

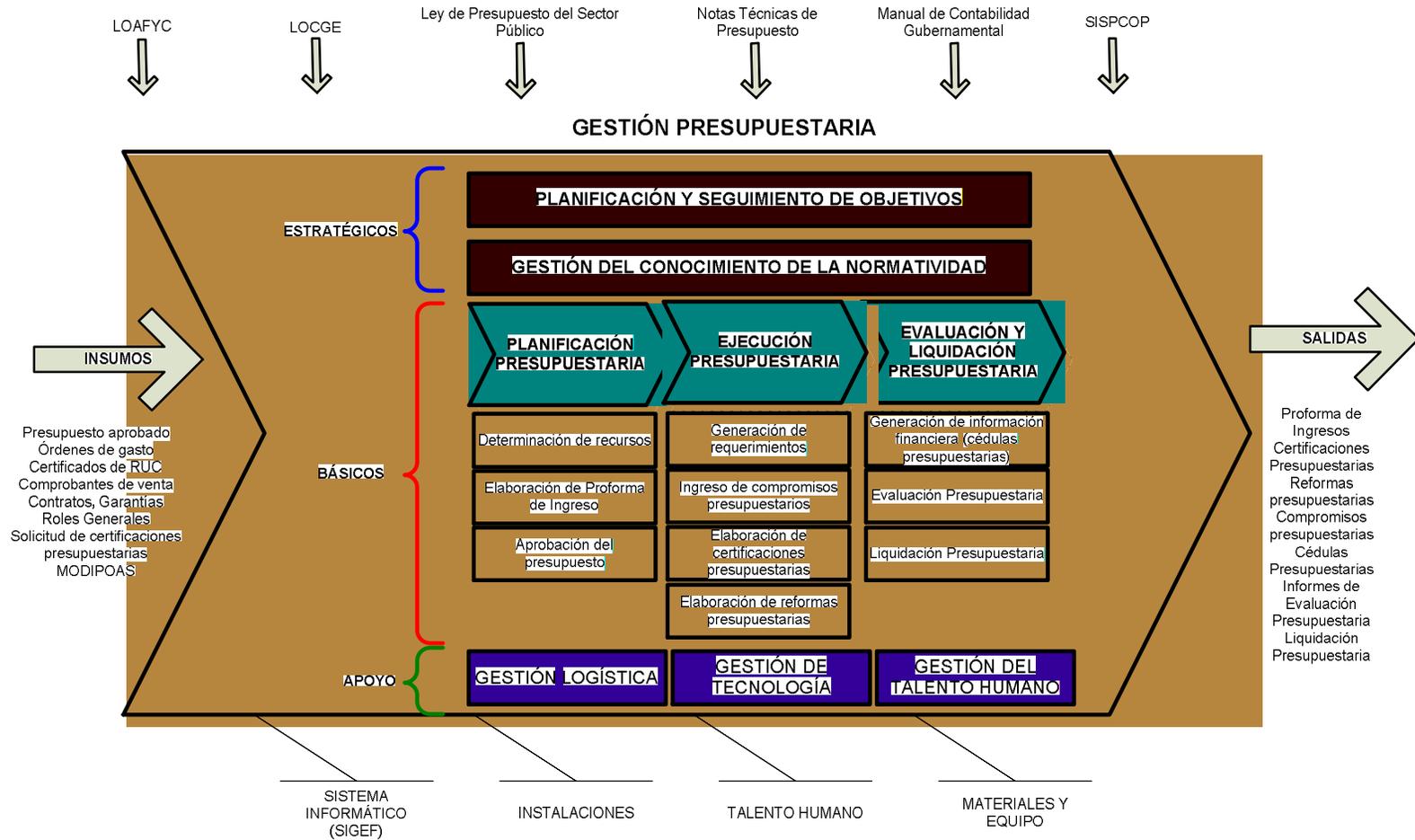
CAPITULO IV

ANÁLISIS DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

El objetivo de este capítulo es realizar un inventario de procesos del Departamento de Presupuesto de la F.T., seleccionar los mas importantes, diseñar el mapa de procesos, clasificarlos en estratégicos, básicos y de apoyo, para luego realizar el un análisis de cada uno de ellos a fin de determinar el tiempo que se utiliza en el proceso, las personas responsables, los productos o servicios que se entregan al cliente interno o externo, los costos. Así como también los problemas de personal, de tecnología, comunicación espacio físico, repetición de pasos innecesarios y otros aspectos que ameriten cambiar o mejorar, con la finalidad de mejorar los productos y servicios que ofrece el Departamento de Presupuesto a sus usuarios.

A continuación se ilustra en forma general los procesos que identifican las actividades que se realizan dentro de la Gestión Presupuestaria, determinando: insumos, salidas, controles y recursos:

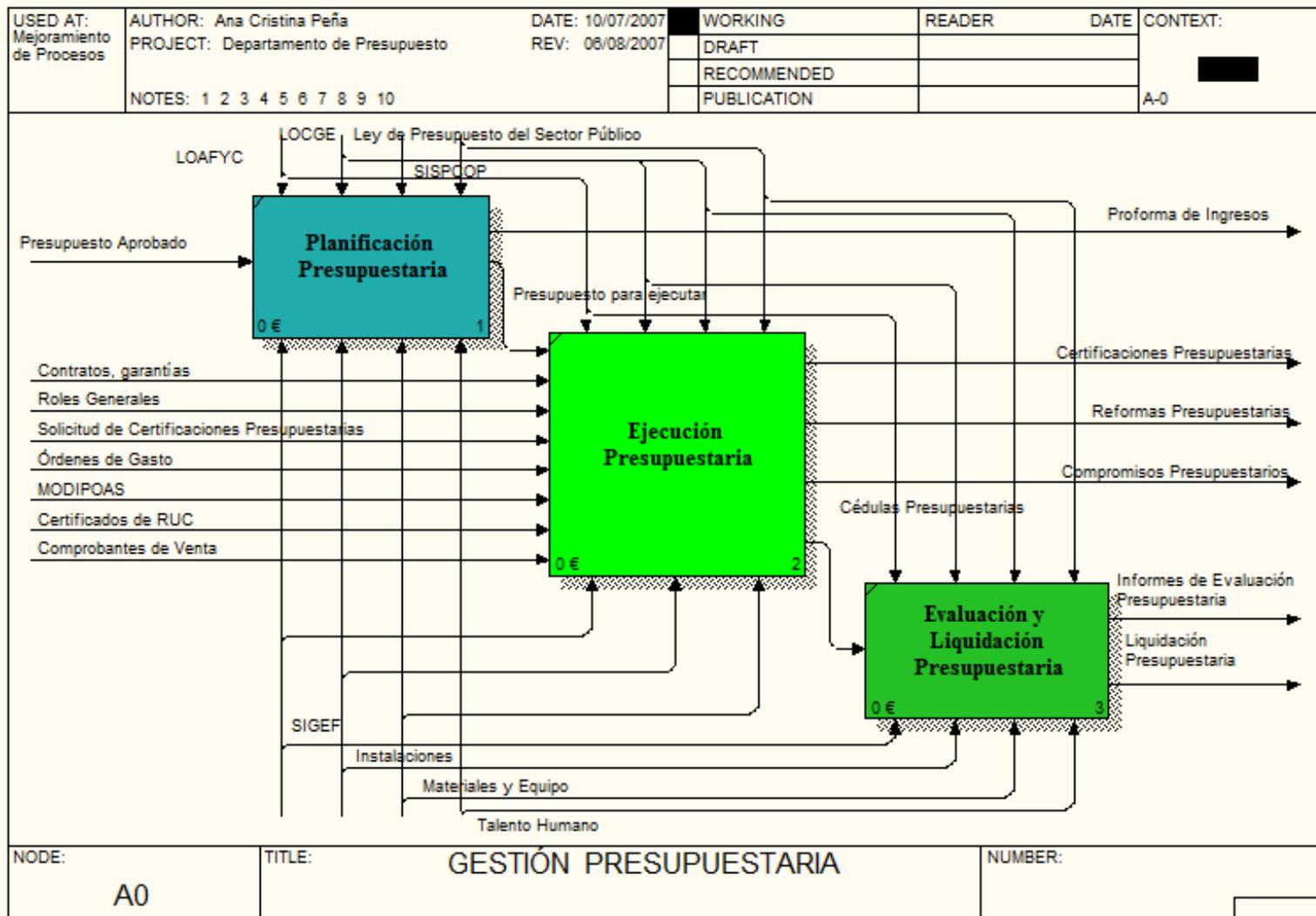
CADENA DE VALOR Y DIAGRAMA DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO



4.1 IDEF-0

La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones), es una metodología que permite dar forma a los procesos de la organización de tal forma que permite establecer jerarquizar, partiendo de los macros procesos a los procesos y subprocesos; además de identificar controles, mecanismos, entradas y salidas de los mismos.

A continuación se presenta la modelización de los procesos de los procesos generadores de valor del Departamento de Presupuesto mediante IDEF0:



4.2 INVENTARIO DE PROCESOS

El Inventario de Procesos proporcionará información más detallada de cómo se Jerarquizará los Procesos Estratégicos, Básicos y de Apoyo, llegando a identificar hasta los Subprocesos.

A continuación se detalla todo los procesos que están involucrados en el macroproceso Gestión Presupuestaria:

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CLASIFICACIÓN
	PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS	Planificación de Objetivos	ESTRATÉGICOS
		Seguimiento de Objetivos	ESTRATÉGICOS
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD	Revisión de la Normatividad	ESTRATÉGICOS
		Actualización de la Normatividad	ESTRATÉGICOS
		Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación	ESTRATÉGICOS
	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	Determinación de Recursos	BÁSICOS
		Elaboración de la Proforma De Ingresos	BÁSICOS
		Aprobación del Presupuesto	BÁSICOS
	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Generación de Requerimientos	BÁSICOS
		Ingreso de Compromisos Presupuestarios	BÁSICOS
		Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	BÁSICOS
		Elaboración de Reformas Presupuestarias	BÁSICOS
	EVALUACIÓN Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	Generación de Información Financiera (Cédulas Presupuestarias)	BÁSICOS
		Evaluación Presupuestaria	BÁSICOS
		Liquidación Presupuestaria	BÁSICOS

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CLASIFICACIÓN
	GESTIÓN LOGÍSTICA	Adquisición de Materiales de Oficina	APOYO
		Mantenimiento de Muebles de Oficina	APOYO
	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA	Mantenimiento del Sistema Informático	APOYO
		Mantenimiento de Equipos de Computo	APOYO
		Soporte Técnico	APOYO
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Inducción del Talento Humano	APOYO
		Capacitación al Talento Humano	APOYO
		Control de Asistencia	APOYO

4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades del Departamento de Presupuesto de la Dirección Financiera se ha determinado realizar un análisis con tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos con la escala de 5, 3 y 1; calificando si no tiene importancia 1 si es relevante 3 y muy importante 5.

1. ¿ Este proceso contribuye para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre?.
2. ¿Este proceso aporta a los intereses institucionales?
3. ¿Cuál es el nivel de impacto la ejecución de este proceso?

Las preguntas se han planteado para cada uno de los procesos definidos y de esta manera se han seleccionado los procesos más importantes, como se muestra a continuación:

a. Aplicación del Método de Selección

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN PROCESOS	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	INTERESES INSTITUCIONALES	IMPACTO	TOTAL
	(40%)	(30%)	(30%)	(100%)
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS				
Planificación de Objetivos	2	1,5	0,3	3,8
Seguimiento de Objetivos	0,4	1,5	0,9	2,8
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD				
Revisión de la Normatividad	0,4	0,9	0,9	2,2
Actualización de la Normatividad	1,2	0,3	1,5	3
Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación	2	0,9	1,5	4,4
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA				
Determinación de Recursos	1,2	0,9	0,9	3
Elaboración de la Proforma De Ingresos	2	1,5	1,5	5
Aprobación del Presupuesto	1,2	1,5	0,3	3
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA				
Generación de Requerimientos	2	0,9	0,3	3,2
Ingreso de Compromisos Presupuestarios	2	1,5	1,5	5
Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	2	0,9	0,3	3,2
Elaboración de Reformas Presupuestarias	2	1,5	1,5	5
EVALUACIÓN Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA				
Generación de Información Financiera (Cédulas Presupuestarias)	2	0,9	0,3	3,2
Evaluación Presupuestaria	2	1,5	1,5	5
Liquidación Presupuestaria	2	1,5	1,5	5
GESTIÓN LOGÍSTICA				
Adquisición de Materiales de Oficina	2	1,5	0,9	4,4
Mantenimiento de Muebles de Oficina	0,4	0,9	0,3	1,6
GESTIÓN DE TECNOLOGÍA				
Mantenimiento del Sistema Informático	1,2	0,3	1,5	3
Mantenimiento de Equipos de Computo	2	1,5	0,9	4,4
Soporte Técnico	1,2	0,3	0,9	2,4
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
Inducción del Talento Humano	2	1,5	1,5	5
Capacitación al Talento Humano	2	1,5	1,5	5
Control de Asistencia	0,4	1,5	0,9	2,8

Con el propósito de analizar los procesos prioritarios o de mayor relevancia se ha escogido los que alcanzan un mayor puntaje:

- Planificación de Objetivos – **Gobernante**
- Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación – **Gobernante**
- Elaboración de la Proforma de Ingresos – **Básico**
- Ingreso de Compromisos Presupuestarios – **Básico**
- Elaboración de Reformas Presupuestarias – **Básico**
- Evaluación Presupuestaria – **Básico**
- Liquidación Presupuestaria (Cierre) – **Básico**
- Adquisición de Materiales de Oficina – **Habilitante**
- Mantenimiento de Equipos de Computo – **Habilitante**
- Inducción al Talento Humano – **Habilitante**
- Capacitación al Talento Humano – **Habilitante**

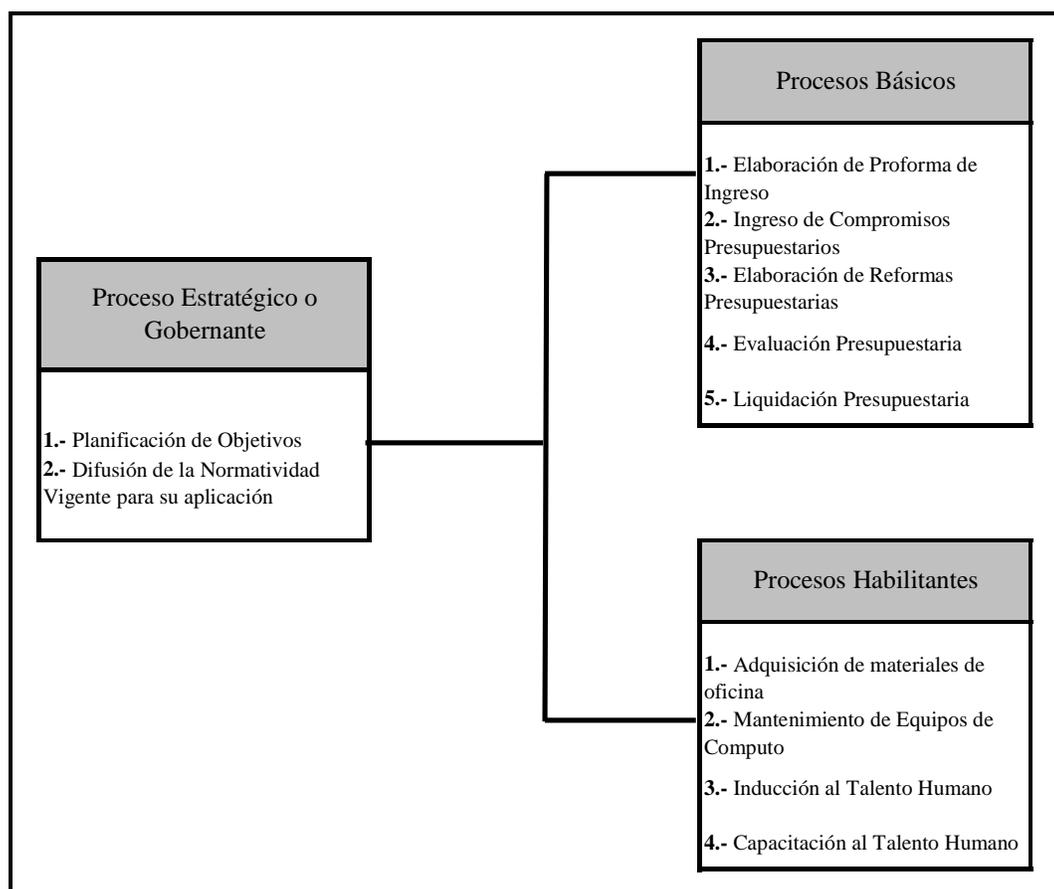
4.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

- **Estratégicos.-** Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.
- **Procesos Básicos.-** Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción; se identifican con la naturaleza de la Institución.
- **Procesos Habilitantes.-** Ayudan a que las actividades se efectúen de manera adecuada.

La determinación del Mapa de Procesos, aportará al cumplimiento de la Misión del Departamento y guiará a identificar los Procesos con sus actividades que agregan valor a nuestros productos que va a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes tanto internos como externos.

MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS



4.5 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación, los procesos seleccionados, son analizados individualmente y graficados mediante diagramas de flujo. Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procesos, los cuales se reflejarán en la hoja de costos.

4.5.1 Hoja de Costos (Personal y Operativo)

La Hoja de Costos considera el gasto de personal y el gasto operativo, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación.

A continuación se detallan las tablas de costos que se va aplicar en el análisis de procesos:

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

RUBROS	VALOR		COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Depreciación	626,66	7.519,90	0,0145
Servicios Básicos	315,23	3.782,76	0,0073
Internet	246,36	2.956,32	0,0057
Mantenimiento	165,85	1.990,20	0,0038
Suministros y Materiales de oficina	107,54	1.290,44	0,0025
Capacitación	800,00	9.600,00	0,0185
Alimentos y bebidas	104,08	1.248,94	0,0024
Transporte	120,00	1.440,00	0,0028
Asignación de gasolina del Director	200,00	2.400,00	0,0046
Materiales de Aseo	83,21	998,52	0,0019
Servicios de correo	26,67	320,00	0,0006
Impresión, Reproducción y Publicación	176,30	2.115,60	0,0041
Libros y Colecciones	26,25	315,00	0,0006
Pasajes al Interior	61,33	736,00	0,0014
Viáticos y Subsistencias al Interior	1.100,00	13.200,00	0,0255
TOTAL	4.159,47	49.913,68	0,0963

HOJA DE COSTOS

N°	CARGO	Sueldo Mensual Básico	Sueldo Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal IESS o ISSFA	Fondos de Reserva	Otros Ingresos	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO TOTAL
1	Director de Finanzas (militar)	2.393,68	28.724,16	2.393,68	160,00	2.393,68	3.489,99	2.393,68	1.017,96	40.573,15	0,2348	0,0963	0,3311
2	Subdirector de Finanzas (militar)	1.746,29	20.955,48	1.746,29	160,00	1.746,29	2.546,09	1.746,29	1.017,96	29.918,40	0,1731	0,0963	0,2694
3	Jefe de la Sección Administrativa	1.381,08	16.572,96	1.381,08	160,00	1.381,08	2.013,61	1.381,08	1.017,96	23.907,77	0,1384	0,0963	0,2346
4	Jefe del Departamento de Presupuesto (militar)	1.381,08	16.572,96	1.381,08	160,00	1.381,08	2.013,61	1.381,08	1.017,96	23.907,77	0,1384	0,0963	0,2346
5	Jefe de Presupuesto (civil)	392,34	4.708,08	392,34	160,00	392,34	572,03	392,34	5.082,54	11.699,67	0,0677	0,0963	0,1640
6	Secretaria de Director	243,89	2.926,68	243,89	160,00	243,89	355,59	243,89	3.846,43	8.020,37	0,0464	0,0963	0,1427
7	Secretaria del Administrativo	243,89	2.926,68	243,89	160,00	243,89	355,59	243,89	3.432,19	7.606,13	0,0440	0,0963	0,1403
8	Analista Financiero	392,34	4.708,08	392,34	160,00	392,34	572,03	392,34	4.984,74	11.601,87	0,0671	0,0963	0,1634
9	Analista Financiero	392,34	4.708,08	392,34	160,00	392,34	572,03	392,34	4.551,06	11.168,19	0,0646	0,0963	0,1609
10	Analista Financiero	392,34	4.708,08	392,34	160,00	392,34	572,03	392,34	4.717,02	11.334,15	0,0656	0,0963	0,1619
11	Contador	313,87	3.766,44	313,87	160,00	313,87	457,62	313,87	5.819,57	11.145,24	0,0645	0,0963	0,1608
12	Contador	313,87	3.766,44	313,87	160,00	313,87	457,62	313,87	5.819,57	11.145,24	0,0645	0,0963	0,1608
13	Auxiliar	583,80	7.005,60	583,80	160,00	583,80	851,18	583,80	434,16	10.202,34	0,0590	0,0963	0,1553

4.5.2 Diagrama de Procesos

El diagrama de procesos es una “representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido.”²⁴

Además el Diagrama de Procesos, permite identificar los problemas, detectar errores, necesidades, conflictos y desviaciones.

Como se menciona, el diagrama de procesos se fundamenta en una simbología, la cual se expresa a continuación:

Símbolo	Significado	Observación
	Operación	Agrega valor
	Inspección, control o detección	No agrega valor
	Movimiento o transporte	No agrega valor
	Archivo o almacenamiento	No agrega valor
	Demora o espera	No agrega valor
	Decisión	No agrega valor

Con el propósito de realizar el levantamiento de las actividades de los subprocesos se va utilizar el siguiente formato:

²⁴ <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Planificación de Objetivos						
Entrada:		Necesidad de planificación de objetivos		Salida:		Objetivos a cumplir						
Frecuencia:		Anual		Volumen: 1		Tiempo: 149		Costo: 43,5175				
Eficiencia en tiempo:		99,33%		Eficiencia en costo:		99,64%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe del Departamento de Presupuesto	Organiza una reunión con el personal del Departamento	X					10		2,346		El Jefe del Departamento busca que la reunión se realice cuando estén todos los miembros del mismo; así que la organización de la reunión puede ser aplazada por varias semanas
2	Personal del Departamento de Presupuesto	Determinan la problemática del Departamento	X					45		10,557		Sin novedad
3	Personal del Departamento de Presupuesto	Formulan posibles objetivos y metas del Departamento	X					35		13,617		Sin novedad
4	Jefe del Departamento de Presupuesto / Jefe del Departamento de Presupuesto (Operativo)	Determina objetivos y metas del Departamento	X					25		9,965		La determinación de objetivos y metas, puede variar el tiempo, ya que por las diversas ocupaciones de sus cargos, pueden aplazar el tiempo de realización de los mismos.
5	Jefe del Departamento de Presupuesto (Operativo)	Elabora un documento, donde se encuentre los objetivos generales con sus objetivos específicos y las metas a alcanzar	X					10		1,64		Sin novedad
6	Jefe del Departamento de Presupuesto	Legaliza el documento	X					1		0,2346		Sin novedad
7	Jefe del Departamento de Presupuesto	Sociabiliza los objetivos y metas, para poner en vigencia	X					20		4,692		Sin novedad
8	Auxiliar	Exhibe el documento en un lugar visible del Departamento	X					2		0,3106		Sin novedad
9	Auxiliar	Archiva una copia del documento							1		0,1553	Sin novedad
TOTAL							148	1	43,3622	0,1553		

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación							
Entrada:		Registro Oficial - Normatividad		Salida:		Oficios y Memorandos con información de normatividad actualizada							
Frecuencia:		Mensual		Volumen: 1		Tiempo: 1695		Costo: 471,0165					
Eficiencia en tiempo:		13,16%		Eficiencia en costo:		7,72%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria del Administrativo	Recepta los Registros Oficiales	X					1		0,1403		Sin novedad	
2	Secretaria del Administrativo	Registra en el sistema documental							15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos	
3	Secretaria del Administrativo	Entrega el registro oficial al Analista Financiero			X				480		67,344	La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día	
4	Analista Financiero	Identifica lo de normativa financiera en los registros oficiales	X					60		9,804		Se los revisa una vez a la semana	
5	Analista Financiero	Obtiene la información, referente a la normatividad financiera.	X					20		3,268		Sin novedad	
6	Analista Financiero	Consolida la información de la normatividad financiera	X					120		19,608		Sin novedad	
7	Analista Financiero	Elabora un documento para difundir la nueva normatividad	X					20		3,268		Sin novedad	
8	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento							480		288,24	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector	
9	Secretaria del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X					2		0,2806		Sin novedad	
10	Secretaria del Administrativo	Registra documentación de salida							15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos	
11	Auxiliar	Distribuye a las diferentes Unidades Financieras, para su difusión							480		74,544	La distribución toma por lo menos un día porque las unidades se encuentran muy dispersas en la provincia y las que están alejadas se las informan a través de fax	
12	Auxiliar	Archiva documentación				X			2		0,3106	Sin novedad	
TOTAL									223	1472	36,3689	434,648	

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT	Nombre del Subproceso:	Elaboración de la Proforma de Ingresos							
Entrada:	Comunicaciones oficiales de los coparticipes		Salida:	Proforma de Ingresos de Autogestión							
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1	Tiempo:	1891	Costo:	785,0323				
Eficiencia en tiempo:	17,35%	Eficiencia en costo:	7,34%								
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo	Costo	Novedades	
											AV
1	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Elabora comunicaciones para los co-participes para determinar aporte económico	X					20	3,28	Sin novedad	
2	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento						480	288	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector	
3	Secretaria del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X					2	0,2806	Sin novedad	
4	Secretaria del Administrativo	Registra documentación de salida						15	2,1	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos	
5	Secretaria del Administrativo	Recepta comunicaciones oficiales	X					1	0,1403	Sin novedad	
6	Secretaria del Administrativo	Registra en el sistema documental						15	2,1	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos	
7	Secretaria del Administrativo	Entrega documentación al Jefe de Presupuesto				X		480	67,3	La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día	
8	Jefe de Presupuesto	Direcciona el documento al Jefe de Presupuesto (Operativo)				X		15	3,52	Si el Jefe de Presupuesto falta, el proceso se estanca, ya que su sumilla es necesaria para que continúe el mismo	
9	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Determina el aporte financiero anual de los coparticipes	X					25	4,1	Sin novedad	
10	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Elabora las proyecciones de partidas de ingresos de autogestión de la F.T.	X					180	29,52	Las proyecciones se las elabora con la información de los entes coparticipes	
11	Jefe de Presupuesto	Analiza las alternativas			X			15	3,52	Sin novedad	
12	Jefe de Presupuesto	¿Existen sugerencias?			X					Sin novedad	
13	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Si: Modifica las Proyecciones	X					30	4,92	Sin novedad	
14	Jefe de Presupuesto	No: Presenta las alternativas al Director de Finanzas	X					20	4,692	Sin novedad	
15	Director de Finanzas	Selecciona la alternativa más adecuada	X					15	4,9665	Sin novedad	
16	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Elabora la Proforma de Ingresos de Autogestión	X					35	5,74	Sin novedad	
17	Jefe de Presupuesto (Operativo)/Jefe de Presupuesto/Director de DFFT	Legaliza Proforma						480	350	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan del despacho del Director	
18	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Proporciona proforma de ingresos y cronograma de recaudaciones al EMPFT			X			60	9,84	Sin novedad	
19	Auxiliar	Archiva Proforma de Ingresos				X		3	0,47	Sin novedad	
TOTAL								328	1563	57,639	727

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT			Nombre del Subproceso:		Ingreso de Compromisos Presupuestarios					
Entrada:		Órdenes de Gasto			Salida:		Compromisos Presupuestarios					
Frecuencia:		Diario			Volumen: 7		Tiempo: 1522		Costo: 444,1766			
Eficiencia en tiempo:		1,64%			Eficiencia en costo:		0,83%					
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria del Administrativo	Recepta órdenes de gasto, con documentos de respaldo	X					1		0,1403		Sin novedad
2	Secretaria del Administrativo	Registra en el sistema documental	X					15		2,1045		El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
3	Secretaria del Administrativo	Entrega documentación al Jefe de Presupuesto						480		67,344		La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día
4	Jefe de Presupuesto	Direcciona el documento a los Analistas Financieros						15		3,519		Si el Jefe de Presupuesto falta, el proceso se estanca, ya que su sumilla es necesaria para que continúe el mismo
5	Analista Financiero	Revisa órdenes de gasto con sus respectivos justificativos		X				15		2,451		Existe la posibilidad de que las órdenes de gasto no esté con la documentación soporte que garantice la obligación de pago
6	Analista Financiero	Verifica que este acorde a las bases legales		X				10		1,634		Sin novedad
7	Analista Financiero	Ingresar los valores correspondientes al valor de la orden de gasto	X					2		0,3268		Sin novedad
8	Analista Financiero	Revisa que los valores estén correctamente ingresados (códigos presupuestarios y valores)		X				3		0,4902		Sin novedad
9	Analista Financiero	Verifica que la partida presupuestaria tenga asignación de fondos		X				2		0,3268		Las órdenes de gasto pueden no poseer la asignación presupuestaria para realizar el compromiso por cuanto la reforma aun no se ingresa
10	Analista Financiero	No: Entrega al auxiliar para el tramite de devolución						5		0,817		Sin novedad
11	Auxiliar	Recibe la orden de gasto que no cumple los requisitos	X					1		0,1553		Sin novedad
12	Auxiliar	Elabora un oficio al encargado del Plan Básico	X					4		0,6212		Sin novedad
13	Auxiliar	Archiva copia del oficio manualmente y digitalmente						1		0,1553		Sin novedad
14	Director y Subdirector de DFFT	Legaliza oficio						480		288,24		Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector
15	Analista Financiero	Si: Aprueba en el sistema el compromiso de gasto	X					2		0,3268		Sin novedad
16	Analista Financiero	Entrega al auxiliar el compromiso, con la orden de gasto y documentación soporte						3		0,4902		Sin novedad
17	Auxiliar	Entrega al Dpto. de Contabilidad, para la contabilización de la obligación de los compromisos						480		74,544		La documentación se entrega al Dpto. de Contabilidad todas, una vez al día
18	Analista Financiero	Archiva una copia del compromiso que se remite al Dpto. de Contabilidad						3		0,4902		Sin novedad
TOTAL								25	1497	3,6749	440,502	

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Elaboración de Reformas Presupuestarias						
Entrada:		Requerimientos de Reformas Presupuestarias		Salida:		Reformas Presupuestarias						
Frecuencia:		Diario		Volumen: 7		Tiempo: 3329		Costo: 645,5317				
Eficiencia en tiempo:		1,41%		Eficiencia en costo:		1,07%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria del Administrativo	Recepta requerimientos de reformas presupuestarias	X					1		0,1403		Sin novedad
2	Secretaria del Administrativo	Registra en el sistema documental	X					15		2,1045		El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
3	Secretaria del Administrativo	Entrega documentación al Jefe de Presupuesto						480		67,344		La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día
4	Jefe de Presupuesto	Direcciona el documento al Contador de Presupuesto				X		15		3,519		Si el Jefe de Presupuesto falta, el proceso se estanca, ya que su sumilla es necesaria para que continúe el mismo
5	Contador	Elabora memo de solicitud de reforma presupuestaria	X					3		0,4824		Sin novedad
6	Contador	Entrega a la Secretaria del Director para legalización y envío al EMPFT				X		1		0,1608		Sin novedad
7	Director de Finanzas	Legaliza memo						480		158,928		Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan del Despacho del Director
8	Secretaria del Director	Coloca los sellos respectivos	X					2		0,2806		Sin novedad
9	Secretaria del Administrativo	Registra documentación de salida	X					15		2,1045		El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
10	Auxiliar	Entrega memo al EMPFT				X		20		3,106		Existe demora debido a que en el EMPFT, es lento el ingreso de documentación
11	Contador	Elabora resolución presupuestaria y calendarización	X					8		1,2864		Sin novedad
12	Contador/Jefe de Presupuesto/Director de Finanzas	Legaliza resolución presupuestaria						480		348,72		Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan del Despacho del Director.
13	Contador	Entrega al auxiliar la resolución para distribución a las unidades para modificación				X		1		0,1608		Sin novedad
14	Auxiliar	Distribuye a las Unidades						360		55,908		Existe demora porque las Unidades se encuentran dispersas en todo el territorio, y a la mayoría se les envía la documentación vía fax.
15	Unidades	Elabora y legaliza MODIPOAS						1440				Existe demora, porque las Unidades tambien son muy burocráticas
16	Contador	Revisa documentación		X				4		0,6432		Sin novedad
17	Contador	Registra MODIPOA en el sistema	X					3		0,4824		Sin novedad
18	Contador	Archiva magnéticamente los MODIPOAS				X		1		0,1608		Sin novedad
TOTAL								47	3282	6,8811	638,651	

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Evaluación Presupuestaria							
Entrada:		Cédulas Presupuestarias		Salida:		Informe de Evaluación Presupuestaria							
Frecuencia:		Mensual		Volumen: 1		Tiempo: 536		Costo: 136,3872					
Eficiencia en tiempo:		72,76%		Eficiencia en costo:		80,44%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Recepta información financiera del sistema (cédulas presupuestarias)	X					10		1,64		Toma tiempo esta actividad, debido que obtener esta información del sistema, requiere una serie de pasos	
2	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Genera en el sistema la evaluación presupuestaria de ingresos y gastos	X					10		1,64		Existe la posibilidad que no estén registrados todos los ingresos y gastos o que estén registrados en otro concepto del que se recibió, generando que la evaluación no represente la realidad.	
3	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Consolida los resultados de la evaluación de ingresos y gastos	X					12		1,968		Sin novedad	
4	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Determina el resultado (Déficit o Superávit de la ejecución presupuestaria)					X		120		19,68	Sin novedad	
5	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Analiza el resultado obtenido	X					60		9,84		Sin novedad	
6	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Elabora el informe de evaluación presupuestaria consolidada	X					120		19,68		Sin novedad	
7	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Legaliza el informe de evaluación presupuestaria consolidada	X					1		0,164		Sin novedad	
8	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Presenta el informe al Jefe de Presupuesto	X					15		2,46		La presentación del informe se realiza en la computadora del Jefe de Presupuesto (Operativo)	
9	Jefe de Presupuesto	Revisa el informe							15		3,519	Sin novedad	
10	Jefe de Presupuesto	Legaliza el informe de evaluación presupuestaria consolidada	X					2		0,4692		Sin novedad	
11	Jefe de Presupuesto/Jefe de Presupuesto (Operativo)	Presenta informe al Director y Subdirector, para tomar las medidas correspondientes	X					120		47,832		La presentación del informe se realiza en la sala de reuniones de la Dirección, mediante una presentación proyectada, pero sabe tomar tiempo que se reúnan, porque generalmente están ocupados en otras reuniones	
12	Director y Subdirector	Emiten recomendaciones	X					40		24,02		Pueden existir recomendaciones que impliquen realizar modificaciones y de igual forma incremento de tiempo en la ejecución de esta actividad	
13	Director de Finanzas	Legaliza el informe de evaluación presupuestaria consolidada					X		10		3,311	Sin novedad	
14	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Archiva el informe de evaluación presupuestaria consolidada					X		1		0,164	Sin novedad	
TOTAL									390	146	109,713	26,674	

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Liquidación Presupuestaria							
Entrada:		Cédulas Presupuestarias		Salida:		Informe de Liquidación Presupuestaria							
Frecuencia:		Anual		Volumen: 1		Tiempo: 373		Costo: 109,652					
Eficiencia en tiempo:		56,84%		Eficiencia en costo:		47,76%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Recepta información financiera del sistema (cédulas presupuestarias, estado de ejecución presupuestaria y reformas presupuestarias)	X					10		1,64		Toma tiempo esta actividad, debido que obtener esta información del sistema, requiere una serie de pasos	
2	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Determina el resultado del ejercicio fiscal	X					25		4,1		Sin novedad	
3	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Analiza el resultado							15		2,46	Sin novedad	
4	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Elabora el informe de liquidación presupuestaria	X					120		19,68		Sin novedad	
5	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Presenta el informe al Jefe de Presupuesto	X					15		2,46		La presentación del informe se realiza en la computadora del Jefe de Presupuesto (Operativo)	
6	Jefe de Presupuesto	Revisa el informe							15		3,519	Sin novedad	
7	Jefe de Presupuesto	Legaliza el informe de liquidación presupuestaria	X					2		0,4692		Sin novedad	
8	Jefe de Presupuesto/Jefe de Presupuesto (Operativo)	Presenta informe al Director y Subdirector							120		47,832	La presentación del informe se realiza en la sala de reuniones de la Dirección, mediante una presentación proyectada, pero se considera una demora ya que toma tiempo que se reúnan, porque generalmente están ocupados en otras reuniones	
9	Director y Subdirector	Emiten recomendaciones	X					40		24,02		Pueden existir recomendaciones que impliquen realizar modificaciones y de igual forma incremento de tiempo en la ejecución de esta actividad	
10	Director de Finanzas	Legaliza el informe de liquidación presupuestaria							10		3,311	Sin novedad	
11	Jefe de Presupuesto (Operativo)	Archiva el informe de liquidación presupuestaria							1		0,164	Sin novedad	
TOTAL									212	161	52,3692	57,286	

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Adquisición de materiales de oficina							
Entrada:		Requerimientos de materiales de oficina		Salida:		Materiales de Oficina							
Frecuencia:		Anual		Volumen: 1		Tiempo: 807		Costo: 357,4036					
Eficiencia en tiempo:		33,71%		Eficiencia en costo:		16,69%							
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe del Departamento de Presupuesto	Solicita al personal de departamento el requerimiento de materiales de oficina para el año	X						2		0,4692		Sin novedad
2	Jefe del Departamento de Presupuesto	Consolida y depura requerimientos de materiales de oficina	X						25		5,865		Sin novedad
3	Jefe del Departamento de Presupuesto	Remite requerimientos al Jefe Administrativo								5		1,173	Los requerimientos pueden ser solicitados oficialmente (con un memo), lo cual toma más tiempo esta actividad o informalmente
4	Jefe Administrativo	Consolida requerimientos de materiales de oficina de todos los departamentos de la DFFT	X						180		42,228		Esta actividad toma tiempo, debido a que se tiene que esperar que todos los departamentos remitan sus requerimientos
5	Jefe Administrativo	Elabora oficio para adquisición de materiales de oficina por parte de la Dirección de Logística	X						3		0,7038		Sin novedad
6	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento								480		288,24	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector
7	Secretaria del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X						2		0,2806		Sin novedad
8	Secretaria del Administrativo	Registra documentación de salida								15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
9	Auxiliar	Entrega oficio con requerimientos a la Dirección de Logística								25		3,8825	Existe demora debido a que en la Dirección de Logística, es lento el ingreso de documentación
10	Dirección de Logística	Realiza la adquisición de materiales de oficina											El tiempo es variable; y esta actividad corresponde a la Dirección de Logística
11	Jefe Administrativo	Coordina la recepción de materiales de oficina	X						10		2,346		Sin novedad
12	Auxiliar	Realiza la recepción en bodega	X						50		7,765		Sin novedad
13	Jefe Administrativo	Entrega los materiales de oficina								10		2,346	La entrega de materiales se realiza de acuerdo a la necesidad, es decir es durante todo el año
TOTAL									272	535	59,6576	297,746	

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Mantenimiento de Equipo de Cómputo						
Entrada:		Necesidad de mantenimiento - Plan de Mantenimiento		Salida:		Equipo en buen funcionamiento						
Frecuencia:		Anual		Volumen: 4		Tiempo: 1546		Costo: 670,7029				
Eficiencia en tiempo:		1,36%		Eficiencia en costo:		0,68%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe Administrativo	Recepta el Plan de Mantenimiento	X					2		0,4692		El Plan de mantenimiento se recepta solo una vez al año
2	Jefe Administrativo	Recepta necesidades de mantenimiento	X					2		0,4692		Las necesidades de mantenimiento pueden ser continuas
3	Jefe Administrativo	Elabora memo para la Dirección de Sistemas solicitando personal para realizar el mantenimiento	X					3		0,7038		Sin novedad
4	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento							480		288,24	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector
5	Secretaria del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X					2		0,2806		Sin novedad
6	Secretaria del Administrativo	Registra documentación de salida							15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
7	Auxiliar	Entrega memo con requerimientos a la Dirección de Sistemas							25		3,8825	Existe demora debido a que en la Dirección de Sistemas, es lento el ingreso de documentación
8	Dirección de Sistemas	Realiza el mantenimiento										Corresponde al área de Sistemas (DICOMSI)
9	Dirección de Sistemas	¿Determina si aplica garantía?										Corresponde al área de Sistemas (DICOMSI)
10	Jefe Administrativo	Elabora autorización de salida del equipo de cómputo	X					2		0,4692		Es necesario la autorización, porque sin este documento ningún equipo puede salir de las instalaciones
11	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento							480		288,24	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector
12	Secretaria del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X					2		0,2806		Sin novedad
13	Secretaria del Administrativo	Registra documentación de salida							15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
14	Auxiliar	Lleva equipo donde el proveedor para ejecución de la garantía							480		74,544	El tiempo puede variar, debido a que influye la ubicación del proveedor
15	Jefe Administrativo	Recepta equipo	X					5		1,173		El tiempo de recepción es depende lo que se demore la empresa proveedora
16	Jefe Administrativo	Comprueba buen estado del equipo		X					30		7,038	Sin novedad
17	Jefe Administrativo	Registra el mantenimiento en el libro de vida del equipo	X					3		0,7038		Sin novedad

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT		Nombre del Subproceso:		Inducción al talento Humano						
Entrada:		Talento Humano que ingresa al Departamento de Presupuesto de la DFFT		Salida:		Talento Humano ambientado, con conocimiento de las principales actividades de la DFFT						
Frecuencia:		Anual		Volumen: 2		Tiempo: 1106		Costo: 438,074				
Eficiencia en tiempo:		8,86%		Eficiencia en costo:		6,70%						
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe Administrativo	Verifica asignación de personal a través de la Orden General		X					8		1,8768	La verificación se realiza en el Internet
2	Jefe Administrativo	Elabora nómina de personal designado a la Dirección de Finanzas	X					4		0,9384		Sin novedad
3	Jefe Administrativo	Espera presentación del personal						480		112,608		El tiempo puede variar, esta actividad depende de la Dirección de Personal
4	Jefe Administrativo	Elabora memo para dar parte a la Dirección de Personal sobre el cumplimiento de la Orden General	X					3		0,7038		Sin novedad
5	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento						480		288,24		Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector
6	Secretaria del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X					2		0,2806		Sin novedad
7	Secretaria del Administrativo	Registra documentación de salida		X				15		2,1045		El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
8	Auxiliar	Entrega memo a la Dirección de Personal						25		3,8825		Existe demora debido a que en la Dirección de Personal, es lento el ingreso de documentación
9	Jefe Administrativo	Identifica el Departamento o Sección de la DFFT, que ha sido designado el nuevo personal	X					2		0,4692		Sin novedad
10	Jefe Administrativo	Realiza la inducción de la estructura organizacional de la Dirección	X					20		4,692		La inducción se realiza con una visita a todas las instalaciones de la Dirección de Finanzas
11	Jefe Administrativo	Registra los datos personales del nuevo personal	X					12		2,8152		Esta actividad es necesaria para que en cualquier imprevisto se tenga comunicación externa con el nuevo personal
12	Jefe Administrativo	Presenta el nuevo personal a su Jefe inmediato	X					15		3,519		Sin novedad
13	Jefe Administrativo	¿Esta designado al Departamento de Presupuesto?										
14	Jefe del Departamento de Presupuesto/Jefe del Departamento de Presupuesto (Operativo)	Si: Realiza la inducción sobre las funciones a desempeñar	X					40		15,944		Sin novedad
TOTAL							98	1008	29,3622	408,712		

		DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT	Nombre del Subproceso:	Capacitación al talento Humano									
Entrada:	Necesidades de capacitación		Salida:	Talento Humano capacitado									
Frecuencia:	Anual	Volumen: 6	Tiempo:	2216	Costo:	752,4586							
Eficiencia en tiempo:	6,59%	Eficiencia en costo:	4,17%										
Nº	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe del Departamento de Presupuesto	Remite necesidades de capacitación para el personal del Departamento	X						2		0,4692		Las necesidades resultan, generalmente, luego de una reunión con todo el personal del Departamento
2	Jefe Administrativo	Consolida necesidades de capacitación en el año para el personal de la Dirección								180		42,228	El Jefe Administrativo tiene que esperar por todos los Departamentos y Secciones, para poder realizar la consolidación de necesidades
3	Jefe Administrativo	Elabora memo al Comando de Educación y Doctrina con necesidades de capacitación para el personal de la DFFT	X						3		0,7038		Sin novedad
4	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento								480		288,24	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector
5	Secretaría del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X						2		0,2806		Sin novedad
6	Secretaría del Administrativo	Registra documentación de salida		X						15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
7	Auxiliar	Entrega memo al Comando de Educación y Doctrina					X			180		9,318	Existe demora debido a que el Comando de Educación y Doctrina esta ubicado en el Valle de los Chillos
8	Secretaría del Administrativo	Recepta memo comunicando presupuesto asignado para capacitación	X						1		0,1403		Sin novedad
9	Secretaría del Administrativo	Registra en el sistema documental	X							15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
10	Secretaría del Administrativo	Entrega memo al Jefe Administrativo				X				480		67,344	La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día
11	Jefe Administrativo	Busca cursos de capacitación o instructores necesarios para cubrir necesidades de capacitación								240		54,384	Esta actividad es constante, ya que se la realiza durante todo el año
12	Jefe Administrativo	Contrata los servicios para ejecutar la capacitación	X							120		27,192	Sin novedad
13	Personal del Departamento de Presupuesto	Asiste a las capacitaciones											El tiempo puede variar, dependiendo la capacitación y el costo de igual manera, dependiendo de quienes asistan; además los cursos de capacitación se realizan dentro de las horas laborables
14	Jefe Administrativo	Elabora memo para remitir al Comando la documentación de respaldo para cancelación de valores de la capacitación	X							3		0,7038	Sin novedad
15	Director y Subdirector de la DFFT	Legaliza documento								480		288,24	Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector
16	Secretaría del Administrativo	Coloca los sellos respectivos	X						2		0,2806		Sin novedad
17	Secretaría del Administrativo	Registra documentación de salida		X						15		2,1045	El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos
18	Auxiliar	Entrega memo al Comando de Educación y Doctrina					X			180		9,318	Existe demora debido a que el Comando de Educación y Doctrina esta ubicado en el Valle de los Chillos
TOTAL									146	2070	31,4056	721,053	

4.6 Matriz de análisis resumida.

A continuación se resumen los procesos analizados detallando tiempo, costo, frecuencia y volumen de los procesos en la siguiente matriz:

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA												
Nº	PROCESO	TIEMPO				COSTOS				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
	Planificación y Seguimiento de Objetivos											
1	Planificación de Objetivos	148	1	149	99,33%	43,36	0,16	43,52	99,64%	Anual	Volumen: 1	A y B
	Gestión del Conocimiento de la Normatividad											
2	Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación	223	1472	1695	13,16%	36,37	434,65	471,02	7,72%	Mensual	Volumen: 1	A, B, C y D
	Planificación Presupuestaria			0								
3	Elaboración de la Proforma de Ingresos	328	1563	1891	17,35%	57,64	727,39	785,03	7,34%	Anual	Volumen: 1	A, B, C y D
	Ejecución Presupuestaria											
4	Ingreso de Compromisos Presupuestarios	25	1497	1522	1,64%	3,67	440,50	444,18	0,83%	Diario	Volumen: 7	A, B, C, D, E y F
5	Elaboración de Reformas Presupuestarias	47	3282	3329	1,41%	6,88	638,65	645,53	1,07%	Diario	Volumen: 7	A, B, C, D, E, F y G
	Evaluación y Liquidación Presupuestaria											
6	Evaluación Presupuestaria	390	146	536	72,76%	109,71	26,67	136,39	80,44%	Mensual	Volumen: 1	A, B y C
7	Liquidación Presupuestaria	212	161	373	56,84%	52,37	57,29	109,66	47,76%	Anual	Volumen: 1	A y B
	Gestión Logística											
8	Adquisición de Materiales de Oficina	272	535	807	33,71%	59,66	297,75	357,40	16,69%	Anual	Volumen: 1	A, B, C y D
	Gestión de Tecnología											
9	Mantenimiento de Equipos de Computo	21	1525	1546	1,36%	4,55	666,15	670,70	0,68%	Anual	Volumen: 4	A, B y C
	Gestión del Talento Humano											
10	Inducción al Talento Humano	98	1008	1106	8,86%	29,36	408,71	438,07	6,70%	Anual	Volumen: 2	A, B y C
11	Capacitación al Talento Humano	146	2070	2216	6,59%	31,41	721,05	752,46	4,17%	Anual	Volumen: 6	A, B, C, D y E

Informe de Novedades



Para: El Personal del Departamento de Presupuesto

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Planificación de Objetivos**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Necesidad de planificación de objetivos	Tiempo:	149 minutos
Salida:	Objetivos a cumplir	Costo:	\$ 43,52
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (Tiempo):	99,33 %
Volumen:	1	Eficiencia (Costo):	99,64 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 149 minutos, de los cuales 148 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1 minuto no agrega valor y representa el 99.33% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 43,52 de los cuales USD. 43,36 genera valor y USD. 0,16 no agrega valor generando una eficiencia del 99,64%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. El Jefe del Departamento busca que la reunión se realice cuando estén todos los miembros del mismo; así que la organización de la reunión puede ser aplazada por varias semanas
- B. La determinación de objetivos y metas, puede variar el tiempo, ya que por las diversas ocupaciones de sus cargos, pueden aplazar el tiempo de realización de los mismos.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Secretaria del Administrativo, Analista Financiero y Auxiliar

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Registro oficial - Normatividad	Tiempo:	1695 minutos
Salida:	Oficios y Memorandos con información de normatividad actualizada	Costo:	\$ 471,02
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia (Tiempo):	13,16 %
Volumen:	1	Eficiencia (Costo):	7,72 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 1695 minutos, de los cuales 223 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1472 minutos no agrega valor y representa el 13,16% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 471,02 de los cuales USD. 36,37 genera valor y USD. 434,65 no agrega valor generando una eficiencia del 7,72%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A.** El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- B.** La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día.
- C.** Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector.
- D.** La distribución toma por lo menos un día porque las unidades se encuentran muy dispersas en la provincia y las que están alejadas se las informan a través de fax

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Secretaria del Administrativo, Jefe de Presupuesto, Jefe de Presupuesto (Operativo) y Auxiliar

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Elaboración de la Proforma de Ingresos**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Comunicaciones oficiales de los coparticipes	Tiempo:	1891 minutos
Salida:	Proforma de ingresos de autogestión	Costo:	\$ 785,03
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (Tiempo):	17,35 %
Volumen:	1	Eficiencia (Costo):	7,34 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 1891 minutos, de los cuales 328 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1563 minutos no agrega valor y representa el 17,35% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 785,03 de los cuales USD. 57,64 genera valor y USD. 727,39 no agrega valor generando una eficiencia del 7,34%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A.** Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector.
- B.** El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- C.** La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día.
- D.** Si el Jefe de Presupuesto falta, el proceso se estanca, ya que su sumilla es necesaria para que continúe el mismo.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Secretaria del Administrativo, Jefe de Presupuesto,
Analista Financiero y Auxiliar

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Ingreso de Compromisos Presupuestarios**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Órdenes de Gasto	Tiempo:	1522 minutos
Salida:	Compromisos Presupuestarios	Costo:	\$ 444,18
Frecuencia:	Diario	Eficiencia (Tiempo):	1,64 %
Volumen:	7	Eficiencia (Costo):	0,83 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 1522 minutos, de los cuales 25 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1497 minutos no agrega valor y representa el 1,64% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 444,18 de los cuales USD. 3,67 genera valor y USD. 440,50 no agrega valor generando una eficiencia del 0,83%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A.** El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- B.** La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día.
- C.** Si el Jefe de Presupuesto falta, el proceso se estanca, ya que su sumilla es necesaria para que continúe el mismo.
- D.** Las órdenes de gasto pueden no poseer la asignación presupuestaria para realizar el compromiso por cuanto la reforma aun no se ingresa.
- E.** Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector.
- F.** La documentación se entrega al Departamento de Contabilidad todas, una vez al día.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Secretaria del Director, Secretaria del Administrativo, Jefe de Presupuesto, Contador, Personal de las Unidades Financieras y Auxiliar

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Elaboración de Reformas Presupuestarias**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Requerimientos de reformas presupuestarias	Tiempo:	3329 minutos
Salida:	Reformas Presupuestarias	Costo:	\$ 645,53
Frecuencia:	Diario	Eficiencia (Tiempo):	1,41 %
Volumen:	7	Eficiencia (Costo):	1,07 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 3329 minutos, de los cuales 47 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 3282 minutos no agrega valor y representa el 1,41% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 645,53 de los cuales USD. 6,88 genera valor y USD. 368,65 no agrega valor generando una eficiencia del 1,07%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A.** El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- B.** La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día.
- C.** Si el Jefe de Presupuesto falta, el proceso se estanca, ya que su sumilla es necesaria para que continúe el mismo.
- D.** Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan del Despacho del Director.
- E.** Existe demora debido a que en el EMPFT, es lento el ingreso de documentación.
- F.** Existe demora porque las Unidades se encuentran dispersas en todo el territorio, y a la mayoría se les envía la documentación vía fax.
- G.** Existe demora, porque las Unidades Financieras también son muy burocráticas.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Jefe de Presupuesto y Jefe de Presupuesto (Operativo).

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Evaluación Presupuestaria**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Cédulas Presupuestarias	Tiempo:	536 minutos
Salida:	Informe de Evaluación Presupuestaria	Costo:	\$ 136,39
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia (Tiempo):	72,76 %
Volumen:	1	Eficiencia (Costo):	80,44 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 536 minutos, de los cuales 390 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 146 minutos no agrega valor y representa el 72,76% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 136,39 de los cuales USD. 109,71 genera valor y USD. 26,67 no agrega valor generando una eficiencia del 80,44%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A.** Existe la posibilidad que no estén registrados todos los ingresos y gastos o que estén registrados en otro concepto del que se recibió, generando que la evaluación no represente la realidad.
- B.** La presentación del informe se realiza en la sala de reuniones de la Dirección, mediante una presentación proyectada, pero sabe tomar tiempo que se reúnan, porque generalmente están ocupados en otras reuniones.
- C.** Pueden existir recomendaciones que impliquen realizar modificaciones y de igual forma incremento de tiempo en la ejecución de la actividad.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Jefe de Presupuesto y Jefe de Presupuesto (Operativo).

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Liquidación Presupuestaria**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Cédulas Presupuestarias	Tiempo:	373 minutos
Salida:	Informe de Liquidación Presupuestaria	Costo:	\$ 109,66
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (Tiempo):	56,84 %
Volumen:	1	Eficiencia (Costo):	47,76%

El tiempo del ciclo del proceso es de 373 minutos, de los cuales 212 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 161 minutos no agrega valor y representa el 56,84% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 109,66 de los cuales USD. 52,37 genera valor y USD. 57,29 no agrega valor generando una eficiencia del 47,76%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A.** La presentación del informe se realiza en la sala de reuniones de la Dirección, mediante una presentación proyectada, pero se considera una demora ya que toma tiempo que se reúnan, porque generalmente están ocupados en otras reuniones.
- B.** Pueden existir recomendaciones que impliquen realizar modificaciones y de igual forma incremento de tiempo en la ejecución de la actividad.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Jefe de Presupuesto, Jefe Administrativo y Auxiliar.

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Adquisición de materiales de oficina**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Requerimientos de materiales de oficina	Tiempo:	807 minutos
Salida:	Materiales de Oficina	Costo:	\$ 357,40
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (Tiempo):	33,71 %
Volumen:	1	Eficiencia (Costo):	16,69 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 807 minutos, de los cuales 272 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 535 minutos no agrega valor y representa el 33,71% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 357,40 de los cuales USD. 59,65 genera valor y USD. 297,75 no agrega valor generando una eficiencia del 16,69%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A.** Esta actividad toma tiempo, debido a que se tiene que esperar que todos los departamentos remitan sus requerimientos.
- B.** Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector.
- C.** El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- D.** Existe demora debido a que en la Dirección de Logística, es lento el ingreso de documentación.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Jefe Administrativo, Secretaria del Administrativo y
.....

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Mantenimiento de Equipo de Computo**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Necesidad de Mantenimiento – Plan de Mantenimiento	Tiempo:	1546 minutos
Salida:	Equipo en buen funcionamiento	Costo:	\$ 670,70
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (Tiempo):	1,36 %
Volumen:	4	Eficiencia (Costo):	0,68 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 1546 minutos, de los cuales 21 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1525 minutos no agrega valor y representa el 1,36% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 670,70 de los cuales USD. 4,55 genera valor y USD. 666,15 no agrega valor generando una eficiencia del 0,68%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector.
- B. El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- C. Existe demora debido a que en la Dirección de Sistemas, es lento el ingreso de documentación.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Jefe Administrativo, Jefe del Departamento de Presupuesto, Jefe de Presupuesto (Operativo), Secretaria del Administrativo y Auxiliar.

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Inducción al Talento Humano**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Talento humano que ingresa al Departamento de Presupuesto de la DFFT	Tiempo:	1106 minutos
Salida:	Talento humano ambientado, con conocimiento de las principales actividades de la DFFT	Costo:	\$ 438,07
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (Tiempo):	8,86 %
Volumen:	2	Eficiencia (Costo):	6,70 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 1106 minutos, de los cuales 98 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1008 minutos no agrega valor y representa el 8,86% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 438,07 de los cuales USD. 29,36 genera valor y USD. 408,71 no agrega valor generando una eficiencia del 6,70%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector.
- B. El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- C. Existe demora debido a que en la Dirección de Personal, es lento el ingreso de documentación.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

Informe de Novedades



Para: Director, Subdirector, Jefe Administrativo, Secretaria del Administrativo y Personal del Departamento de Presupuesto.

De: Ana Cristina Peña

Asunto: Análisis del subproceso: **Capacitación al Talento Humano**

Fecha: 01 de agosto del 2007

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

Entrada:	Necesidades de capacitación	Tiempo:	2216 minutos
Salida:	Talento humano capacitado	Costo:	\$ 752,46
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (Tiempo):	6,59 %
Volumen:	6	Eficiencia (Costo):	4,17 %

El tiempo del ciclo del proceso es de 2216 minutos, de los cuales 146 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 2070 minutos no agrega valor y representa el 6,59% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 752,46 de los cuales USD. 31,41 genera valor y USD. 721,05 no agrega valor generando una eficiencia del 4,17%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. El Jefe Administrativo tiene que esperar por todos los Departamentos y Secciones, para poder realizar la consolidación de necesidades.
- B. Generalmente la legalización de documentos toma un día para que salgan de los despachos del Director y Subdirector.
- C. El registro documental no se hace inmediato, se espera por tener por lo menos tres documentos.
- D. Existe demora debido a que el Comando de Educación y Doctrina esta ubicado en el Valle de los Chillos.
- E. La entrega de documentos a los diferentes Departamentos se lo realiza una vez al día.

Atentamente:

Ana Cristina Peña

NOVEDADES GENERALES DETECTADAS EN LOS SUBPROCESOS SELECCIONADOS

De las novedades detalladas en los diagramas de procesos, se puede generalizar las siguientes:

1. Existe demoras en el registro documental, ya que generalmente la secretaria del Administrativo, espera a tener por lo menos tres documentos, para proceder a ingresarlos al sistema.
2. Las entregas de la documentación recibida a los diferentes Departamentos de la Dirección de Finanzas, se lo realiza generalmente una vez al día.
3. La legalización de los documentos por los jefes departamentales, Subdirector y Director por lo menos toma un día, en cada uno de los despachos.
4. La distribución de la documentación a las Unidades toma por lo menos un día por lo que estas se encuentran muy dispersas, y se la realiza por varios medios de comunicación; generalmente vía fax.
5. Si uno de los Jefes Departamentales, el Subdirector o el Director, por algún motivo no se encuentra, los procesos se estancan, ya que sus sumillas son necesarias para que continúen, lo que conllevan a convertirse en cuellos de botella de todos los procesos.
6. El ingreso de documentación en las diferentes Direcciones de la Fuerza Terrestre, es lento.