados según registro del archivo plano y se registra en el mismo archivo el número de pago emitido de acuerdo a la información del Banco Central y se envía al departamento de tesorería.</li> </ul>
<p>Departamento de Tesorería</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ayudante de tesorería recibe la documentación, se sella la hora y fecha de recepción y entrega a la jefatura.</li> <li>• La jefatura realiza un control previo de la documentación presentada y verifica los valores a transferir procede con la autorización final en el sistema de pagos interbancario bajo el perfil de usuario “AUTOIRZADOR”, para culminar con la transferencia de recursos, los mismos que se pueden realizar hasta los siguientes horarios 8:30, 12:30 y 16:05.</li> <li>• El analista de tesorería registra las órdenes de transferencia aprobadas en el Sistema Financiero módulo de tesorería.</li> <li>• Se genera automáticamente un correo electrónico y le llega una notificación al proveedor de que han sido acreditados los valores a su cuenta bancaria.</li> <li>• La documentación se devuelve al departamento de contabilidad general.</li> </ul>
<p>Departamento de Contabilidad General</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recibe en secretaría se entrega al oficinista del departamento para que se escanee el respaldo del pago iniciando con el documento del boletín generado y todos los documentos de soporte entregados y realice un control de un archivo digital.</li> <li>• Se archiva manualmente en orden cronológico.</li> </ul>

Elaborado por: *Duque Viviana*

### 3.3.2 Modelo de estructura

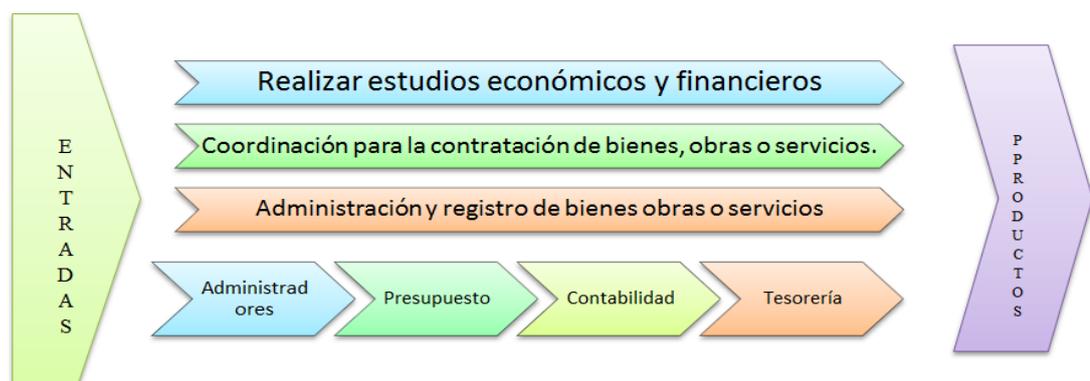
El proceso de pagos de la empresa tiene 3 áreas que intervienen directamente y 3 indirectamente en el proceso, en la Figura No. 4 se puede ver como las salidas de un departamento se convierten en entradas para el siguiente, reflejados en función de las necesidades y requerimientos de la empresa y en su transformación son gestionados con el apoyo de recursos tecnológicos, humanos, etc. Sujetos al cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas internas propias de la empresa y del proceso.



**Figura 4** Estructura del proceso de pago  
Elaborado por: Duque Viviana

### 3.3.3 Alinear el proceso con los procedimientos

Apoyado en la cadena de valor para determinar las actividades primarias y secundarias en el desempeño de la Dirección Financiera para generar una ventaja competitiva que signifique una optimización de recursos a la empresa y proporcione en este caso una satisfacción al cliente interno (empleados) y al cliente externo (proveedores), a continuación se puede observar las actividades que son de apoyo para el proceso y las que intervienen directamente en el proceso.



**Figura 5** Cadena de valor interna del proceso de pago  
Elaborado por: Duque Viviana

### 3.3.4 Tiempos del ciclo del proceso

Si consideramos que cada trámite tiene un tiempo de 80 minutos y esto multiplicado por 60 facturas diarias de promedio da un total de 4.800 minutos, según Tabla 23, tenemos que actualmente tiene una tardanza de 80 horas de trabajo equivalente a 10 días laborables si es un pago por adquisición de bienes o materiales y en el caso de un servicio 9 días laborables, se propone disminuir los tiempos a 40 minutos por cada trámite dando un total de 2.400 minutos en 60 trámites diarios equivalente 40 horas de trabajo dando un total de 5 días laborables sea por adquisición de bienes o servicios.

**Tabla 23** *Tiempos en minutos por trámite*

Subprocesos	Tiempo actual minutos	Tiempo propuesto minutos	Ahorro minutos
Administradores de contratos	32´	16´	16´
Contabilidad de existencias	8´	0´	8´
Departamento de presupuesto	16´	8´	8´
Departamento de contabilidad general	16´	12´	4´
Departamento de tesorería	8´	4´	4´
<b>Total</b>	<b>80´</b>	<b>40´</b>	<b>40´</b>

Elaborado por: Duque Viviana

Fuente: Datos Empresa Eléctrica Quito

### 3.3.5 Factores críticos del proceso

**Tabla 24** *Factores críticos*

Actividad de apoyo	Factor crítico	Aporte dentro del proceso
<b>Gestión de los administradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que tiene como función adicional la administración de un contrato.</li> <li>• Falta de información del proceso de pagos.</li> <li>• No tiene una visión clara del ciclo que tiene el proceso.</li> <li>• Falta de gestión en las políticas establecidas en el proceso.</li> </ul>	Identificar las fallas de conocimiento para validar las necesidades.
<b>Documentos habilitantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada pago tiene su particularidad en cuanto a documentación.</li> <li>• Desconocimiento de la</li> </ul>	Diseñar y actualizar periódicamente los documentos habilitantes.

	información obligatoria mínima que deben contener.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe universalidad en la presentación de documentos.</li> </ul>	
<b>Ciclo del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de información y orientación para iniciar el proceso.</li> <li>• Desconocimiento de la responsabilidad.</li> </ul>	Socializar a través del proceso de la calidad las actualizaciones del proceso.
<b>Controles y aplicación de la normativa vigente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de socialización de resoluciones que afectan a las condiciones en un pago.</li> <li>• Desconocimiento de leyes, normas y reglamentos.</li> </ul>	Identificar los errores frecuentes y planificar capacitaciones impartidas desde la Dirección Financiera hacia todas las áreas de la empresa.
<b>Sistematización del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente control interno sistematizado.</li> <li>• Inexistente software que interrelacione las actividades de los departamentos que intervienen.</li> </ul>	Exponer alternativas con el área de sistemas para sistematizar los controles de manera automática.

Elaborado por: *Duque Viviana*

### 3.3.6 Implementar soluciones rápidas

De acuerdo a la presente investigación las medidas a corto plazo de implementación son: capacitación, crear modelos de documentación de manera que contemplen los requisitos que deben ser considerados de acuerdo a la NCI CGE y el reglamento interno, además se debe trabajar en conjunto con el área de sistemas de modo que permita ir mejorando el sistema de acuerdo a la realidad del proceso.

### 3.3.7 Objetivo y alcance del proceso

Tiene como objetivo establecer las actividades necesarias del control interno previo al pago a proveedores de la empresa cumpliendo con los parámetros y requerimientos establecidos en la normativa vigente y mitigar los riesgos existentes en el desarrollo de las actividades del mismo.

El alcance de este proceso aplica a todas las áreas que intervienen en la gestión de la Dirección Financiera, así: departamento de contabilidad general, sección contabilidad de existencias, departamento de presupuesto y departamento de tesorería y para registro de la

cuenta bancaria el departamento de estudios económicos, lo administradores de contratos, fiscalizadores y delegados técnicos son parte fundamental en el desempeño de actividades del proceso.

### **3.3.8 Actualizar documentación del proceso**

De acuerdo la información obtenida (Ver Anexo 5 y 6) el desconocimiento que mantienen principalmente los administradores de los contratos en cuanto a la documentación que deben presentar al momento de solicitar un pago es frecuente por ello se ha desarrollado ejemplares (Ver Anexos del 25 al 38 ) en el cual se describe entre los pago más frecuentes.

Además se ha considerado los documentos habilitantes en cuanto a: memorando, actas de entrega recepción parcial o definitiva, informes deben tener una universalidad (Ver Anexos del 15 al 23)

### **3.4 Fase III Modernización o simplificación del proceso.**

En la *Fase III* de Harrington “Modernización del proceso” y el *apartado 9* de la NTE INEN –ISO 9001:2015 “Evaluación del desempeño” y en apego al cumplimiento de la NCI 401-03 en relación a la supervisión se busca integrar herramientas que brinden oportunidades de optimizar tiempos para desarrollar mejores controles que proporcionen mayor seguridad y eficiencia en la operatividad de las actividades diarias.

#### **3.4.1 Rediseño del proceso**

La presente investigación muestra que existen muchas actividades repetitivas (Ver Anexos 7 al 11) entre la sección de contabilidad de existencias, presupuesto y contabilidad general, las mismas que no generan valor al proceso ya que se pierde mucho tiempo al ser registrados los documentos entre una área y otra.



**Figura 6** Esquema propuesto del proceso de pagos  
 Elaborado por: Duque Viviana

La Figura 6 muestra como estaría estructurado el esquema del proceso en caso de ser por la adquisición de bienes o materiales, pero si fuese por la adquisición de servicios se suprimiría el registro y gestión en el área de activos y bienes.

### 3.4.2 Descripción de actividades y tiempos propuestos

Dentro de las actividades que se considerarían con la implementación de un software que permita obtener la información entre un área y otra permitiría optimizar tiempos, simplificar actividades e implementar mayores controles.

**Tabla 25** Matriz de actividades del administrador

No.	ACTIVIDADES	RECURSOS			●	➔	■	◐	▼	Tiempos	RESPONSABLE
		H	T	I							
1	Recibe el documento contractual legalizada	X	X		o					120´	Administrador
2	Verifica el inventario físico de la bodega y libera el inventario	X	X				o			60´	Administrador
3	Prepara la documentación de acuerdo al tipo de pago	X			o					300´	Proveedor
4	Elaborar los documentos habilitantes	X			o					180´	Proveedor
5	Legalizar los documentos habilitantes	X					o			60´	Administrador
6	Elaborar el memorando de solicitud de pago	X	X		o					60´	Administrador
7	Enviar los documentos al área financiera	x				o				180´	Administrador
<b>Total</b>					<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>960´</b>	
<b>Horas</b>										<b>16</b>	

Elaborado por: Duque Viviana

**Tabla 26** Actividades del departamento de presupuesto

No.	ACTIVIDADES	RECURSOS								Tiempos	RESPONSABLE
		H	T	I							
1	Recibe la documentación en secretaría	X	X		O					30´	Secretaría
2	Se realiza control previo	X						O		30´	Secretaría
3	Se devuelve la documentación	x	X					O		30´	
4	Se entrega la documentación al analista	X				O				30´	Secretaría
5	Realiza control previo	X						O		60´	Analistas
6	Devolución de documentos	X	X		O					30´	Secretaría
7	Registro de ejecución presupuestaria presupuestario	X	X		O					120´	Analistas
8	Control de saldos	X						o		60´	Analistas
9	Autoriza la jefatura	X						o		30´	Jefatura
10	Prepara guía de salida de la documentación	X	X		o					45´	Secretaría
11	Envía lo documentos	X				o				15´	Secretaría
<b>Total</b>					<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>480´</b>	
<b>Horas</b>									<b>8</b>		

Elaborado por: Duque Viviana

**Tabla 27** Actividades del departamento de contabilidad general

No.	ACTIVIDADES	RECURSOS								Tiempos	RESPONSABLE
		H	T	I							
1	Recibe la documentación en secretaría	X	X		O					30´	Secretaria
2	Entrega al contador	X				o				15´	Secretaria
3	Realiza control previo	X						o		120´	Contador
4	Devolución de documentos	X	X		o					30´	
5	Obtiene información y adiciona el registro contable	X	x		o					120´	Contador
6	Registra y se valora el inventario de los materiales	x	x		o					20´	Contador
7	Genera el comprobante de retención tributaria (s)	X	X		O					60´	Contador
8	Genera la orden transferencia	X	x		o					90´	Contador
9	Autoriza la jefatura	X						o		30´	Jefatura
10	Prepara guía de salida de la documentación	X	X		o					20´	Secretaria
11	Envía lo documentos	X				o				10´	Secretaria
12	Se recibe la documentación de las órdenes de pago autorizadas por la Dirección Financiera	x			o					20´	Secretaria
13	Entrega al contador	x				o				10´	Contador
14	Genera un archivo plano con el Sistema de Pago Interbancario	x	x		o					30´	Contador
15	Carga el archivo comprimido en la base de datos del Banco Central	x			o					30´	Contador
16	En secretaría se genera una guía en la que se detalla la orden de pago con el número del archivo plano	x	x		o					20´	Secretaria

17	Envía la documentación	x								o					10´	Secretaria	
18	Se recibe la documentación	x													15´	Secretaria	
19	Se archiva manual y digitalmente	x	x												o	60´	Secretaria
<b>Total</b>										<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>740´</b>		
															<b>Horas</b>	<b>12</b>	

Elaborado por: Duque Viviana

**Tabla 28** Actividades del departamento de tesorería

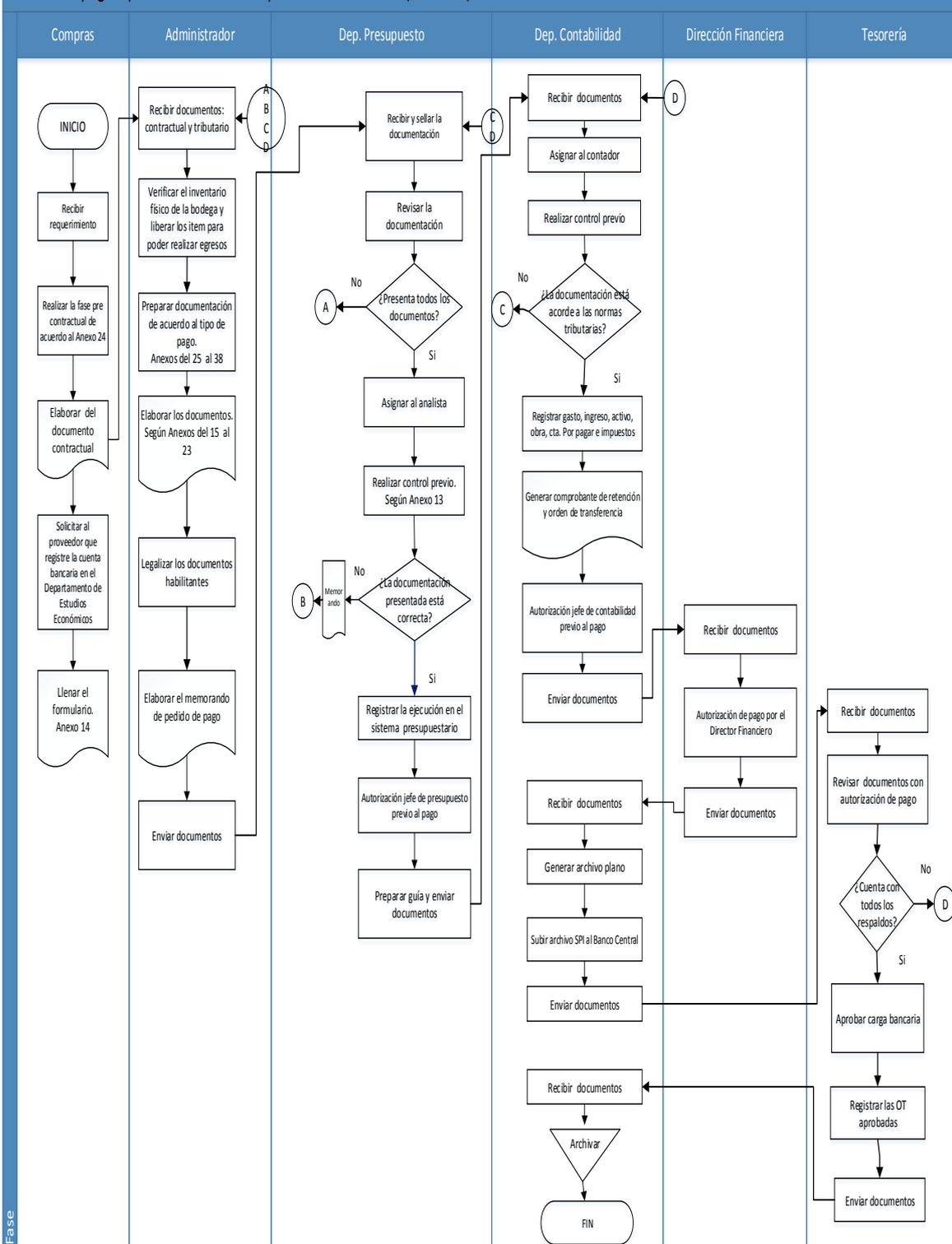
No.	ACTIVIDADES	RECURSOS								Tiempo s	RESPONSABLE
		H	T	I							
1	Recibe la documentación ayudante de tesorería	X	X		o					30´	A. tesorería
2	Entrega a la jefatura	X	X		o					15´	Jefatura
3	Realiza un control previo	X			o					60´	Jefatura
4	Aprueba la carga bancaria	X				o				60´	Jefatura
5	Se registra y coteja la información de las transferencias efectivas	X						o		60´	Analista
6	Se envía la documentación para archivo	X	X		o					15´	Secretaria
<b>Total</b>					<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>240´</b>	
										<b>Horas</b>	<b>4</b>

Elaborado por: Duque Viviana

### 3.4.3 Nuevo diseño del proceso

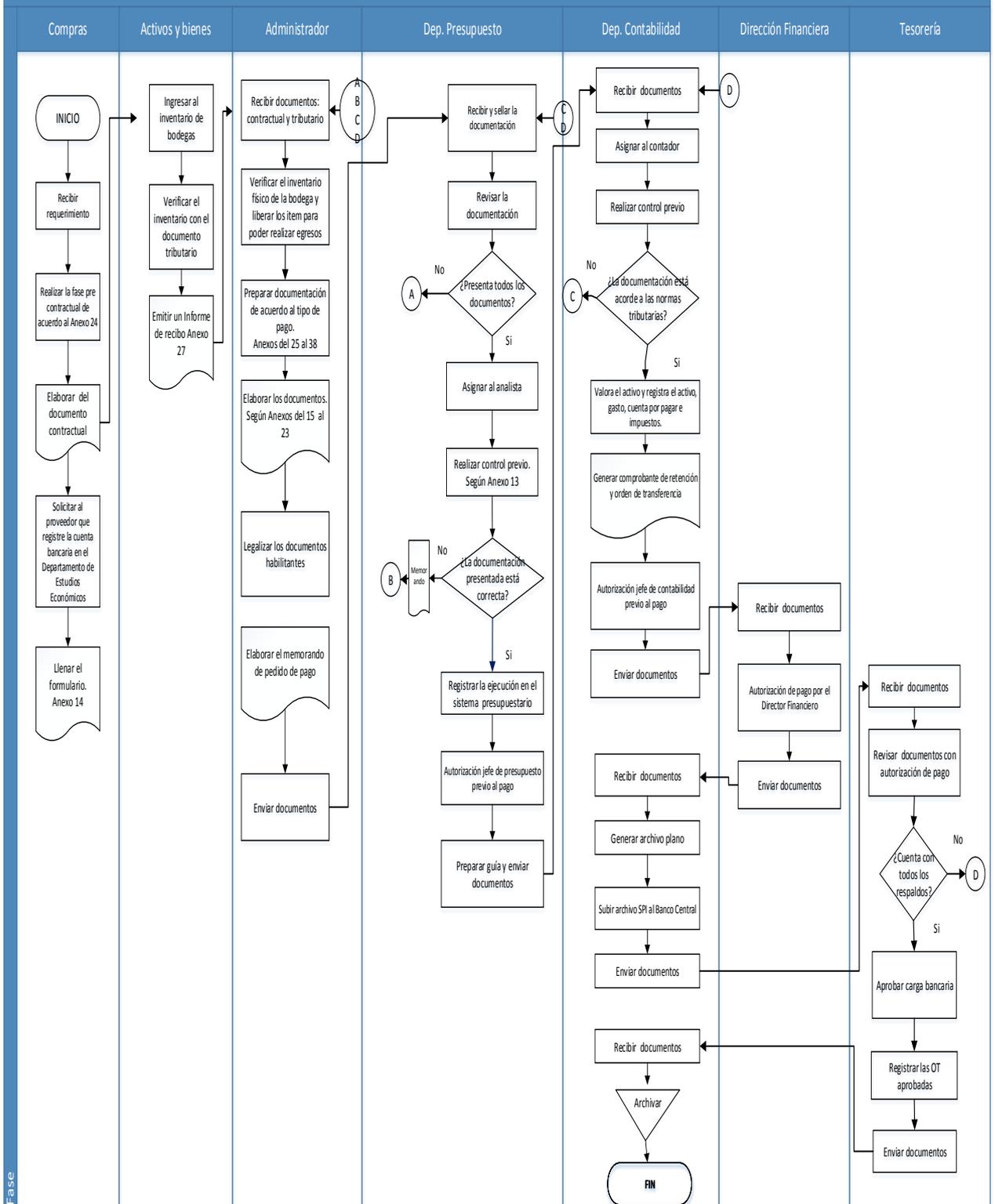
El proceso de pagos a proveedores de la empresa tiene 2 escenarios, si es por la adquisición de bienes o por servicios, según la descripción de actividades de acuerdo a la Tabla 22.

Proceso de pago a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito (Servicios)



**Figura 7** Proceso de pago por adquisición de servicios  
Elaborado por: Duque Viviana

Proceso de pago a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito (Adquisiciones)



**Figura 8** Proceso de pago por adquisición de bienes  
 Elaborado por: Duque Viviana

### 3.5 Fase IV Mediciones y controles

La *Fase IV de Harrington* “implantar mediciones y controles” y en aplicabilidad de la NCI de la Contraloría General del Estado que es responsabilidad de la alta dirección implantar controles previo al pago.

#### 3.5.1 Indicadores de gestión

Porcentaje de trámites devueltos. (Número de trámites devueltos / número de trámites ingresados) \* 100

$$TD = (\# TD / \# TI) * 100$$

**TD** Trámites devueltos  
**TI** Trámites ingresados

Tiempo de gestión del proceso de pago: Fecha en la que recibe el administrador el comprobante de venta & fecha de transferencia de los recursos.

$$TP = FP - FED$$

**TP** Tiempo de pago  
**FP** Fecha de pago  
**FED** Fecha de entrega de documentos

#### 3.5.2 Sistema de medición.

Según los indicadores propuestos se busca disminuir los tiempos en el desarrollo de las actividades del proceso de pago además de disminuir la devolución de trámites por incumplimiento de la normativa.

En la Tabla. 23 se muestra un enfoque de los tiempos propuestos en cada área relacionada al proceso de pagos para dar cumplimiento a la política interna según el proceso Código: GR-EE-P-006 en el literal 6.3.5 manifiesta que: “*Los pagos en general se tramitan en un plazo máximo de 5 días laborables (..) considerando desde la gestión del*

administrador”, considerando que las horas de trabajo son 8 diarias nos da un total de 40 para la totalidad de su desempeño.

Como se puede visualizar en la actualidad existe la sección de contabilidad de existencias y la propuesta en el proceso es que la valoración de cantidades que se realiza en la actualidad en esta unidad se la debería realizar como una actividad de contabilidad general referente a la adquisición de bienes o materiales, cumpliendo así el proceso con un total de 40 horas equivalentes a 5 días con un ahorro de 5 días.

**Tabla 29 Trámites devueltos**

<b>Año</b>	<b>Ingresados</b>	<b>Devueltas</b>	<b>Porcentaje</b>
2015	14.507	1.802	12.42%
2016	15.525	1.965	12.66%
2017	15.723	1.796	11.42%
2018	16.001	1.634	10.21%

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Datos Empresa Eléctrica Quito

De acuerdo a la Tabla. 29 se puede evidenciar que existe un alto porcentaje de devoluciones, esto generalmente es relacionado a inconsistencias que se presentan en cuanto a la documentación adjunta lo que genera inoperatividad en el trabajo ya que de cada 10 pagos 1 está errado por lo que se busca es disminuir el porcentaje de devoluciones.

### 3.5.3 Roles y Responsabilidades

**Tabla 30 Responsables del proceso**

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Actividad a realizar</b>
<b>Director Financiero</b>	Planifica, organiza, ejecuta y evalúa la gestión eficiente del proceso de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los reglamentos.</li> <li>• Designar un líder del proceso.</li> <li>• Coordinar el trabajo general de la dirección.</li> </ul>
<b>Jefes de departamentos</b>	Dirige y coordina las actividades administrativas, controla y autoriza los pagos a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en la NCI y reglamentos internos.</li> </ul>
<b>Analistas</b>	Revisa, controla y registra el avance presupuestario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la eficiencia del presupuesto</li> </ul>

<b>Contadores</b>	Revisa, controla y registra la información contable y tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en la NCI y los entes regulatorios.</li> </ul>
<b>Secretarias</b>	Revisa, registra, despacha la tramitología documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodiar en buen recaudo los documentos.</li> </ul>
<b>Administradores de contratos</b>	Representa a la empresa ante el proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar el pago a proveedores.</li> </ul>

Elaborado por: *Duque Viviana*

Fuente: *Datos Empresa Eléctrica Quito*

### 3.6 Fase V Implementación de mejoras

En la *Fase V* “Implementación de mejoras” y el *apartado 10* de la NTE ISO 9001:2015 “mejoras” se presenta los siguientes planes de acción a tomar para conseguir la eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias del proceso de pago a proveedores, se propone una implementación de mejoras en busca de un control interno eficiente con un proceso productivo que agilite y beneficie tanto a clientes internos como externos.

#### 3.6.1 Plan de acción para capacitaciones en el área financiera.

**Tabla 31** *Plan de acción capacitaciones*

<b>Factores relevantes</b>	<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Objetivo</b>
Carencia de una vía de comunicación de leyes y reglamentos.	El personal operativo del área financiera desconoce resoluciones que modifican en la normativa vigente.	Ineficiencia en la operatividad y sanciones administrativas, tributarias y regulatorias.	La dirección financiera delegará 2 funcionarios aleatoriamente para capacitaciones cada trimestre y serán quienes socialicen la información en el área.
Desconocimiento del proceso	Malos entendidos y deteriora el ambiente laboral	Retrasan los tiempos de operatividad en los procesos	Actualizar constantemente el proceso en el sistema de calidad.
Desconocimiento de la documentación	Deficiente operatividad y reprocesos.	Disgustos e impaciencia del proveedor	El área financiera brindará capacitación cada 15 días a través de los departamentos

				de contabilidad general y presupuesto.
Inadecuada planeación de mejora	No existe un líder del proceso que oriente ante los nuevos cambios	Cada departamento evaden su responsabilidad justificando que no es de su competencia		El director financiero delegará un representante cada año para liderar el proceso.
Deficiente trabajo en equipo	Malas relaciones laborales	Disgustos retrasos en la operatividad y deficiente control interno.		Se desarrollará cada mes mesas de trabajo para exponer las necesidades y las alternativas de solución.

Elaborado por: *Duque Viviana*

### 3.6.2 Plan de acción en los documentos estandarizados

**Tabla 32** *Plan de acción – documentación*

<b>Factores relevantes</b>	<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Objetivo</b>
Ausencia de documentos estandarizados.	Deficiencia en la operatividad, tiempos muertos, reprocesos, malas relaciones laborales.	Sanciones administrativas y económicas por parte de la Contraloría General del Estado.	Publicar en la INTRANET de la empresa todos los documentos actualizados con la información básica que deben contener.
Desconocimiento de los documentos necesarios de acuerdo al tipo de pago.	Deficiencia en la operatividad, tiempos muertos, reprocesos, malas relaciones laborales	Sanciones administrativas y económicas por parte de la Contraloría General del Estado y auditoría interna	Publicar en el proceso de pagos los documentos habilitantes indispensables de acuerdo a cada caso de pago.
Excepciones en la documentación	Deficiente operatividad y reprocesos.	Disgustos e impaciencia del proveedor	El área financiera brindará capacitación cada 15 días a través de los departamentos de contabilidad general y presupuesto.

Elaborado por: *Duque Viviana*

Dentro de la presente investigación se ha considerado que una herramienta muy útil para el proceso de pago a proveedores es proporcionar a los empleados una base que permita identificar el tipo de pago para que se oriente con los documentos habilitantes que debe presentar según la Tabla 33.

**Tabla 33** *Tipo de pago*

<b>Tipo de pago</b>	<b>Anexo</b>
Pago por adquisición de bienes y materiales.	25
Pago por anticipo de contratos (obras, bienes o servicios).	26
Pago por servicio de: toma de lecturas, reparto de facturas, cortes o reconexiones	27
Pago por servicios técnicos especializados.	28
Pago por auto seguro médico.	29
Pago por artefactos dañados.	30
Pago por compra de combustible.	31
Pago por servicios básicos.	32
Pago por arriendo de locales y alcúotas.	33
Pago por alquiler de vehículos.	34
Pago por servicios de transporte al personal.	35
Pago por devolución de valores por postes chocados.	36
Reposición de fondos de caja chica.	37
Reposición de fondos rotativos.	38

**Elaborado por:** *Duque Viviana*

Además se muestra según la Tabla 34 lo que debe considerarse en cada documento habilitante.

**Tabla 34** *Documentos habilitantes*

<b>Documentos habilitantes</b>	<b>Anexo</b>
Formulario del registro de cuenta bancaria.	14
Memorando Quipux.	15
Informe del administrador.	16
Libro de Obra.	17
Acta entrega recepción parcial.	18
Acta entrega recepción definitiva.	19
Estado de pago.	20
Informe recibo.	21
Estado de pago emitido por el SDI.	22
Detalle del estado de pago emitido por el SDI.	23

**Elaborado por:** *Duque Viviana*

### 3.6.3 Plan de acción de la sistematización de controles.

**Tabla 35** Plan de acción – sistematización de controles

Factores relevantes	Problema	Causa	Objetivo
Ausencia de una sistemización continua de la información	Deficiencia en el control interno porque los controles son manuales.	Incumplimiento de los tiempos de operatividad. Sanciones administrativas, económicas y tributarias.	Implantar un software que permita tener continuidad en la base de datos desde su parte precontractual hasta el archivo y cierre de un proyecto.
Desconocimiento de las áreas	Actividades repetitivas que no agregan valor	Burocracia y tardanza en el proceso	Capacitar a las áreas que intervienen en el proceso sobre las bondades del sistema.
Ausencia de parametrización de controles.	Falta de comunicación con el área de sistemas para plasmar los controles.	Exceso de actividades sin valor agregado.	El líder del proceso de pagos debe parametrizar los controles necesarios
Falta de cooperación	El personal visualiza a la sistematización como una actividad innecesaria adicional a toda la carga laboral.	Resistencia al cambio no permite apoyarse en herramientas sistematizadas.	Las autoridades deberán incrementar controles sistematizados de manera obligatoria.

Elaborado por: *Duque Viviana*

### 3.6.4 Implementación de mejoras

**Tabla 36** Mejoras

Área encargada	Objetivo	Resultados a corto plazo	Resultados a largo plazo	Política	Norma
Administrador	Cuenta con herramientas básicas para mejorar de desempeño	Optimización de tiempos y mejora la productividad de las operaciones.	Evita sanciones y mejora el ambiente laboral	Dpto. de Contabilidad es responsable de actualizar los documentos habilitantes de pago.	Asistir de manera obligatoria a los cursos de capacitación que imparta la DF.

Departamento de Presupuesto	Dispongan de tiempo para realizar actividades que generen valor al proceso	Mejora el ambiente laboral	Disminuye los tiempos de gestión del proceso	Brindar apoyo a las áreas de la empresa.	Llevar registros semanales del avance presupuestario por partidas y cada empleado.
Departamento de Contabilidad General	Mejorar el desempeño de sus funciones.	Facilitar la información para presentación de impuestos y reportes	Proporcionar información veraz y oportuna a los informes de auditoría interna y externa.	Socializar oportunamente de los cambios tributarios.	Documentar el archivo de los pagos de manera sistemática.
Dirección Financiera	Delegar un líder que conozca del proceso.	Encontrar soluciones oportunas.	Evitar sanciones, administrativas tributarias y regulatorias. Presentar información oportuna a la CGE en los exámenes especiales	Formar equipos de trabajo en cada área.	Asistir a las reuniones mensuales. Estandarizar los documentos de pago de manera obligatoria.
Departamento de Sistemas	Socializar los controles que pueden ser sistematizados	Eficiencia en la operatividad del proceso.	Disminuir el impacto que causa a la empresa el incumplimiento de la normativa vigente.	Actualizar los parámetros de control sistematizados de manera oportuna.	Mantener reuniones trimestrales con el líder del proceso para validar la información.

**Elaborado por:** *Duque Viviana*

### 3.7 Esquema propuesto del sistema de gestión del proceso de pago a proveedores.

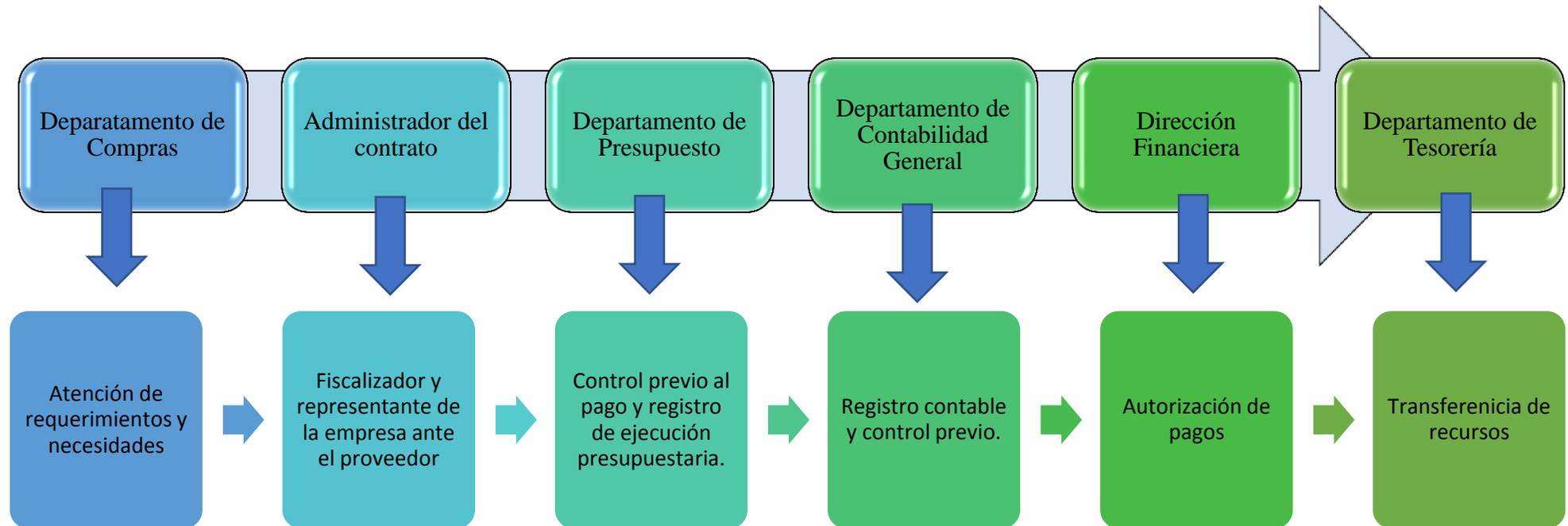
#### 3.7.1 Para adquisición de bienes o materiales



**Figura 9** Esquema del Sistema de Gestión proceso de pago a proveedores (adquisición de bienes)

Elaborado por: Duque Viviana

### 3.7.2 Para adquisición de servicios



**Figura 10** Esquema del Sistema de Gestión proceso de pago a proveedores (adquisición de servicios)  
Elaborado por: Duque Viviana

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4. Conclusiones y Recomendaciones

#### 4.1 Conclusiones

- La metodología propuesta por J. Harrington ha permitido evidenciar que existe el 51 % de aplicabilidad del mejoramiento del proceso, dejando un alto porcentaje para implementar acciones que permitan mejorar la eficiencia del mismo.
- Las técnicas de investigación aplicadas como la entrevista, encuestas, check list y fichas de observación ha permitido evidenciar que existe una falencia en el desempeño de las actividades diarias debido a que hay actividades repetitivas que no agregan valor al proceso y por la carga laboral no permite realizar en ocasiones un control previo eficiente generando así ciertas discrepancias laborales entre departamentos.
- El personal de la Dirección Financiera en un mayor porcentaje considera que no existe un trabajo en equipo lo que hace que las relaciones laborales tengan cierta fricción al momento de proponer soluciones oportunas y mejorar el desempeño de las actividades diarias.
- La capacitación es una herramienta fundamental para los empleados, los mismos que están conscientes que debe ser permanente y para todos, de esta manera se podrá conseguir los objetivos propuestos.
- La falta de una estandarización de documentos no permite que las actividades operativas sean eficientes y generan reprocesos que provocan un mayor gasto de recursos a la empresa.
- Para el proceso de pago a proveedores, se debería establecer un líder que activamente monitoree la eficiencia de su desarrollo y se realice como mínimo

una reunión cada mes para fortalecer el buen desempeño del mismo, ya que es un proceso importantes para las auditorías externas por parte de la Contraloría General del Estado.

- La presente investigación propone un sistema de gestión integral del proceso de pago a proveedores que interrelacione las actividades de manera sistematizada, garantiza que los controles son más efectivos si son sistematizados ya que elimina los tiempos muertos que no agregan valor al proceso en el desarrollo diario de las actividades, evita tareas repetitivas y optimiza la eficiencia laboral convirtiéndose en una herramientas de apoyo para su gestión.

## 4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa modificar el proceso de pagos, ya que no describe la realidad del desempeño diario de las actividades por lo tanto no es práctico para aquellas personas que desconocen del proceso.
- Se recomienda a la empresa estandarizar los documentos habilitantes manera sistemática que permitan acceder a todo el personal.
- Se recomienda a la empresa socializar de manera oportuna con todos los departamentos de los procesos de la gestión de los recursos sobre cambios en la normativa vigente, ya que afecta directamente al control interno obligatorio que se debe llevar a cabo.
- Se recomienda a la empresa realizar charlas motivacionales y de integración para mejorar el trabajo en equipo y las buenas relaciones laborales.
- Se recomienda a la empresa mejorar el sistema financiero con módulos que permitan interrelacionar la información entre todos los departamentos, de manera que no se tenga que repetir actividades.
- Se recomienda a la empresa implantar controles sistematizados en cuanto a montos y fechas de acuerdo al documento contractual, ya sea por adquisición de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios.

# **ANEXOS**

**Anexo 1 Levantamiento de información**

Proceso	Subproceso	Entradas	Tareas	Productos
Gestión de los Recursos	Gestión de estudios económicos.	Requerimientos /disposiciones. Requerimientos del POA. Informes de gestión	Desarrollar el Plan Operativo Anual. Analizar requerimientos, plantear hipótesis, definir estrategias y metodologías. Ejecutar el estudio económico financiero. Verificar y validar el estudio realizado.	Plan operativo anual. Estudios económicos y financieros validados. Planes de mejoramiento.
	Gestión de contratación de bienes, obras o servicios.	Solicitud de requerimientos de bienes, servicios y obras con certificación de disponibilidad presupuestaria y constancia en el PAC. Borrador de pliegos. Formulario de inicio de procesos de contratación. Autorizaciones de la Gerencia General.	Elaboración del plan operativo anual. Ejecución de procesos de contratación normalizados por el SERCOP. Elaboración de contratos. Distribución del contrato.	Resoluciones de adjudicación, cancelación o desierto. Orden de Compra / Orden de Trabajo. Contrato revisado y legalizado. Informes de ejecución de procesos precontractuales. Conformación de la comisión técnica.
	Gestión de bienes y bodegas	Solicitud de certificación de existencias. Orden de compra. Solicitud de requerimiento para egreso. Kardex por item. Copia del egreso de bodega de equipo personal, subsistema de contabilidad de existencias e información de personal.	Verificación de existencias de bienes en las bodegas. Recepción de bienes, suministros y materiales en bodega y creación del informe recibo. Egreso de materiales. Control y seguimientos de bienes. Registro y control de bienes a equipo personal. Análisis de la información generada y recibida.	Información de inventarios de bienes suministros y materiales. Informe de recibo del material adquirido. Documento del alta de inventario de bienes.

Proceso	Subproceso	Entradas	Tareas	Productos
Gestión de los Recursos	Gestión de presupuesto	<p>Información para la elaboración, ejecución y liquidación presupuestaria.</p> <p>Documentos y comprobantes de pago.</p> <p>Solicitudes de ajustes presupuestarios.</p>	<p>Elaborar la proforma presupuestaria.</p> <p>Controlar la ejecución presupuestaria.</p> <p>Liquidar el presupuesto.</p> <p>Ajustar presupuestos.</p> <p>Registro de ejecución presupuestaria y control previo.</p>	<p>Informes de ejecución mensual, trimestral y anual.</p> <p>Informe de presupuesto anterior, vigente y futuro inmediato.</p> <p>Informes de transferencias, ajustes y reformas.</p>
	Gestión contable	<p>Facturas, roles de pago, ingresos, egresos y reintegros de Bodega, fideicomisos, comprobantes de bajas de bienes, informes de recaudación, movimiento de Caja Bancos, órdenes de compra, garantías, pólizas, etc.</p> <p>Información en líneas (Sidecom, SDI, extra facturación, MEM, recursos humanos.</p> <p>Estados de cuenta.</p> <p>Pagos de impuestos</p>	<p>Organizar información y actividades inventarios físicos.</p> <p>Generar y actualizar registros contables.</p> <p>Analizar, conciliar y verificar resultados en cuentas contables.</p> <p>Ajustar cuentas contables.</p> <p>Elaborar estados financieros.</p> <p>Declarar impuestos por internet (SRI).</p> <p>Elaborar informes.</p>	<p>Órdenes de pago y transferencias.</p> <p>Pagos agentes (MEM).</p> <p>Reporte de análisis de cuentas.</p> <p>Boletines de traspaso (ajustes).</p> <p>Estados financieros.</p> <p>Anexo transaccional.</p> <p>Informe sobre pagos e impuestos.</p>
	Gestión de tesorería	<p>Presupuesto de caja.</p> <p>Informe de recaudación diaria y preliminar.</p> <p>Cheques protestados y/o devueltos, Registros y movimientos de caja diario.</p> <p>Expedientes de pago (transferencias).</p> <p>Roles de pago.</p> <p>Entrega de documentos de valor para custodia.</p> <p>Informe final de caja diario.</p> <p>Conciliaciones bancarias hasta culminar el proceso anterior.</p>	<p>Establecer el flujo de caja anual.</p> <p>Proveer recursos de acuerdo con el flujo.</p> <p>Administrar y distribuir recursos disponibles reales.</p> <p>Atender compromisos de acuerdo con la disponibilidad de recursos.</p> <p>Elaborar informe de caja mensual.</p> <p>Actualizar saldos en cuentas hasta culminar proceso anterior.</p>	<p>Flujo de caja mensual y anual.</p> <p>Informe inicial de caja diario.</p> <p>Transferencias bancarias.</p> <p>Informe final de caja diario y mensual.</p> <p>Saldos actualizados.</p>

**Elaborado por:** *Viviana Duque*

## Anexo 2 Encuesta aplicada en la investigación



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

#### Encuesta aplicada al personal de la Dirección Financiera y los departamentos dependientes

La presente encuesta se realiza como parte del trabajo de investigación “**Sistema de gestión del proceso de pagos a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito**” es de utilidad contestar.

**Objetivo:** Determinar los puntos críticos del proceso, las actividades y los posibles riesgos durante y después de su desarrollo.

#### Datos Personales

Nombre:

Departamento:

Cargo:

#### Encuesta

1. ¿Considera usted que en la Dirección Financiera se trabaja en equipo?
  - a. Si
  - b. No
2. ¿Sabe usted lo que es un sistema de gestión?
  - a. Si
  - No
3. ¿Considera usted que en el desarrollo de sus actividades faltan herramientas?
  - a. Si
  - b. No

Cuales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Conoce usted dónde inicia el proceso de pagos?
  - a. Si
  - b. No

Describalo  
\_\_\_\_\_

5. ¿Existe una estandarización de los documentos en el proceso de pago?
- a. Si
  - b. No
6. ¿Cree usted que los administradores de los contratos están capacitados para representar a la empresa ante los proveedores?
- a. Si
  - b. No
7. ¿Con qué frecuencia emite reportes de las novedades sobre el proceso a su Jefatura?
- a. Cada mes
  - b. Cada 6 meses
  - c. Anualmente
  - d. Nunca
8. ¿Existen herramientas tecnológicas de apoyo para un control eficiente en las actividades que usted realiza?
- a. Si
  - b. No
9. ¿Considera usted que se han implementado controles eficientes para prevenir los riesgos de fraude?
- a. Si
  - b. No

Porqué:

---

10. ¿Considera usted necesario capacitaciones constantes de la normativa vigente en el proceso de pago?
- a. Si
  - b. No

**Elaborado por:** *Viviana Duque*

### Anexo 3 Entrevista aplicada en la investigación



#### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

#### Entrevista aplicada al Director Financiero de la Empresa Eléctrica Quito

La presente entrevista se realiza como parte del trabajo de investigación “**Sistema de gestión del proceso de pasos a proveedores de la Empresa Eléctrica Quito**” es de utilidad contestar.

**Objetivo:** Conocer el punto de vista profesional en cuanto al proceso de pagos de la empresa.

1. **¿Considera usted que los empleados de la empresa tienen conocimiento del proceso de pagos?**
2. **¿Con qué frecuencia evalúa el proceso de pago con las áreas involucradas?**
3. **¿Cuáles son las actividades que se realizan para la mejora continua del proceso de pago?**
4. **¿Considera útil contar con un sistema de gestión integral del proceso de pago a proveedores con la cual se estandarice el proceso y los documentos de soporte?**
5. **¿De acuerdo a su experiencia cómo categoriza la gestión de las áreas que intervienen en el proceso de pago a proveedores?**
6. **¿Considera usted que se debe mejorar el proceso de pagos? ¿Cómo?**

Elaborado por: *Viviana Duque*

**Anexo 4** *Análisis Check List dirigido al jefe del departamento de contabilidad*

EMPRESA ELÉCTRICA QUITO Check List		Ref:	A- 1			
			1/1			
		Elab.	VD			
		Fecha	15/07/2019			
<b>FASES DE J. HARRINGTON PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE LA EMPRESA</b>						
<b>DEPARTAMENTO:</b>		Contabilidad				
<b>RESPONSABLE:</b>		Jefatura				
<b>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN</b>						
<b>Excelente:</b> Cumple completamente con el criterio enunciado (5 puntos: se establece, se implementa y se mantiene: corresponde a la fase de cumplimiento de gestión para la mejora del sistema)						
<b>Bueno:</b> Cumple parcialmente con el criterio enunciado (3 y 4 puntos: se establece, se implementa y no se mantiene: corresponde a la fase hacer del sistema)						
<b>Regular:</b> Cumple con el mínimo del criterio enunciado (1 y 2 puntos: se establece que no se implementa, no se mantiene: corresponde la fase de identificación y planeación del sistema)						
<b>Malo:</b> No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa y no se mantiene N/A)						
<b>FASE I. ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO</b>						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	El proceso de pagos a proveedores cuenta con un líder encargado estrictamente del proceso			x	5	0
2	Se cuenta con el apoyo de la alta dirección para la eficiencia del proceso	x			5	4
3	En el área financiera, cada proceso cuenta con un responsable del mismo	x			5	4
4	Está definida y documentada la estructura organizacional de la Dirección Financiera		x		5	1
5	Se determinan cuestiones internas y externas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica del proceso	x			5	3
6	Se realiza seguimiento y revisión de la información sobre estas cuestiones internas o externas	x			5	2
7	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes internos se determinan y se cumplen	x			5	4
8	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos	x			5	2
9	Se fomenta la integración de equipos de trabajo para el mejoramiento del proceso	x			5	2
10	El personal de la Dirección Financiera recibe capacitaciones constantes en cuanto a las nuevas reformas regulatorias	x			5	2
<b>Subtotal</b>					<b>50</b>	<b>24</b>
<b>Valor Estructura: % obtenido (CT/PT)*100</b>						<b>48%</b>
<b>FASE II. COMPRENDER EL PROCESO</b>						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	La empresa cuenta con un proceso de pagos a proveedores documentado	x			5	5
2	El proceso sirve como herramienta de apoyo para los empleados	x			5	2
3	El proceso muestra la realidad de las actividades presentes		x		5	1
4	Existe flexibilidad para determinar cambios frente a la necesidad de implementarlos	x			5	2
5	Se han establecido acciones para conseguir la eficiencia en la operatividad del proceso	x			5	3
6	Existe un procedimiento interno para el control de la información documentada, requerida por los entes regulatorios de la empresa	x			5	2
7	Existe una metodología documentada y adecuada para la revisión y actualización de los documentos			x	5	0
8	Los documentos habilitantes que son parte de los antecedentes del proceso de pago se encuentran disponibles para un acceso fácil y oportuno para los empleados		x		5	1
9	Se cuenta con herramientas sistematizadas que permitan acceder a los documentos habilitantes		x		5	2
10	Se socializa oportunamente los cambios que se presentan en el proceso de acuerdo a la aplicabilidad de la NTE ISO 9001:2015	x			5	3
<b>Subtotal</b>					<b>50</b>	<b>21</b>
<b>Valor Estructura: % obtenido (CT/PT)*100</b>						<b>42%</b>

<b>FASE III. SIMPLIFICACIÓN DEL PROCESO</b>						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	El personal de la Dirección Financiera se adapta con facilidad a los cambios y da apertura a la innovación	x			5	3
2	Existe información documentada de los requisitos legales y reglamentarios necesarios en el proceso en el proceso	x			5	3
3	El proceso de pago a proveedores cuenta con un flujograma que muestra las actividades reales del proceso	x			5	1
4	Se revisan en el área financiera todas aquellas actividades que son parte del proceso entre los departamentos para eliminar aquellas actividades repetitivas.	x			5	1
5	Las personas son conscientes de los cambios de los requisitos obligatorios en el proceso de pago y ejercen presión para que estos cambios se implementen oportunamente.	x			5	3
6	Existe la apertura de la alta dirección para implementar cambios radicales en cuanto a la modernización del proceso.	x			5	4
7	Se conserva la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo del mismo	x			5	3
8	Las actividades de control implementadas en la actualidad permiten mejorar la operatividad diaria	x			5	3
9	Cuenta la Dirección Financiera con canales para sociabilizar oportunamente los cambios	x			5	3
10	Se aplica herramientas como el <i>benchmarking</i> en el proceso			x	5	0
<b>Subtotal</b>					<b>50</b>	<b>24</b>
<b>Valor Estructura: % obtenido (CT/PT)*100</b>						<b>48%</b>
<b>FASE IV. IMPLEMENTACIÓN MEDICIONES Y CONTROLES</b>						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	La empresa cuenta con un sistema que permita controlar el proceso para que se evidencie un mejoramiento progresivo	x			5	3
2	Existe un plan de implementación y de administración para llevar a cabo una implementación general de un nuevo proceso	x			5	2
3	La empresa cuenta con un buen sistema de medición y retroalimentación de acuerdo a la realidad del proceso	x			5	2
4	Existe información documentada que permita tomar decisiones para una retroalimentación	x			5	3
5	Existe información documentada de las pérdidas que ocasiona a la empresa los reprocesos y devoluciones de trámites.			x	5	0
6	Existe una planificación del sistema de control interno en la Dirección Financiera	x			5	3
7	La empresa lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados	x			5	5
8	Existen auditorías internas y externas constantes antes, durante y después del proceso	x			5	5
9	Se interactúa con los auditores externos para evaluar los riesgos y controles asociados con el desarrollo del proceso			x	5	0
10	Se comunica oportunamente a las autoridades si existe una deficiencia en el procedimiento	x			5	2
<b>Subtotal</b>					<b>50</b>	<b>25</b>
<b>Valor Estructura: % obtenido (CT/PT)*100</b>						<b>50%</b>
<b>FASE V. MEJORAMIENTO CONTÍNUO</b>						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	La empresa ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado acciones para mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.	x			5	2
2	La empresa mejora continuamente la convivencia, adecuación y eficacia del proceso	x			5	2
3	La empresa considera los resultados para determinar si hay necesidades o amenazas	x			5	3
4	Las acciones correctivas son apropiadas a efectos de las no conformidades encontradas	x			5	3
5	Se conserva información documentada de los resultados obtenidos	x			5	5
6	La empresa organiza, planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría	x			5	5
7	La empresa realiza las correcciones y toma acciones correctivas adecuadas	x			5	4
8	La Dirección Financiera cuenta con profesionales con título de tercer nivel	x			5	4
9	La empresa exige que sus empleados tengan capacitaciones externas			x	5	0
10	Existe un programa documentado de capacitaciones anuales para sus empleados	x			5	5
<b>Subtotal</b>					<b>50</b>	<b>33</b>
<b>Valor Estructura: % obtenido (CT/PT)*100</b>						<b>66%</b>
<b>Elaborado por: Viviana Duque</b>						

**Anexo 5 Check List administradores de contratos NTE ISO 9001:2015**

EMPRESA ELÉCTRICA QUITO Check List Administradores		Ref:	A- 2			
			1/1			
		Elab.	VD			
		Fecha	16-07-2019			
<b>APLICABILIDAD DE LOS PRINCIPIOS NTE ISO 9001:2015</b>						
<b>ÁREA</b>		<b>Administrador 1</b>				
<b>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN</b>						
<b>Alto:</b> Cumple completamente con el criterio enunciado (3 puntos: domina)						
<b>Medio:</b> Cumple parcialmente con el criterio enunciado (2 puntos: tiene un leve conocimiento pero no tiene seguridad del mismo)						
<b>Bajo:</b> Cumple muy levemente con el criterio enunciado (1 puntos: desconoce)						
<b>APARTADO 6 PLANIFICACION</b>						
No.	APARTADOS	RESPUESTAS			PT	CT
		Si	No	N/A		
1	Existe un documento legalizado, en el que se verifica la designación como administrador de un contrato	x			3	3
2	Existe un procedimiento declarado que detalle las actividades de un administrador	x			3	1
3	Considera que un administrador cuenta con un conocimiento técnico necesario		x		3	0
4	Dentro de su planificación laboral, ha contemplado las actividades extras adquiridas al ser elegido como administrador.		x		3	0
5	Tiene conocimiento del proceso de pago y su alcance		x		3	0
6	Conoce cuales son las tareas principales que debe realizar como administrador	x			3	2
7	Considera que el material (información, documentación) está a su alcance para realizar sus tareas	x			3	1
8	Utiliza herramientas sistematizadas para realizar su trabajo	x			3	1
9	Las personas que participan en el proceso, cumplen con sus expectativas	x			3	2
10	El desarrollo de sus actividades referente al proceso de pago, le toma un tiempo superior a 72 horas laborables	x			3	3
<b>Subtotal</b>					<b>30</b>	<b>13</b>
<b>Nivel de Confianza : % Obtenido (CT*100) / PT</b>					<b>43%</b>	
<b>APARTADOS 8 Y 9 OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	Considera que la empresa le proporciona herramientas necesarias para gestionar el pedido de un pago.	x			3	1
2	Conoce de las sanciones a los que está expuesta su gestión en cuanto a la administración de un contrato	x			3	2
3	Conoce cuales son los documentos habitantes para solicitar un pago	x			3	1
4	Acostumbra a realizar un seguimiento del proceso hasta que se efectúe el pago		x		3	0
5	Le proporciona información oportuna al proveedor para solventar sus inquietudes en cuanto al proceso.	x			3	1
6	Considera que existen actividades innecesarias en el proceso y que no generan valor	x			3	1
7	Existen indicadores de desempeño que le ayuden a medir su rendimiento		x		3	0
8	Considera que estos errores son solventados oportunamente	x			3	1
9	Recibe capacitaciones en cuanto al proceso de pagos		x		3	0
10	Considera que se cumple a cabalidad la cláusula de la forma de pago en el documento contractual		x		3	0
<b>Subtotal</b>					<b>30</b>	<b>7</b>
<b>Nivel de Confianza : % Obtenido (CT*100) / PT</b>					<b>23%</b>	

APARTADO 10 MEJORA						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	Considera que la empresa le proporciona en las auditorías información sobre el SGC conforme los requisitos propios de la empresa y la NTE ISO 9001	x			3	1
2	Considera que la gestión de un administrador de contrato NO debe ser evaluada		x		3	0
3	Considera que un administrador se debe capacitar de manera independiente	x			3	1
4	Considera que las capacitaciones demandan mucho tiempo y no aportarían al proceso		x		3	0
5	Considera que los documentos habilitantes se deben presentar a criterio del administrador		x		3	0
<b>Subtotal</b>					<b>15</b>	<b>2</b>
<b>Nivel de Confianza : % Obtenido (CT*100) / PT</b>						<b>13%</b>

Elaborado por: Duque Viviana

### Anexo 6 Check list administradores conocimiento NCI CGE

EMPRESA ELÉCTRICA QUITO Check List Administradores		Ref:	A- 3			
			1/1			
		Elab.	VD			
		Fecha	16-07-2019			
APLICABILIDAD DE LA NCI DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO						
<i>Norma de Control Interno NCI</i>						
No.	CRITERIOS	RESPUESTAS			PT	CT
		SI	NO	N/A		
1	Tiene conocimiento de la responsabilidad y alcance de la NCI 403-08 del Control previo al pago		x		3	0
2	Tiene conocimiento de los documentos habilitantes que deben constar en un trámite de pago de acuerdo a la NCI 405-04	x			3	1
3	Cuenta con herramientas sistematizadas para acceder a los documentos habilitantes de acuerdo a la NCI de la Contraloría General del Estado		x		3	1
4	La empresa cuenta con una universalidad de los documentos para solicitar un pago		x		3	0
5	Los sistemas de la empresa le brindan opciones amigables para establecer controles referentes a los pagos.		x		3	0
<b>Subtotal</b>					<b>15</b>	<b>2</b>
<b>Nivel de Confianza : % Obtenido (CT*100) / PT</b>						<b>13%</b>

Elaborado por: Duque Viviana

### Anexo 7 Ficha de observación – Administrador de contrato

<b>TEMA:</b>	<b>Departamento:</b>	Administradores - Fiscalizadores
<b>Proceso de Pago a Proveedores</b>	<b>Nombre del Investigador:</b>	Viviana Duque
<b>Subtema:</b>	<b>Fuente:</b>	Administrador
<b>Presentación de los documentos habilitantes de proceso de pagos</b>	<b>Fecha de la Observación:</b>	04-07-2019
FICHA DE OBSERVACIÓN:		
<b>Actividades realizadas por el administrador de un contrato previo al pago</b>		
<p>El proveedor una vez que ha cumplido con la fase contractual y cuenta con el documento habilitante contractual (contrato, orden de compra por catálogo electrónico u orden de trabajo) proporciona el bien o servicio que la empresa a requerido, y comienza la relación directa con el administrador, el mismo que ha sido designado por la alta gerencia.</p> <p>Si es un bien, el proveedor entrega en las bodegas de la empresa el documento tributario y habilitante (factura y el acta entrega recepción de los materiales).</p> <p>El encargado de la bodega registra el nuevo inventario y entrega estos documentos al área de Compras Públicas</p> <p>En esta área verifica y compara el documento tributario con el documento contractual.</p> <p>El área de compras entrega al Administrador del Contrato los documentos habilitantes y este procede a habilitar el inventario vía sistema para su distribución de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>El administrador organiza toda la documentación y solicita mediante el sistema de gestión documental al área financiera el pedido de pago.</p> <p><i>Nota:</i> Debido a que los documentos deben ser analizados, verificados y comprobados en diferentes áreas esto toma 32 horas de trabajo</p>		

Elaborado por: Duque Viviana

### Anexo 8 Ficha de observación - Sección Contabilidad de Existencias

<b>TEMA:</b>	<b>Departamento:</b>	Sección Contabilidad de Existencias
Proceso de Pago a Proveedores	<b>Nombre del Investigador:</b>	Viviana Duque
<b>Subtema:</b>	<b>Fuente:</b>	Contador 1
Gestión del proceso de pagos a proveedores	<b>Fecha de la Observación:</b>	16-07-2019
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN:</b>		
<b>Actividades realizadas en la Sección de Contabilidad de Existencias referente al proceso de pagos</b>		
Se recibe la documentación habilitante y se sella la hora de ingreso		
Se realiza un control previo manual		
Se compara los datos manualmente y se imprime en el informe de recibo las cantidades registradas en el ingreso a las bodegas con lo establecido en el documento contractual.		
<i>Nota:</i> Debido a que la razón de ser de esta sección es precautelar los inventarios con los que cuenta la empresa por lo que este procedimiento tarde 8 horas de trabajo.		

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 9 Ficha de observación- Departamento de Presupuesto

<b>TEMA:</b>	<b>Departamento:</b>	Presupuesto
Proceso de Pago a Proveedores	<b>Nombre del Investigador:</b>	Viviana Duque
<b>Subtema:</b>	<b>Fuente:</b>	Analista 1
Gestión del proceso de pagos a proveedores	<b>Fecha de la Observación:</b>	17-07-2019
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN:</b>		
<b>Actividades realizadas en el Departamento de Presupuesto referente al proceso de pagos</b>		
Se revisa la documentación con un control previo, se recibe, sella la hora de ingreso y se registra en un auxiliar Excel y se notifica el ingreso del documento en el Quipux.		
Se entrega a los analistas quienes revisan que la documentación habilitante cumpla con lo establecido en la NCI.		
Registran en un auxiliar (Excel), en el sistema financiero módulo de presupuesto y se da contestación mediante Quipux.		
La jefatura revisa y autoriza manualmente el pago.		
En secretaría se registra en el auxiliar Excel y mediante Quipux se notifica la salida de la documentación		
Se prepara una guía de salida de la documentación		
<i>Nota:</i> Debido a que la razón de ser de este departamento es la elaboración, ejecución y liquidación presupuestaria y la carga laboral de trabajo ya que se presenta un estudio de ingreso aproximado de 60 facturas diarias ese procedimiento tiene una duración de 16 horas de trabajo.		

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 10 Ficha de observación – Departamento de Contabilidad General

<b>TEMA:</b>	<b>Departamento:</b>	Contabilidad General
Proceso de Pago a Proveedores	<b>Nombre del Investigador:</b>	Viviana Duque
<b>Subtema:</b>	<b>Fuente:</b>	Contador 1
Gestión del proceso de pagos a proveedores	<b>Fecha de la Observación:</b>	18-07-2019
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN:</b>		
<b>Actividades realizadas en el Departamento de Contabilidad General referente al proceso de pagos</b>		
Se recibe la documentación habilitante y se sella la hora de ingreso		
El contador realiza un control previo al pago en cuanto a los documentos habilitantes y respaldos tributarios.		
Registra el asiento contable en las cuentas correspondientes en el sistema financiero módulo contabilidad		
La jefatura aprueba el pago y se envía a la Dirección Financiera mediante guía manual las órdenes de transferencia gestionadas		
El Director Financiero aprueba y autoriza los pagos de acuerdo al flujo de caja y se devuelve al Departamento de Contabilidad General.		
El Contador 1 autorizado, genera un archivo y se carga los pagos autorizados en la plataforma del Banecuator.		
Se prepara una guía y se envía al Departamento de Tesorería		
Una vez realizada la carga en este departamento regresa la documentación para ser archivados manualmente.		
<i>Nota:</i> Debido a la carga laboral y los reprocesos que genera este proceso cuando la documentación no cumple con lo establecido en la norma de control interno tiene un tiempo de 16 horas de trabajo		

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Anexo 11 Ficha de observación – Departamento de Tesorería**

<b>TEMA:</b>	<b>Departamento:</b>	Tesorería
Proceso de Pago a Proveedores	<b>Nombre del Investigador:</b>	Viviana Duque
<b>Subtema:</b>	<b>Fuente:</b>	Jefatura
Gestión del proceso de pagos a proveedores	<b>Fecha de la Observación:</b>	19-07-2019
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN:</b>		
<b>Actividades realizadas en el Departamento de Contabilidad General referente al proceso de pagos</b>		
Se recibe la documentación habilitante y se sella la hora de ingreso		
Se realiza un control previo de los documentos con los pagos autorizados y los físicos.		
Se verifica que las cantidades sean las correctas para la aprobación		
Se autoriza la transferencia en la plataforma del Banecuador		
Se verifica que las transferencias se hayan realizado al proveedor		
Se registra las transferencias efectivizadas		
Se devuelve la documentación mediante una guía para que reposen los archivos en el Departamento de Contabilidad General		
<i>Nota:</i> Debido a la carga laboral y los reprocesos que genera este proceso cuando la documentación no cumple con lo establecido en la norma de control interno tiene un tiempo de 8 horas de trabajo		

**Elaborado por:** *Duque Viviana*

## Anexo 12 Matriz de riesgos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				ANÁLISIS DEL RIESGO											ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO								
DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS DEL RIESGO	EVENTOS DE RIESGO (TIPOS)		ORIGEN DE LAS CAUSAS		CONSECUENCIAS DEL RIESGO	IMPACTO					PROBABILIDAD					RESULTADO	Clasificación del Riesgo	MEDIDAS PARA ADMINISTRAR EL RIESGO	RESPONSABLE				
			INTERNAS	EXTERNAS		Insignificante	Menor	Moderada	Mayor	Grave	TOTAL	Raro	Improbable	Moderada	Probable					Casi Cierto	TOTAL		
Aplicación y control de la normativa vigente	REGULATORIO	Caer en determinación de responsabilidades civiles o penales (Contraloría General del Estado)		x	Sancciones administrativas, civiles penales					5	5				4		4	20	Crítico	Dar a conocer periódicamente las normativas regulatorias y sus actualizaciones de manera clara y directa a todos los servidores públicos de la Empresa.	Director Financiero Jefe de Capacitación Jefe de Presupuesto, Contabilidad de Existencias y General, Tesorería, Jefe de Control de Calidad.		
		Pago de multas con responsabilidad interna	x								3						4		4	12		Importante	Capacitaciones periódicas en materia de las normativas regulatorias
		Falta de información sobre las actualizaciones de la normativa regulatoria		x							2									1		2	
	TRIBUTARIO	Tardanza en la presentación de informes		X	Sancciones, despidos o la ruptura de relaciones comerciales con los proveedores					5	5				3			3	15	Crítico	Actualización de conocimientos tributarios de manera constante en las áreas involucradas.	Departamento de Contabilidad Jefe de Control de Calidad.	
		Pago de multas con responsabilidad interna		X						0									0	0			Bajo
	INSTITUCIONAL	Incumplimiento de los indicadores de gestión	x						4	4				3				3	12	Importante	Rotación del personal de manera que nuevos conocimientos permitan una motivación y ampliar la visión profesional.	Director de Talento Humano, Jefes departamentales, Jefe de Control de Calidad.	
		Incumplimiento de los Objetivos del Proceso	x					4	4					4				4	16	Crítico			
Incumplimiento de los Objetivos Estratégicos		x						4	4				3				3	12	Importante				
Operatividad en las actividades del proceso	INHERENTE	Falta de controles internos		x	Deficiencia y malas relaciones				5	5		3					3	15	Crítico	Capacitación para conocimiento y aplicación de la normativa vigente.	Jefe de Capacitación Director de Talento Humano		
		Demora en el tiempo establecido para generar un pago		x					4	4		3					3	12	Importante	Capacitaciones de ambiente laboral para la interacción interdepartamental.			
	FRECUENTE	Falta de formato único en la documentación (diversidad de formatos)	x		Incrementa la burocracia, duplica los trabajos y las malas relaciones laborales			4	4	5							5	20	Crítico	Desarrollo de plantillas uniformes de la documentación (libro de obra, actas entre recepción, estados de pago, informes de recibo, informes del fiscalizador, entre otros.) que permitan una consulta fácil, rápida y uniforme para cada evento de acuerdo al tipo de pago sea por: adquisición de bienes, servicios u obras.	Director de Tecnología Jefes departamentales, Director Financiero, Jefe de Control de Calidad.		
		Designación de administradores de contratos sin la capacitación debida.	x					4	4					5	5	20	Crítico						
		Procesos interdepartamentales dispersos	x					4	4				4		4	16	Crítico						
Sistematización de las actividades	FRECUENTE	Falta de sistematización interdepartamental.	x		Carga operativa y caer en sanciones administrativas.			4	4			3					3	12	Importante	Coordinación de las áreas involucradas con la Dirección de Tecnología para la creación de un sistema sistematizado interdepartamentalmente.	Director de Tecnología Jefes departamentales, Director Financiero, Jefe de Control de Calidad.		
		Falta de conocimiento de control interno del personal de sistemas	x					5	5			3				3	15	Crítico					
		Falta de coordinación para una sistematización interdepartamental	x				3	3		2					2	6	Moderado						
	FRECUENTE	Falta de un control sistemático contable en cada registro de pago.		x	Duplicación de pagos			4	4				3				3	12	Importante	Gestionar un programa de avances y controles en los pagos los mismos que mantengan un registro sistematizado y uniforme.			
		Ausencia de controles de saldos		x				4	4				3		3	12	Importante						

Elaborado por: Viviana Duque

**Anexo 13** *Leyes, normas y reglamentos de organismos de control*

No.	Normativa Vigente
1	Constitución de la República
2	Ley de Régimen del Sector Eléctrico y sus Reglamentos.
3	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.
4	Ley de Compañías
5	Ley Orgánica de Empresas Públicas.
6	Ley de Régimen Tributaria Interno y sus Reglamentos.
7	Normas de Control de la Contraloría General del Estado (CGE)
8	Resoluciones del SRI
9	Disposiciones y Regulaciones del MEER.
10	Disposiciones del ARCONEL
11	Resoluciones de la Superintendencia de Compañías.
12	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
13	Sistema Uniforme de Cuentas
14	Reglamento de comprobantes de venta y retenciones vigentes.
15	Normas Internacionales de Información Financiera
16	Normas Internacionales de Contabilidad
17	Manual general de administración y control de los activos fijos del sector público.
18	Normas y Disposiciones de Control Interno para entidades y organismos del sector público.
19	Instructivos y procedimientos institucionales
20	Política Institucional para Gestión de Fondos Rotativos.
21	Política Institucional para Gestión de Fondos de Caja Chica.
22	Políticas Institucionales para la valoración de actividades individuales.
23	Procedimiento para Contratación de bienes, obras y servicios.
24	Procedimiento para atención de reclamos por artefactos y/o equipos dañados.
25	Reglamento de viáticos.
26	Resolución Gerencia General GEG-0010-2016 sobre el “Reglamento interno para conceder anticipos de remuneraciones y anticipos del décimo tercer sueldo por calamidad doméstica, a los servidores públicos y obreros que prestan sus servicios en la EEQ”.

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Fuente:** Datos Empresa Eléctrica Quito

## Anexo 14 Formulario para registro cuenta bancaria



### DATOS DEL PROVEEDOR PARA PAGO A TRAVÉS DE INSTITUCIONES BANCARIAS

La siguiente información servirá de base para realizar los pagos a través de transferencias a instituciones bancarias.

Fecha: .....

RAZON SOCIAL: .....

RUC: .....

NÚMERO DE CEDULA DEL REPRESENTANTE LEGAL: .....

NÚMERO DEL INDICE DACTILAR: (ESTÁ SOBRE LA HUELLA DACTILAR) .....

CODIGO DE VERIFICACIÓN: (LLENA LA EEQ) .....

NOMBRE COMERCIAL: .....

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.: .....

INSTITUCIÓN FINANCIERA PARA TRANSFERENCIA BANCARIA: .....

TIPO DE CUENTA: CORRIENTE..... AHORRO.....

No. CUENTA: .....

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO PARA NOTIFICACIONES DE TRANSFERENCIAS BANCARIAS:

TELEFONO(S): ..... CELULAR: .....

Favor imprimir este formulario y remitir a la EEQ S.A. adjuntando los siguientes documentos:

1. Certificado bancario de cuenta activa original y actualizada
2. Copia de certificado de votación del Representante legal
3. Copia del RUC

Los costos de la transacción bancaria serán asumidos por la EEQ S.A.

Declaro que estoy de acuerdo en que el pago de las facturas por bienes o servicios entregados a la EEQ. S.A. se realice a través de transferencia bancaria a la cuenta detallada en el presente documento.

Atentamente,

-----  
REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE: .....

C I: .....

**Fuente:** Procedimiento para pago a proveedores y contratistas Código: GR-EE-006

**Elaborado por:** Empresa Eléctrica Quito.

## Anexo 15 Ejemplo de memorando Quipux



Memorando Nro. EEQ-CIS-2019-0147-M

Quito, D.M., 25 de julio de 2019

**PARA:** Srta. Ing. Andrea Catalina Peñaherrera Rueda  
**Jefe Departamento de Presupuesto (E).**

**ASUNTO:** SOLICITO EL PAGO DE LA FACTURA 39 DEL ING. LUIS GERARDO CADENA

De mi consideración:

Especificar:

- Nombre del proveedor
- Contrato al que corresponde
- Periodo de pago
- Estado de pago

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Ing. Francisco José Mena Bassantes  
**COORDINADOR INFORMÁTICO CIS-CRM**

Anexos:

- 20190723-informe-05-modulo\_de\_reliquidaciones-generacion\_cuotas\_reliquidacion.pdf
- 20190723-estado\_pago-05.pdf
- 20190723-factura-05.pdf

**Elaborado por:** *Viviana Duque*

## **Anexo 16** *Informe del Administrador*

<b>Contratista:</b>		<b>Contrato:</b>	
<b>Objeto:</b>		<b>Fecha suscripción:</b>	
<b>Plazo del contrato:</b>		<b>Valor del contrato:</b>	
<b>Administrador:</b>		<b>Sector</b>	
<b>ID del Proyecto:</b>		<b>Partida Presupuestaria:</b>	

### **ANTECEDENTES CONTRACTUALES Y CONDICIONES GENERALES DE EJECUCIÓN**

Explicar brevemente las principales especificaciones del contrato como:

- Objeto del contrato
- Fecha de emisión del contrato
- Cantidades contratadas y plazos.

### **CONDICIONES OPERATIVAS**

Ratificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas

### **LIQUIDACIÓN DE PLAZOS**

Señalar plazo del contrato, fecha de suscripción del contrato y fecha de recepción para determinar si hay incumplimiento o no.

### **MULTAS O SANCIONES**

Se especifica la si el proveedor ha incurrido en multas o sanciones.

### **LIQUIDACIÓN ECONÓMICA**

Describir en un cuadro los pagos anteriores realizados en los que se especifique: estado de pago, partida presupuestaria, trámite, ID, proyecto, valores.

---

**Nombre y apellido**  
**Administrador Contrato**

---

**Nombre y apellido**  
**Proveedor**

---

**Nombre y apellido**  
**Delegado Técnico**

**NOTA:** Todas las hojas de este documento deben estar enumeradas y con el mismo encabezado.

**Elaborado por:** *Viviana Duque*

## Anexo 17 Formato de libro de obra

**LIBRO DE OBRA**  
**EMPRESA** Nombre de la empresa  
CE- número  
Estado de pago No. Número

<b>Contratista:</b>		<b>Contrato:</b>	
<b>Objeto:</b>		<b>Fecha suscripción:</b>	
<b>Plazo del contrato:</b>		<b>Valor del contrato:</b>	
<b>Administrador:</b>		<b>Sector</b>	
<b>ID del Proyecto:</b>		<b>Partida Presupuestaria:</b>	

1. **ANTECEDENTES:** Describir el objeto del contrato de acuerdo a la cláusula 6 del contrato, especificando la fecha, el número del documento contractual y la partida presupuestaria.
2. **EJECUCIÓN DEL TRABAJO** Detallar la fecha del servicio, la cantidad y sector al que pertenece y la actividad.
3. **INFORME DE LA FISCALIZACIÓN:** Detallar las actividades realizadas durante todo el mes por el proveedor según los lineamientos definidos en la ficha técnica y TDR, comparada con la información obtenida en el SIEEQ , así

### LIQUIDACIÓN DE FISCALIZACIÓN

<b>Dirigido a:</b>	Nombre y Apellido <b>Jefe del Departamento de Presupuesto</b>
<b>De:</b>	Nombre y Apellido <b>Administrador del Contrato</b>
<b>Proveedor:</b>	Nombre y Apellido
<b>Tipo de Servicio:</b>	Describir el servicio
<b>Mes:</b>	Mes de gestión de prestación del servicio

### ESTADO DE PAGO No. Mes:

PLAN	TOTAL	CERRADOS	NO LOC	SOBRANTES	CANTIDAD
<b>Total General</b>					

4. **CONTRATISTA:** Especificar si el contratista reportó los archivos en la fecha y hora indicada.
5. **LIQUIDACIÓN ECONÓMICA:** Detalla cantidades en cuanto al servicio recibido
6. **MULTAS Y SANCIONES:** Especificar si existen sanciones por fiscalización
7. **PLAZO:** Certificar que los trabajos fueron realizados en el tiempo establecido por lo que el proveedor no ha incurrido en mora.

\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido  
Administrador Contrato

\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido  
Proveedor

\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido  
Delegado Técnico

**NOTA:** Todas las hojas de este documento deben estar enumeradas y con el mismo encabezado.

**Elaborado por:** Viviana Duque

**Anexo 18** *Formato Acta entrega recepción parcial*

**EMPRESA ELÉCTRICA QUITO  
ACTA ENTREGA RECEPCIÓN PARCIAL**

<b>Contratista:</b>		<b>Contrato:</b>	
<b>Objeto:</b>		<b>Fecha suscripción:</b>	
<b>Plazo del contrato:</b>		<b>Valor del contrato:</b>	
<b>Administrador:</b>		<b>Sector</b>	
<b>ID del Proyecto:</b>		<b>Partida Presupuestaria:</b>	

1. **ANTECEDENTES:** Describir el objeto del contrato de acuerdo a la cláusula 6 del contrato, especificando la fecha, el número del documento contractual y la partida presupuestaria.
2. **CONDICIONES GENERALES DE EJECUCIÓN:** Detallar la fecha del servicio, la cantidad y sector al que pertenece y la actividad.
3. **LIQUIDACIÓN ECONÓMICA:** Especificar el monto del contrato sin el IVA e ir registrando el avance de pago de acuerdo al resumen de pagos ya efectuados.
4. **LIQUIDACIÓN DE PLAZO:** Especificar la fecha desde y hasta cuando se recibe el servicios y si están o no a satisfacción.
5. **MULTAS Y SANCIONES:** Especificar si existen sanciones por fiscalización
6. **CONSTANCIA DE RECEPCIÓN:** Confirmar que se ha realizado la verificación y comparación emitidos por el sistema informático de la EEQ con el informe del proveedor e informar de la existencia de novedades.
7. **CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES:** Describir el número del documento contractual, especificar el proceso al que corresponde, el objeto del contrato y el proveedor, con ello certificar si existe o no cumplimiento del bien o servicio para especificar si hay o no multa.

Fecha en la que las partes suscriben la presente acta.

\_\_\_\_\_  
**Nombre y Apellido  
Administrador Contrato**

\_\_\_\_\_  
**Nombre y Apellido  
Proveedor**

\_\_\_\_\_  
**Nombre y apellido  
Delegado Técnico**

**NOTA:** Todas las hojas de este documento deben estar enumeradas y con el mismo encabezado.

**Elaborado por:** *Viviana Duque*

**Anexo 19** *Formato Acta entrega recepción definitiva*

**EMPRESA ELÉCTRICA QUITO**  
**ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DEFINITIVA**

<b>Contratista:</b>		<b>Contrato:</b>	
<b>Objeto:</b>		<b>Fecha suscripción:</b>	
<b>Plazo del contrato:</b>		<b>Valor del contrato:</b>	
<b>Administrador:</b>		<b>Sector</b>	
<b>ID del Proyecto:</b>		<b>Partida Presupuestaria:</b>	

1. **ANTECEDENTES: Describir** el objeto del contrato de acuerdo a la cláusula 6 del contrato, especificando la fecha, el número del documento contractual y la partida presupuestaria.
2. **CONDICIONES GENERALES DE EJECUCIÓN:** Detallar la fecha del servicio, la cantidad y sector al que pertenece y la actividad.
3. **LIQUIDACIÓN ECONÓMICA:** Especificar el monto del contrato sin el IVA e ir registrando el avance de pago de acuerdo a los pagos realizados.
4. **LIQUIDACIÓN DE PLAZO:** Especificar la fecha desde y hasta cuando se recibe el servicios y si están o no a satisfacción.
5. **MULTAS Y SANCIONES:** Especificar si existen sanciones por fiscalización
6. **CONSTANCIA DE RECEPCIÓN:** Confirmar que se ha realizado la verificación y comparación emitidos por el sistema informático de la EEQ con el informe del proveedor e informar de la existencia de novedades.
7. **CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES:** Describir el número del documento contractual, especificar el proceso al que corresponde, el objeto del contrato y el proveedor, con ello certificar si existe o no cumplimiento del bien o servicio para especificar si hay o no multa.
8. **GARANTÍAS:** Si esta actividad debe entregar y/o devolver garantías se debe de especificar en esta cláusula.

Fecha en la que las partes suscriben la presente acta.

---

**Nombre y apellido**  
**Administrador Contrato**

---

**Nombre y apellido**  
**Proveedor**

---

**Nombre y apellido**  
**Delegado Técnico**

**NOTA:** Todas las hojas de este documento deben estar enumeradas y con el mismo encabezado.

**Elaborado por:** *Viviana Duque*

Anexo 20 Estado de pago

**EMPRESA ELECTRICA QUITO S.A.**

DF.DPR.61.FRO.020

<b>ESTADO DE PAGO No.</b>	
<b>CONTRATISTA</b>	
<b>CONTRATO</b>	
<b>ORDEN DE TRABAJO</b>	
	VALOR CONTRATO U ORDEN DE TRABAJO:
	MODIFICACIONES
	<b>TOTAL</b>
<b>OBRA EJECUTADA</b>	
HASTA LA FECHA	
HASTA ESTADO ANTERIOR	
<b>PRESENTE ESTADO</b>	
<b>DESCUENTOS</b>	
a) PARA FONDO DE GARANTIA	
b) DEVOLUCION ANTICIPOS	
c) OTROS DESCUENTOS	
<b>VALOR LIQUIDO DEL PRESENTE ESTADO DE PAGO</b>	

a) <b>DEMOSTRACION DE FONDO DE GARANTIA</b>	
DESCUENTO PRESENTE ESTADO	
DESCUENTO HASTA ESTADO ANTERIOR	
<b>TOTAL FONDO DE GARANTIA</b>	
b) <b>DEMOSTRACION DEVOLUCION ANTICIPO</b>	
RECIBIDO	
PRESENTE ESTADO	
HASTA ESTADO ANTERIOR	
<b>TOTAL DE DEVOLUCION</b>	
c) <b>DEMOSTRACION DE OTROS DESCUENTOS</b>	
PRESENTE ESTADO	
HASTA ESTADO ANTERIOR	
<b>TOTAL OTROS DESCUENTOS</b>	

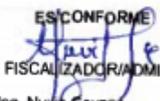
<b>ATENTAMENTE</b>	
<b>CONTRATISTA</b>	<b>FISCALIZADOR</b>
<b>FECHA</b>	<b>FECHA</b>

Fuente: Sistema intranet EEQ

Elaborado por: Empresa Eléctrica Quito



Anexo 22 Estado de pago del sistema

 <p>EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.</p>	<p><b>EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A.</b> <b>GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN</b></p>	<p>Fecha de Emisión: 2019/07/19 Página: 1 de 1</p>																																							
<p>SDLR_ESTADO_PAGO_C2</p>	<p><b>ESTADO PAGO POR PROYECTO Nro : 7</b></p>	<p>SISTEMA DE INFORMACION DE DISTRIBUCION</p>																																							
<p><b>NOMBRE DEL PROYECTO :</b> MEJORAMIENTO DEL SERVICIO ELÉCTRICO - BARRIO SIMÓN BC</p> <p><b>UBICACIÓN :</b> ALOASÍ SIMÓN BOLÍVAR <span style="float: right;"><b>PROYECTO NRO :</b> 35843</span></p> <p><b>FISCALIZADOR :</b> Ing. Nuvia Coyago</p> <p><b>CONTRATISTA :</b> 713 ING. PAREDES ESCOBAR EDWIN PAUL</p> <p><b>NUMERO DE CONTRATO :</b> SG-102-2019 <span style="float: right;"><b>VALOR DEL CONTRATO:</b> \$/. 277,111.73</span></p>																																									
<p><b>OBRA EJECUTADA:</b></p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">OBRA EJECUTADA HASTA LA FECHA</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$/.</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">35,044.93</td> </tr> <tr> <td>OBRA EJECUTADA DE ESTADOS DE PAGOS</td> <td style="text-align: right;">\$/.</td> <td style="text-align: right;">34,555.57</td> </tr> <tr> <td>OBRA EJECUTADA HATA EL ESTADO NRO. 7</td> <td style="text-align: right;">\$/.</td> <td style="text-align: right;">489.36</td> </tr> <tr> <td>12 % I.V.A.</td> <td style="text-align: right;">\$/.</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td><b>VALOR DEL PRESENTE ESTADO DE PAGO + I.V.A.</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$/.</b></td> <td style="text-align: right;"><b>489.36</b></td> </tr> </table> <p><b>DESCUENTOS :</b></p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">a) PARA FONDO DE GARANTIA %</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$/.</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>c) DEVOLUCION DE ANTICIPOS 50 %</td> <td style="text-align: right;">\$/.</td> <td style="text-align: right;">244.68</td> </tr> <tr> <td>d) OTROS DESCUENTOS:</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p><b>VALOR LIQUIDO DEL PRESENTE CONTRATO</b> <span style="float: right;"><b>\$/. 244.68</b></span></p> <p><b>a) DEMOSTRACION DEL FONDO DE GARANTIA</b></p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">DESCUENTOS DE ESTADOS DE PAGOS</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$/.</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>DESCUENTOS DEL ESTADO NRO. 7</td> <td style="text-align: right;">\$/.</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL DE DESCUENTOS HASTA LA FECHA:</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$/.</b></td> <td style="text-align: right;"><b>0.00</b></td> </tr> </table> <p><b>b) DEMOSTRACION DE OTROS DESCUENTOS</b></p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">DESCUENTOS DEL PRESENTE ESTADO 50 %</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$/.</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">244.68</td> </tr> <tr> <td>DESCUENTOS HASTA ESTADO ANTERIOR No 50 %</td> <td style="text-align: right;">\$/.</td> <td style="text-align: right;">30,925.22</td> </tr> </table> <p><b>TOTAL DESCUENTOS</b> <span style="float: right;"><b>\$/. 244.68</b></span></p> <p><b>SALDO LIQUIDO A PAGAR</b> <span style="float: right;"><b>\$/. 244.68</b></span></p>			OBRA EJECUTADA HASTA LA FECHA	\$/.	35,044.93	OBRA EJECUTADA DE ESTADOS DE PAGOS	\$/.	34,555.57	OBRA EJECUTADA HATA EL ESTADO NRO. 7	\$/.	489.36	12 % I.V.A.	\$/.	0.00	<b>VALOR DEL PRESENTE ESTADO DE PAGO + I.V.A.</b>	<b>\$/.</b>	<b>489.36</b>	a) PARA FONDO DE GARANTIA %	\$/.	0.00	c) DEVOLUCION DE ANTICIPOS 50 %	\$/.	244.68	d) OTROS DESCUENTOS:			DESCUENTOS DE ESTADOS DE PAGOS	\$/.	0.00	DESCUENTOS DEL ESTADO NRO. 7	\$/.	0.00	<b>TOTAL DE DESCUENTOS HASTA LA FECHA:</b>	<b>\$/.</b>	<b>0.00</b>	DESCUENTOS DEL PRESENTE ESTADO 50 %	\$/.	244.68	DESCUENTOS HASTA ESTADO ANTERIOR No 50 %	\$/.	30,925.22
OBRA EJECUTADA HASTA LA FECHA	\$/.	35,044.93																																							
OBRA EJECUTADA DE ESTADOS DE PAGOS	\$/.	34,555.57																																							
OBRA EJECUTADA HATA EL ESTADO NRO. 7	\$/.	489.36																																							
12 % I.V.A.	\$/.	0.00																																							
<b>VALOR DEL PRESENTE ESTADO DE PAGO + I.V.A.</b>	<b>\$/.</b>	<b>489.36</b>																																							
a) PARA FONDO DE GARANTIA %	\$/.	0.00																																							
c) DEVOLUCION DE ANTICIPOS 50 %	\$/.	244.68																																							
d) OTROS DESCUENTOS:																																									
DESCUENTOS DE ESTADOS DE PAGOS	\$/.	0.00																																							
DESCUENTOS DEL ESTADO NRO. 7	\$/.	0.00																																							
<b>TOTAL DE DESCUENTOS HASTA LA FECHA:</b>	<b>\$/.</b>	<b>0.00</b>																																							
DESCUENTOS DEL PRESENTE ESTADO 50 %	\$/.	244.68																																							
DESCUENTOS HASTA ESTADO ANTERIOR No 50 %	\$/.	30,925.22																																							
<p><b>ATENTAMENTE</b></p>  <p>CONSTRUCTOR EDWIN PAUL PAREDES ESCOBAR</p>	<p><b>ES CONFORME</b></p>  <p>FISCALIZADOR/A ADMINISTRADOR Ing. Nuvia Coyago</p>	<p><b>REGISTRADO</b></p> <p>PRESUPUESTO</p>																																							

*Escobar*  
FISCALIZADOR

Fuente: Empresa Eléctrica Quito

Anexo 23 Detalle del estado de pago del sistema

Fecha de Emisión: 2019/07/15  
Página: 1 de 1

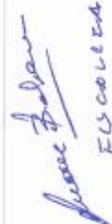
ESTADO PAGO Nro. 7

Proyecto Nro : 35843 Denominación : MEJORAMIENTO DEL SERVICIO ELÉCTRICO - BARRIO SIMÓN BOLÍVAR\_SG-102-2019  
Ubicación : ALOASISIMÓN BOLÍVAR  
Contratista : 713 ING. PAREDES ESCOBAR EDWIN PAUL  
Fiscalización : Ing. Nuvia Coyago  
Estado Pago : 7 Fecha Pago : 2019/07/14

Actividad	Denominación	Unidad	Cant. Nuevo	Cant. Remode	Cant. Retiro	Valor
4.3.1	Cajas de Distribución	U	24			489.36
4.3 Montaje de Equipos						
		Precio U. Nuevo	Precio U. Retiro			
		20.3900				
Factor Distancia: Factor Unico					SUMAN	489.36
TOTAL CONSTRUCCCIÓN					1	.00
50% DESCUENTO						489.36
TOTAL ESTADO PAGO						244.68
						244.68

ATENTAMENTE  
  
 CONSTRUCTOR  
 ING. EDWIN PAUL PAREDES ESCOBAR

ES CONFORME  
  
 FISCALIZADOR/ADMINISTRADOR  
 Ing. Nuvia Coyago

  
 Nuvia Coyago  
 FISCALIZADORA

Fuente: Empresa Eléctrica Quito

## Anexo 24 Fase contractual

FASE CONTRACTUAL		COD:	P.T. 001	
El contenido del expediente deberá contener de manea obligatoria pero sin limitarse a ellos con excepción de los procedimientos de ínfima cuantía.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE CONTRATACIÓN			OBSERVACIONES
	FASE CONTRACTUAL	Aplica	No aplica	
1	Memorando de solicitud de asignación de partida para la suscripción del contrato			
2	Informe de revisión del expediente para suscripción del contrato.			
3	Certificado de verificación de bienes o servicios en el Plan Anual de Contrataciones (PAC).			
4	Certificación de disponibilidad presupuestaria, adjunta la solicitud de requerimiento (compra o servicio).			
5	Estudios completos, en los términos del Art. 23 de la LOSNCP o en su defecto, al menos, términos de referencia y/o especificaciones técnicas, según corresponda: estudios técnicos y de mercado / tabla de precios, análisis de precios unitarios y documentos de invitados sugeridos.			
6	Pliegos aprobados.			
7	Informe de revisión de expediente para inicio del proceso.			
8	Resolución motivada de aprobación de pliegos e inicio del proceso precontractual.			
9	Impresión de publicación del proceso en el portal.			
10	Acta de preguntas, respuestas y aclaraciones.			
11	Documentos de cancelación del proceso (de ser el caso), informe y resolución			
12	Acta de apertura de sobres y ofertas.			
13	Documentos de conformación de la comisión técnica, designación de subcomisión de apoyo o de servidores para la elaboración de informes de las etapas precontractuales, según corresponda.			
14	Ofertas técnicas y económicas			
15	Convalidación de errores, informe y acta.			
16	Evaluación de ofertas, informe y acta.			
17	Acta de negociación de ser el caso (condiciones de mercado en subasta).			
18	Impresión del portal de verificación de invitados u oferentes en todas las etapas del proceso (habilitado, incompleto o fallido).			
19	Informe y acta correspondiente a esa etapa, en el caso de subasta inversa electrónica.			
20	Acta de negociación única, de ser procedente.			
21	Informe de revisión de expediente para adjudicación del proceso			
22	Resolución motivada de adjudicación, cancelación o decisión de desierto, según sea el caso.			
23	Notificación de la adjudicación o impresión de pantalla del portal de la cual conste aquella.			
24	Comprobante de pago de pliegos.			
25	Garantías presentadas antes de la firma del contrato sumilladas.			
26	Copia de RUC.			
27	Nombramiento del representante legal.			
28	Contrato original para suscripción.			
29	Todos los documentos que se determinen en la cláusula habilitantes del contrato.			

**Fuente:** Resolución INCOP No. 053-2011

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 25 Documentos por pago de adquisición de materiales

ADQUISICIÓN DE MATERIALES			COD:	P.T. 002	
Los expedientes para el pago por adquisición de bienes o materiales deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.					
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES	
FASE CONTRACTUAL - ADQUISICIÓN DE MATERIALES			Aplica	No aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)				
2	Copia del acuerdo contractual (contrato, orden de compra por catálogo electrónico, orden de trabajo).				
3	Factura (norma de tributación)				
4	Informe - recibo valorado				
5	Informe del administrador (especificar si existen multas si fuese el caso).				
6	Acta entrega recepción parcial o definitiva legalizada, con un mismo encabezado y enumerada.				

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 26 Documentos por pago de adquisición de anticipo de contratos

ANTICIPOS DE CONTRATOS			COD:	P.T. 003	
Los expedientes para el pagode anticios de contratos deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.					
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES	
FASE CONTRACTUAL - ANTICIPOS DE CONTRATOS			Aplica	No aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)				
2	Copia del contrato legalizado y/o protocolizado según sea el caso.				
3	Factura (norma de tributación)				
4	Copia de las garantías legalizadas.				

**Nota: El beneficiario debe mantener una cuenta habilitada en un banco de propiedad del Estado.**

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 27 Documentos por pago de servicios varios del área comercial

SERVICIOS DE RECAUDACIÓN, TOMA DE LECTURAS, REPARTO DE FACTURAS, CORTES Y RECONEXIONES.			COD:	P.T. 004	
Los expedientes para el pago por servicios de centros autorizados de recaudación, toma de lecturas, reparto de facturas, cortes y reconexiones deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.					
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES	
FASE CONTRACTUAL - SERVICIOS AREA COMERCIAL			Aplica	No aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)				
2	Copia del contrato (primer pago)				
3	Factura (norma de tributación)				
4	Libro de obras aprobado por el administrador del contrato y el proveedor (debe contener encabezado en todas las páginas y enumerado).				
5	Acta entrega recepción legalizada (administrador, proveedor, comisionado técnico) (encabezado y enumeradas todas las hojas)				
6	Comprobante del pago de planillas del IESS.				
7	Informe del administrador				
8	Estado de pago emitido por el sistema SDI (legalizado)				
9	Detalle del estado de pago (legalizado)				

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Anexo 28** Documentos por pago de servicios técnicos especializados

SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS			COD:	P.T. 005
Los expedientes para el pago de servicios técnicos especializados deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
FASE CONTRACTUAL - SERVICIOS TECNICOS ESPECIALIZADOS			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Copia del contrato (primer pago)			
3	Factura (norma de tributación)			
4	Informe de actividades aprobado por el administrador del contrato.			
5	Estado de pago.			

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Anexo 29** Documentos por pago por auto seguro médico

AUTOSEGURO MÉDICO			COD:	P.T. 006
Los expedientes para el pago por auto seguro médico a clínicas deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
UNIDAD DE SEGUROS – AUTO SEGURO MÉDICO			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Liquidación de auto seguro médico (legalizada) generada en el sistema de la unidad de seguros.			
3	Facturas de respaldo a la liquidación legalizada y sellada por el auditor médico y de acuerdo a la norma de tributación.			

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Anexo 30** Documentos por pago de artefactos dañados

ARTEFACTOS DAÑADOS			COD:	P.T. 007
Los expedientes para el pago de reclamos de artefactos dañados deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
ASEGURADORA - ARTEFACTOS DAÑADOS			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Acta de finiquito (legalizada)			
3	Informe de la aseguradora correspondiente al siniestro por daños en bienes a terceros.			
4	Formulario de recepción de reclamos.			
5	Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del beneficiario.			
6	Formulario de datos de la persona natural o jurídica para pago a través de instituciones bancarias.			
7	Certificado bancario actualizado			
8	En caso de persona jurídica copia del RUC, nombramiento y copia de la cédula del representante legal.			

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 31 Documentos por pago por compra de combustible

COMPRA DE COMBUSTIBLE			COD:	P.T. 008
Los expedientes para el pago por adquisición de combustible deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
FASE CONTRACTUAL - COMPRA DE COMBUSTIBLE			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Copia del contrato (primer pago)			
3	Factura (norma de tributación)			
4	Acta entrega recepción parcial o definitiva			
5	Estado de pago resumen.			
6	Vales de consumo de gasolina sellados y firmados por el administrador			
7	Anexo resumen de vales de consumo.			
8	Anexo de control aleatorio de vales de consumo.			
9	Informe del administrador			
10	Hoja distributiva de vehículos			

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 32 Documentos de pago por servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS			COD:	P.T. 009
Los expedientes para el pago por servicios básicos deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
INFORMACIÓN EP - SERVICIOS BÁSICOS			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Facturas (norma de tributación)			
3	Informe del administrador especificando el mes de consumo con las observaciones del caso.			
4	En caso de ser varias facturas presentar en un formato detallado cada una con su respectivo valor.			

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 33 Documentos de pago por arriendo de locales y alcúotas

ARRIENDO DE LOCALES Y ALÍCOTAS			COD:	P.T. 010
Los expedientes para el pago por arriendo de locales y alcúotas deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
FASE CONTRACTUAL – ARRIENDO DE LOCALES Y ALÍCOTAS			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Copia del contrato (primer pago)			
3	Factura (norma de tributación)			
4	Informe del administrador especificando el mes de consumo del servicio con las observaciones del caso.			
5	Estado de pago resumen.			

**Elaborado por:** Duque Viviana

### Anexo 34 Documentos de pago por alquiler de vehículos

ARRIENDO DE VEHÍCULOS			COD:	P.T. 011
Los expedientes para el pago por arriendo de vehículos deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
FASE CONTRACTUAL – ALQUILER DE VEHÍCULOS			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Copia del contrato (primer pago)			
3	Factura (norma de tributación)			
4	Informe del administrador especificando el mes de consumo del servicio con las observaciones del caso.			
5	Acta entrega - recepción legalizada.			
6	Estado de pago resumen.			

Elaborado por: Duque Viviana

### Anexo 35 Documentos de pago por transporte al personal de la empresa

TRANSPORTE AL PERSONAL			COD:	P.T. 012
Los expedientes para el pago por transporte al personal deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
FASE CONTRACTUAL - TRANSPORTE AL PERSONAL			Aplica	
1	Memorando de solicitud de pago (Quipux)			
2	Copia del contrato (primer pago)			
3	Factura (norma de tributación)			
4	Acta entrega recepción parcial o definitiva			
5	Estado de pago resumen.			
6	Listado del personal que usa los recorridos			
7	Documento de la ANT que acredite la propiedad del vehículo			
8	Planilla de pago del IESS del conductor			
9	Informe del administrador del contrato de conformidad del servicio			

Elaborado por: Duque Viviana

### Anexo 36 Documentos de pago por devolución de postes chocados

DEVOLUCIÓN DE POSTES CHOCADOS			COD:	P.T. 013
Los expedientes para el pago por devolución de postes chocados deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS SOPORTE DE PAGO			OBSERVACIONES
RECLAMO – DEVOLUCIONES			Aplica	
1	Memorando de solicitud de devolución (Quipux)			
2	Aceptación de pago del cliente.			
3	Comprobante de depósito del cliente.			
4	Copia de la cedula de identidad.			
5	Copia de la matrícula del vehículo.			
6	Comprobante de garantía de postes chocados.			
7	Notificación de cobro.			
8	Copia del parte policial			
9	Copia suministro del cliente.			
10	Formulario de registro de la cuenta bancaria.			
11	Certificado bancario.			
12	Facturación Empresa Eléctrica Quito.			

Elaborado por: Duque Viviana

**Anexo 37** Documentos de reposición de fondos de caja chica

REPOSICIÓN FONDOS DE CAJA CHICA			COD:	P.T. 014
Los expedientes para la reposición de fondos de caja chica deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS PARA REPOSICIÓN			OBSERVACIONES
FONDOS RECIBIDOS - COMPROBANTES DE RESPALDO			Aplica	
1	Memorando de solicitud de reposición (Quipux)			
2	Formulario de reposición de fondo rotativo y de caja chica con la firma del administrador y jefe inmediato.			
3	Liquidación de compras			
4	Facturas a nombre del administrador, al reverso debe constar una breve descripción porqué fue la emergencia de la adquisición.			
5	Informe de gastos			

**Elaborado por:** Duque Viviana

**Anexo 38** Documentos de reposición de fondos rotativos

REPOSICIÓN FONDOS ROTATIVOS			COD:	P.T. 015
Los expedientes para la reposición de fondos rotativo deben ser presentados de manera obligatoria de acuerdo al siguiente contenido.				
No.	DETALLE DE DOCUMENTOS PARA REPOSICIÓN			OBSERVACIONES
FONDOS RECIBIDOS - COMPROBANTES DE RESPALDO			Aplica	
1	Memorando de solicitud de reposición (Quipux)			
2	Formulario de reposición de fondo rotativo y de caja chica con la firma del administrador y jefe inmediato.			
3	Facturas a nombre de la empresa			
5	Informe de gastos			

**Elaborado por:** Duque Viviana

## **Bibliografía**

- Alzamora, E. (2017). “*Levantamiento, diseño, documentación y propuesta de mejora de los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)*”. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17790>
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones producción y cadena de suministros* (Duodécima edición ed.). México: Mc GrawHill.
- CIER. (2016). Informe del sector energético en países de América del Sur.
- Constitución. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Elementos Constitutivos del Estado: Recuperado de [http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/normativa/Constitucion\\_2008.pdf](http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/normativa/Constitucion_2008.pdf)
- Contraloría General del Estado. (2014). *Normas de Control Interno*. Obtenido de Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)
- Contraloría General del Estado. (s.f.). *Norma Técnica*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (ProQuest Ebook Central ed.). Madrid España: Ediciones Días de Santos. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3175568>.
- Dos, M. (2017). *Investigación de mercados: manual universitario*. (ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=5190269>. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- EEQ. (2019). Empresa Eléctrica Quito . *Plan Estratégico 2014 -2023*.

- Endara, J. (2018). *"Optimización de procesos, que permita disminuir los tiempos en la empresa Tecnicentro Mosquera & Ortega"*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Tecnológica Israel: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1521/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2018-008.pdf>
- Enríquez, G. (2018). *Irrenunciabilidad del derecho a la huelga de los trabajadores que prestan servicios públicos vReforma consitucional del artículo 326 en su numeral 15*. Obtenido de Repositorio Universidad Central del Ecuador Quito-Ecuador : <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15434/1/T-UCE-013-AB-284-2018.pdf>
- Flores, L. (2018). *Elaboración de procesos en el área de crédito para mejorar la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.* Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Tecnológica Israel: <UISRAEL-EC-ADME-378.242-2018-015.pdf>
- Fude by Educativo. (2019). *¿Qué es la Gestión Pública?* Obtenido de Recuperado: <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-publica-754.html>
- Gatell, C., & Pardo, J. (2014). *Éxito de un sistema integrado*. España: EENORediciones - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3219702>.
- Gobierno Nacional. (2015). *Ley Orgánica de Servicio Público de Energía Eléctrica*. Obtenido de Registro Oficial No. 418 : recuperado de . <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico-de-Energ%C3%ADa-El%C3%A9ctrica-ENE2015.pdf>
- Gobierno Nacional del Ecuador. (2013). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Registro Oficial No. 1580. Obtenido de Gobierno Nacional del Ecuador, Capítulo 1, Artículo 1 Objeto: Recuperado de: <http://intranet.secom.gob.ec/intranet/Public/IntranetV2/Biblioteca/PROCESOS/Administracio%C3%8C%C2%81n%20%20por%20Procesos/Acuerdo%201580.->

%20Norma%20Te%20C3%8C%20C2%81cnica%20de%20Administracio%20C3%8C%20C2%81n%20por%20Procesos.pdf

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Lebet, G. (2019). *Métodos y técnicas de recolección de datos*. Obtenido de monografias.com: <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccic3b3n4.pdf>

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3227502>.

Maldonado, A. (2011). *Gestión de proceos (o gestión por procesos)*. B-eumed. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3201706>.

Mejía, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros* (Segunda edición ed.). Bogotá: ECOE Ediciones. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3197202>.

monografiías.com. (2019). *Metodología de la investigación* . Obtenido de <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>

NTE INEN-ISO 9001. (Quinta edición de 2015). *Norma Técnica Ecuatoriana, INEN Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de Sistemas de gestión de calidad - requisitos (ISO 9001:2015,IDT).

Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3214182>.

Pardo, J. (2016). *Configuración y usos de un mapa de proceos* . España : AENORedicioenes.

- Pardo, J. (2017). *Gestión por Procesos y Riesgo Operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y certificación. doi:ProQuest Ebook Central, , <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=5190227>
- Pardo, J., & Morales, N. (2018). *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión. ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001* . AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de Recuperado de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=5634>
- Plaza , R., & Guzmán, J. (2018). *Diseño de un sistema de gestión de calidad en la nOrma ISO 9001:2015 en la Escuela Esteban Cordero Borrero*. Obtenido de Repositorio Universidad de Guayaquil: Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33082/1/TESIS%20ISCE%20-%202019%20-%20Dise%20sist%20gest%20calidad%20norma%20iso.pdf>
- Romo, M., & Martínez, A. (2016). *Una mirada multidisciplinar en relación a la prestación de los servicios públicos*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones. Obtenido de Recuperado: ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=5046116>.
- Santana, E., & Nagua, R. (2015). *Modelo de gestión por procesos para el departamento de contabilidad del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Babahoyo*. Obtenido de Respositorio de la Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10003/1/UPS-GT001152.pdf>
- Tituaña, A. (2017). *Evaluación y mejoramiento de los procesos administrativos y financieros de la empresa Federación de Ligas Barriales de Quito, dedicada a brindar servicios, para la fomentación del deporte barrial ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de Repositorio: Universidad Central del Ecuador, Quito-Ecuador: Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11720>
- Vásquez, V. (2002). *Organización Aplicada* . Quito - Ecuador: Segunda edición.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (Vol. Volumen 2). Editorial Brujas.

Obtenido de ProQuest Ebook Central,  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/detail.action?docID=3185819>.