



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE
GESTIÓN FINANCIERA DE LA SUBSECRETARÍA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE
INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD DEL ECUADOR**

VERÓNICA DEL ROCÍO GUZMÁN CRIOLLO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

SANGOLQUÍ, MARZO DE 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

VERÓNICA DEL ROCÍO GUZMÁN CRIOLLO

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Mejoramiento de Procesos en la Dirección de Gestión Financiera de la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional en el Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado en mención.

Sangolquí, Marzo de 2009

Verónica del Rocío Guzmán Criollo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Armando Mora Zambrano e Ing. Ena Tandazo Regalado

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Mejoramiento de Procesos en la Dirección de Gestión Financiera de la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional en el Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador”, realizado por la señorita Verónica del Rocío Guzmán Criollo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la Dirección de Gestión Financiera del MIC, así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la señorita Verónica del Rocío Guzmán Criollo, que lo entregue al señor Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Marzo de 2009

Ing. Armando Mora Zambrano
DIRECTOR

Ing. Ena Tandazo Regalado
CODIRECTORA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, VERÓNICA DEL ROCÍO GUZMÁN CRIOLLO, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “Mejoramiento de Procesos en la Dirección de Gestión Financiera de la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional en el Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo de 2009

Verónica del Rocío Guzmán Criollo

DEDICATORIA

A Rocío y Galo, mis padres y, a la vez, verdaderos amigos,
por su comprensión y apoyo en el camino de mi vida.

A Elina y Galo, mis entrañables hermanos.

Verónica de Rocío Guzmán Criollo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la gloria de la vida y la motivación para engrandecer mi esfuerzo, a la Escuela Politécnica del Ejército, al Ing. Armando Mora e Ing. Ena Tandazo por su valiosa orientación; y, a mis amigos del Ministerio de Industrias, por su inapreciable aporte.

Verónica de Rocío Guzmán Criollo

INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 La Institución.....	1
1.1.1 Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador (MIC)	1
1.1.1.1 Breve Reseña Histórica del Ministerio de Industrias y Competitividad	1
1.1.1.2 Ubicación	4
1.1.1.3 Estructura Administrativa	5
1.1.2 Subsecretaria de Desarrollo Organizacional	7
1.1.2.1 Misión.....	8
1.1.3 Dirección de Gestión Financiera.....	8
1.1.3.1 Misión.....	8
1.1.3.2 Organigrama	8
1.2 Servicios que Brinda la Dirección de Gestión Financiera.....	9
1.2.1 Datos Estadísticos	10
1.3 Problemática de la Dirección de Gestión Financiera	14
1.3.1 Diagrama Causa – Efecto de la Dirección de Gestión Financiera (DGF)..	15
1.3.2 Interpretación del Diagrama Causa - Efecto de la Dirección de Gestión Financiera.....	16
1.4 Marco Referencial.....	17
1.4.1 Marco Teórico	17
1.4.2 Marco Conceptual	37
CAPÍTULO II.....	43
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	43
2.1 Diagnóstico Situacional.....	43
2.1.1 Análisis Externo	43
2.1.1.1 Micro Ambiente	43
2.1.1.1.1 Clientes	43
2.1.1.1.2 Proveedores	54
2.1.1.1.3 Competidores.....	59
2.1.1.1.4 Normativa	60
2.1.2 Análisis Interno	62
2.1.2.1 Capacidad Administrativa	63
2.1.2.1.1 Planificación.....	63
2.1.2.1.2 Organización.....	66
2.1.2.1.3 Dirección.....	71
2.1.2.1.4 Control.....	75

2.1.2.1.5	Evaluación.....	76
2.1.2.2	Capacidad Financiera	78
2.1.2.2.1	Presupuesto	78
2.1.2.2.2	Contabilidad	80
2.1.2.2.3	Tesorería	81
2.1.2.2.4	Inventarios	83
2.1.2.3	Capacidad de Servicio	84
2.1.2.4	Capacidad Tecnológica	87
2.1.2.5	Capacidad de Talento Humano	89
2.1.3	Matrices	92
2.1.3.1	Matriz de Impacto	92
2.1.3.1.1	Matriz de Impacto Externa	92
2.1.3.1.2	Matriz de Impacto Interna	93
2.1.3.2	Matriz de Aprovechabilidad	95
2.1.3.3	Matriz de Vulnerabilidad	96
2.1.3.4	Hoja de Trabajo FODA de la Dirección de Gestión Financiera	97
2.1.3.5	Matriz de Estrategias FODA.....	98
2.1.3.6	Síntesis	100
2.2	Direccionamiento Estratégico	104
2.2.1	Matriz Axiológica o de Principios y Valores.....	104
2.2.2	Misión.....	108
2.2.3	Visión.....	108
2.2.4	Objetivos	109
2.2.4.1	Objetivo General	109
2.2.4.2	Objetivos Específicos	109
2.2.5	Políticas	111
2.2.6	Estrategias	113
2.2.6.1	Plan Operativo	114
2.2.6.2	Mapa Estratégico 2009 -2013	119
CAPÍTULO III		120
3.	ANÁLISIS DE PROCESOS	120
3.1	Diagrama de Calidad y Cadena de Valor en la Dirección de Gestión Financiera.....	120
3.2	Diagrama IDEF-O	122
3.3	Inventario de Procesos	123
3.4	Selección de Procesos	124
3.5	Mapa de Procesos Seleccionados	126
3.6	Hoja de Costos	127
3.6.1	Hoja de Costos de Personal por Cargos	127
3.6.2	Hoja de Costos de Operaciones.....	128
3.6.3	Hoja de Costos Conciliados de Personal y de Operaciones.....	130
3.7	Análisis de los Procesos Seleccionados	131
3.7.1	Diagramación y Simbología	132
3.7.2	Análisis de cada Proceso Seleccionado.....	132
3.7.2.1	Emisión de Directrices para el Manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería	133
3.7.2.2	Elaboración de la Proforma Presupuestaria	135
3.7.2.3	Ejecución del Programa Indicativo Anual	137
3.7.2.4	Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso (PCC)...	139

3.7.2.5	Ejecución del Programa Mensual Devengado (PMD)	141
3.7.2.6	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	143
3.7.2.7	Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas	145
3.7.2.8	Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas	147
3.7.2.9	Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias	149
3.7.2.10	Realización de Registros Contables	151
3.7.2.11	Ejecución de las Declaraciones al SRI	153
3.7.2.12	Ejecución del Inventario de Bienes Valorados	155
3.7.2.13	Realización de Rol de Pagos	157
3.7.2.14	Obtención de Reportes Financieros	159
3.7.2.15	Ejecución de Solicitud de Pago	161
3.7.2.16	Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión	163
3.8	Matriz de Análisis Resumida de los Procesos Analizados	165
3.9	Novedades Generales Detectadas en los Subprocesos Seleccionados	167
CAPÍTULO IV		168
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	168
4.1	Herramientas a utilizar en cada proceso	168
4.1.1	Simbología	168
4.1.2	Flujo de Diagramación y Hoja ISO	170
4.1.3	Hoja de Mejoramiento	171
4.2	Mejoramiento de cada Proceso Analizado aplicando las Herramientas ..	172
4.2.1	Emisión de Directrices para el manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería	172
4.2.2	Elaboración de Proforma Presupuestaria	174
4.2.3	Ejecución del Programa Indicativo Anual	176
4.2.4	Ejecución del PCC y PMD	178
4.2.5	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	180
4.2.6	Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas	184
4.2.7	Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas	186
4.2.8	Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias	188
4.2.9	Realización de Registros Contables	190
4.2.10	Ejecución de las Declaraciones al SRI	192
4.2.11	Ejecución del Inventario de Bienes Valorados	194
4.2.12	Realización de Rol de Pagos	197
4.2.13	Obtención de Reportes Financieros	201
4.2.14	Ejecución de Solicitud de Pago al MF	203
4.2.15	Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión	205
4.3	Matriz de Análisis Comparativa	207
4.4	Informe del Beneficio Esperado	208
CAPÍTULO V		210
5.	PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	210
5.1	Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo	210
5.2	Factores de Éxito a Alcanzar	212
5.3	Indicadores de Gestión	213
5.4	Organización	217
5.4.1	Organigrama Estructural de la DGF	217
5.4.2	Organigrama Personal o de Posición de la DGF	218

5.4.3	Diseño de la Organización por Procesos de la DGF	219
5.4.4	Asignación de funciones, responsabilidades y competencia para la DGF por Áreas	220
5.4.5	Desempeño o Especificación por Cargo	222
5.4.5.1	Director Financiero	222
5.4.5.2	Analista de Presupuesto 2	223
5.4.5.3	Analista de Contabilidad 2	224
5.4.5.4	Analista de Contabilidad 1.1	225
5.4.5.5	Analista de contabilidad 1.2	226
5.4.5.6	Analista de Contabilidad 1.3	227
5.4.5.7	Analista de Contabilidad 1.4	228
5.4.5.8	Asistente de Contabilidad.....	229
5.4.5.9	Analista de Tesorería 2.....	230
5.4.5.10	Pagadora.....	231
5.4.5.11	Secretaria Ejecutiva 1	232
CAPÍTULO VI		233
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	233
6.1	Conclusiones	233
6.2	Recomendaciones	237
ANEXOS		239
FUENTES DE CONSULTA.....		244

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1:	Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Presupuesto”	11
Gráfico No. 2:	Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Tesorería”	12
Gráfico No. 3:	Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Contabilidad”	14
Gráfico No. 4:	Conoce los servicios que ofrece la DGF	45
Gráfico No. 5:	Requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF	46
Gráfico No. 6:	Cómo considera la atención y calidad del servicio de la DGF	47
Gráfico No. 7:	El tiempo de respuesta a los trámites que realiza en la DGF	49
Gráfico No. 8:	Ha realizado algún reclamo a la DGF por el servicio recibido	51
Gráfico No. 9:	Cree usted que la DGF conoce los servicios que usted ofrece.....	55
Gráfico No. 10:	Provee usted los recursos solicitados por la DGF	56
Gráfico No. 11:	Cumple con los requerimientos que exige la DGF	57
Gráfico No. 12:	La DGF cumple con los requisitos para realizar los trámites	58
Gráfico No. 13:	Los reclamos y/o devoluciones de trámites que realiza la DGF	59
Gráfico No. 14:	Los Principios y Valores que usted conoce y aplica en la DGF	63
Gráfico No. 15:	Conoce y aplica los planes, objetivos, políticas y estrategias	64
Gráfico No. 16:	Conoce y aplica la Misión de la DGF en su trabajo.....	65
Gráfico No. 17:	El organigrama de la DGF lo conoce y aplica en su trabajo	66

Gráfico No. 18:	Conoce y aplica las funciones asignadas a usted en su trabajo ..	67
Gráfico No. 19:	Conoce y aplica los reglamentos, instructivos y procesos	68
Gráfico No. 20:	Cómo considera la distribución de espacios físicos.....	69
Gráfico No. 21:	Considera usted que su trabajo está organizado	70
Gráfico No. 22:	El liderazgo que tiene su jefe inmediato lo considera	71
Gráfico No. 23:	Comunicación entre su jefe inmediato y usted.....	72
Gráfico No. 24:	Las decisiones que se toman en su trabajo las considera	73
Gráfico No. 25:	El grado de motivación que recibe de su jefe inmediato lo considera	74
Gráfico No. 26:	Para desempeñar su trabajo usted necesita un control	75
Gráfico No. 27:	Presenta usted reportes de su trabajo realizado	76
Gráfico No. 28:	Su trabajo es evaluado	77
Gráfico No. 29:	Presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo - DGF ..	78
Gráfico No. 30:	El presupuesto cubre las necesidades de su trabajo	79
Gráfico No. 31:	Los registros contables que lleva la dirección los considera.....	80
Gráfico No. 32:	Las recaudaciones que realiza la Dirección son.....	81
Gráfico No. 33:	Los pagos que realiza la dirección son.....	82
Gráfico No. 34:	El inventario de los bienes de la DGF se encuentra	83
Gráfico No. 35:	La producción de la Dirección la considera.....	84
Gráfico No. 36:	La entrega de los trámites a los clientes o usuarios son.....	85
Gráfico No. 37:	La entrega de los servicios de la DGF la considera usted	86
Gráfico No. 38:	Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo	87
Gráfico No. 39:	Los programas que utiliza en su trabajo considera usted.....	88
Gráfico No. 40:	Usted recibe capacitación en su trabajo	89
Gráfico No. 41:	La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo	90
Gráfico No. 42:	La remuneración que usted recibe la considera	91
Gráfico No. 43:	Emisión de Directrices	173
Gráfico No. 44:	Elaboración de Proforma Presupuestaria	175
Gráfico No. 45:	Ejecución del Programa Indicativo Anual	177
Gráfico No. 46:	Ejecución del PCC y PMD.....	179
Gráfico No. 47:	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias.....	181
Gráfico No. 48:	Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas	185
Gráfico No. 49:	Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas	187
Gráfico No. 50:	Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias.....	189
Gráfico No. 51:	Realización de Registro Contable	191
Gráfico No. 52:	Ejecución de las Declaraciones al SRI.....	193
Gráfico No. 53:	Ejecución del Inventario de Bienes Valorados	195
Gráfico No. 54:	Realización de Rol de Pago	198
Gráfico No. 55:	Obtención de Reportes Financieros.....	202
Gráfico No. 56:	Ejecución de Solicitud de Pago al MF	204
Gráfico No. 57:	Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión	206

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1:	Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Presupuesto”	10
----------------------	--	----

Cuadro No. 2: Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Tesorería”	12
Cuadro No. 3: Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Contabilidad”	13

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Organización del MIC	7
Figura No. 2: Procesos.....	18
Figura No. 3: Elementos de un Proceso.....	19
Figura No. 4: Clasificación de los Procesos por su Ámbito de Acción.....	21
Figura No. 5: Jerarquía de los Procesos.....	22
Figura No. 6: Diagrama de Flujo	23
Figura No. 7: Mapa de Procesos	24
Figura No. 8: Diagrama Tipo de IDEF0	25
Figura No. 9: Esquema de Modelado de procesos con la técnica IDEF0.....	25
Figura No. 10: Cadena de Valor.....	26

INDICE DE FOTOS

Foto No. 1: Ministerio de Industrias y Competitividad.....	1
Foto No. 2: Ubicación del MIC	4

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta Clientes	239
Anexo No. 2: Encuesta Proveedores.....	240
Anexo No. 3: Encuesta Funcionarios de la Dirección de Gestión Financiera	241

INTRODUCCIÓN

Toda Institución ya sea del Sector Público o Privado requiere aplicar nuevas técnicas de gestión, siendo una de ellas la Administración por Procesos, la cual se fundamenta en lograr grandes resultados al ofrecer un producto de excelente calidad, optimizando recursos y tiempo, además de cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes tanto internos como externos.

La Dirección de Gestión Financiera, ha venido funcionando durante algunos años sin la implementación de un sistema de procesos; por lo que esta particularidad no ha permitido optimizar el uso de los recursos y tiempos en los procesos.

Es por esta razón que la DGF requiere un mejoramiento de procesos a fin de dotarle las herramientas necesarias para contribuir al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, por lo cual se requiere trabajar con eficiencia, eficacia, calidad y productividad, en base a un compromiso permanente de mejorar para obtener cambios significativos en la Dirección y por ende en el Ministerio.

La presente investigación se ha desarrollado agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

Capítulo I Da a conocer la Institución, la reseña histórica, ubicación, servicios que ofrece la DGF, organigrama y estructura; los problemas internos con el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de causa-efecto, además se presenta el marco teórico y conceptual que se va utilizar.

Capítulo II Comprende un Diagnóstico Situacional y Direccionamiento Estratégico de la Dirección de Gestión Financiera con relación a los factores externos e internos de la misma, con el propósito de determinar el FODA y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas; y en el direccionamiento estratégico se establece guías de carácter general y específico de la Dirección, tiene que ejecutar en base a los planes operativos, para cumplir los objetivos a alcanzar.

Capítulo III Implica el análisis de los procesos, en el que se efectúa un inventario de los subprocesos, de los cuales se realizó una selección y análisis de los procesos seleccionados en los que se identifican los problemas, responsables, costos, tiempos y eficiencias.

Capítulo IV Abarca una propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados apoyado en dos herramientas que son el Flujo de Diagramación, Hoja ISO y Hoja de Mejoramiento. Se proponen cambios que permitirán reducir tiempos y costos, realizando un mejoramiento, fusión, eliminación y/o creación de actividades en los subprocesos.

Capítulo V Se presenta una propuesta de la cadena de valor institucional, se determina los factores críticos de éxito y los indicadores de gestión, los cuales permitirían controlar y evaluar los objetivos planificados, se establece el organigrama estructural, de posición, por procesos y funcional; luego se determina los perfiles profesionales por cargo.

Capítulo VI Recopila la información obtenida en forma de conclusiones y recomendaciones, en los que se refleja la situación presente y la propuesta de mejoramiento que se ha presentado en los capítulos anteriores; y a la vez se emite sugerencias para la implementación apropiada del estudio, para el mejoramiento.

INTRODUCTION

Every public or private institution needs to apply new work techniques such as Process Administration which is based on achieving great outcome by offering excellent quality products as well as optimizing resources and time, in addition to meeting the requirements and expectation from inside and outside customers.

The Finance Work Direction has been working without the right process system implementation which has not let this institution optimize the use of resources and time.

For this reason, the F.W.D needs to improve its process to provide it with necessary tools to contribute to strengthening the running, basic and able process that's why it's a must to work efficiently, with efficacy, quality and productivity based on a permanent commitment to achieve meaningful changes in this Direction as well as in the Ministry.

This current research has been developed by grouping its context in six different chapters:

Chapter I Make the institution Kwon, history summary, location, services that the F.W.D provides, organigram and structure; the internal problem with the Ishicawa diagram or the cause-effect diagram besides I present the theory and concept frame to be used.

Chapter II Comprises a situation and strategic direction diagnosis related to the inside and outside factors for the purpose of determining the strength, opportunities, weaknesses and threats, and establish the necessary strategies to power up the strength and opportunities; diminish or eliminate weaknesses and threats. The strategic direction establishes general and specific guidelines of the Direction which has to be carried out according to the operative plans to reach the goals.

Chapter III Implies the analysis of the process which executes an inventory of the subprocesses from which a selection and analysis was carried out which identify the problems, responsible people, costs, time and efficiency.

Chapter IV Covers an upgrade suggestion of the processes selected backed up by two tools: Diagram flow, ISO sheet and upgrade sheet. Changes that will allow us to reduce time, and prices are shown carrying out improved, fusion, elimination and / or creation activities in the subprocesses.

Chapter V An institution value chain suggestion is presented. Determine the critical success factors and the work indicators which would allow us to control and evaluate the planned objectives, establish the structure, location, process and function organigram; then determine the professional profile for the job position.

Chapter VI Summarizes the information into conclusions and recommendation which reflexes the current situation and the upgrade suggestion that have been presented in the prior chapter; as well as I point out suggestions apron the proper implementation of this study to be improve.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 La Institución

1.1.1 Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador (MIC)

1.1.1.1 Breve Reseña Histórica del Ministerio de Industrias y Competitividad¹

Foto No. 1: Ministerio de Industrias y Competitividad



Fuente: MIC

Mediante Decreto Supremo No. 162 de 16 de febrero de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 253 de 26 de los indicados mes y año se creó el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICEI).

Las tareas asignadas fueron formular, dirigir y ejecutar la política en los campos de fomento industrial, pequeña industria y artesanía, normalización, turismo, comercio exterior e integración. Además estaban a su cargo las tareas relacionadas al turismo que ratificadas desde el gobierno (Decreto Supremo 1073-A, Registro Oficial No. 396, 21 de septiembre de 1973).

¹ <http://www.mic.gov.ec/>

Era enero de 1986 el MICEI cambió su denominación por la de Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP), (Decreto Ejecutivo No. 397, publicado en el Registro Oficial No. 98 de 4 de enero de 1985).

Con un Decreto Ejecutivo adicional se trasladaron la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y las entidades adscritas Instituto Nacional de Pesca (INP) y la Empresa Pesquera Nacional (EPNA) a la jurisdicción del Ministerio (Decreto Ejecutivo No. 1437 promulga en el Registro Oficial No. 347 de 3 de enero de 1986)

Las responsabilidades respecto al control, fomento y promoción del turismo pasaron a la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR) por disposición de la Ley de Turismo, (Registro Oficial No. 230 de 11 de julio de 1989).

La nueva denominación y responsabilidades del MICIP implicaron cambios adicionales respaldados con las decisiones del Ejecutivo:

- Los beneficios tributarios previstos en las Leyes de Fomento se eliminaron con la promulgación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Registro Oficial 341 del 22 de diciembre de 1989) y la Ley Orgánica de Aduanas.
- La Empresa Pesquera Nacional (EPNA) fue disuelta y liquidada (Decreto Ejecutivo No. 1041 publicado en el Registro Oficial No. 264 de 30 de agosto de 1993).
- Se suprimieron el Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador (CENDES) y el Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria (CENAPIA), (Decreto Ejecutivo No. 2943, expedido en el Registro Oficial No. 757 de 11 de agosto de 1995).

Una nueva modificación en el nombre del Ministerio ocurrió en noviembre de 1996. El Ministerio debía llevar a cabo las negociaciones bilaterales y multilaterales de comercio internacional, tecnología e inversión directa, por lo que se sustituyó su denominación a la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca

(MICIP), (Decreto Ejecutivo No. 331 publicado en el Registro Oficial No. 76 de 26 de noviembre de 1996).

La Ley de Comercio Exterior e Inversiones (Registro Oficial 82 de 9 de junio de 1997) determinó que la promoción no financiera de las exportaciones e inversiones directas en el País y en el extranjero pase a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

La supresión de la Comisión Ecuatoriana de de Bienes de Capital (CEBCA), (Decreto Ejecutivo No. 683 promulgado en el Suplemento al Registro Oficial No. 149 de 16 de marzo de 1999) provocó que sus bienes, derechos, obligaciones, funciones y atribuciones pasen al Ministerio.

En 1999 se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) con el Ministerio de Turismo lo que implicó que la cartera se llame temporalmente Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo (MICIPT), (Decreto Ejecutivo No. 1323, promulgado en el Registro Oficial No. 294 de 8 de octubre de 1999).

El 7 de febrero del 2000, en el Registro Oficial No. 11, se publicó el Decreto Ejecutivo No. 26, a través del cual, la Subsecretaría de Turismo se fusionó al Ministerio de Turismo y Ambiente.

En 2001, se reformó otra vez la denominación a la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), (Decreto Ejecutivo No. 1880, expedido en el Registro Oficial No. 418 de 24 de septiembre del 2001).

Con Decreto No. 09, promulgado en el registro oficial No. 8 de 25 de enero del 2007, se transfieren las Subsecretarías de Comercio Exterior e Integración y de Recursos Pesqueros a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca, en su orden. Por lo cual pasa a denominarse Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC), denominación que se conserva actualmente (año 2008).

1.1.1.2 Ubicación

El Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC), se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, Av. Eloy Alfaro y Av. Amazonas, esquina. Su teléfono es (+593) 254 6690 Fax (+593) 250 3818. Su página Web es www.micip.gov.ec.

Foto No. 2: Ubicación del MIC



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Verónica Guzmán

1.1.1.3 Estructura Administrativa

Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador (MIC)²

Despacho del Ministro

7 Subsecretarías con sus respectivas Direcciones.

- Subsecretaría de Competitividad.

- Dirección de Estadísticas y Estudios para la Industria.
- Dirección de Competitividad de la Industria.
- Dirección de Ingeniería Económica Industrial.

- Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas.

- Dirección de Compras Públicas.
- Dirección de Innovación Tecnológica.
- Dirección de Inventarios de Capacidades e Indicadores Tecnológicos.

- Subsecretaría de Comercio e Inversiones.

- Dirección de Política de Comercio.
- Dirección de Inversiones.
- Dirección de Operaciones Comerciales.

- Subsecretaría de Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y Artesanías (MIPYMES).

- Dirección de Productividad de Calidad de la MIPYMES y Artesanías.
- Dirección de Acceso a Mercados de las MIPYMES y Artesanías.
- Dirección de Acceso al Crédito y al Emprendimiento de las MIPYMES y Artesanías.

- Unidades Asesoras.

- Dirección de Comunicación Social.
- Dirección de Planificación Institucional.

² <http://www.mic.gov.ec/>

- Dirección de Auditoría Interna.
- Dirección de Planificación de Seguridad y Desarrollo Nacional (DIPLASEDE).
- Dirección de Asesoría Jurídica.

- **Subsecretaría de Desarrollo Organizacional.**
 - Dirección de Administración de Recursos Humanos.
 - **Dirección de Gestión Financiera.**
 - Dirección de Gestión Tecnológica.
 - Dirección de Gestión de Servicios Institucionales.

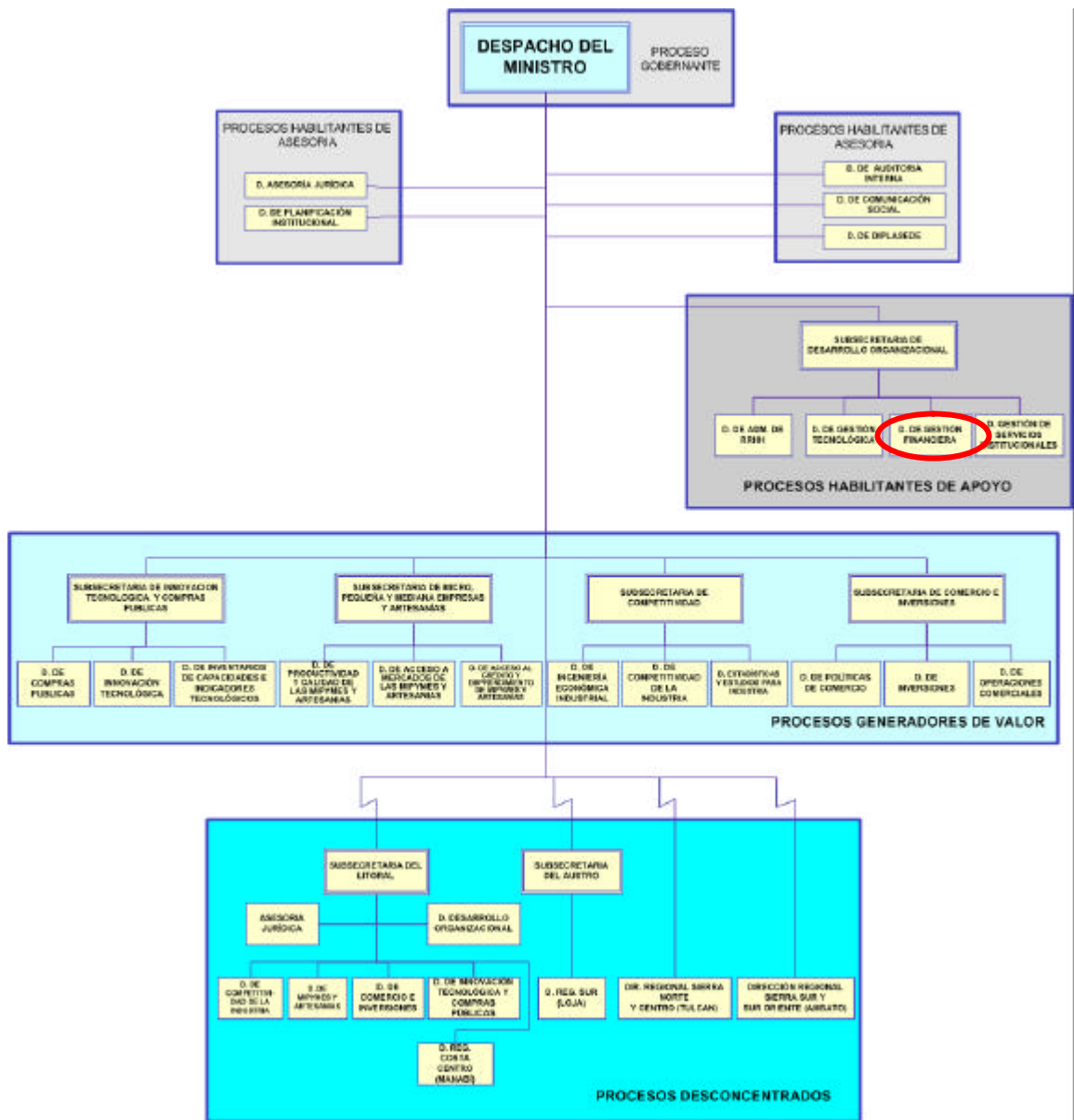
- **Subsecretaría Regional del Litoral.**
 - Dirección de Asesoría Jurídica.
 - Dirección de Desarrollo Organizacional.
 - Dirección de Competitividad de la Industria.
 - Dirección de Innovación Tecnológica y Compras Públicas.
 - Dirección de Comercio e Inversiones.
 - Dirección de MIPYMES y Artesanías.
 - Dirección Regional Costa Centro.

- **Subsecretaría Regional del Austro.**
 - Asesoría Jurídica.
 - Desarrollo Organizacional.
 - Competitividad de la Industria.
 - Comercio e Inversiones.
 - MIPYMES y Artesanías.
 - Dirección Regional Centro Sur.

- **Dirección Regional Sierra Norte y Centro.**

- **Dirección Regional Sierra Sur y Sur Oriente**

Figura No. 1: Organización del MIC



Fuente: Planificación Estratégica. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MIC. 2007

Elaborado por: MIC

1.1.2 Subsecretaria de Desarrollo Organizacional

La Subsecretaria es una Unidad Habilitante del MIC, la cual es indispensable para el desarrollo institucional, al desarrollar e implementar programas de fortalecimiento Institucional, mejoramiento de calidad y productividad de la Institución, administrar

recursos financieros, bienes y servicios, recursos humanos, plataformas tecnológicas e implementar programas de capacitación.

1.1.2.1 Misión

“Proveer oportuna y eficientemente de los recursos humanos, organizacionales, administrativos, financieros y tecnológicos; para que todas las unidades administrativas cuenten con elementos de apoyo necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Implementar sistemas de fortalecimiento institucional apoyados en un sistema de seguimiento y evolución de la planificación estratégica institucional.”³

1.1.3 Dirección de Gestión Financiera

La Dirección de Gestión Financiera forma parte de la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional, la cual organiza, dirige, coordina y controla las actividades financieras y el funcionamiento de Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF) en los módulos de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Institución.

1.1.3.1 Misión

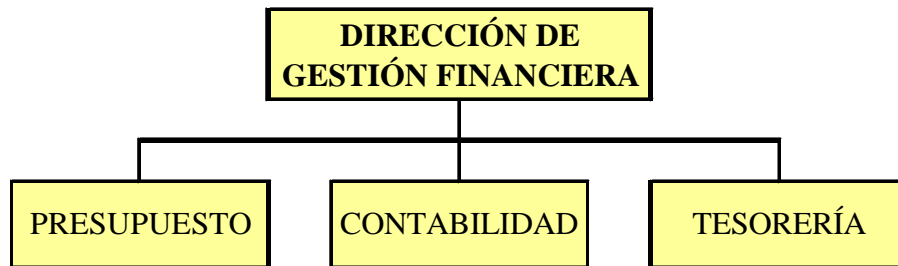
“Administrar los recursos financieros asignados a la institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.”⁴

1.1.3.2 Organigrama

El siguiente organigrama está levantado provisionalmente, la cual presenta la situación actual de la Dirección de Gestión Financiera.

³Planificación Estratégica. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Pág.: 31

⁴ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos



1.2 Servicios que Brinda la Dirección de Gestión Financiera

Los servicios que brinda la Dirección de Gestión Financiera actualmente son:

- **“Presupuesto”**

- 1) Proforma presupuestaria.
- 2) Reformas presupuestarias.
- 3) Informe de ejecución presupuestaria.
- 4) Informe de ejecución de las reformas presupuestarias.
- 5) Liquidaciones presupuestarias.
- 6) Certificaciones presupuestarias.
- 7) Cédulas presupuestarias
- 8) Distributivo de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

- **“Tesorería”**

- 1) Estadísticas sobre ingresos fiscales, de autogestión y de préstamos externos
- 2) Gastos corrientes y por inversiones.
- 3) Registros contables.
- 4) Informes financieros.
- 5) Estados financieros.
- 6) Conciliaciones bancarias.
- 7) Inventario de bienes muebles valorados.
- 8) Inventario de suministros de materiales valorados.
- 9) Roles de Pagos
- 10) Transferencias.

- **“Contabilidad”**

- 1) Liquidación de haberes por cesación de funciones

- 2) Comprobantes de pago y cheques elaborados.
- 3) Plan periódico de caja
- 4) Plan periódico anual de caja
- 5) Libro caja bancos
- 6) Registro de garantías y valores.
- 7) Retenciones y declaraciones al SRI.
- 8) Flujo de caja.
- 9) Pagos.
- 10) Informe de garantías y valores.⁵

Esta información se encuentra en la Planificación Estratégica, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MIC, la cual requiere de algunas modificaciones, ya que no refleja la situación real y correcta de la Dirección de Gestión Financiera.

1.2.1 Datos Estadísticos

A continuación se presentan las estadísticas del portafolio de productos de la Dirección de Gestión Financiera.

- **PRESUPUESTO**

**Cuadro No. 1: Número de veces que se efectúan al año las
“Actividades de Presupuesto”**

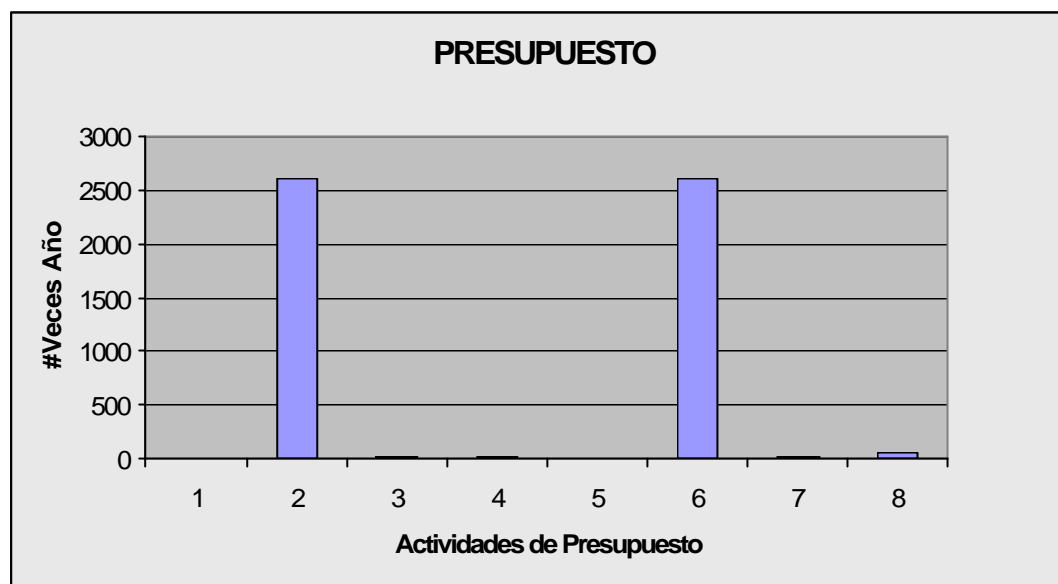
#	Actividad	# Veces al Año
1	Elaboración de la Proforma presupuestaria.	1
2	Reformas presupuestarias.	2600
3	Informe de ejecución presupuestaria.	24
4	Informe de ejecución de las reformas presupuestarias.	24
5	Liquidaciones presupuestarias.	1
6	Certificaciones presupuestarias.	2600
7	Elaboración de Cédulas presupuestarias	24
8	Actualización de Distributivo de Remuneración Mensual Unificada.	52

Fuente: Dirección de Gestión Financiera. MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

⁵ Planificación Estratégica. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Pág.: 31

Gráfico No. 1: Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Presupuesto”



Fuente: Dirección de Gestión Financiera. MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

Dentro de las actividades que se realizan en Presupuesto se puede identificar las reformas presupuestarias y certificaciones presupuestarias que son las que más se efectúan en el transcurso del año, seguidas por realizar un Distributivo de Remuneraciones mensuales Unificadas, elaboración de informe de ejecución presupuestaria, ejecución de las reformas presupuestarias y elaboración de cédulas presupuestarias, las actividades que se ejecutan una sola vez al mes son: elaboración de la Proforma presupuestaria y realizar las liquidaciones presupuestarias.

- **TESORERÍA**

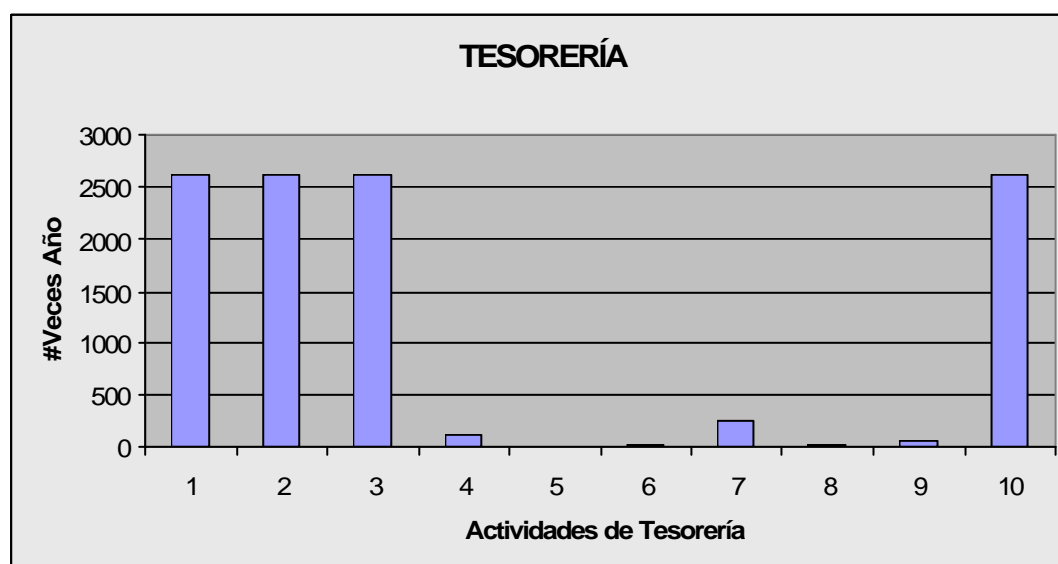
Cuadro No. 2: Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Tesorería”

#	Actividad	# Veces al Año
1	Estadísticas sobre ingresos fiscales, de autogestión y de préstamos externos, gastos corrientes y por inversiones	2600
2	Gastos corrientes y por inversiones	2600
3	Registros contables.	2600
4	Informes financieros.	104
5	Estados financieros.	0
6	Conciliaciones bancarias.	12
7	Inventario de bienes muebles valorados.	260
8	Inventario de suministros de materiales valorados.	12
9	Roles de pagos.	52
10	Transferencias	2600

Fuente: Dirección de Gestión Financiera. MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

Gráfico No. 2: Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Tesorería”



Fuente: Dirección de Gestión Financiera. MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

En la Unidad de Tesorería existen cuatro actividades que ejecutan en un mayor número de veces, estas son: realizar estadísticas sobre ingresos fiscales, de autogestión y de préstamos externos, gastos corrientes y por inversiones, presentar Gastos corrientes y por inversiones, efectuar los Registros contables y efectuar transferencias; también se debe decir que el elaborar los estados financiero ya no se realiza en esta Dirección, ya que estos los realiza directamente el Ministerio de Finanzas.

- **CONTABILIDAD**

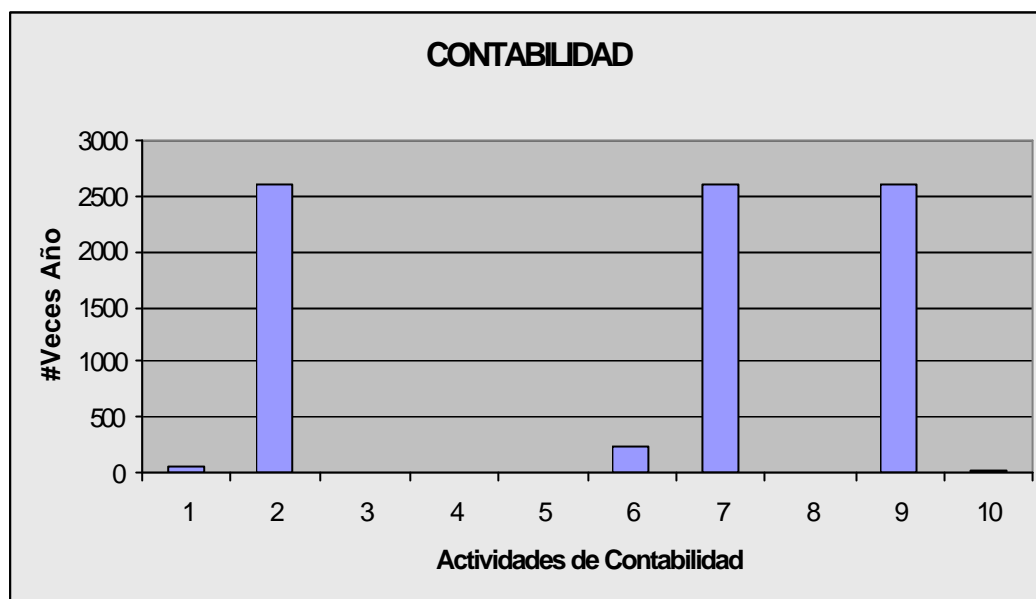
Cuadro No. 3: Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Contabilidad”

#	Actividad	# Veces al Año
1	Liquidación de haberes por cesación de funciones.	52
2	Comprobantes de pago y cheques	2600
3	Plan periódico de caja.	3
4	Plan periódico anual de caja.	1
5	Libro caja bancos.	0
6	Actualización del Registro de garantías y valores.	240
7	Retenciones y declaraciones al SRI.	2600
8	Elaborar el Flujo de caja.	1
9	Realizar Pagos.	2600
10	Presentar el Informe de garantías y valores.	12

Fuente: Dirección de Gestión Financiera. MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

Gráfico No. 3: Número de veces que se efectúan al año las “Actividades de Contabilidad”



Fuente: Dirección de Gestión Financiera. MIC

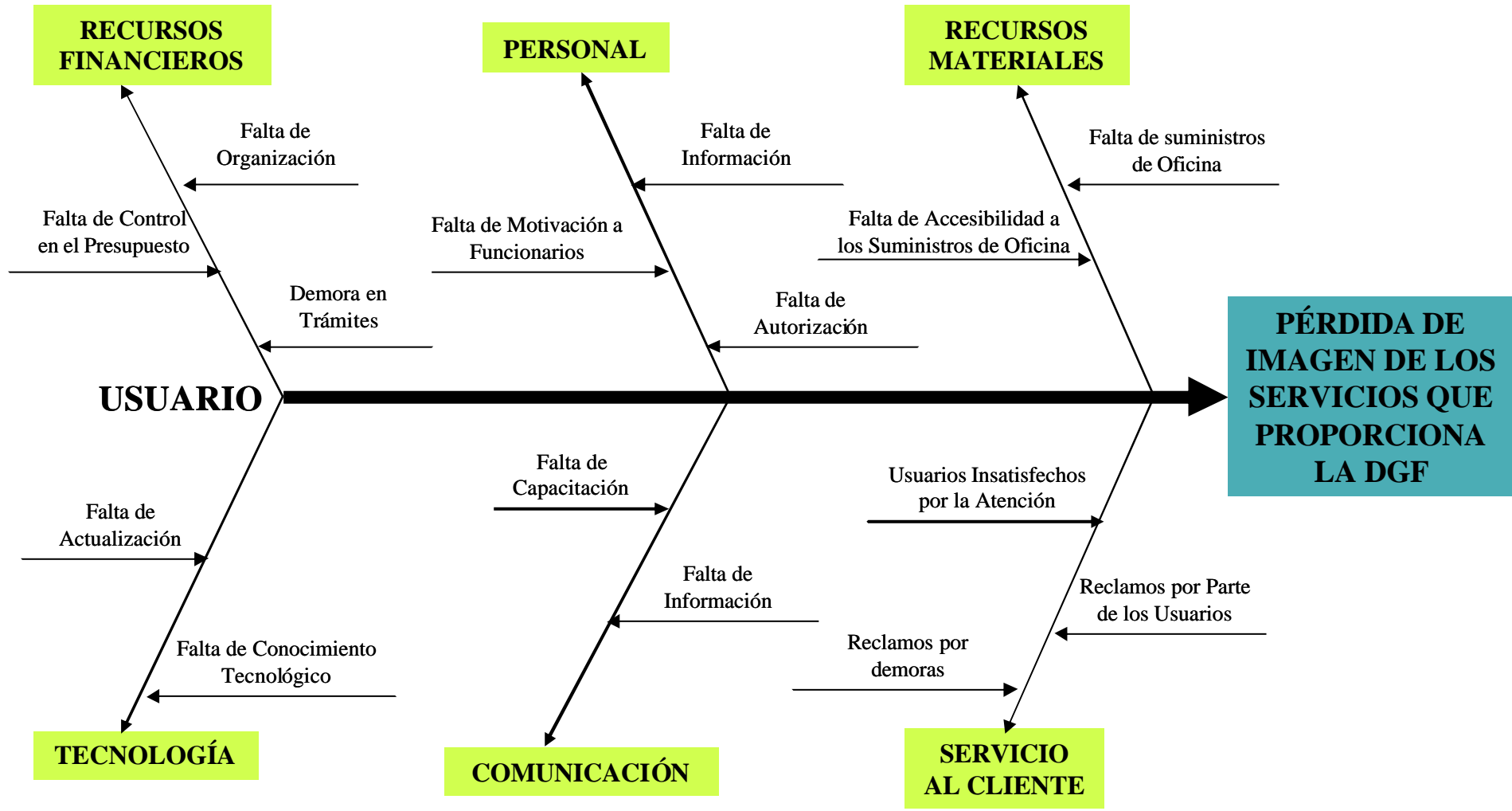
Elaborado: Verónica Guzmán

En la Unidad de Contabilidad ya no se efectúan la elaboración Libro Caja Bancos, las actividades que se realizan una vez al año son: realizar el plan periódico de caja y el flujo de caja, las actividades que se ejecutan con en un mayor número de veces son: elaboración de comprobantes de pago y cheques, actualizar el Registro de garantías y valores, efectuar las retenciones y declaraciones del SRI y la realización de Pagos.

1.3 Problemática de la Dirección de Gestión Financiera

La problemática de la Dirección se representará a través del Diagrama de Causa – Efecto o llamado también Diagrama de Ishikawa.

1.3.1 Diagrama Causa – Efecto de la Dirección de Gestión Financiera (DGF)



1.3.2 Interpretación del Diagrama Causa - Efecto de la Dirección de Gestión Financiera

El problema central es “la pérdida de imagen de los servicios que proporciona la DGF” teniendo en consecuencia las siguientes causas:

- **Recursos Financieros**

La falta de organización, demora de los trámites y control del presupuesto, provoca un retraso en las actividades que requiere realizar en el MIC y su presupuesto debe cumplir según lo establecido en el mismo, además que para obtener el recurso financiero necesario, se debe solicitar a la Ministerio de Finanzas (MF), su desembolso, ya que éste es quien dirige los sistemas de determinación y recaudación de los recursos financieros del Estado, de Tesorería y de Presupuesto, en los términos previstos en la **Ley Orgánica de Administración Financiera y Control**, (Art.-24 atribuciones y deberes del Ministro de Finanzas)

- **Personal**

La falta de información, motivación y autorización al personal, no permite que los funcionarios desempeñen sus labores con una mayor eficiencia y eficacia al realizar sus diferentes actividades, además existen hay repetidos controles, sumillas y vistos buenos, que detienen muchos trámites y requieren de mucho tiempo para poder concluirlos rápidamente.

- **Recursos Materiales**

La falta de suministros de oficina y la accesibilidad de los mismos, no permite que se labore de una forma adecuada, por lo que se requiere que se faciliten éstos para un buen desempeño de las funciones que se realicen y se pueda ofrecer un mejor servicio en la Dirección, además de poseer todo los recursos materiales que se requieran para un buen desarrollo de las actividades.

- **Tecnología**

La falta de actualización y conocimiento tecnológico de algunos funcionarios retrasa las actividades que puede desarrollarse de una forma más ágil y en menor tiempo.

Además de que existe poca utilización del Intranet y del Internet, para poder efectuar las diferentes actividades o requerimiento que se requieren para el funcionamiento del MIC.

- **Comunicación**

La falta de capacitación, actualización e información; provoca la pérdida de tiempo para proporcionar la información necesaria de los usuarios. Por lo que se requiere que absolutamente todos los funcionarios sean capacitados, se encuentren actualizados y bien informados, tanto a nivel Institucional, como del país y del mundo entero, permitiéndoles de esta forma mejorar cada día en su desempeño profesional y personal. Además que al poseer funcionarios bien informados contribuirá para el desarrollo de la Institución y por ende del país.

- **Servicio al Cliente**

El servicio al cliente es muy importante en la institución, por lo que si el usuario se encuentra insatisfecho, por la atención que recibe y las demoras en los trámites, dan como efecto la pérdida de imagen de los servicios que proporciona la Dirección de Gestión Financiera.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Marco Teórico

- **Administración por Procesos**

Las organizaciones frente a mercados más competitivos en los que han de consolidar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Dentro de la Administración de Procesos es fundamental el enfoque y Gestión por Procesos, con herramientas y sistemas que le permitan tratar a una empresa como un sistema integrado, juntando los procesos y su organigrama, logrando de esta manera orientar a las empresas hacia la satisfacción del cliente, en base a un compromiso, dedicación, capacitación continua e interrelación de las funciones con las actividades horizontalmente.

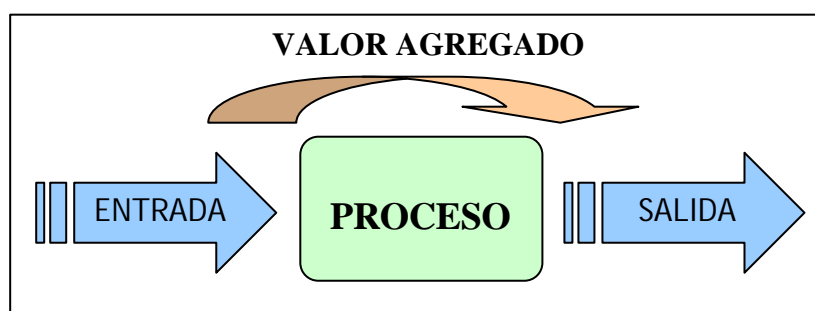
“El propósito de la Administración de Procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.”⁶

La Administración de procesos permite que todos los procesos trabajen correctamente, alcanzando una ventaja competitiva al maximizar la efectividad y obtener una mayor satisfacción del cliente y ganancias inmediatas, al eliminar desperdicios, tiempo innecesario y cuellos de botella que retarden los procesos.

- **Procesos**

Se considera “proceso” a un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor, transformando diferentes elementos en entrada, los cuales sufran una transformación o sean resultado de otros procesos y al final obtener un resultado o salida, a un cliente interno o externo. El proceso inicia con el cliente y termina con el cliente.

Figura No. 2: Procesos



Elaborado: Verónica Guzmán
Fuente: Verónica Guzmán

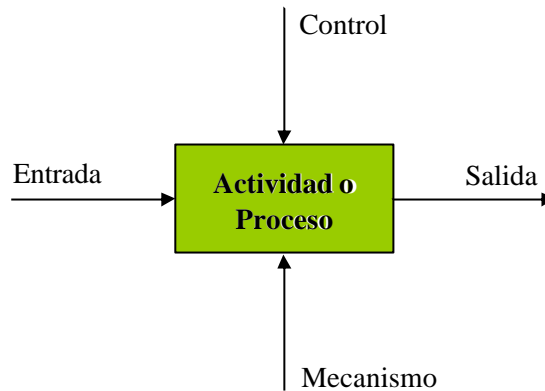
Elementos de un Proceso

El enfoque de los procesos ayuda a realizar el proceso y entenderlo como el trabajo encaja en un proceso total, permite detectar con facilidad la problemática del proceso, estos procesos pueden ser medibles a través de del tiempo y costos, son fáciles de cambiar y mejorar.

⁶ <http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/admonprocesos.htm>

Todo proceso tiene insumos, procesos de transformación que añaden valor a los productos o servicios y controles que ayudan a mantener la eficiencia y la eficacia de los procesos. Los elementos que intervienen en un proceso son:

Figura No. 3: Elementos de un Proceso



Fuente: www.interempresas.net/.../Articulo.asp?A=2851

○ **Entrada (Inputs)**

Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos, estos pueden ser tangibles o intangibles, pueden ser: insumos para fabricación, solicitudes o requerimientos de servicio, suministros de proveedores y requisitos de entrada, son guías o factores condicionantes de la forma que entrega el servicio o producto.

○ **Transformación**

Es el conjunto de actividades y tareas, que al recibir un servicio o producto y agrega valor, proporcionando un servicio o producto con un valor agregado de salida para el cliente ya sea interno o externo.

○ **Salida (Output)**

Es el producto o servicio para el cliente interno o externo que genera un proceso, en el cual se añade un valor agregado. Para el servicio o producto sea entregado al cliente debe cumplir con los requisitos de salida, los cuales son las especificaciones del cliente.

- **Controles**

Sistemas de medida y control del funcionamiento de los procesos, los cuales nos permiten analizar el desempeño. Se pueden utilizar los indicadores de gestión que permiten determinar la eficiencia, la eficacia o regulaciones legales, entre otros. Dentro de este se debe tomar en cuenta los requerimientos del cliente para poder cubrir sus expectativas.

- **Recursos**

Los recursos que se requieren para un proceso pueden ser: humano, informativos, económico, tecnológico y materiales, que interactúan dentro de la organización para realizar un proceso, según los que se requiera.

- **Límites de Proceso**

Son condiciones de frontera y conexiones con otros procesos claros y definidos, que permiten determinar el tamaño y complejidad de los procesos. El proceso debe ser continuo y fluido, con actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas. Debe resultar sencillo identificar la entrada y la salida de la cadena de servicios.

Clasificación de los Procesos

Los procesos suelen clasificarse en tres tipos:

- **Procesos Gobernantes:**

También conocidos como Procesos Estratégicos, del Sistema o de Dirección, son aquellos procesos predestinados a definir y controlar las metas de la institución, sus objetivos, políticas y estrategias. Ejemplo: Planificación financiera, desdoblamiento de la estrategia, procesos gerenciales, control de gestión, etc.

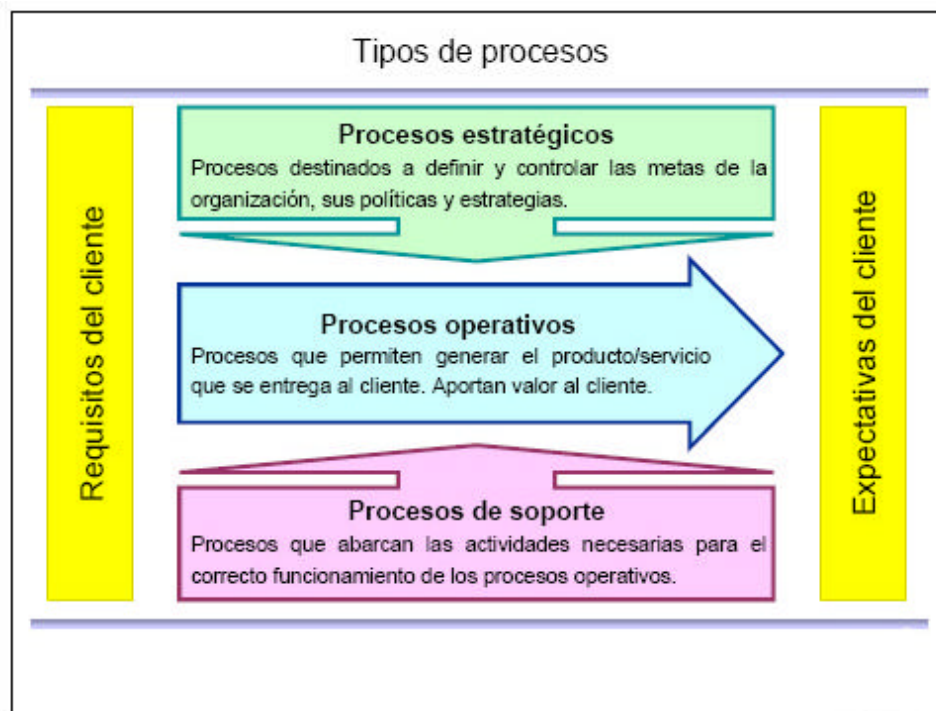
- **Procesos Operativos:**

También conocidos como procesos productivos, institucionales o fundamentales, estos procesos son la razón de ser de la institución y generan los productos y/o servicios que se entregan al cliente, mediante la transformación de los recursos. Ejemplo: Desarrollo de productos, comercialización, servicio al cliente, etc.

○ **Procesos de Habilitantes:**

También conocidos como Procesos de soporte o de apoyo, son un conjunto de aquellas actividades que se requieren para el correcto funcionamiento y mejora de la eficiencia de los procesos operativos y sistema de gestión. Ejemplo: RRHH, desarrollo técnico, mantenimiento, legal, seguridad, etc.

Figura No. 4: Clasificación de los Procesos por su Ámbito de Acción

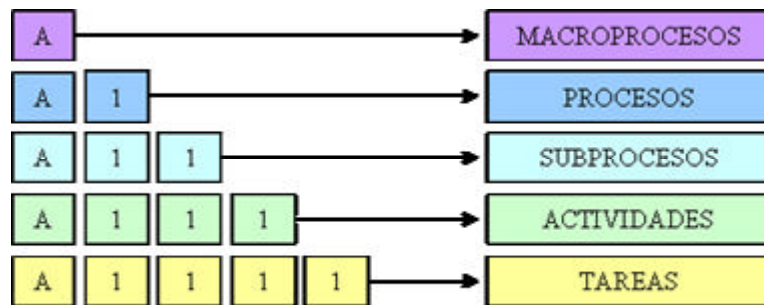


Fuente: www.bartak-bozzalla.com.ar/newsletters/ultima.htm

Jerarquía de los procesos

Los procesos se pueden codificarlos por su nivel jerárquico desde el mayor a menor, Es decir, dentro de toda organización existen macroprocesos, los cuales se subdividen en procesos, esto estos se dividen en subprocessos, que tiene una relación lógica, que son las actividades secuenciales, conformadas por un conjunto de tareas; todas estas contribuyen a la misión del macroproceso y su mejora, permitiendo conocer un problema y proponer una solución. La jerarquía de los procesos que presenta en la siguiente figura.

Figura No. 5: Jerarquía de los Procesos



Elaborado: Verónica Guzmán

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa, JH. Harrington. Pág. 34.

Responsables del Proceso

Se le denomina responsable a la persona o unidad cuya actividad está relacionada directamente con el proceso, la cual está encargada de la gestión sistemática del proceso y su mejoramiento continuo. El responsable tiene el conocimiento completo del proceso, busca el compromiso y la participación de todos quienes intervienen en el desarrollo del mismo, controla y mejora el proceso, para garantizar el producto final que será entregado al cliente.

Representación Gráfica de los Procesos

o Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo permite conocer el funcionamiento interno y las relaciones entre procesos de una organización. Este describe gráficamente la secuencia de un proceso existente o una nueva propuesta, a través de la utilización de símbolos, líneas y palabras simples; también permite realizar comparaciones entre otros flujos similares que se ejecutan en otras empresas ó como debería realmente efectuarse el proceso.

Los símbolos que se utilizan en un diagrama de flujo son estandarizados los más utilizados son los siguientes:

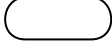

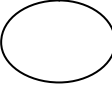

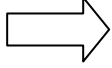


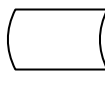

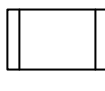
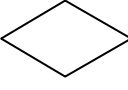

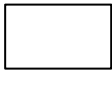
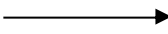
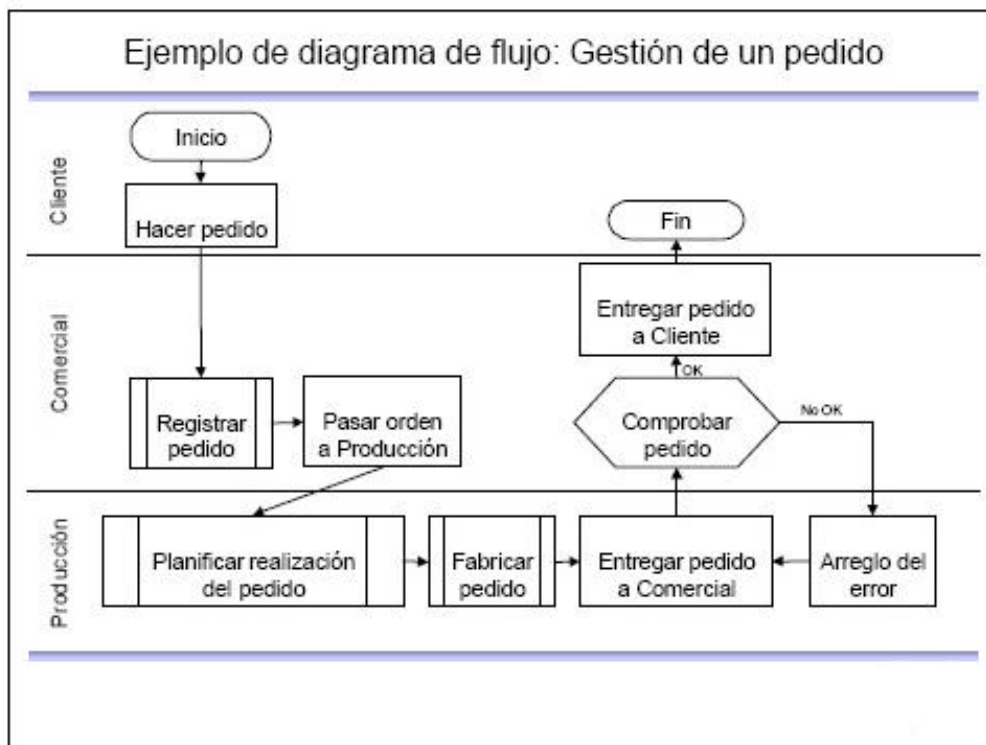
	Terminador o Límites		Conector
	Operación		Disco Magnético
	Transporte		Documento
	Almacenamiento o Archivo		Datos Almacenados
	Espera o Demora		Proceso Predefinido
	Decisión		Referencia a otra página
	Control o Revisión		Dirección de Flujo

Figura No. 6: Diagrama de Flujo

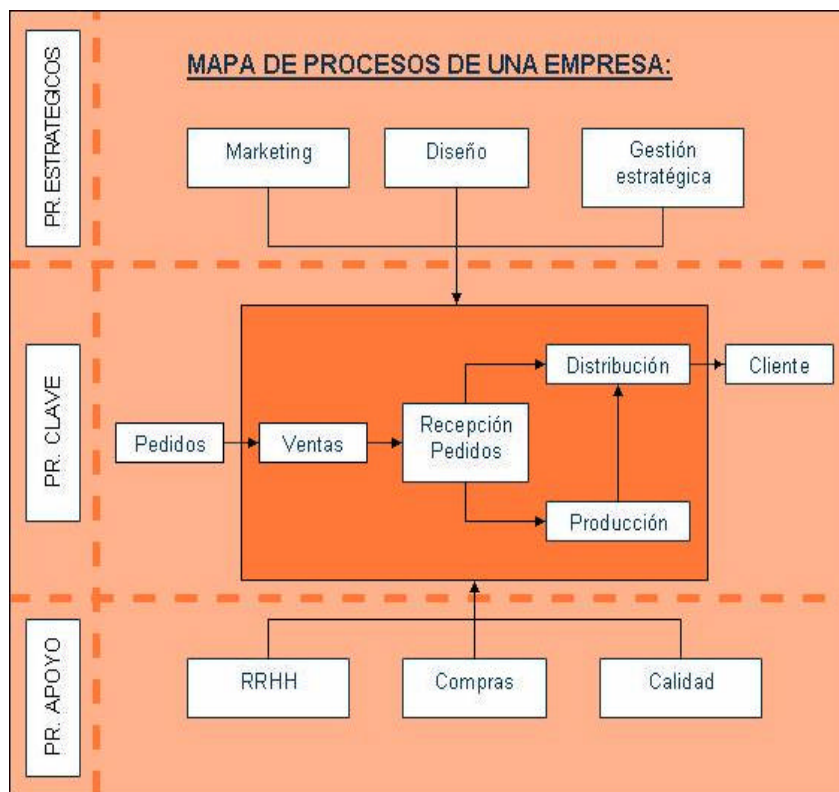


Fuente: www.bartak-bozzalla.com.ar/newsletters/ultima.htm

○ **Mapa de Procesos**

Al realizar el mapa de procesos ayuda a que la organización visualice de una manera más clara cómo las actividades están relacionadas con los clientes, proveedores y grupos de interés, además de la oportunidad de distinguir entre los diferentes procesos institucionales, estratégicos y de apoyo, estableciendo los procesos sobre los cuales se va a actuar e investigar sus diferentes actividades que realiza, permitiendo visualizar todos los procesos con sus principales relaciones.

Figura No. 7: Mapa de Procesos

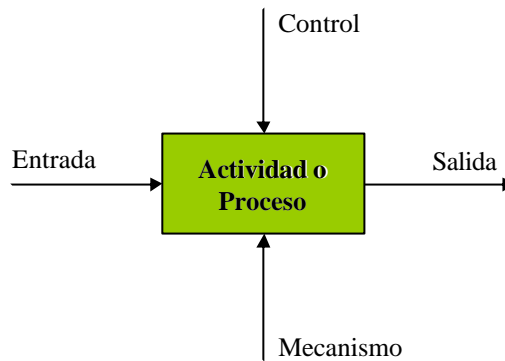


Fuente: <http://gestionalimentaria.files.wordpress.com/2007/12/mapa-de-procesos.jpg>

Un método efectivo para la modelación para reflejar los diferentes procesos que se efectúan en una empresa es la técnica IDEF-0 (Integration Definition for Function Modeling – Definición de la Integración para la Modelación de las Funciones), la cual sirve para analizar, documentar y mejorar los procesos, ofreciendo una imagen integrada de cómo opera la empresa u organización. Este método consiste en una serie de diagramas jerárquicos, textos y referencias cruzadas de ambos; representadas por unos triángulos y flechas.

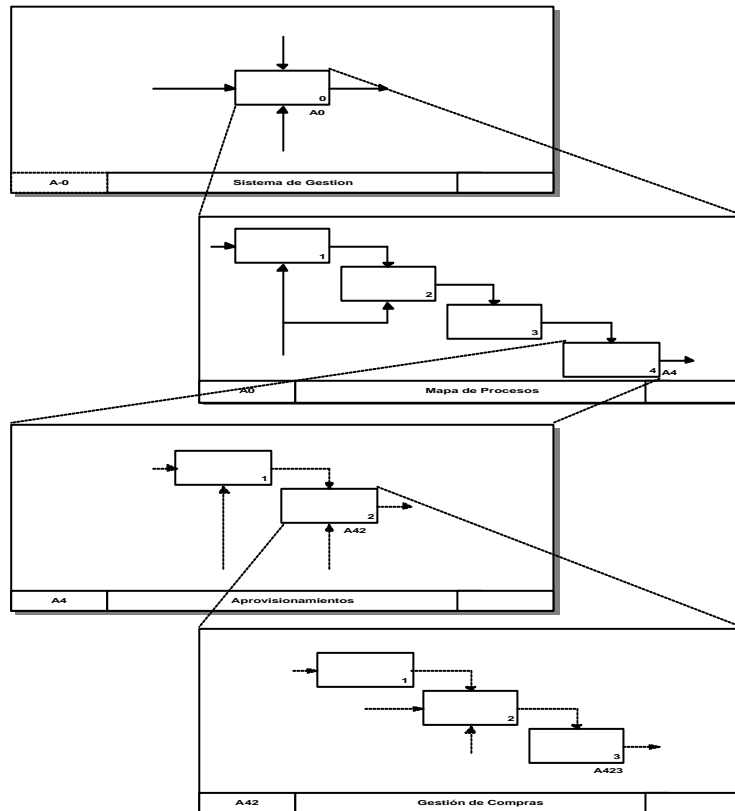
Este diagrama esta combinado por los procesos, entradas, controles, mecanismo y/o recursos para la realización de las tareas. Las flechas de las entradas, controles, salidas y mecanismos se definen con el nombre de ICOMs (*Input, Control, Output, Mechanism*).

Figura No. 8: Diagrama Tipo de IDEF0



Fuente: www.interempresas.net/.../Articulo.asp?A=2851

Figura No. 9: Esquema de Modelado de procesos con la técnica IDEF0



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ge/gestitra.htm>

- **Cadena de Valor**

La Cadena de Valor permite ver hacia dentro de la empresa, disgregar los diferentes procesos de la empresa y sus actividades` estratégicas relevantes para determinar el comportamiento de los tiempos, costos y las fuentes de diferenciación que existen. Para estructurar la cadena de valor los procesos se clasifican en Procesos Gobernantes, Procesos que Agregan Valor y Procesos Habilitantes. Su principal objetivo es el de maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, y creando un valor para el cliente, logrando que este acepte pagar y los costos incurridos. En la siguiente figura se representa gráficamente la cadena de valor.

Figura No. 10: Cadena de Valor



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

La cadena de valor⁷ categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

- Las **actividades primarias** que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:
 - Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
 - Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
 - Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
 - Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

- Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Ej.: garantías
- Estas actividades son apoyadas por las también denominadas **actividades secundarias**:
 - Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas.
 - Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
 - Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.
 - Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.
 - Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.
- **Métodos y Herramientas para Mejorar Procesos**

Para mejorar, aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad se requiere de una metodología bien organizada, la cual se debe aplicar en forma continua para:

- Maximizar el uso de los activos de la empresa
- Minimizar o eliminar despilfarros
- Disminución de tiempo en espera en el proceso
- Aumentar la capacidad de adaptabilidad a los cambios en la organización
- Minimizar o eliminar costos innecesarios y desperdicio de tiempo
- Eliminar productos que no se requieren

Existen diferentes métodos para el mejoramiento de procesos, entre estos tenemos:

- **Sistema de Costes ABC.**- Este permite recortar el coste de las actividades, a través del coste determinado a partir del proceso y análisis de valor agregado. Además mejora la rentabilidad, al efectuar la racionalización de actividades, mejoramiento de procesos, decisiones sobre clientes y productos.
- **Análisis del Valor del Proceso.**- Racionalizar un único proceso, para reducir costes y tiempo. Utilizando como método el análisis del valor de cada una de las fases del proceso.

- **Mejora del Proceso Empresarial.-** Mejora continua de uno o todos los procesos en términos de coste, tiempo y calidad. A través de la clasificación de las fases del proceso e instrumentos de calidad.
- **Reducción del Tiempo del Ciclo.-** Reduce el tiempo requerido para completar un proceso, analizando las fases del proceso.
- **Ingeniería de la Información.-** Desarrolla un sistema en torno a las líneas del proceso, en el cual se efectuar una descripción de los procesos actuales y futuros.
- **Innovación del Proceso.-** Utiliza palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos clave. Utilizando como método el cambio de palancas, visión del futuro.

Además de estos métodos para mejorar podemos utilizar diferentes herramientas que generan un cambio positivo en la organización, como son:⁸

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Evaluación del valor agregado
- Simplificación de los procesos
- Reducción del ciclo de procesos
- Prueba de errores de las actividades
- Eficiencia de la utilización de los equipos
- Lenguaje simple
- Estandarización
- Alianza con proveedores
- Mejoramiento de situaciones importantes
- Automatización y/o mecanización

- **Indicadores de Gestión**

Un indicador de gestión se utiliza para medir los logros y cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso, permitiéndonos mejorar, ya que lo que se puede medir se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores sirven como una herramienta para un mejoramiento continuo de la

⁸ <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/5.htm>

calidad de los proceso y en la toma de decisiones, ofreciendo de esta manera un producto y/o servicio de mejor calidad a los clientes.

Los indicadores se caracterizan por ser objetivos, son cuantificables (se pueden medir), por lo que se pueden verificar y controlar, con lo cual se puede dar un valor agregado al proceso y ayudar a la toma de decisiones.

Los tipos de indicadores que permiten medir los procesos son:

- **Efectividad:** Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener la salida apropiada en el lugar apropiado y en el momento apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente, es decir hasta el cual las salidas del proceso o subproceso satisfacen las necesidades o expectativas de sus clientes.
- **Eficiencia:** El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio. La productividad es una medida de eficiencia.
- **Adaptabilidad:** La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente. La adaptabilidad es un área fundamental para lograr un margen competitivo en el mercado, pero esta muchas veces es ignorada.
- **Normativa del Sistema de Administración Financiera⁹**

El Sistema de Administración Financiera “SAFI” es el conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes, que debidamente ordenados y coordinados entre sí, persiguen la consecución de un fin común, la transparente administración de los fondos públicos.

Entre los subsistemas más importantes podemos citar: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, los que están regidos por principios y normas técnicas destinados a

⁹ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

posibilitar la asignación y utilización eficiente de los recursos públicos, de la cual se generen los adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas.

- **Presupuesto**

El Presupuesto se elabora una vez al año, este es un instrumento para determinación y gestión de los ingresos y egresos, que se realiza tanto en Instituciones Públicas y Privadas, para minimizar el riesgo en las operaciones empresariales, revisión de políticas y estrategias para cumplir con los objetivos planteados; control financiero de los datos presupuestados de la organización. Las partidas presupuestarias sirven como una guía durante la ejecución del presupuesto y visualizarse al futuro para la toma de decisiones. En este se realizan: Pro formas, reformas, informes de ejecución, liquidaciones, certificaciones, cédulas presupuestarias, entre otras actividades. Las fases que conforman el ciclo presupuestario son: Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Control, Evaluación, y Liquidación.

- **Normativa de Presupuesto¹⁰**

Objetivo

Regular la aplicación de las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto público.

Ámbito de Aplicación

Las normas técnicas presupuestarias rigen para las instituciones del sector público no financiero y su aplicación es de carácter obligatorio. En todo lo que no se especifique, expresamente, que se refiere a las empresas y organismos del régimen seccional autónomo, se entenderá que su aplicación se circunscribe al ámbito de las instituciones que conforman el Presupuesto General del Estado.

Para efectos de la aplicación de la normativa técnica se distinguirá aquella que corresponde al ente rector en materia presupuestaria de la que corresponde a las instituciones como responsables de la administración de su presupuesto.

¹⁰ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

Organización de los Presupuestos del Sector Público no Financiero

Los presupuestos del sector público no financiero se distinguen en los siguientes grupos:

- Presupuesto General del Estado
- Presupuesto de las Empresas Públicas
- Presupuesto de los Organismos Seccionales Autónomos

Programación Presupuestaria

Se define como la fase del ciclo presupuestario en la que, sobre la base de los objetivos y metas determinados por la planificación y la restricción presupuestaria coherente con el escenario macroeconómico esperado, se define los programas anuales a incorporar en el presupuesto, con la identificación de la metas de producción final de bienes y servicios, los recursos humanos, materiales, físicos y financieros necesarios, y los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad.

Formulación Presupuestaria

Es la fase del proceso de elaboración de la preformas presupuesto que permiten expresar los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo y comprensión, y permitir agregación y consolidación.

Ejecución Presupuestaria

Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad y oportunidad en el mismo.

La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el Ministerio de Finanzas.

Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria, analizar los desvíos con respecto a la

programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo.

Clausura y Liquidación

El presupuesto se clausura el 31 de diciembre de cada año. Toda operación que implique afectación presupuestaria se alguna naturaleza se realizará hasta esa fecha por lo que, con posterioridad a la misma, no podrá contraerse compromisos ni obligaciones que afecten el presupuesto clausurado.

Una vez clausurado el presupuesto procederá el cierre contable de conformidad con las normas técnicas vigentes para el efecto.

Los derechos y obligaciones que quedarán pendientes de cobro y de pago al 31 de diciembre de cada año, como consecuencia de la aplicación del principio del devengado, será objeto del tratamiento consignado en las normas técnicas de contabilidad gubernamental y de tesorería.

- **Contabilidad**

Toda Institución Pública o Privada, realiza esta actividad para proporcionar información detallada y razonada, basados en registros técnicos de las operaciones realizadas, para lo cual se requiere realizar: Registros Contables, Comprobantes de pago y cheques elaborados, Conciliación Bancaria, Estados Financieros, Informes Financieros, con el fin determinar los ingresos y egresos producidos por la organización en un determinado período, identificar la situación económica de la empresa, analizar y tomar decisiones con respecto a los estados financieros proporcionados que son: Balance, Estado de Situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias.

- **Normativa de Contabilidad Gubernamental¹¹**

Los principios constituyen pautas básicas que guían el proceso contable para generar información, consistente, relevante, verificable y comprensible, y hacen referencia a las técnicas cualitativas y cuantitativas de valuación de los hechos económicos; al momento en el cual se realiza el registro contable.

¹¹ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

- **Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental**

Las Normas de Contabilidad Gubernamental son:

- Reconocimiento de los Hechos Económicos
- Agrupación de los Hechos Económicos
- Inversiones Financieras
- Existencias
- Bienes de Larga Duración
- Depreciaciones de Larga Duración
- Inversiones en Proyectos y Programas
- Adquisición de Software (Paquetes Informáticos)
- Diferencial Cambiario
- Corrección Monetaria
- Cuentas de Dudosa Recuperación
- Convenios
- Contratación de Créditos
- Compensación de Saldos
- Pérdida de Recursos Públicos
- Cierre de Cuentas
- Débitos de Disponibilidades dispuestos por el Tesoro Nacional
- Colocación y Descuentos en Títulos y Valores del Estado
- Documentación, Formularios y Registros Contables
- Cuentas de Orden

Catálogo de Cuentas

Esta norma regula la estructura del catálogo de cuentas y su nivel de obligatoriedad.

Codificación

El catálogo de cuentas estará estructurado en términos de conformar una base de datos, ordenada de acuerdo con la naturaleza de los Activos, Pasivos y el Patrimonio, identificando los recursos de propiedad o dominio del Estado, las obligaciones directas y la participación patrimonial.

La estructura del catálogo reconocerá una relación jerárquica de lo general a lo particular, con los siguientes rangos de agrupación:

Concepto	Codificación
TITULO	9
GRUPO	99
SUBGRUPO	999
Cuenta nivel 1	999 99
Cuenta nivel 2	999 99 99
Cuenta nivel 3	999 99 99 99
Cuenta nivel 4	999 99 99 99 99

A más de los niveles de desagregación expuestos, desde el Nivel 1 al 4, existirán auxiliares que permitirán la identificación individualizada de las carteras de deudores, acreedores y rubros componentes de las cuentas, los cuales dependerán del último nivel de cuenta de movimiento abierta por la institución, cualquiera sea éste (1 al 4).

Informes Financieros

Esta norma establece los criterios para la preparación de informes o reportes financieros de apoyo a la toma de decisiones y al control de los recursos públicos.

Aspectos generales

La preparación de informes financieros de uso interno o externo, no regulados por la presente norma, se sujetará a la periodicidad, forma y condiciones determinadas por los usuarios, sustentados en el principio de “Exposición de Información”.

La información comparativa se realizará sólo en los Estados Financieros anuales y se lo hará con referencia a las cifras correspondientes del ejercicio fiscal anterior.

Las siglas SG y los códigos de cuentas indicados al margen derecho de algunos estados financieros, constituyen guías u orientaciones para indicar el subgrupo o las cuentas de Nivel 1 a los que corresponden, las cuentas que deberán detallarse en la primera columna de los respectivos informes, al último nivel de desagregación con el que consten en el Catálogo General de Cuentas, los que se hará constar sin puntos de separación a los diversos niveles de agrupación.

- **Tesorería**

La actividad principal de la tesorería es encargarse de asegurar que exista el suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en las fechas previstas y de

proporcionar las órdenes de pago y cobros. En este se realizan: reportes de recaudación, registros de gastos corrientes y de inversión, flujo de caja, registros e informes de garantías y valores, otros.

- **Norma Técnicas de Tesorería**¹²

El Sistema de Tesorería comprende todos los componentes del proceso de percepción, depósito y colocación de los recursos financieros públicos a disposición de las entidades y organismos del sector público para la cancelación oportuna de sus obligaciones y utilización de dichos recursos, de acuerdo con los planes y presupuestos correspondientes.

Ámbito de Aplicación

El ámbito de aplicación de las normas técnicas de Tesorería es para todo el sector público con las definiciones particulares que se explican en cada capítulo.

Principios

- **Universalidad.-** El subsistema de Tesorería se referirá al total de las disponibilidades de recursos financieros y de su utilización.
- **Unidad.-** El subsistema de Tesorería se construirá bajo criterios uniformes que permitan la estandarización de todas las fases del proceso.
- **Equilibrio.-** El subsistema de Tesorería debe guardar un balance entre las fuentes de disponibilidades de fondos y su utilización.
- **Flexibilidad.-** El subsistema de Tesorería se orientará a la administración eficiente de los recursos, susceptible de modificaciones para adaptarla a las circunstancias que imponga su ejecución.

Programación de Caja

La Programación de Caja es el instrumento con el que se establece la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y de su correspondiente utilización en concordancia con la programación de la ejecución presupuestaria.

¹² Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

Cuentas en el Depositario Oficial de los Fondos Públicos

Las cuentas aperturadas en el Depositario Oficial de los Fondos Públicos serán: la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional y sus auxiliares, las cuentas exclusivas que reciben desembolsos de préstamos y donaciones del exterior, las cuentas de las empresas públicas, de la Contraloría General del Estado y la cuenta CEREPS.

Pago de Obligaciones

La unidad responsable del Tesoro Nacional es la encargada de ordenar al depositario oficial de los fondos públicos, el pago de las obligaciones debidamente registradas por las instituciones y solicitadas de acuerdo al Programa mensual de devengado (PMD) aprobado. Dentro de estos pagos se incluyen el servicio de la deuda pública.

De las Especies Valoradas

Es el documento valorado que se entrega al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del Sector Público y permite el control sobre la recaudación de los recursos que deben ingresar al Tesoro Nacional por este concepto.

De la Compensación de Adeudos

El Sistema de Compensación de Adeudos es un mecanismo de cancelación de deudas recíprocas y correlacionados que se originen por transacciones financieras, por la compraventa de bienes y prestación de servicios y por las subrogaciones de deuda pública efectuadas por el Estado Ecuatoriano. Las compensaciones se realizarán sobre aquellas deudas que no comprometan salidas adicionales de recursos de la Cuenta Corriente Única del Tesoro de la Nación o generen nuevo endeudamiento interno o externo para el Estado Ecuatoriano que no se encuentren debidamente presupuestadas.

Inversiones Financieras

La unidad responsable del Tesoro Nacional, determinará las necesidades de colocaciones de corto plazo, para financiar períodos transitorios de deficiencias de caja a través de la emisión y colocación de Certificados de Tesorería, Valores en circulación u otros títulos valores.

En coordinación con la unidad responsable de deuda pública se establecerá la necesidad de recursos a mediano y largo plazo, para lo cual se definirá la emisión y colocación de Certificados de Tesorería Bonos del Estado u otros títulos valores o inversiones financieras.

- **Nómina**

Se realizan diferentes procesos como: historial laboral, distribución de remuneraciones, roles de pago, liquidación de haberes por cesación, cheques, pagos, aportes a la Seguridad Social, cálculo de horas extras, suspensiones, cálculo automático de las deducciones de ley o impuestos, entre otras acciones, permitiendo de esta forma calcular el sueldo neto a pagar.

1.4.2 Marco Conceptual

- **Actividades**

Es el conjunto de tareas asignadas, que se realizan para efectuar un proceso específico.

- **Administración**

“La administración se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, manteniendo un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas”¹³

- **Adquisición**

Es obtener de otra empresa mediante la adquisición de la mayor porción de valores o por la compra de activos.

- **Ajustes económicos**

“Los ajustes originados en depreciaciones, corrección monetaria, consumo de existencias, acumulación de costos u otros de igual naturaleza, que impliquen

¹³ HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich. “Administración una Perspectiva Global”. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. Año 1994.

regulaciones, traspasos o actualizaciones de cuentas de Activo, Pasivo o Patrimonio, se registrarán directamente en las cuentas que correspondan.”¹⁴

- **Amortización**

Es un término económico y contable, referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Adicionalmente se utiliza como sinónimo de depreciación.

- **Apalancamiento**

Cambio en la rentabilidad de capitales de una empresa a causa de su endurecimiento, llevándolos a niveles superiores a los esperados.

- **Calidad**

Es el conjunto de características de un producto y/o servicio, que llenan las expectativas del cliente para satisfacer sus necesidades.

- **Cédulas presupuestarias**

“Las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos, que constituyen los anexos del Estado de Ejecución Presupuestaria, serán preparadas al nivel que se hubiere aprobado el Presupuesto, subgrupo, ítem o subitem, con sumatorias parciales a los diversos niveles de agregación del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos, así como también, a los diversos niveles funcionales y programáticos institucionales.”¹⁵

- **Cliente**

Organización o persona que toma la decisión de compra de un producto y/o servicio.

- **Control**

Es el mecanismo que nos permite verificar el alcance de los objetivos y metas.

- **Diagrama de Flujos**

Es la representación gráfica del conjunto de actividades de un proceso ordenado paso a paso, con las respectivas responsabilidades, sus costos, tiempos y eficiencias.

¹⁴ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

¹⁵ ibid

- **Direccionamiento Estratégico**

Es una guía que integra varias estrategias y tácticas que permiten actuar en el mejoramiento de las actividades que se realicen en relación con toda la organización.

- **Entes Financieros**

“Constituyen entes financieros los organismos, entidades, fondos o proyectos creados por ley, decreto u ordenanza, con existencia propia e independiente, que administran recursos y obligaciones del Estado, bajo cuya responsabilidad estará el funcionamiento del Sistema de Administración Financiera.”¹⁶

- **Entradas**

Son los insumos de los procesos, estos pueden ser uno o varios que nos permiten obtener un producto.

- **Eficacia**

Es la capacidad de lograr el efecto o resultado que se desea o se espera

- **Eficiencia**

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, es decir la relación entre el resultado y los recursos utilizados.

- **Ejecución Presupuestaria**

Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad y oportunidad en el mismo.

- **Estimaciones presupuestarias**

En la Contabilidad no se registrarán las estimaciones incorporadas en el Presupuesto; sin embargo, el Sistema Contable contendrá mecanismos técnicos de integración, que permitan la confrontación de las estimaciones presupuestarias con los movimientos de su ejecución.

¹⁶ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

- **Flujo de Caja**

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

- **Indicadores de Gestión**

Es la representación cuantificada de una información que permite monitorear el cumplimiento de las políticas, comportamiento y la capacidad de gestión de los procesos.

- **Inventario**

Se define al registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona u organización, hecho con orden y precisión.

- **Liquidación Presupuestaria**

“Es la fase del ciclo presupuestaria que corresponde a la elaboración y exposición, al nivel consolidado, de la ejecución presupuestaria registrada a la clausura del ejercicio fiscal anual.”¹⁷

- **Macroprocesos**

Constituye el control del conjunto de procesos interrelacionados de la Cadena de Valor Genérico, de las diferentes áreas de la organización.

- **Presupuesto**

“Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”¹⁸

¹⁷ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

¹⁸ *ibid*

- **Problema**

Es una situación identificada en múltiples incidentes con síntomas comunes o de alto impacto, en el que no se conoce la causa principal.

- **Procesos**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos”¹⁹

- **Proforma Presupuestaria**

Es aquella que permite expresar los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según el catálogo y clasificadores presupuestario.²⁰

- **Proyecto**

Es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social).

- **Reformas Presupuestarias**

“Se considerarán reformas presupuestarias a las modificaciones en las asignaciones consignadas a los programas incluidos en los presupuestos aprobados que alteran los techos asignados, el destino de las asignaciones, su naturaleza económica, fuentes de financiamiento o cualquiera otra identificación de los componentes de la clave presupuestaria.”²¹

- **Reportes Financieros**

Es como una radiografía o ecografía de su negocio con distintas perspectivas.

- **Rol de Pagos**

Es un formato básico para el pago de sueldos de los empleados de una empresa.

¹⁹ NTE-ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario. Página 11

²⁰ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

²¹ ibid

- **Salida**

Es el resultado de la interacción de las actividades e insumos, el cual puede tener aceptación o no por parte de los clientes.

- **Subprocesos**

Es el conjunto de actividades, se producen al disgregar un nivel inferior de un proceso en particular. La identificación de estos, son útiles para determinar los problemas que se presenten y determinar una solución.

- **Unidad de Administración Financiera UDAF²²**

Es la máxima instancia institucional en materia financiera y presupuestaria; cumple y vela por la aplicación de leyes, normas y procedimientos que rigen la actividad financiera y presupuestaria de observancia general en la Institución.

- **Unidad Coordinadora UC²³**

Es la unidad que, en lo organizativo, es una instancia dependiente de la UDAF para cumplir determinadas atribuciones que le sean delegadas para facilitar la coordinación de las unidades ejecutoras con la UDAF, particularmente en lo relacionado a la programación presupuestaria, programación financiera y ejecución presupuestaria. Su creación es facultativa de la Institución en función de las necesidades de la gestión financiera institucional.

- **Unidad Ejecutora UE²⁴**

Es la unidad desconcentrada con atribuciones y competencias para realizar funciones administrativas y financieras y que, estructuralmente, forma parte de una Institución. Los presupuestos se asignan al nivel de unidad ejecutora; por tanto, son la instancia responsable, en lo operativo, de las distintas fases del ciclo presupuestario; para tal efecto se regirá a las disposiciones y normas del ente rector canalizadas a través de la UDAF y de las Unidades Coordinadoras de las que deberá requerir su aprobación o autorización en todo aquello que no se encuentre dentro de su marco de competencias.

²² Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

²³ ibid

²⁴ ibid

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Diagnóstico Situacional

Mediante este capítulo se realizará un diagnóstico de la situación de la Dirección de Gestión Financiera, con el fin de determinar su situación actual y en base de esta proponer un direccionamiento de sus actividades en corto, mediano y largo plazo, con su aplicabilidad a los procesos de la Dirección.

2.1.1 Análisis Externo

2.1.1.1 Micro Ambiente

2.1.1.1.1 Clientes

Objetivo General

Conocer la opinión que tienen los clientes o usuarios de la Administración Central del MIC, sobre los servicios que proporciona la Dirección de Gestión Financiera.

Técnicas de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación la técnica que se utilizó es la “encuesta personal”, y de fácil entendimiento para los clientes o usuarios investigados, que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La encuesta se llevó a cabo por la investigadora, en la Administración Central del MIC, de acuerdo al tamaño de la muestra determinada.

Técnicas de Muestreo

La técnica que se aplicó es la probabilística y muestreo aleatorio simple, ya que los elementos muestrales fueron escogidos al azar, en las diferentes Direcciones del

MIC. La selección aleatoria asigna a todos los elementos la misma probabilidad de entrar en la muestra para eliminar el sesgo debido al muestreo.

Tamaño de la Muestra

Probabilidad de éxito:	p = 9
Probabilidad de fracaso:	q = 1
Error:	e = 4%
Nivel de confianza:	Z = 1,96
Universo:	N = 181

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{181 * 1,96^2 * 0,9 * 0,1}{0,04^2 (181 - 1) + 1,96^2 * 0,9 * 0,1}$$

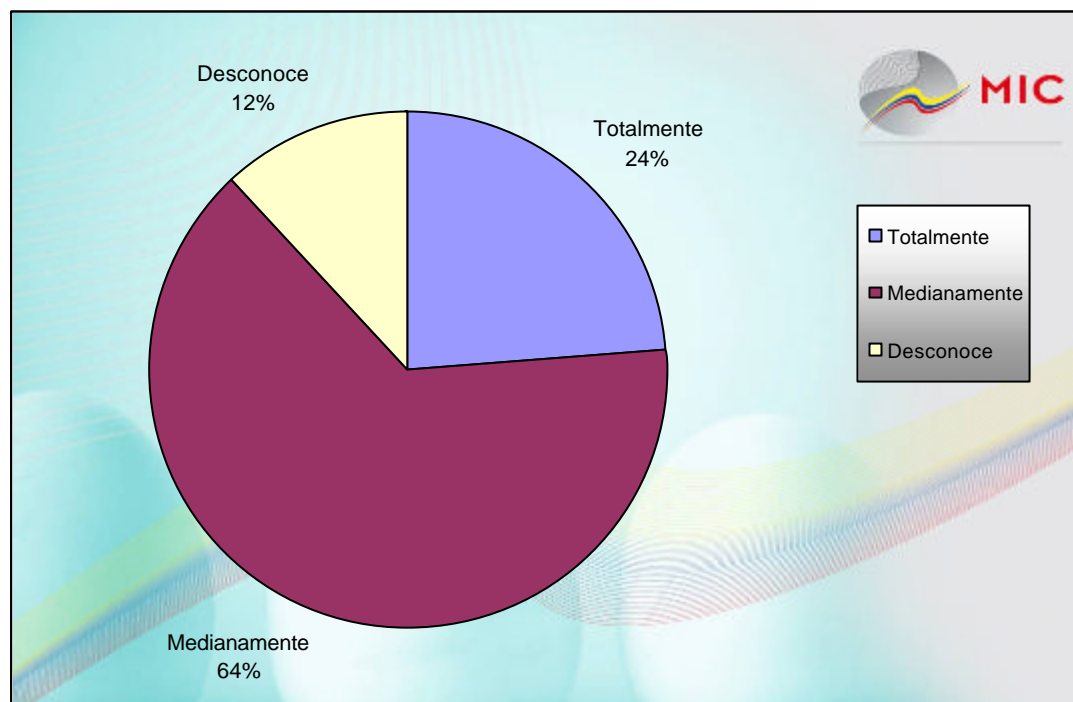
$$n = 98.75 \Rightarrow 100$$

Al tener una muestra de 98.75 se le aproximará a 100, por lo tanto se tendrá que realizar cien encuestas en el MIC.

Análisis de Resultados

1) ¿Conoce los servicios que ofrece la Dirección de Gestión Financiera?

Gráfico No. 4: Conoce los servicios que ofrece la DGF



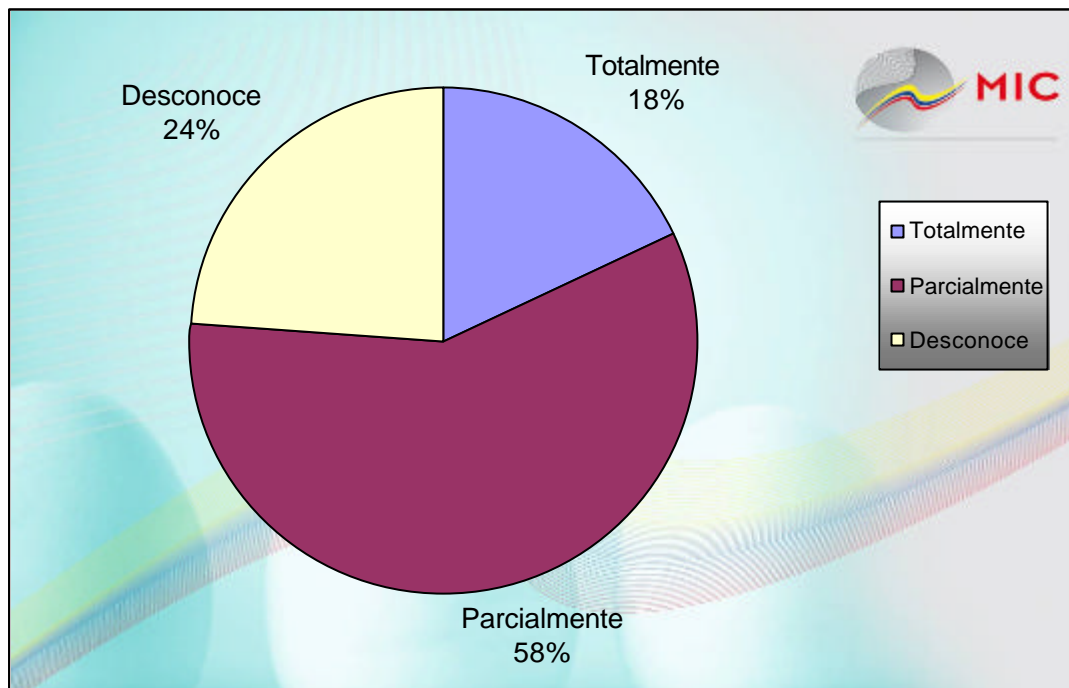
Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los datos obtenidos se puede determinar que el 64% de los funcionarios del MIC conocen medianamente los servicios que ofrece la DGF, el 24% conoce totalmente los servicios que ofrece la Dirección y el 12% desconoce los servicios que ofrece esta, por lo cual es una **amenaza media** que tiene la Dirección, la cual debe ser solucionada mediante difusión de los servicios o por medio del INTRAMIC, ya que todos los funcionarios de la Institución deberían conocer estos servicios.

2) ¿Conoce sobre los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la Dirección de Gestión Financiera?

Gráfico No. 5: Requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF



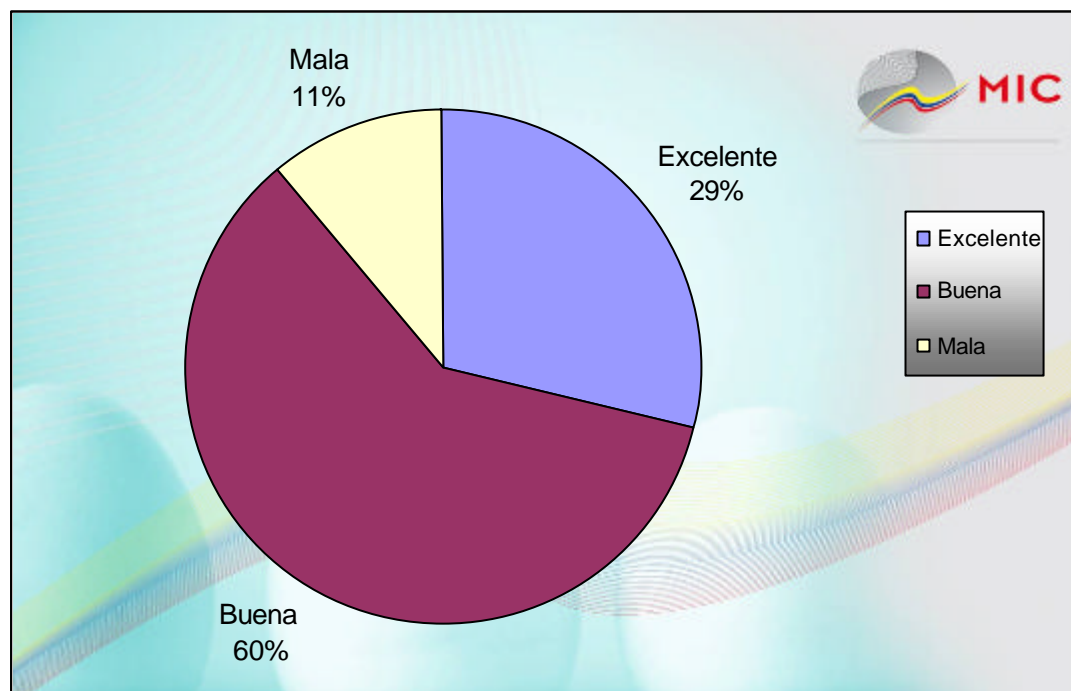
Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

Como se puede visualizar en el gráfico el 58% de los funcionarios del MIC conocen parcialmente sobre los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF, el 24% desconoce y el 18% conoce totalmente, por lo que esto representaría una **amenaza alta**, ya que los funcionarios conocen parcialmente o no conocen lo que se requiere para poder acceder a los servicios que se ofrece, por lo que algunas ocasiones se produce devoluciones de trámite por falta de documentación, lo que resulta mayor tiempo invertido en el trámite, hasta su finalización, también representa pérdida de recursos físicos y económicos.

3) ¿Cómo considera la atención y calidad del servicio de la Dirección de Gestión Financiera?

Gráfico No. 6: Cómo considera la atención y calidad del servicio de la DGF



Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos podemos determinar que el **29%** de los funcionarios del MIC considera **excelente** la atención y calidad del servicio de la Dirección Financiera, por las siguientes razones:

1. Dan un buen servicio al empleado, al ser amables y eficientes.
2. Atienden los requerimientos inmediatamente y con cordialidad.
3. Proporcionan la información que se requiere.
4. Despejan dudas.
5. Todos los trámites efectúan a tiempo.

Mientras que el **60%** considera que la atención y calidad del servicio es **buena**, por las siguientes razones:

1. El servicio que provee se encuentra dentro de los términos normales.
2. Se devuelven trámites que no tienen problemas, retrasando así los mismos.
3. La atención al usuario no es oportuna en trámites normales.
4. En algunos casos el servicio es muy burocrático.
5. Falta de agilidad de los funcionarios en los trámites.
6. No existe una buena Dirección.
7. Mejorar la atención a los clientes.
8. Falta de información oportuna.
9. Tiempos de ciclo muy altos.
10. Su atención depende el cargo y el ánimo que tenga el funcionario.

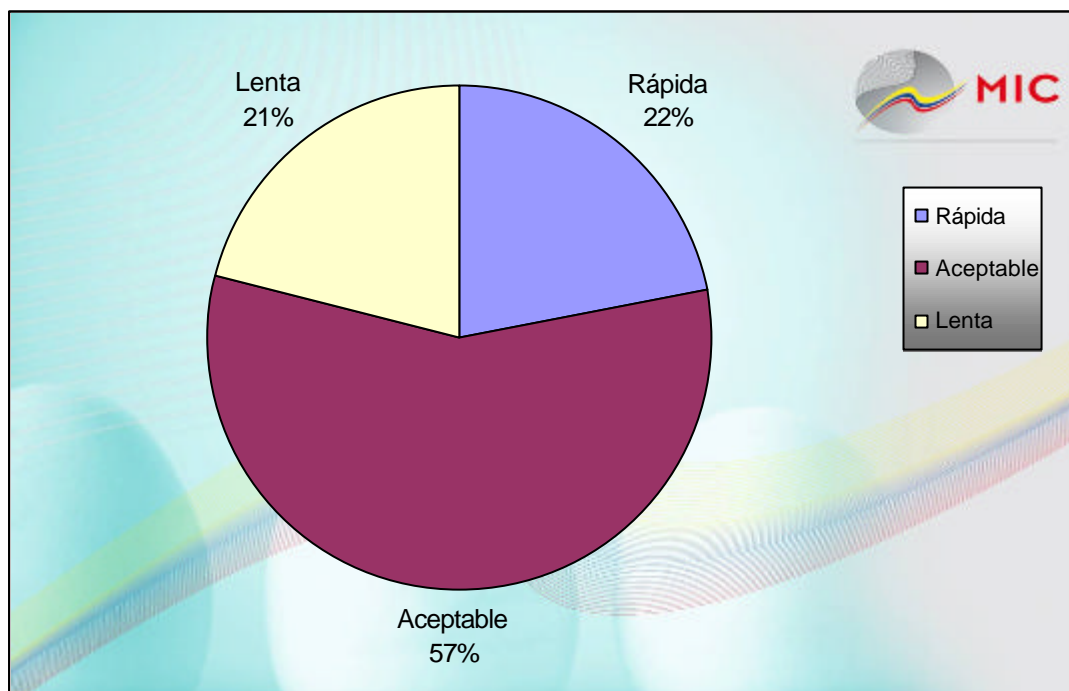
El **11%** considera que la atención y calidad del servicio es **mala**, por las siguientes razones:

1. No existe información clara de trámites.
2. En la contestación de algún trámite existe retraso en el proceso.
3. Mala atención al cliente, al no proporcionar la ayuda que requiere y atender con gentileza.
4. Falta de conocimiento e información.
5. Falta de cortesía de los funcionarios, así como de profesionalidad.
6. No existe vocación de servicio.

Lo que representa una **oportunidad media**, ya que la mayoría considera que la atención es buena y excelente, pero se debe considerar que la atención y calidad del servicio debe ser óptimo o excelente, por lo que se requiere que exista un mejoramiento en las actividades por parte de los funcionario.

4) El tiempo de respuesta a los trámites que realiza en la Dirección de Gestión Financiera es:

Gráfico No. 7: El tiempo de respuesta a los trámites que realiza en la DGF



Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

El 22% de los funcionarios del MIC considera que es **rápido** el tiempo de respuesta a los trámites que realiza en la DGF, por las siguientes razones:

1. Existe Buena organización.
2. La atención a los trámites es inmediata.
3. Mantienen actualizada la información sobre los trámites hechos o en proceso.
4. Siempre hay trámites que deben hacerse y eso baja la calidad del servicio.

El 57% considera que es **aceptable** el tiempo de respuesta a los trámites que realiza la DGF, por las siguientes razones:

1. Existen trámites que se traspapelan.

2. El tiempo de respuesta depende del tipo de trámite se realice.
3. No dan respuesta con la brevedad del caso.
4. Las solicitudes de pago, de requerimiento personal se demoran.
5. Por el nuevo sistema que se está aplicando con Finanzas se tarda mucho.
6. Hay cosas que dependen del MF y del Banco Central.
7. Los trámites son muy complejos.
8. Algunos funcionarios están desactualizados.
9. Distribución inadecuada.
10. Podría tener un tiempo de respuesta mejor.

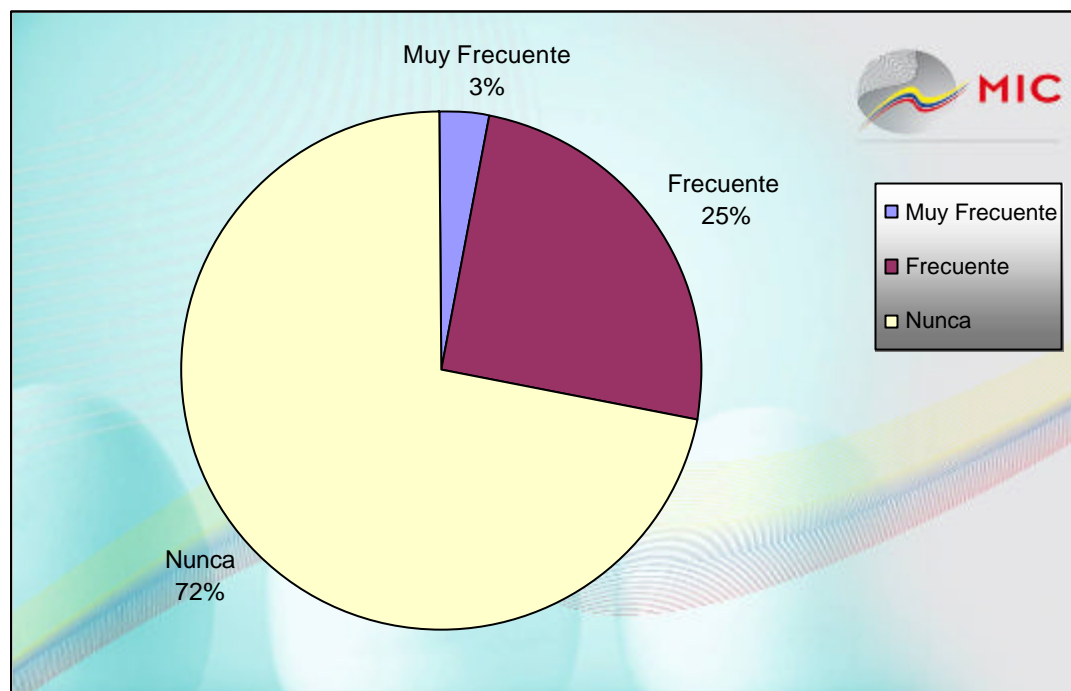
El **21%** considera que es **lento** el tiempo de respuesta a los trámites que realiza la DGF, por las siguientes razones:

1. Cuando hay alguna negativa de respuesta no dan alternativa de solución.
2. Mucho tiempo se demoran para procesar los trámites.
3. Retrasa el resto del proceso.
4. Se requiere más agilidad en los funcionarios.
5. Demora en aceptación de los trámites.

Por lo que representaría una **amenaza alta**, ya que al no tener respuesta sobre el trámite oportunamente, no permite continuar con su proceso, por lo que se produce pérdida de tiempo y recursos.

5) ¿Ha realizado algún reclamo a la Dirección de Gestión Financiera por el servicio recibido?

Gráfico No. 8: Ha realizado algún reclamo a la DGF por el servicio recibido



Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

Como se presenta en el gráfico el **3 %** de los usuarios encuestados ha realizado **muy frecuente** algún reclamo a la DGF, por el servicio recibido, por las siguientes razones:

1. De la DGF depende que sigan otros procesos.

El **25%** ha realizado **frecuentemente** algún reclamo a la DGF por el servicio recibido, por las siguientes razones:

1. Documentación Traspapelada.
2. Problema en viáticos.
3. Información sobre el trámite.

4. La comunicación es mínima.
5. Retrasos en los pagos.
6. Falta de respuesta sobre algún trámite.
7. Demora en la documentación a tramitar.

El **72%** **nunca** ha realizado algún reclamo a la DGF por el servicio recibido por las siguientes razones:

1. El servicio es eficiente.
2. Temor a represalias o tener problemas con los funcionarios.
3. Algunos funcionarios en vez de ayudar confunden y dan muchas trabas al trámite o problema.
4. Problemas con viáticos.
5. No se ha realizado reclamo por falta de seguridad al encontrarse con personas agresivas.
6. Si ha surgido un inconveniente han solucionado rápidamente.
7. No se ha realizado reclamos por escrito.

A través de datos cuantitativos al existir un gran porcentaje que no ha realizado reclamos, se identifica que existe una oportunidad, pero al analizar el por qué, se puede determinar que es una **amenaza alta**, ya que muchos de los funcionarios no han efectuado reclamos por temor a represalia.

Sugerencias para Mejorar el Servicio de la DGF

A continuación se da a conocer las diferentes sugerencias por parte de los funcionarios del MIC, para mejorar el servicio de la DGF.

- 1.** Promocionar y proveer información más integral sobre los servicios a través del INTRAMIC.
- 2.** Mayor conocimiento sobre actualización de beneficios.
- 3.** Debe existir el compromiso de parte de los funcionarios que laboran en esta Dirección por lo que se requiere de un cambio de actitud y seguimiento de trámites.
- 4.** Dar mayor agilidad en los trámites, para que el tiempo de los mismos sea menor.
- 5.** Realizar un trabajo en equipo, mejorar la comunicación para evitar que exista una mala interpretación.
- 6.** Mejorar la atención y el servicio al cliente.
- 7.** Mejorar los trámites de viáticos, a fin de ser cancelados a tiempo.
- 8.** Respetar los horarios de trabajo.
- 9.** Fortalecimiento de la Dirección y el Recurso humano.
- 10.** Definir adecuadamente las responsabilidades.
- 11.** Capacitar al personal en relaciones humanas, para mejorar la atención hacia el cliente tanto interno como externo ya que somos la imagen.
- 12.** Establecer procesos claros, con tiempos, para conocer los procedimientos y servicios que ofrece la Dirección.
- 13.** Profesionalizar al personal.
- 14.** Dar a conocer la asignación presupuestaria de cada Subsecretaría.
- 15.** Mayor compenetración entre las áreas técnicas y la Dirección de gestión Financiera sobre la importancia del apoyo mutuo.
- 16.** Acelerar los trámites por parte de las autoridades y la DGF ante el MF, para el pago de sueldos a los funcionarios.
- 17.** Tener cuidado con los documentos, no traspapelarlos.
- 18.** Las actividades y funciones de la Dirección, deben ser de conocimiento de todo el personal que labora en esta Unidad.

2.1.1.1.2 Proveedores

Objetivo General

Mejorar las relaciones que con otras Unidades Administrativas (Proveedores) con la Dirección de Gestión Financiera.

Técnicas de Investigación

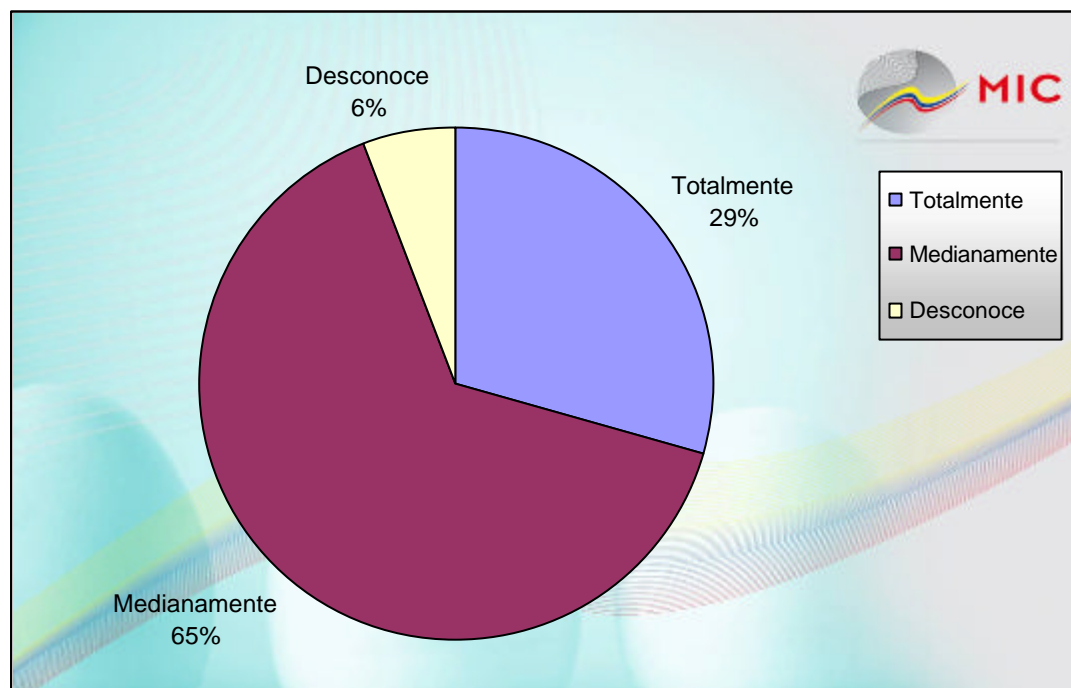
Para el desarrollo de esta investigación la técnica que se utilizó es la “encuesta personal”, y de fácil entendimiento para las otras Unidades Administrativas (Proveedores), que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La encuesta se llevará a cabo por la investigadora, a la Dirección de Servicios Institucionales, Dirección de Gestión Tecnológica, Dirección de Recursos Humanos y un representante del Ministerio de Finanzas (MF).

Análisis de Resultados

1) ¿Cree usted que la Dirección de Gestión Financiera conoce los servicios que usted ofrece de su Área?

Gráfico No. 9: Cree usted que la DGF conoce los servicios que usted ofrece



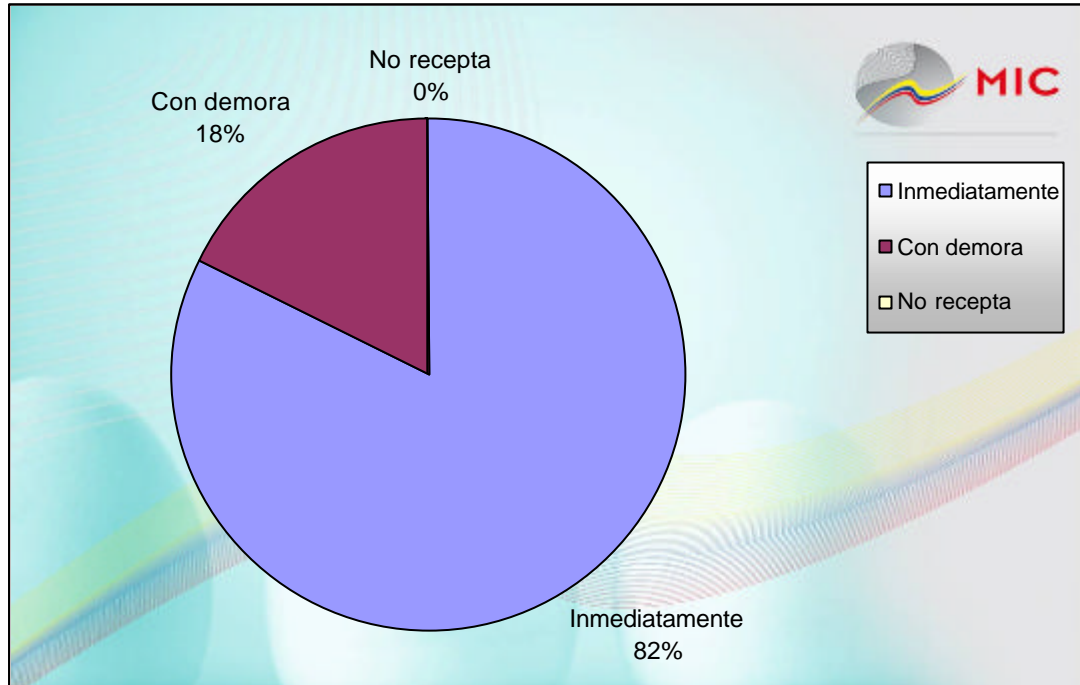
Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos se puede identificar que el 65% de los proveedores cree que medianamente la DGF conoce los servicios que su área provee, el 29% cree que la DGF conoce totalmente sus servicios que provee, mientras que el 6% cree que desconoce la DGF sus servicios que provee, por lo que se presenta una **oportunidad media**, para lo cual sería factible que todos los proveedores proporcionen mayor información a la DGF acerca de sus servicios, para mejorar sus relaciones cliente-proveedor.

2) ¿Provee usted los recursos solicitados por la Dirección de Gestión Financiera?

Gráfico No. 10: Provee usted los recursos solicitados por la DGF



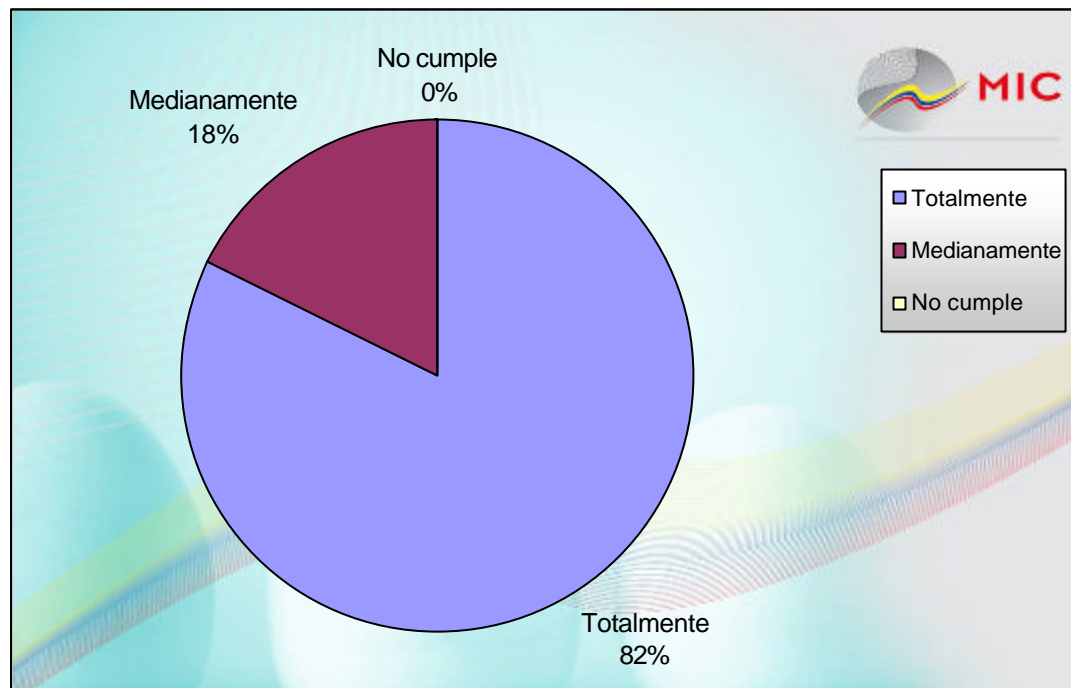
Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

Los resultados obtenidos muestran que el 82% de los clientes proveen inmediatamente los recursos solicitados por la DGF, mientras que el 18% provee con demora, y ningún proveedor no recepta, por lo que se presenta una **oportunidad alta**, ya que todos proporcionan los recursos solicitados, y la mayoría de proveedores lo realiza de forma inmediata.

3) ¿La información que provee usted, cumple con los requerimientos que exige la Dirección de Gestión Financiera?

Gráfico No. 11: Cumple con los requerimientos que exige la DGF



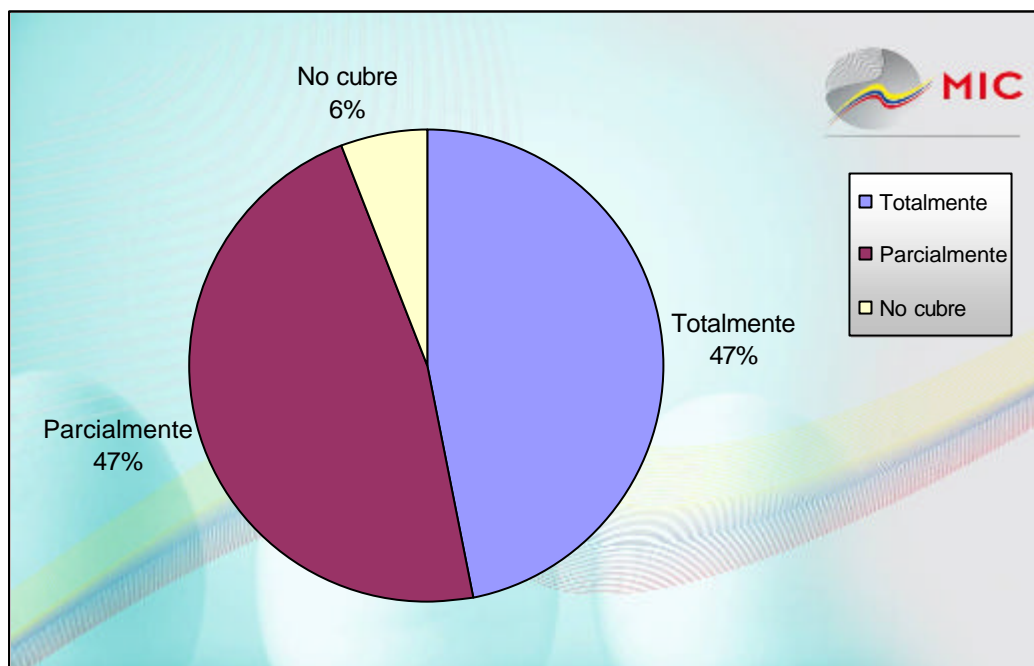
Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

La mayoría de proveedores que es el 82% provee totalmente la información con los requisitos que exige la DGF, el 18% provee medianamente la información y ninguno de los proveedores no cumple, por lo que se presentaría una **oportunidad alta**, ya que todos los proveedores proporcionan la información y en su mayoría lo efectúa de forma completa.

4) ¿Considera usted que la Dirección de Gestión Financiera cumple con los requisitos necesarios para realizar los trámites correspondientes de su Área?

Gráfico No. 12: La DGF cumple con los requisitos para realizar los trámites



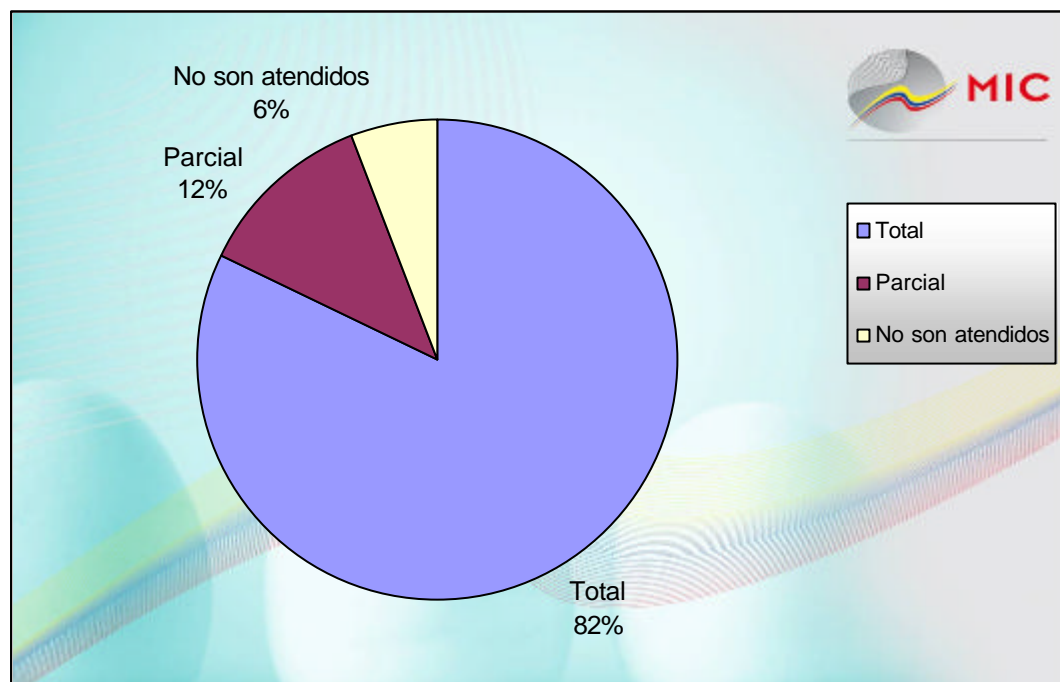
Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

El 47% de de los proveedores considera que la DGF cumple totalmente con los requisitos necesarios para realizar los trámites correspondientes, el 47% considera que cumple parcialmente y el 6% considera que no cumple con la información que se requiere para el tramite, por lo cual se presenta una **oportunidad media**, ya que un porcentaje significativo cumple totalmente y otro del mismo porcentaje considera que cumple de forma parcial con la información requerida.

5) Los reclamos y/o devoluciones de trámites que realiza la Dirección de Gestión Financiera son atendidos con la documentación:

Gráfico No. 13: Los reclamos y/o devoluciones de trámites que realiza la DGF



Fuente: MIC

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos se puede identificar que el 82% de los proveedores atiende con la documentación total a los reclamos y/o devoluciones de los trámites que realiza la DGF, el 12% atiende con la documentación parcial y el 6% no son atendidos, por lo que se presenta una **oportunidad alta**, ya que la mayoría de proveedores atienden los reclamos y/o devoluciones con la documentación total.

2.1.1.1.3 Competidores

La Dirección de Gestión Financiera al pertenecer al Sector Financiero no tiene competidores; esto significa una **oportunidad alta**.

2.1.1.1.4 Normativa

La Dirección de Gestión Financiera al pertenecer al Sector Financiero debe cumplir la siguiente normativa.

- **Normativa del Sistema de Administración Financiera²⁵**

El Sistema de Administración Financiera “SAFI” es el conjunto de elementos interrelacionados, interactuantes e interdependientes, que debidamente ordenados y coordinados entre sí, persiguen la consecución de un fin común, la transparente administración de los fondos públicos.

- **Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC)²⁶**

La finalidad de esta ley es establecer, poner en funcionamiento y mantener en las entidades y organismos del sector público un conjunto de normas y procedimientos que integren y coordinen la gerencia financiera para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.

- **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)**

Esta ley establece el sistema de control (interno y externo) tendrá como principal objetivo el de examinar, verificar y evaluar las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa y cuando corresponda la gestión de medio ambiente de las instituciones del Estado y la actuación de los servicios.

- **Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF)**

El eSIGEF se basa en el modelo organizacional en el que el Gobierno Central centraliza la información utilizando una plataforma tecnológica en WEB, que permitirá la generación de información contable automática a través del registro de los hechos económicos en la etapa de ejecución, obteniendo una contabilidad centralizada para todo el Gobierno Central, fundamentado en los Principios de Contabilidad Gubernamental.

²⁵ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

²⁶ <http://www.municipiodepasaje.gov.ec/Lotaip/1/LOAFYC14.pdf>

- **Normativa de Presupuesto**

La normativa de presupuesto del sector público, es una de las principales normas del Estado, la cual tiene como objetivo el regular la aplicación de las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y liquidación del sector público. Las normas técnicas presupuestarias que rigen para las instituciones del sector público no financiero y su aplicación son de carácter obligatorio todas las instituciones que conforman el Presupuesto General del Estado.

- **Normativa de Contabilidad Gubernamental²⁷**

Los principios constituyen pautas básicas que guían el proceso contable para generar información, consistente, relevante, verificable y comprensible, y hacen referencia a las técnicas cualitativas y cuantitativas de valuación de los hechos económicos; al momento en el cual se realiza el registro contable.

- **Norma Técnicas de Tesorería²⁸**

El Sistema de Tesorería comprende todos los componentes del proceso de percepción, depósito y colocación de los recursos financieros públicos a disposición de las entidades y organismos del sector público para la cancelación oportuna de sus obligaciones y utilización de dichos recursos, de acuerdo con los planes y presupuestos correspondientes; ésta normativa se aplica para todo el sector público.

Estas normas tiene un grado cumplimiento medio de un 75% que para efecto del análisis se considera una **oportunidad alta**, ya que las normas que se establecen deben cumplirse para el buen funcionamiento de la Institución.

²⁷ Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

²⁸ *ibid*

2.1.2 Análisis Interno

Objetivo General

Mejorar el ambiente laboral dentro de la Dirección de Gestión Financiera

Técnicas de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación la técnica que se utilizó es la “encuesta personal”, y de fácil entendimiento para los funcionarios de la Dirección de Gestión Financiera, que permitirá el cumplimiento de los objetivos propuestos.

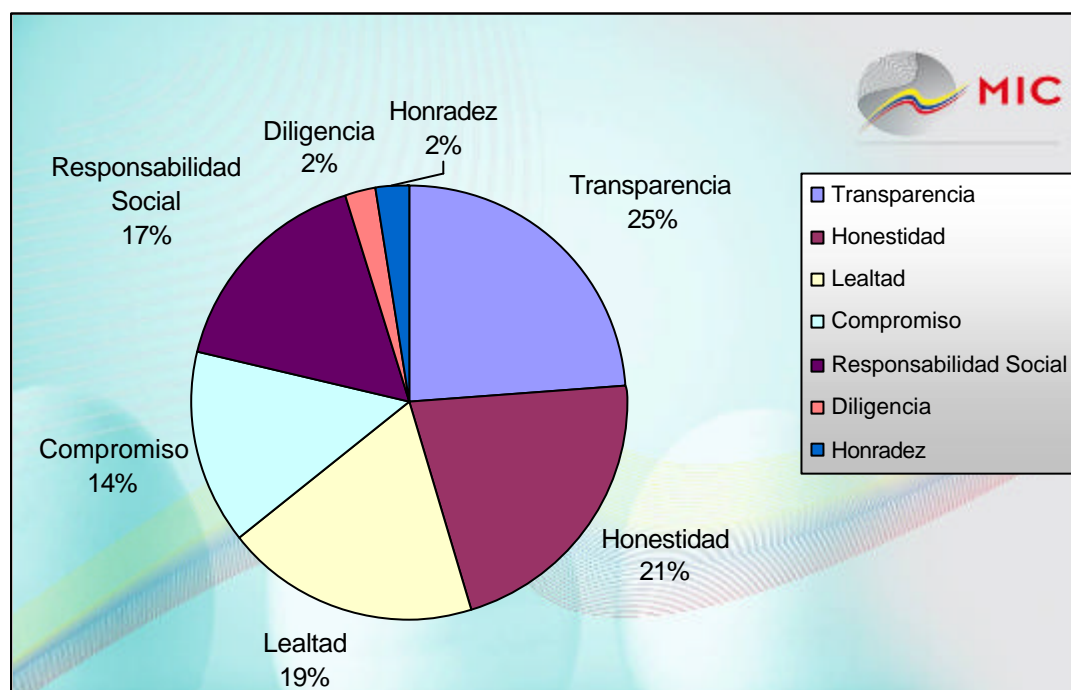
La encuesta se llevó a cabo por la investigadora, a la Dirección de Servicios Institucionales, Dirección de Gestión Tecnológica, Dirección de Recursos Humanos y un representante del Ministerio de Finanzas (MF).

2.1.2.1 Capacidad Administrativa

2.1.2.1.1 Planificación

1. Los Principios y Valores que usted conoce y aplica en la DGF son:

Gráfico No. 14: Los Principios y Valores que usted conoce y aplica en la DGF



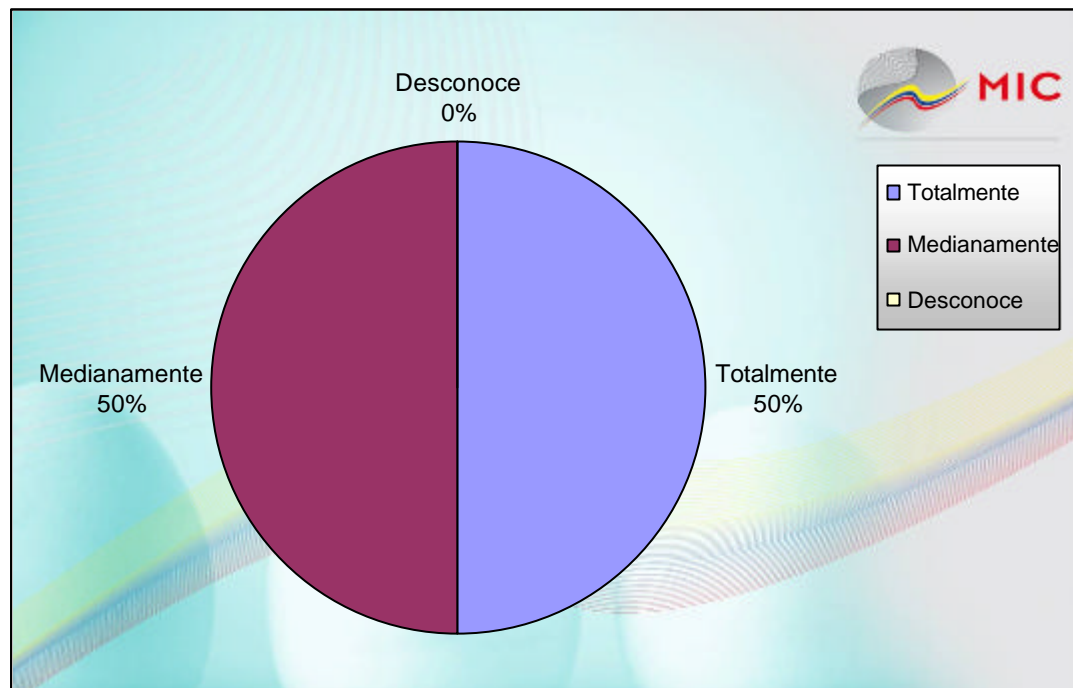
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

Mediante los datos obtenidos se puede determinar que existe una **fortaleza media**, pues el 60% de las respuestas obtenidas de las encuestas, tuvieron contenidos de valor, con un mayor porcentaje de 23% transparencia, 21% Honestidad y 19% Lealtad. Además se puede identificar que la mayoría de funcionarios de la DGF, cumple con los principios y valores del MIC.

2. ¿Conoce y aplica los planes, objetivos, políticas y estrategias de la DGF en su trabajo?

Gráfico No. 15: Conoce y aplica los planes, objetivos, políticas y estrategias



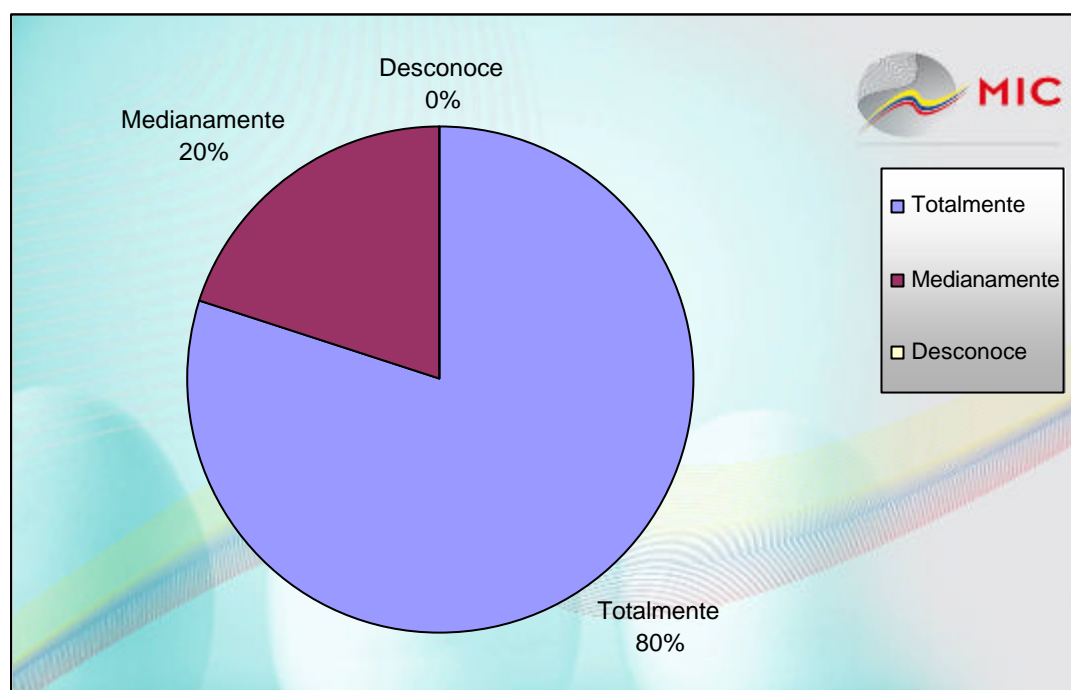
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

Mediante el gráfico se puede identificar que el 50% conoce y aplica totalmente, mientras que el otro 50% conoce y aplica medianamente los planes, objetivos y estrategias de la DGF en su trabajo, por lo que esto representa una **debilidad media**, ya que todos quienes conforman la DGF deberían conocer y aplicar los planes, objetivos, políticas y estrategias de la misma.

3. ¿Conoce y aplica la Misión de la DGF en su trabajo?

Gráfico No. 16: Conoce y aplica la Misión de la DGF en su trabajo



Fuente: MIC-DGF

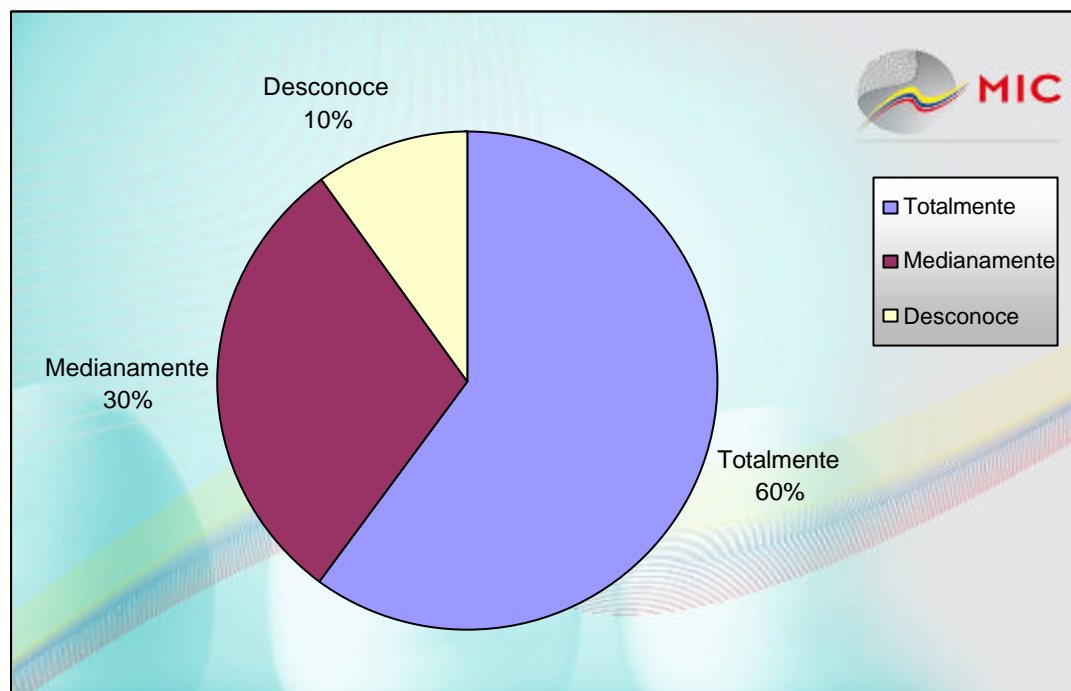
Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos se puede identificar que el 80% de los funcionarios conocen y aplican totalmente la Misión de la DGF en su trabajo, mientras que el 20% conoce y aplica medianamente, por lo que esto representa una **debilidad baja**, ya que todos los funcionarios de la Dirección deberían conocer y aplicar la misión en su trabajo, para poder cumplir eficientemente la misma.

2.1.2.1.2 Organización

1. El organigrama de la DGF lo conoce y aplica en su trabajo:

Gráfico No. 17: El organigrama de la DGF lo conoce y aplica en su trabajo



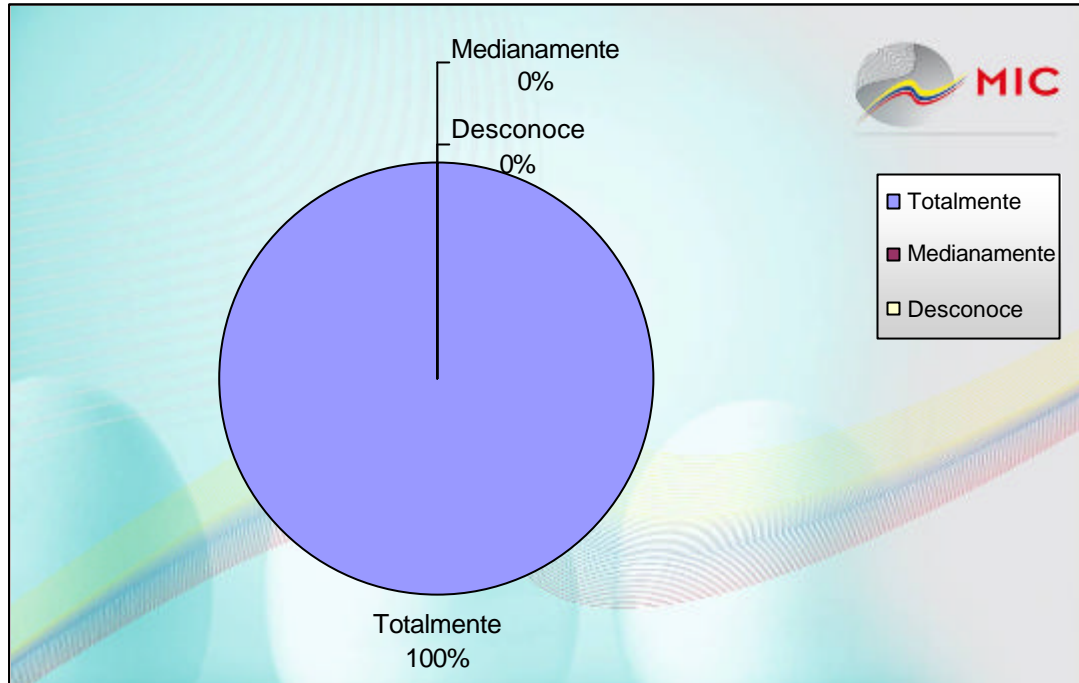
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los datos obtenidos se visualiza que el 60% de los funcionarios conocen y aplican el organigrama de la DGF en su trabajo, el 30% conoce y aplica medianamente y el 10% desconoce, por lo que representa una **debilidad media**, ya que todos deberían conocer y aplicar el organigrama de la DGF en su trabajo, para un mejor desempeño en sus funciones.

2. ¿Conoce y aplica las funciones asignadas a usted en su trabajo?

Gráfico No. 18: Conoce y aplica las funciones asignadas a usted en su trabajo



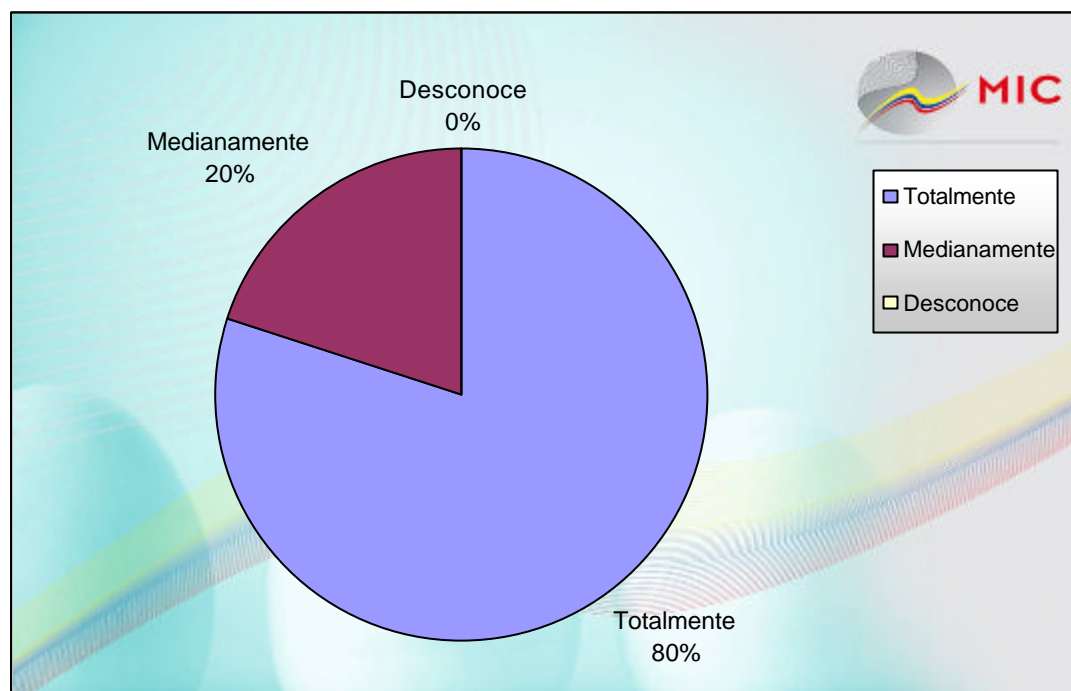
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

Mediante el gráfico se puede determinar que el 100% de los funcionarios de la DGF conocen y aplican las funciones asignadas en su trabajo, lo que significa que es una **fortaleza alta** para la Dirección, ya que todos los saben las actividades que tienen que desempeñar.

3. ¿Conoce y aplica los reglamentos, instructivos y procesos en su trabajo?

Gráfico No. 19: Conoce y aplica los reglamentos, instructivos y procesos



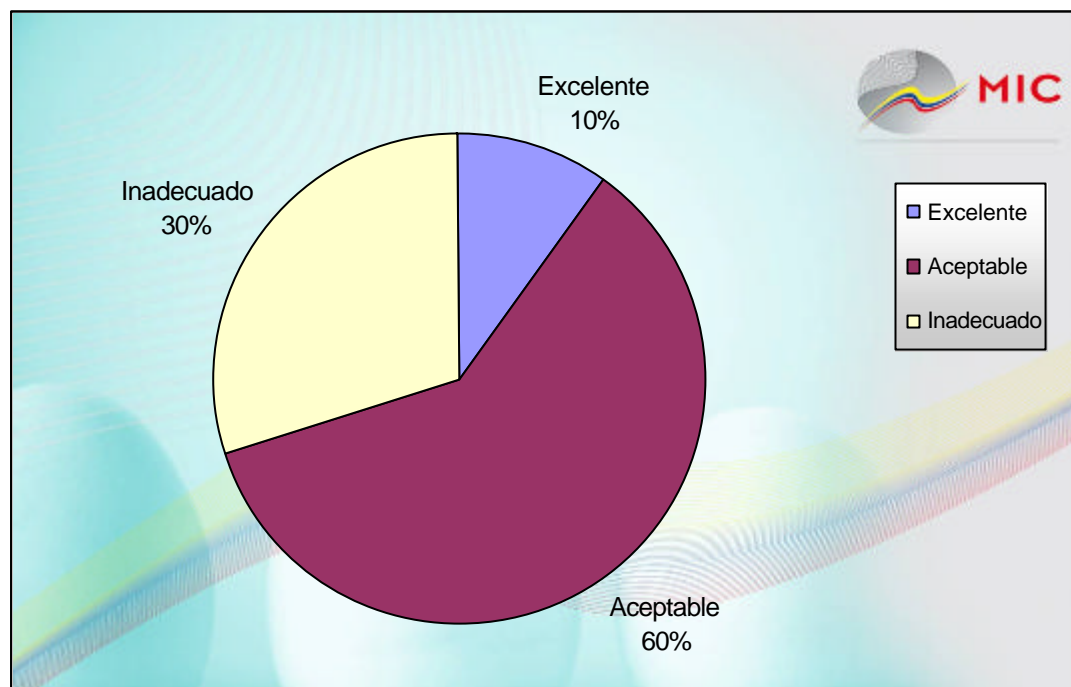
Fuente: MIC -DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 80% de los funcionarios de la DGF conoce y aplica totalmente los reglamentos, instructivos y procesos en su trabajo, mientras que el 20% conoce y aplica medianamente, por lo que esto representa una **debilidad baja**, ya que absolutamente todos deben conocer y aplicar los reglamentos, instructivos y procesos en su trabajo para que exista un buen desempeño en sus funciones.

4. ¿Cómo considera la distribución de espacios físicos para desempeñar su trabajo?

Gráfico No. 20: Cómo considera la distribución de espacios físicos



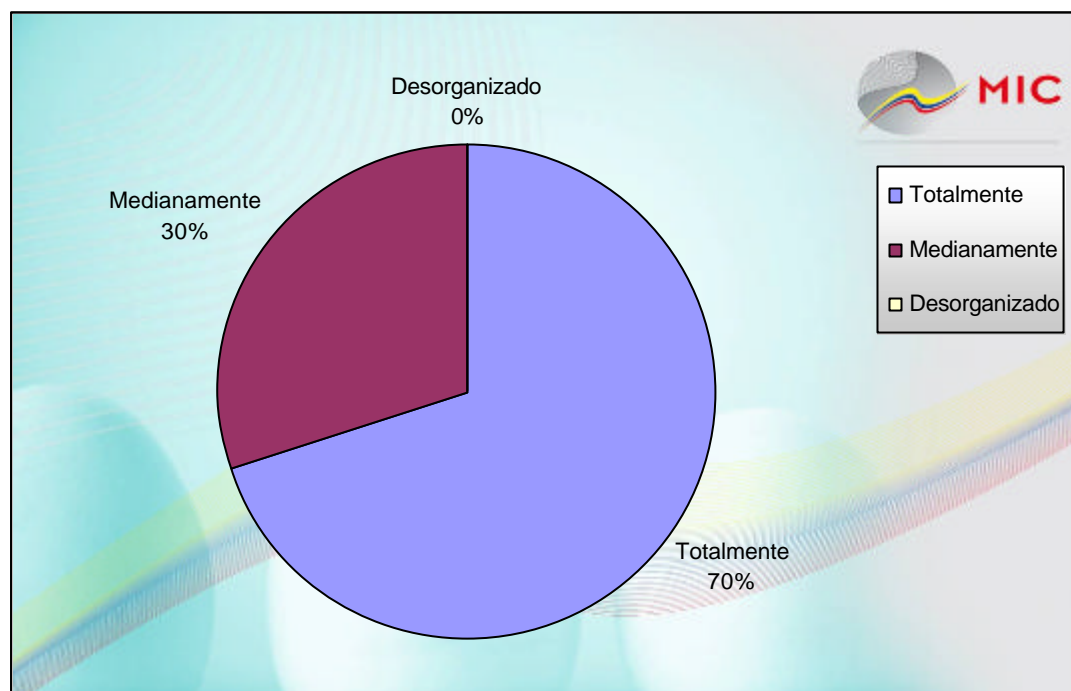
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos el 60% de los funcionarios de la DGF considera aceptable la distribución de espacio físico para el desempeño de su trabajo, mientras que el 30% la considera inadecuada y el 10% considera que es excelente, por lo que representa una **debilidad baja**, ya que es el espacio físico para trabajar es importante para que los funcionarios se sientan a gusto y cómodos para que desempeñen sus funciones.

5. ¿Considera usted que su trabajo está organizado?

Gráfico No. 21: Considera usted que su trabajo está organizado



Fuente: MIC-DGF

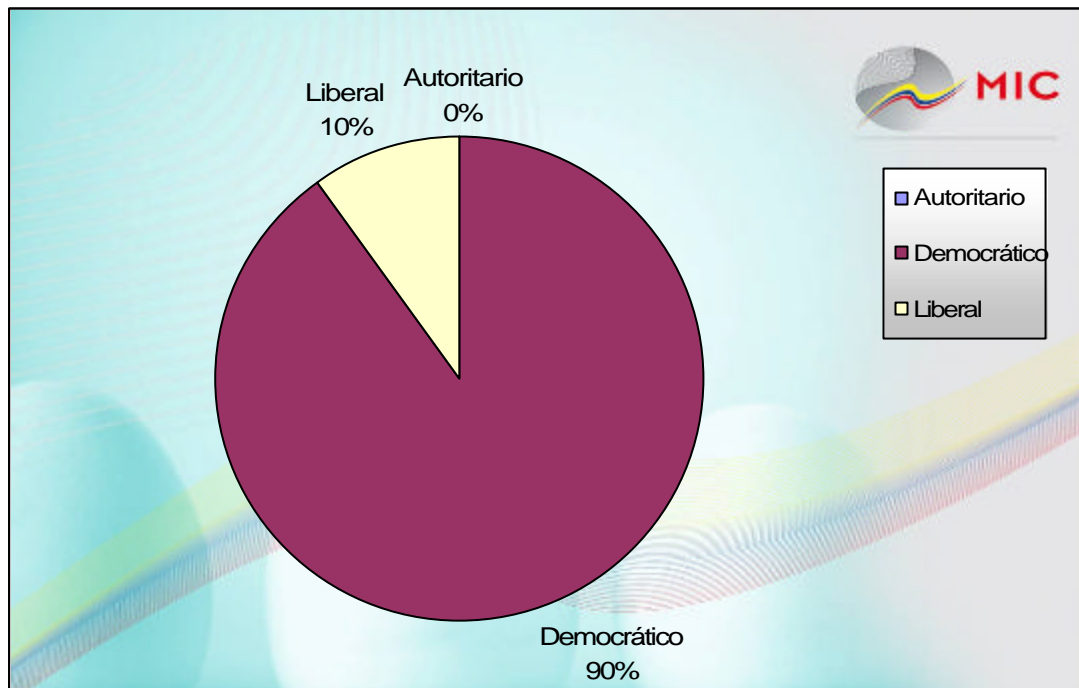
Elaborado: Verónica Guzmán

El 70% de los funcionarios de la DGF considera que su trabajo está totalmente organizado, mientras que el 30% considera que su trabajo es medianamente organizado, lo que representa una **debilidad baja**, ya que es necesario que todos los funcionarios mantengan totalmente organizado su trabajo, para que no exista pérdida de tiempo y los documentos se traspapelen.

2.1.2.1.3 Dirección

1. El liderazgo que tiene su jefe inmediato lo considera

Gráfico No. 22: El liderazgo que tiene su jefe inmediato lo considera



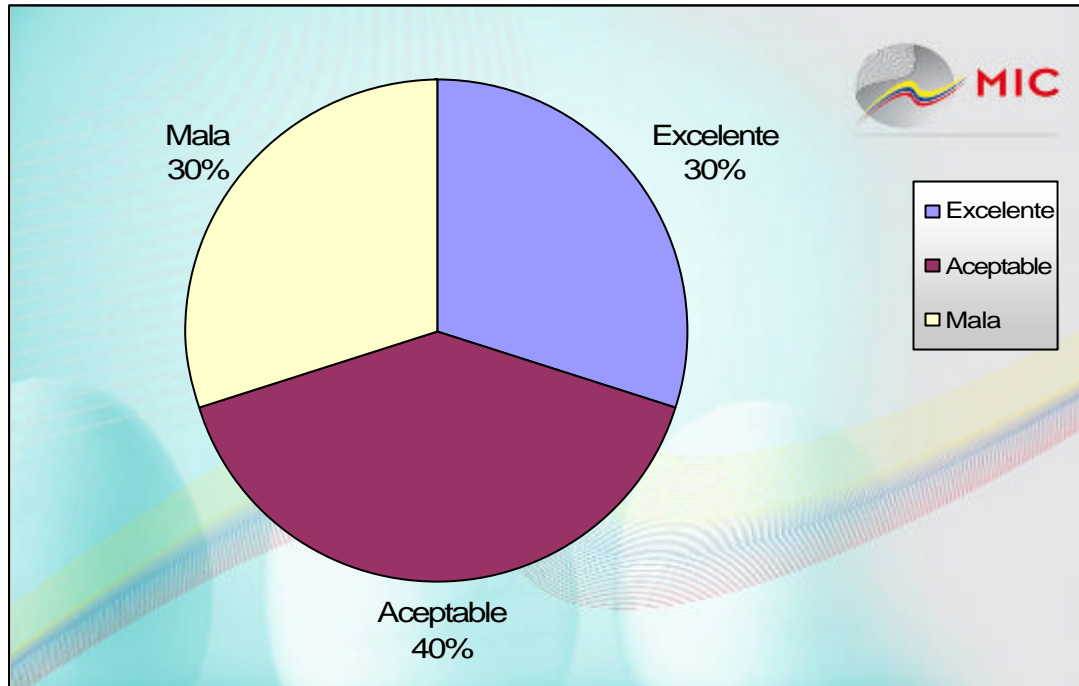
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 90% de los funcionarios de la DGF consideran que su jefe inmediato es democrático, mientras el 10% considera que es liberal, por lo que esto representa una **fortaleza alta**, ya que el liderazgo del jefe inmediato es adecuada.

2. ¿Cómo considera la comunicación entre su jefe inmediato y usted?

Gráfico No. 23: Comunicación entre su jefe inmediato y usted



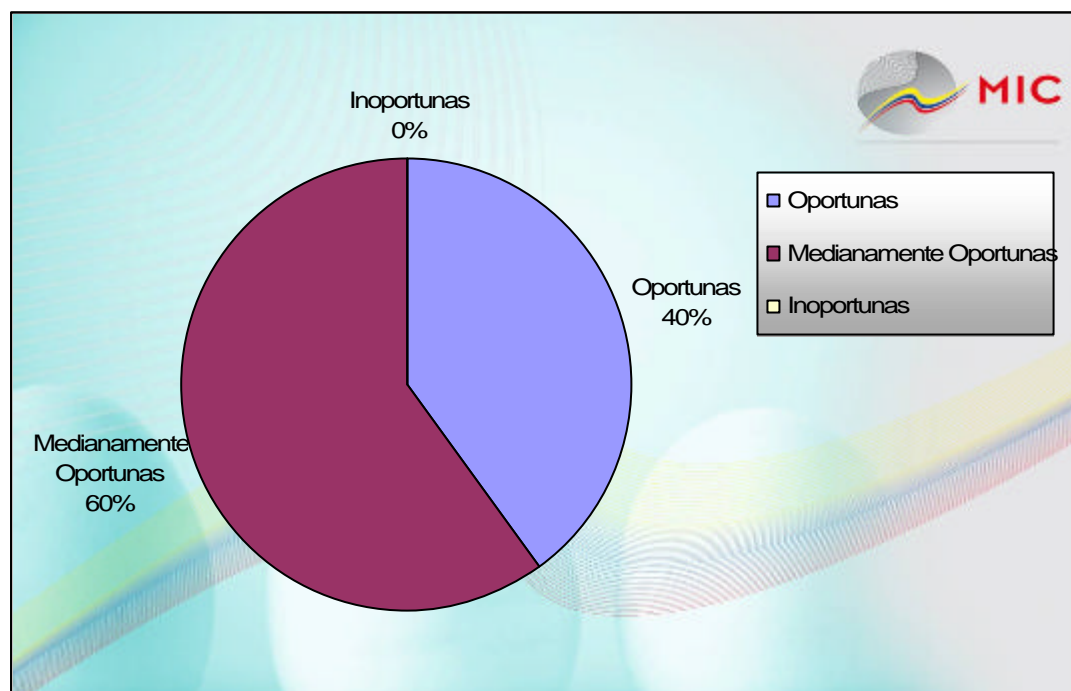
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 40% de los funcionarios considera que la comunicación entre su jefe inmediato y ellos es aceptable, el 30% la considera excelente y el 30% la considera mala, por lo que representa una **debilidad alta**, ya que la comunicación debería ser excelente para que exista no existan malos entendidos y el trabajo se lo efectúe de con excelencia.

3. Las decisiones que se toman en su trabajo las considera

Gráfico No. 24: Las decisiones que se toman en su trabajo las considera



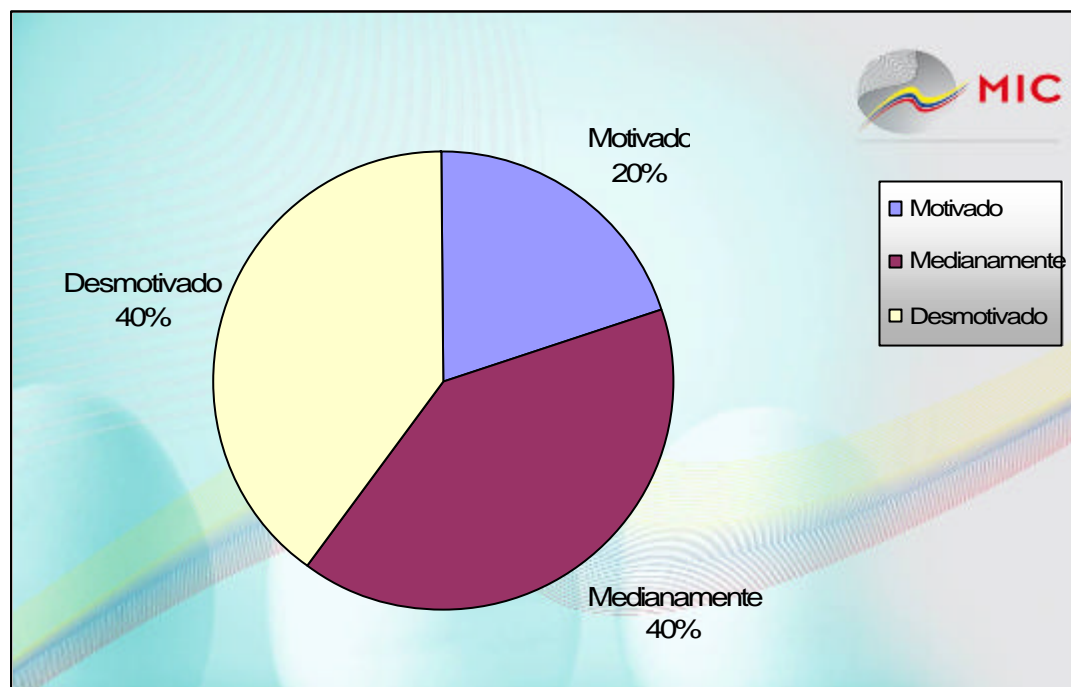
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los datos obtenidos se puede determinar que el 60% de los funcionarios considera medianamente oportunas las decisiones que se toman en su trabajo, el 40% considera oportunas las decisiones y el ninguno son inoportunos, por lo que esto representa una **debilidad media**, ya que todos los funcionarios deberían ser oportunos con las decisiones que se toman en el trabajo para ser más eficientes.

4. El grado de motivación que recibe de su jefe inmediato lo considera

Gráfico No. 25: El grado de motivación que recibe de su jefe inmediato lo considera



Fuente: MIC-DGF

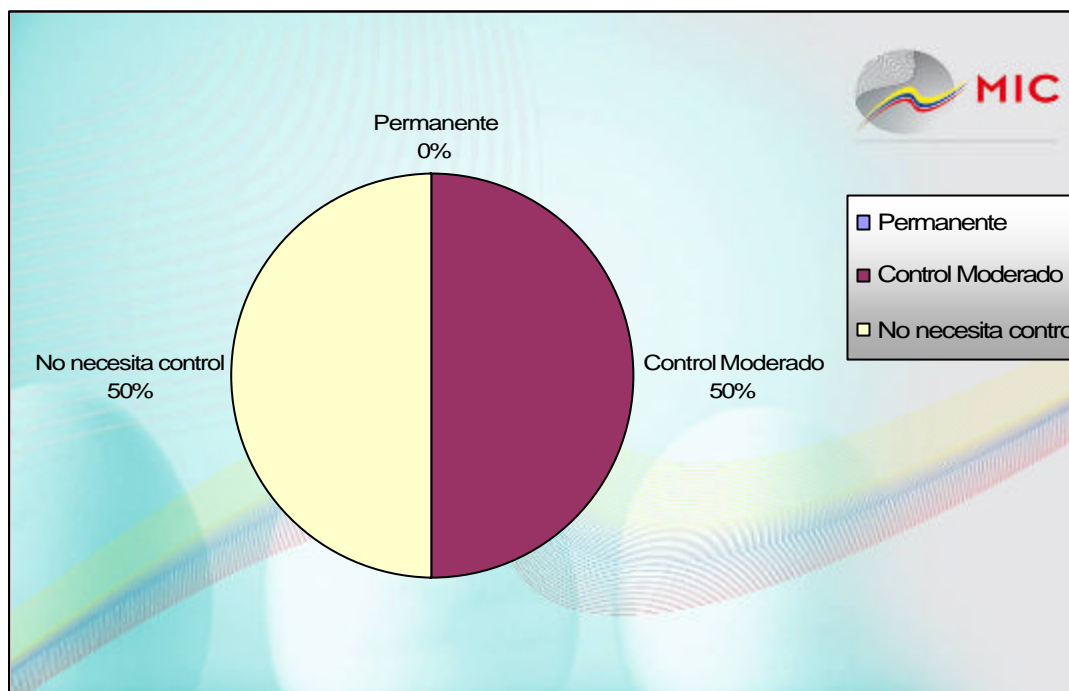
Elaborado: Verónica Guzmán

El 40% de los funcionarios considera desmotivado el grado de motivación que recibe de su jefe inmediato, el 40% considera que es medianamente motivado y el 20% considera que es motivado, por lo que se presenta una **debilidad alta**, ya que todos los funcionarios deben estar motivados para que cumplan sus funciones de mejor manera y poder alcanzar los objetivos que se desean.

2.1.2.1.4 Control

1. Para desempeñar su trabajo usted necesita un control:

Gráfico No. 26: Para desempeñar su trabajo usted necesita un control



Fuente: MIC-DGF

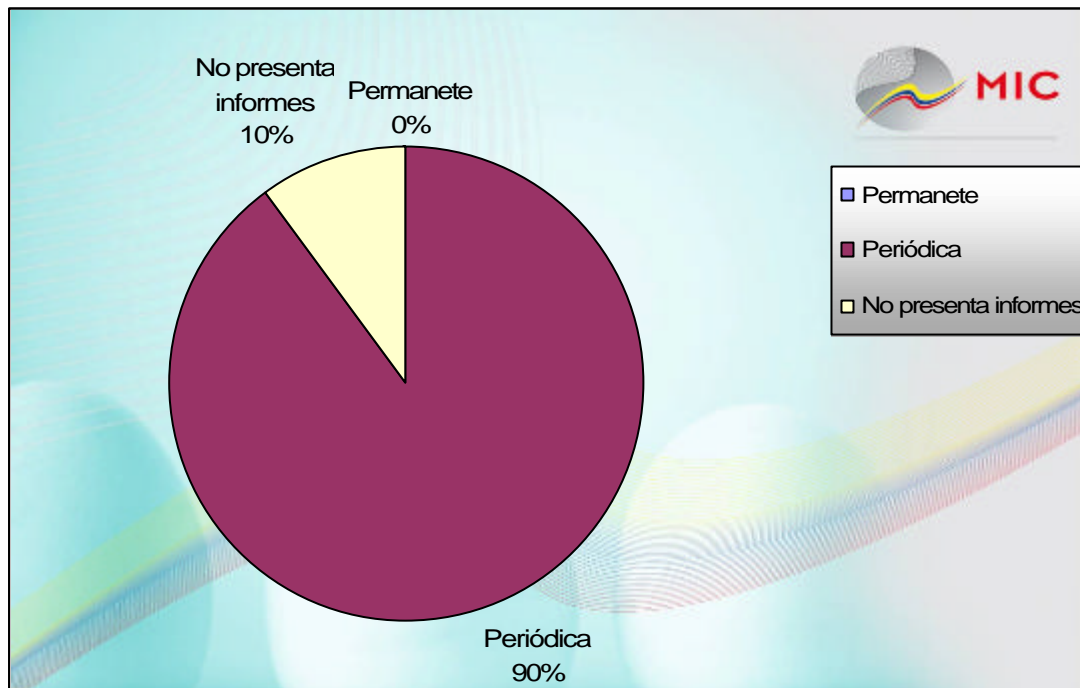
Elaborado: Verónica Guzmán

Por medio de los resultados obtenidos se identifica que el 50% de los funcionarios no necesitan control para el desempeñar su trabajo, el 50% requiere de un control moderado y ninguno necesita de un control permanente para desempeñar sus funciones, esto representa una **debilidad media**, ya que todos los funcionarios deberían cumplir con sus funciones sin la necesidad que les controlen, para que cumplan su trabajo.

2.1.2.1.5 Evaluación

1. Presenta usted reportes de su trabajo realizado en forma:

Gráfico No. 27: Presenta usted reportes de su trabajo realizado



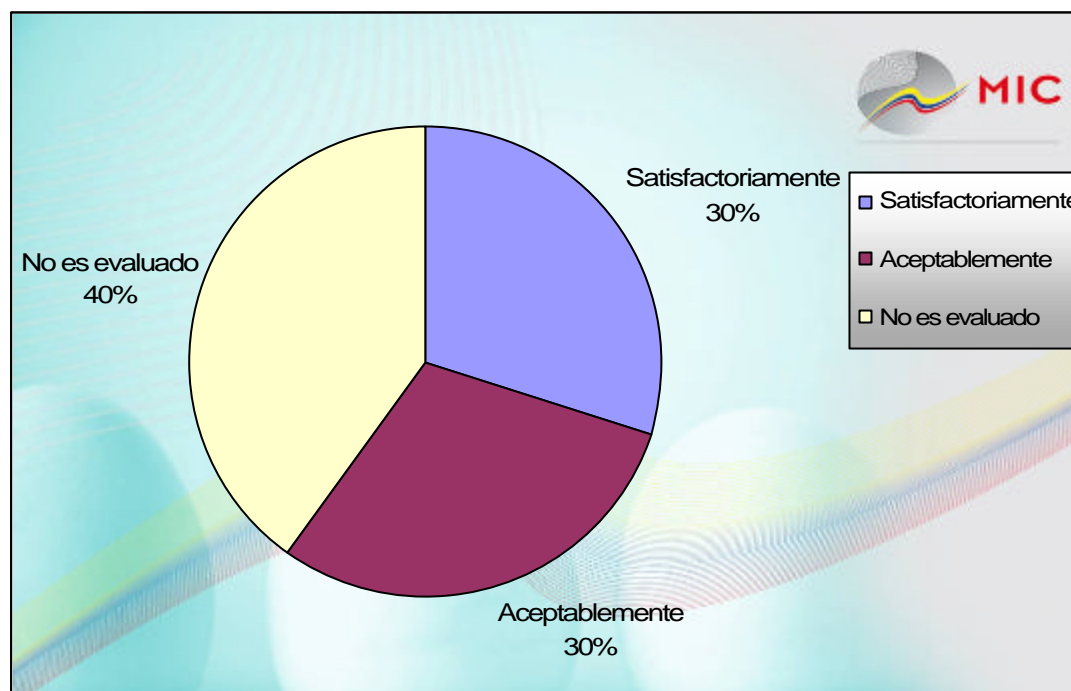
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 90% de funcionarios presenta en forma periódica reportes de su trabajo, el 10% no presenta informes y ninguno presenta informes en forma permanente, lo que representa una **fortaleza alta**, ya que la mayoría efectúa reportes de su trabajo.

2. Su trabajo es evaluado

Gráfico No. 28: Su trabajo es evaluado



Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

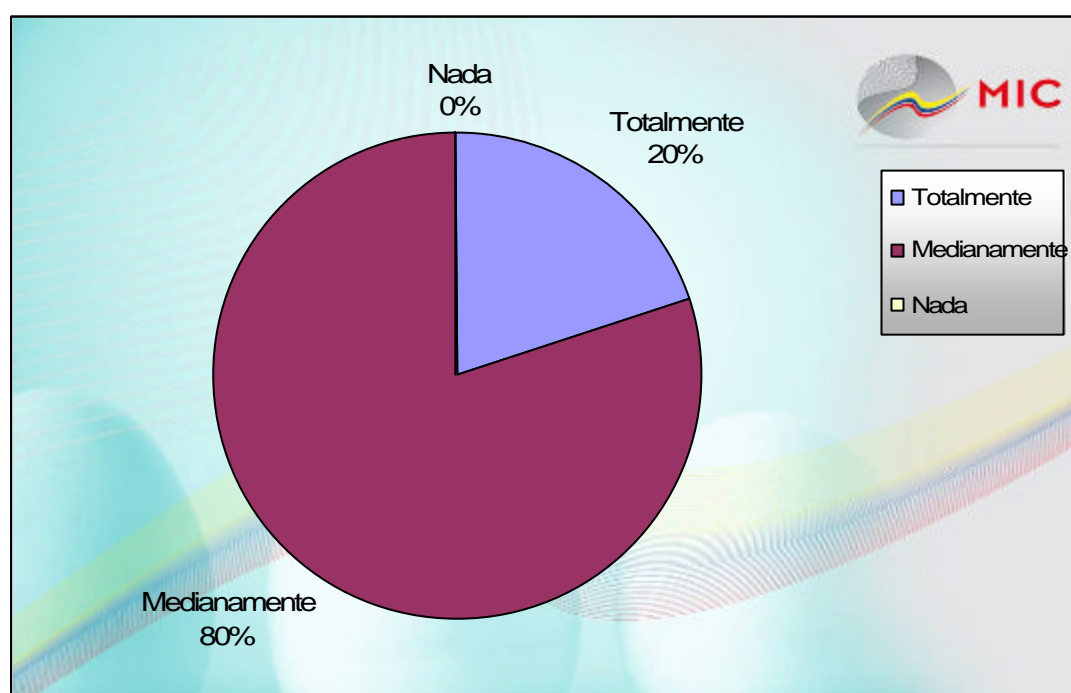
A través de los resultados obtenidos se puede identificar que del 100% de los funcionarios el 30% su trabajo es evaluado satisfactoriamente, 30% aceptable y el 40% no es evaluado, por lo que esto representa una **debilidad alta**, ya que el trabajo debe ser evaluado para mejorar continuamente.

2.1.2.2 Capacidad Financiera

2.1.2.2.1 Presupuesto

1. Del presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo, se asigna lo suficiente a la DGF es:

Gráfico No. 29: Presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo - DGF



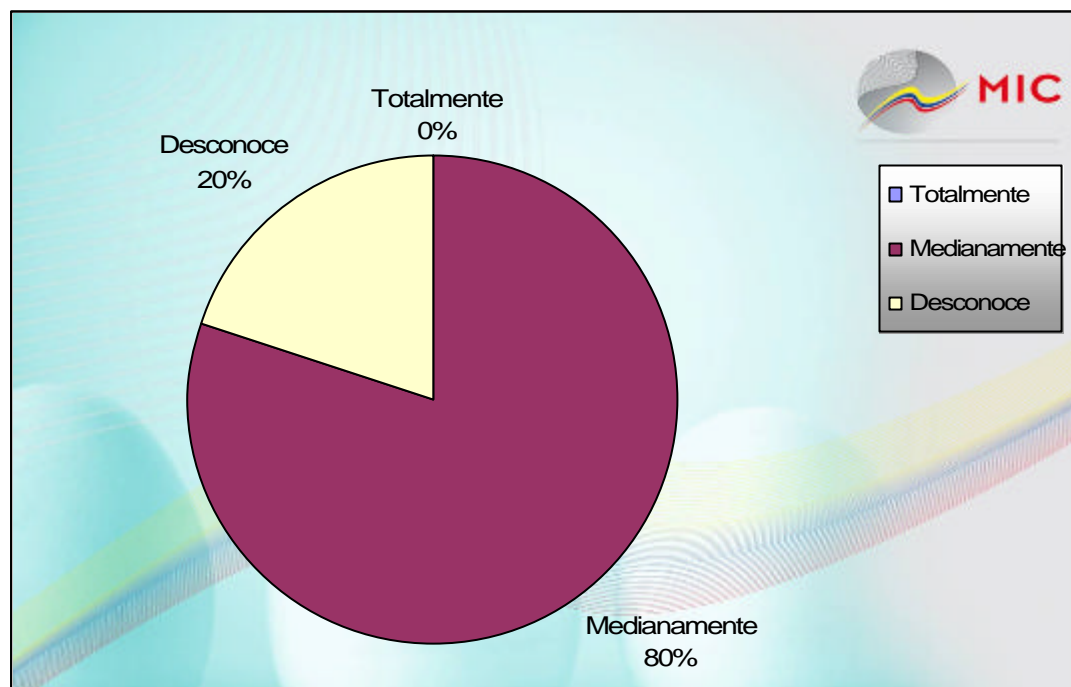
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 80% de los funcionarios de la DGF considera que del presupuesto a la Subsecretaría de Desarrollo, se asigna medianamente lo suficiente a la DGF y el 20% considera que asigna totalmente lo suficiente, por lo que esto representa una **debilidad alta**, ya que se debe asignar la totalidad de lo que requiere la Dirección para su desempeño.

2. El presupuesto que le asigna la Subsecretaría de Desarrollo a la DGF considera que cubre las necesidades de su trabajo.

Gráfico No. 30: El presupuesto cubre las necesidades de su trabajo



Fuente: MIC-DGF

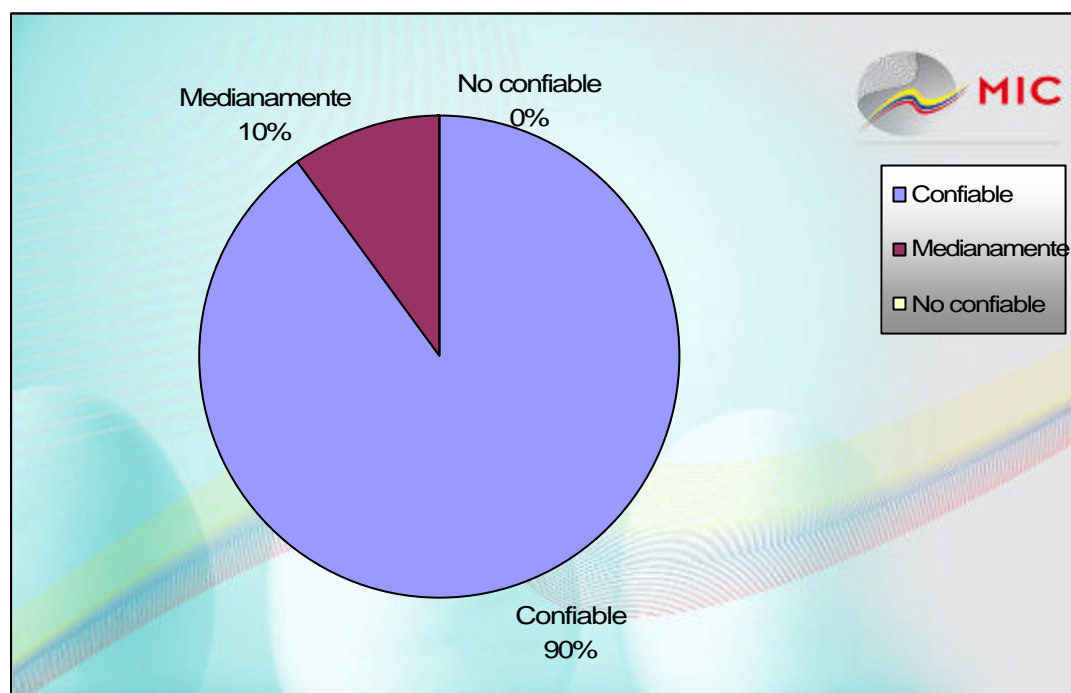
Elaborado: Verónica Guzmán

El 80% considera que el presupuesto que le asigna la Subsecretaría de Desarrollo a la DGF cubre medianamente las necesidades de su trabajo, el 20% desconoce de esto y ninguno cree que el presupuesto que le asigna la Subsecretaría de Desarrollo a la DGF cubre totalmente las necesidades de su trabajo, por lo que significa que existe una **debilidad media**, ya que el presupuesto no cubre totalmente las necesidades de la DGF.

2.1.2.2.2 Contabilidad

1. Los registros contables que lleva la dirección los considera:

Gráfico No. 31: Los registros contables que lleva la dirección los considera



Fuente: MIC-DGF

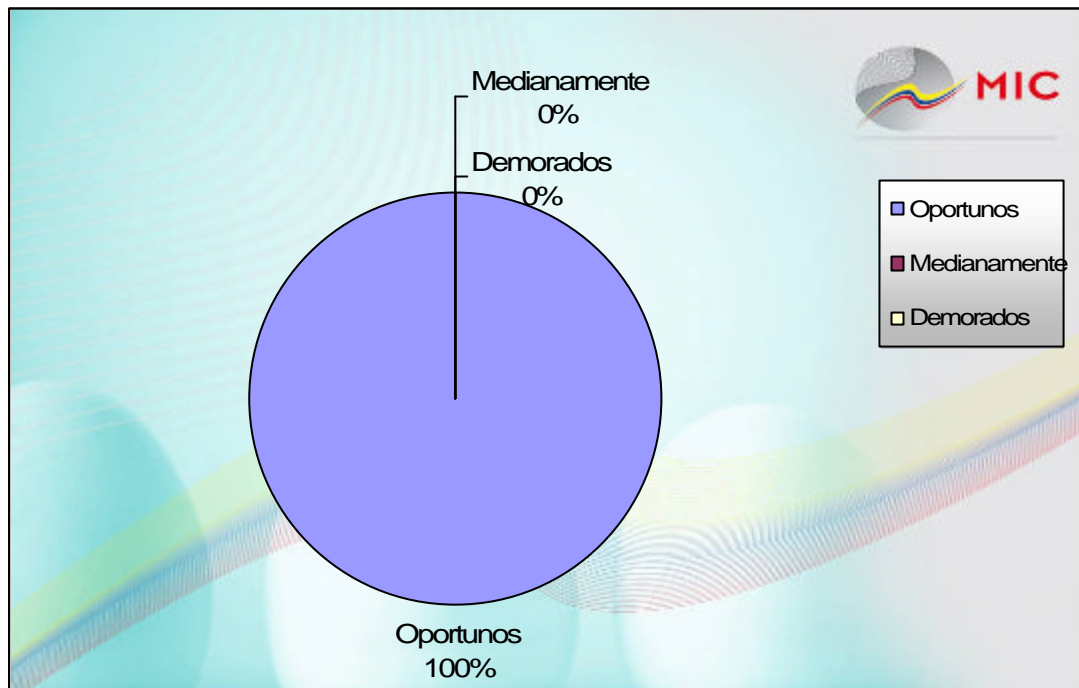
Elaborado: Verónica Guzmán

El 90% de los funcionarios considera que son confiables los registros contables que lleva la DGF, el 10% los considera medianamente confiables y ninguno cree que no son confiables, por lo que esto es una **fortaleza alta**.

2.1.2.2.3 Tesorería

1. Las recaudaciones que realiza la Dirección son:

Gráfico No. 32: Las recaudaciones que realiza la Dirección son



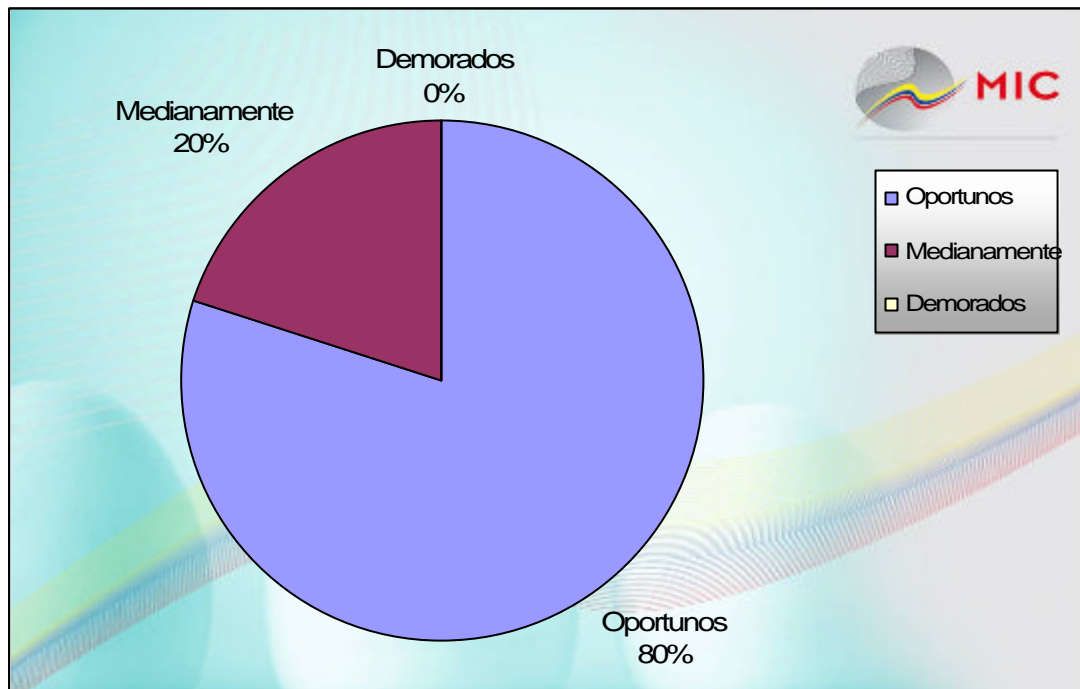
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 100% de los funcionarios considera que las recaudaciones que se realizan en la Dirección son oportunas, por lo que es una **fortaleza alta** para la DGF.

2. Los pagos que realiza la dirección son:

Gráfico No. 33: Los pagos que realiza la dirección son



Fuente: MIC-DGF

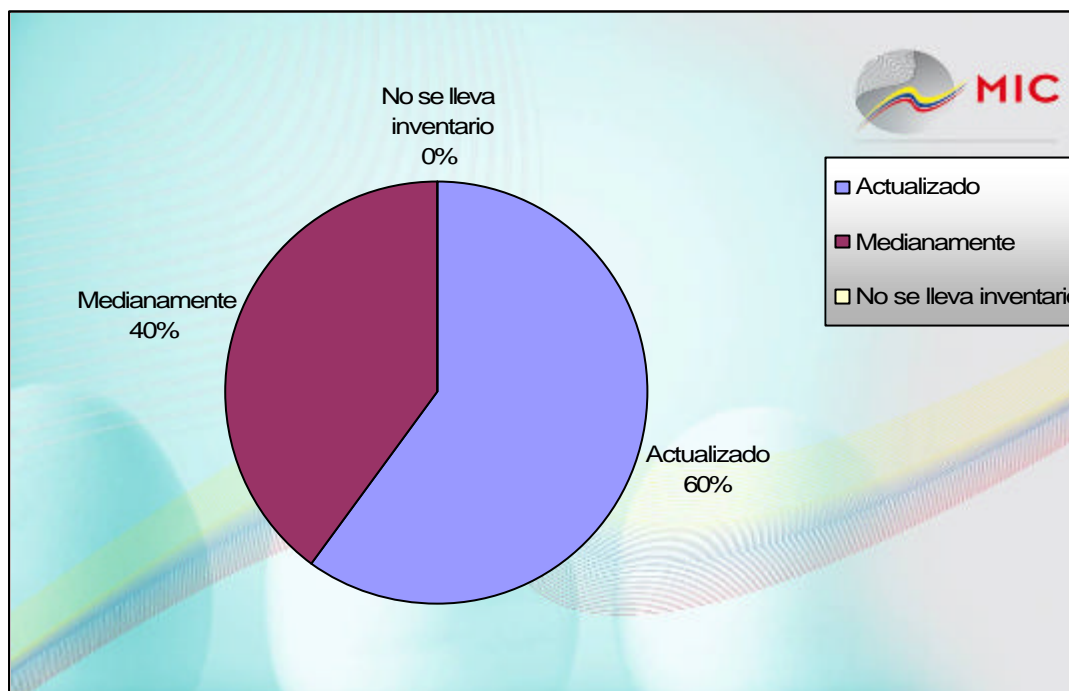
Elaborado: Verónica Guzmán

El 80% de los funcionarios considera que los pagos que se realizan en la DGF son oportunos, el 20% considera que son medianamente oportunos y ninguno considera que son demorados, por lo que esto para la DGF es una **fortaleza alta**, que los pagos se realicen en forma oportuna.

2.1.2.2.4 Inventarios

1. El inventario de los bienes de la DGF se encuentra:

Gráfico No. 34: El inventario de los bienes de la DGF se encuentra



Fuente: MIC-DGF

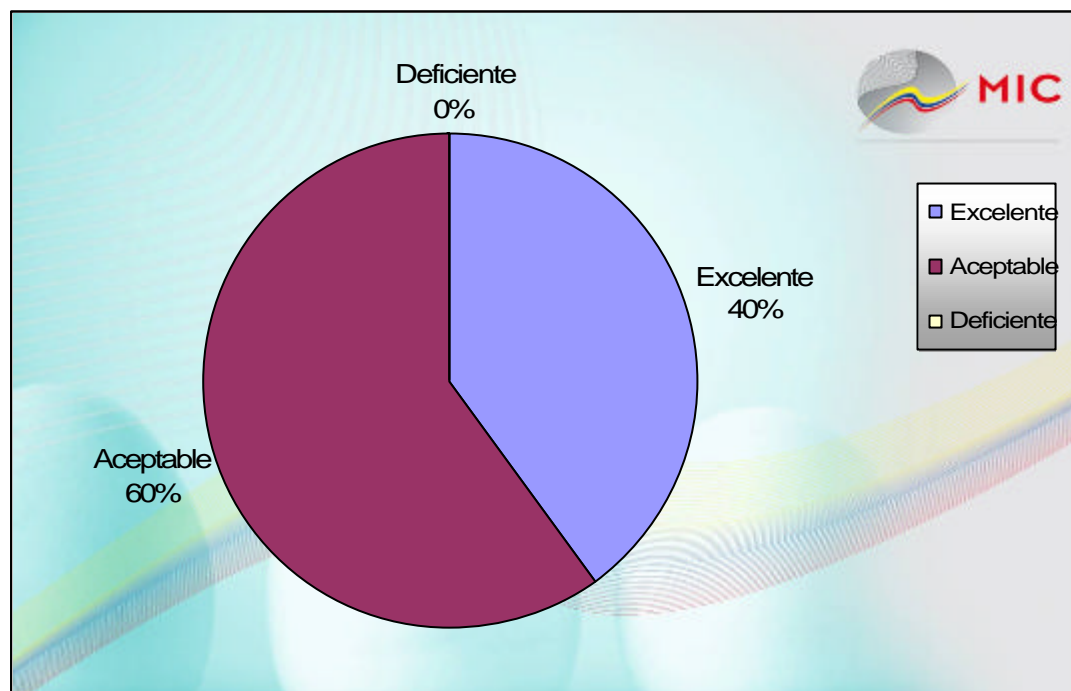
Elaborado: Verónica Guzmán

El 60% de los funcionarios considera que se encuentra actualizado el inventario de los bienes de la DGF y el 40% considera que se encuentran medianamente actualizados, por lo que esto representa una **debilidad media**, ya que todo el inventario debe estar actualizado.

2.1.2.3 Capacidad de Servicio

1. La producción de la Dirección la considera:

Gráfico No. 35: La producción de la Dirección la considera



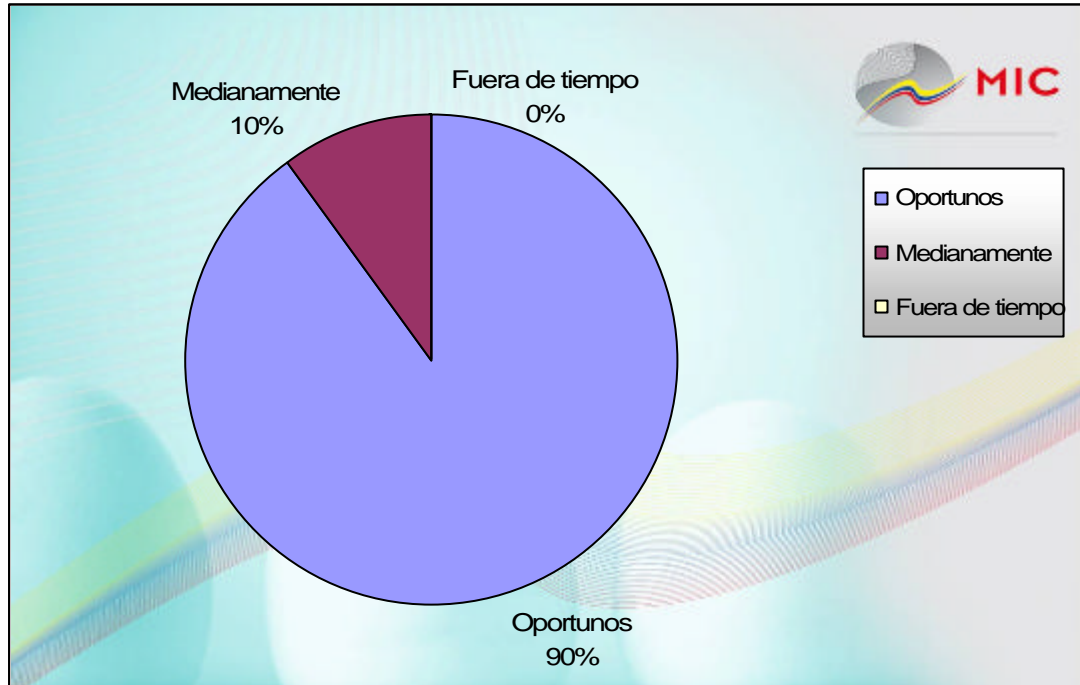
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos se puede identificar que el 80% considera aceptable la productividad de la DGF, el 40% considera una excelente y ninguno no considera deficiente, por lo que estos resultados representan una **fortaleza media**, por lo que es necesario mejorar un poco más la productividad hasta alcanzar la excelencia, que es lo más óptimo para la Dirección.

2. La entrega de los trámites a los clientes o usuarios son:

Gráfico No. 36: La entrega de los trámites a los clientes o usuarios son



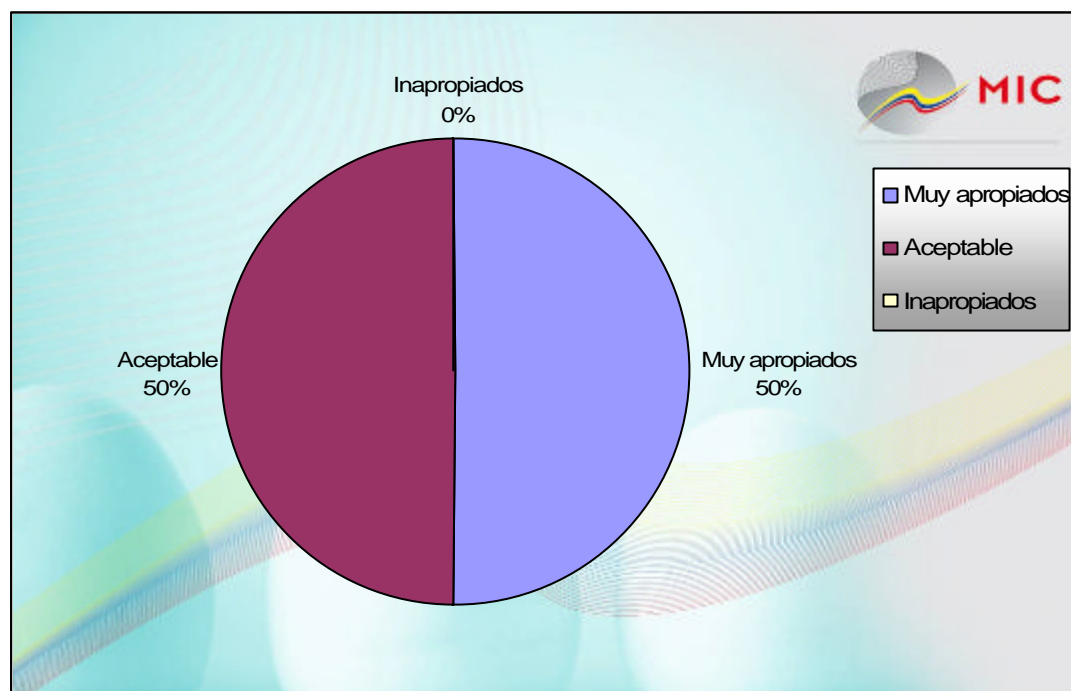
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 90% de los funcionarios considera oportuna la entrega de trámites a los clientes o usuarios, el 10% considera medianamente oportunos y ninguno no considera fuera de tiempo la entrega de los trámites a los clientes o usuarios, por lo que esto representa una **fortaleza alta**, ya que los trámites son entregados de forma oportuna.

3. La entrega de los servicios de la Dirección la considera usted:

Gráfico No. 37: La entrega de los servicios de la DGF la considera usted



Fuente: MIC-DGF

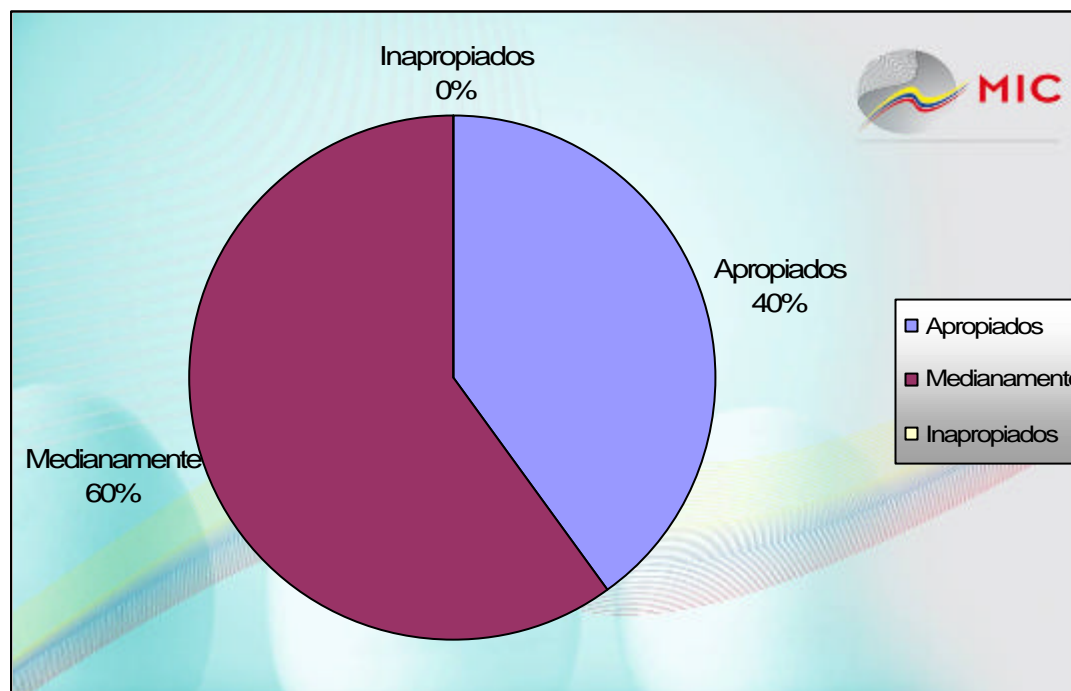
Elaborado: Verónica Guzmán

Como podemos identificar en el gráfico, el 50% de los funcionarios considera muy apropiada la entrega de servicios de la DGF, el 50% la considera aceptable y ninguno la considera inapropiada, por lo que esto representa una **fortaleza media**, por lo que se requiere mejorar en la entrega de los servicios.

2.1.2.4 Capacidad Tecnológica

1. Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo las considera:

Gráfico No. 38: Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo



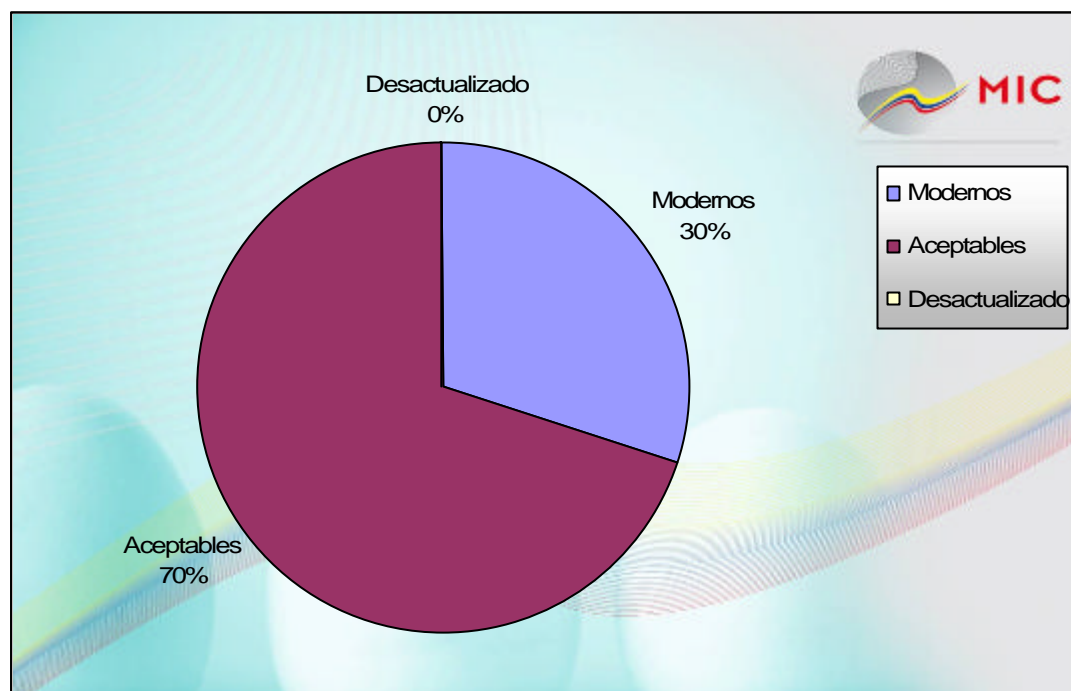
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

El 60% de los funcionarios considera medianamente apropiadas las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo, el 40% de los funcionarios los considera apropiados y ninguno no considera inapropiados, por lo que representa una **debilidad media**, ya que para que efectúen sus funciones adecuadamente deben tener las mejores herramientas y equipos para su trabajo.

2. Los programas que utiliza en su trabajo considera usted:

Gráfico No. 39: Los programas que utiliza en su trabajo considera usted



Fuente: MIC-DGF

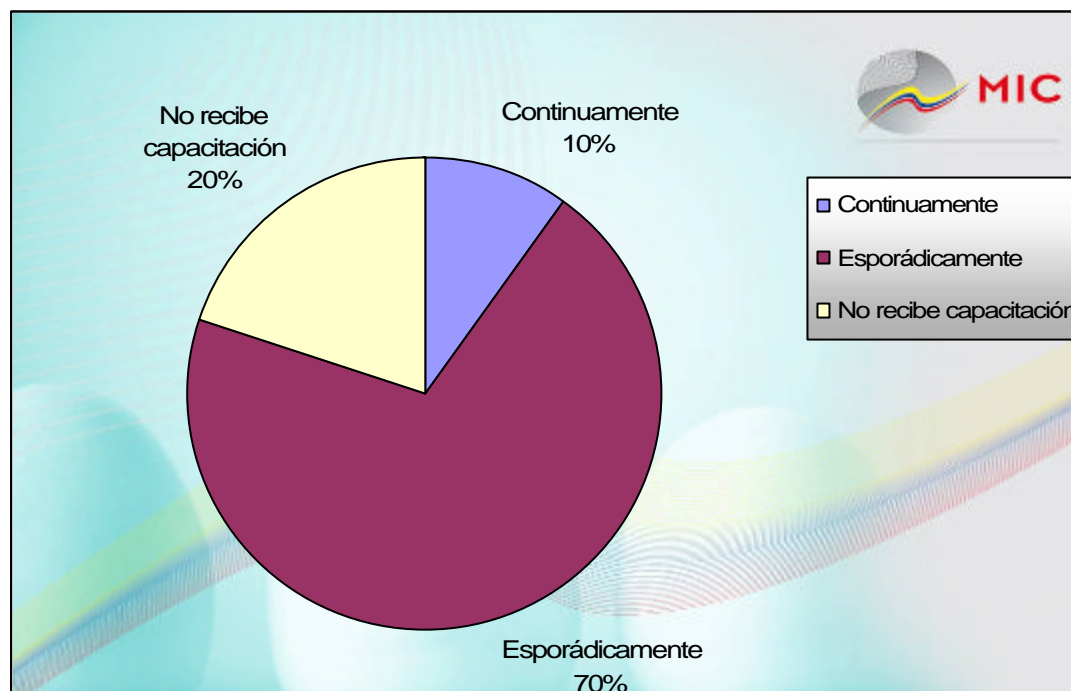
Elaborado: Verónica Guzmán

El 70% de los funcionarios considera aceptables los programas que utiliza en su trabajo, el 30% los considera modernos y ninguno los considera actualizados, por lo que representa una **fortaleza media**, ya que los programas que se deben utilizar deben ser modernos, para realizar sus funciones, además los funcionarios deben conocer muy bien su manejo.

2.1.2.5 Capacidad de Talento Humano

1. Usted recibe capacitación en su trabajo

Gráfico No. 40: Usted recibe capacitación en su trabajo



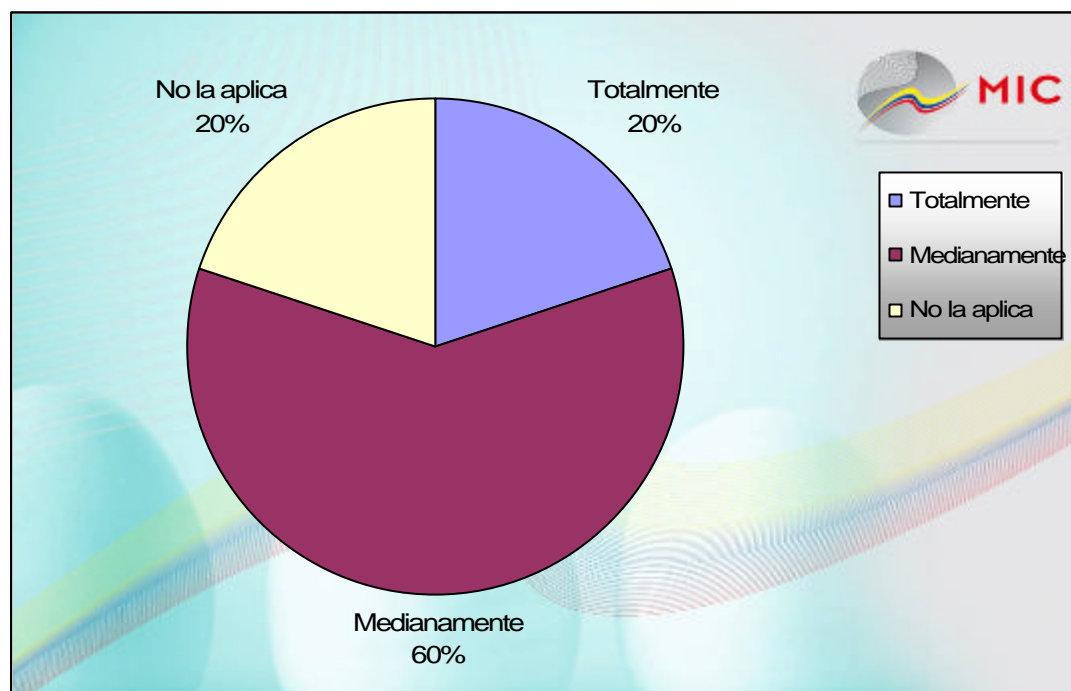
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos se puede identificar que el 70% de los funcionarios reciben esporádicamente capacitación en su trabajo, el 20% no recibe capacitación y el 10% recibe capacitación continua, por lo que los estos resultados reflejan una **debilidad alta**, ya que los funcionarios deben estar ser continuamente capacitados, para un mejor desempeño en sus funciones.

2. La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:

Gráfico No. 41: La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo



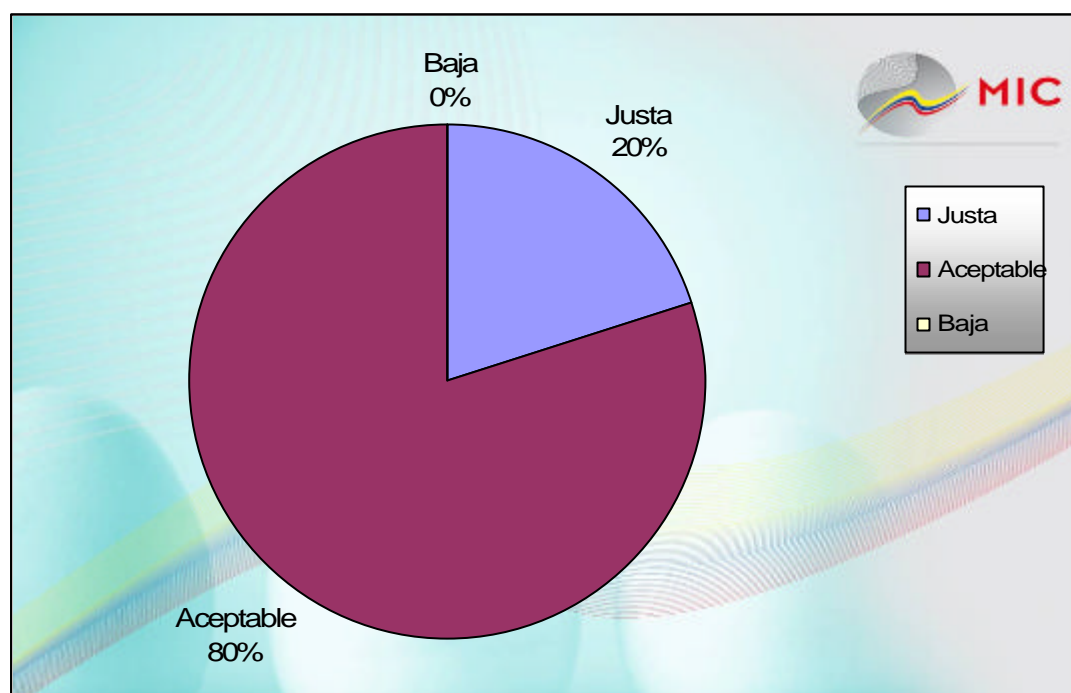
Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos se puede determinar que el 60% de los funcionarios de la capacitación que reciben aplica medianamente en su trabajo, el 20% lo aplica totalmente y el 20% no lo aplica, por lo que esto representa una **debilidad media**, ya que la capacitación que reciban los funcionarios deberían aplicarla completamente.

3. La remuneración que usted recibe la considera:

Gráfico No. 42: La remuneración que usted recibe la considera



Fuente: MIC-DGF

Elaborado: Verónica Guzmán

A través de los resultados obtenidos podemos identificar que el 80% de los funcionarios considera aceptable la remuneración que recibe, el 20% considera que es justa y ninguno considera que es baja, por lo que estos representan una **fortaleza media**.

2.1.3 Matrices

2.1.3.1 Matriz de Impacto

2.1.3.1.1 Matriz de Impacto Externa

VARIABLE FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CLIENTES									
* Conoce los servicios					x			3 - A	
* Conoce los Requisitos				x			5 - A		
* Atención y calidad		x						3 - O	
* Tiempo de respuesta				x			5 - A		
* Reclamos				x			5 - A		
PROVEEDORES									
* DGF conoce los servicios		x						3 - O	
* Provee los recursos	x						5 - O		
* Cumple con los requerimientos	x						5 - O		
* DGF cumple con los requisitos		x						3 - O	
* Atención a Reclamos	x						5 - O		
COMPETENCIA									
* No tiene competencia	x						5 - O		
NORMATIVA									
* Normativa de la DGF	x						5 - O		

2.1.3.1.2 Matriz de Impacto Interna

VARIABLE	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CAPACIDADES									
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
Planificación									
* Principios y Valores		x						3 - F	
* Planes, Objetivos, Políticas, Estrategias					x			3 - D	
* Misión de la DGF						x			1 - D
Organización									
* Organigrama de la DGF					x			3 - D	
* Funciones Asignadas	x						5 - F		
* Reglamentos, instructivos y procesos						x			1 - D
* Distribución de espacio						x			1 - D
* Trabajo organizado						x			1 - D
Dirección									
* Liderazgo del jefe inmediato	x						5 - F		
* Comunicación entre su jefe				x			5 - D		
* Decisiones					x			3 - D	
* Grado de motivación				x			5 - D		
Control									
* Necesita control					x			3 - D	
Evaluación									
* Reportes de trabajo	x						5 - F		
* Trabajo evaluado				x			5 - D		

VARIABLE	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CAPACIDADES									
CAPACIDAD FINANCIERA									
Presupuesto									
* Asignación suficiente				x			5 - D		
* Cubre las necesidades					x			3 - D	
Contabilidad									
* Registros contables	x						5 - F		
Tesorería									
* Recaudaciones	x						5 - F		
* Pagos	x						5 - F		
Inventario									
* Inventario de los bienes					x			3 - D	
CAPACIDAD DE SERVICIO									
* Producción de la DGF		x						3 - F	
* Entrega de trámites	x						5 - F		
* Entrega de servicios		x						3 - F	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
* Herramientas y equipos					x			3 - D	
* Programas		x						3 - F	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
* Capacitación				x			5 - D		
* Capacitación aplicada					x			3 - D	
* Remuneración		x						3 - F	

2.1.3.2

Matriz de Aprovechabilidad

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E								TOTAL	
	(3) ¿Cómo considera la atención y calidad del servicio de la DGF?	(3) ¿Cree usted que la DGF conoce los servicios que ofrece su área?	(5) ¿Provee usted los recursos solicitados por la DGF?	(5) ¿La información que provee usted, cumple con los requerimientos que exige la DGF?	(3) ¿Considera usted que la DGF cumple con los requisitos necesarios para realizar los trámites correspondientes de su área?	(5) Los reclamos y/o devoluciones de trámites que realiza la DGF son atendidos con la documentación:	(5) La DGF al pertenecer al Sector Financiero no tiene competidores	(5) Normativa de la DGF		
Los principios y valores que usted conoce y aplica en la DGF (3)	3	3	3	3	3	5	3	5	28	
¿Conoce y aplica las funciones asignadas a usted en su trabajo? (5)	5	3	5	5	5	5	5	5	38	2do
El liderazgo que tiene su jefe inmediato lo considera (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1ero
Presenta usted reportes de su trabajo realizado en forma (5)	5	3	5	5	3	5	5	5	36	3ro
Los registros contables que lleva la dirección los considera (5)	5	3	5	5	3	5	5	5	36	4to
Las recaudaciones que realiza la Dirección (5)	5	3	5	5	3	5	5	5	36	5to
Los pagos que realiza la Dirección (5)	5	3	5	5	3	5	5	5	36	6to
La producción de la Dirección la considera (3)	3	3	3	5	3	3	3	5	28	
La entrega de los trámites a los clientes o usuarios (5)	5	3	5	5	3	5	5	5	36	7mo
La entrega de los servicios de la Dirección la considera usted (3)	3	3	5	3	3	3	3	5	28	
Los programas que utiliza en su trabajo considera usted (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
La remuneración que usted recibe la considera (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
TOTAL	50	38	52	52	40	52	50	56	390	
	5to		2do	3ro		4to	6to	1ero		

2.1.3.3 Matriz de Vulnerabilidad

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> DEBILIDADES	A M E N A Z A S				TOTAL	
	(3) ¿Conoce los servicios que ofrece la Dirección de Gestión Financiera?	(5) ¿Conoce sobre los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF?	(5) El tiempo de respuesta a los trámites que realiza en la DGF es	(5) ¿Ha realizado algún reclamo a la DGF por el servicio recibido?		
¿Conoce y aplica los planes, objetivos, políticas y estrategias de la DGF en su trabajo (3)	3	5	5	5	18	1 ^{ero}
¿Conoce y aplica la Misión de la DGF en su trabajo? (1)	3	5	5	5	18	2 ^{do}
El organigrama de la DGF lo conoce y aplica en su trabajo (3)	3	3	3	3	12	
¿Conoce y aplica los reglamentos, instructivos y procesos en su trabajo? (1)	3	5	5	3	16	8 ^{vo}
¿Cómo considera la distribución de espacios físicos para desempeñar su trabajo? (1)	1	1	1	1	4	
¿Considera usted que su trabajo está organizado? (1)	1	1	5	5	12	
¿Cómo considera la comunicación entre su jefe inmediato y usted? (5)	3	5	5	5	18	3 ^{ro}
Las decisiones que se toman en su trabajo las considera (3)	3	3	5	5	16	9 ^{no}
El grado de motivación que recibe de su jefe inmediato lo considera (5)	3	5	5	5	18	4 ^{to}
Para desempeñar su trabajo usted necesita un control (3)	3	3	5	5	16	10 ^{mo}
Su trabajo es evaluado (5)	3	5	5	5	18	5 ^{to}
Del presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo, se asigna lo suficiente a la DGF es: (5)	3	5	5	5	18	6 ^{to}
El presupuesto que le asigna la Subsecretaría de Desarrollo a la DGF considera que cubre las necesidades de su trabajo (3)	3	3	3	3	12	
El inventario de los bienes de la DGF se encuentra: (3)	3	3	3	3	12	
Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo las considera: (3)	3	3	5	3	14	
Usted recibe capacitación en su trabajo (5)	3	5	5	5	18	7 ^{mo}
La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo (3)	3	3	5	5	16	11 ^{vo}
TOTAL	47	63	75	71	256	

3^{ro} 1^{ero} 2^{do}

2.1.3.4 Hoja de Trabajo FODA de la Dirección de Gestión Financiera

INTERNAS	EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. El liderazgo del jefe inmediato es democrático.	1. Se aplica en la normativa establecida para la DGF.
2. Se conoce y aplica totalmente las funciones asignadas en el trabajo.	2. Los proveedores proporcionan los recursos solicitados inmediatamente.
3. Presentación periódica de reportes del trabajo realizado.	3. Los proveedores cumplen con la información requerida por la DGF.
4. Los registros contables son confiables.	4. Los proveedores atienden los reclamos y/o devoluciones con la documentación total.
5. Las recaudaciones son oportunas.	5. La atención y calidad del servicio de la DGF es buena.
6. Los pagos que realiza son oportunos.	6. La DGF al pertenecer al Sector Financiero no tiene competidores.
7. Entrega oportuna de los trámites a los clientes o usuarios.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Medianamente se conoce y aplica los planes, objetivos, políticas y estrategias de la DGF en el trabajo.	1. El tiempo de respuesta a los trámites que realiza a DGF no es rápido.
2. No todos los funcionarios conocen y aplican la misión de la DGF en el trabajo.	2. No se ha efectuado reclamos por temor a represalias.
3. Falta de comunicación entre los funcionarios y su jefe inmediato.	3. No conocen totalmente los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF.
4. Personal desmotivado.	
5. Falta de evaluación del trabajo.	
6. Del presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo, se asigna medianamente a la DGF.	
7. Falta de capacitación	
8. No todos lo funcionario conocen y aplican los reglamentos, instructivos procesos en su trabajo.	
9. Algunas decisiones que se toman no son oportunas.	
10. Algunos funcionarios requieren control moderado.	
11. Falta de aplicación de La capacitación recibida.	

2.1.3.5

Matriz de Estrategias FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		EXTERNAS	<p>1. Se aplica en la normativa establecida para la DGF.</p> <p>2. Los proveedores proporcionan los recursos solicitados inmediatamente.</p> <p>3. Los proveedores cumplen con la información requerida por la DGF.</p> <p>4. Los proveedores atienden los reclamos y/o devoluciones con la documentación total.</p> <p>5. La atención y calidad del servicio de la DGF es buena.</p> <p>6. La DGF al pertenecer al Sector Financiero no tiene competidores</p>
INTERNAS			
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
1. El liderazgo del jefe inmediato es democrático.	<p>F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7-O1-O5-O6</p> <p>Difusión de la normativa a través del Intramic o por correo electrónico a los funcionarios de la DGF.</p>	<p>F2-F3-F6-F7-A1-A2</p> <p>Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de respuesta a los trámites que realiza la DGF.</p>	
2. Se conoce y aplica totalmente las funciones asignadas en el trabajo.	<p>F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7-O1-O2-O3-O4-O5-O6</p> <p>Mejoramiento de procesos de la Dirección, para ofrecer una excelente atención y servicio.</p>	<p>F1-F2-F4-F5-F6-F7-A1-A2-A3</p> <p>Creación de un buzón de sugerencias para mejorar constantemente en la prestación de servicios y atención al cliente.</p>	
3. Presentación periódica de reportes del trabajo realizado.	<p>F1-F2-F3-F7-O1-O2-O4-O5</p> <p>Presentación periódica de reportes de trabajo, para determinar la evaluación de desempeño y disminuir el tiempo de entrega de los trámites.</p>	<p>F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7-A1-A2-A3</p> <p>Fomento del trabajo en equipo y ambiente de trabajo positivo, a través de incentivos o reconocimiento del trabajo realizado.</p>	
4. Los registros contables son confiables.	<p>F1-O2-O3-O4-O5</p> <p>Convocatoria a reuniones mensualmente entre Directores para mejorar las relaciones entre todas las unidades y transmitir lo tratado en la misma hacia los funcionarios.</p>	<p>F1-F3-F7-A1-A2-A3</p> <p>Comunicación entre todos los funcionarios y su jefe inmediato a través de reuniones semanales para determinar lo que se ha realizado e identificar lo positivo o negativo, para mejorar el servicio que se ofrece.</p>	
5. Las recaudaciones son oportunas.			
6. Los pagos que realiza son oportunos.		<p>F1-F2-F5-F6-F7-A1-A2-A3</p> <p>Ejecución de encuestas para conocer a profundidad a los clientes, tener información actualizada sobre las acciones, aspiraciones y percepciones de los mismos.</p>	
7. Entrega oportuna de los trámites a los clientes o usuarios.	<p>F7-O1-O2</p> <p>Asistencia a seminarios de atención al cliente interno y externo.</p>	<p>F1-F2-F5-F6-F7-A1-A2-A3</p> <p>Difusión de los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF a través del Intramic.</p>	

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		EXTERNAS	<p>1. Se aplica en la normativa establecida para la DGF.</p> <p>2. Los proveedores proporcionan los recursos solicitados inmediatamente.</p> <p>3. Los proveedores cumplen con la información requerida por la DGF.</p> <p>4. Los proveedores atienden los reclamos y/o devoluciones con la documentación total.</p> <p>5. La atención y calidad del servicio de la DGF es buena.</p> <p>6. La DGF al pertenecer al Sector Financiero no tiene competidores</p>
INTERNAS			
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
<p>1. Medianamente se conoce y aplica los planes, objetivos, políticas y estrategias de la DGF en el trabajo.</p> <p>2. No todos los funcionarios conocen y aplican la misión de la DGF en el trabajo.</p> <p>3. Falta de comunicación entre los funcionarios y su jefe inmediato.</p> <p>4. Personal desmotivado.</p> <p>5. Falta de evaluación del trabajo.</p> <p>6. Del presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo, se asigna medianamente a la DGF.</p> <p>7. Falta de capacitación</p> <p>8. No todos lo funcionario conocen y aplican los reglamentos, instructivos procesos en su trabajo.</p> <p>9. Algunas decisiones que se toman no son oportunas.</p> <p>10. Algunos funcionarios requieren control moderado.</p> <p>11. Falta de aplicación de la capacitación recibida.</p>	<p>D1-D2-D8-O5 Ejecución de seminario para dar a conocer la filosofía, planes, objetivos, estrategias, reglamentos, instructivos y proceso de las actividades de la DGF, para brindar una atención y servicio de calidad y cumplir con lo que se desea.</p> <p>D3-D9-O1-O2-O3-O4-O5 Mejoramiento de la comunicación a través del INTRAMIC dentro de la organización y entre las demás unidades administrativas.</p> <p>D4-O2-O3-O4-O5 Diseño de un programa de capacitación de motivación y relaciones humanas, para garantizar un ambiente de trabajo positivo, evitar críticas negativas entre los funcionarios, valorar positivamente los comportamientos de trabajo y fomentar el trabajo cooperativo.</p> <p>D5-D6-D10-D11-O1-O4-O5 Diseño de un programa de capacitación o cursos de inducción, que permitan posteriormente evaluar el desempeño del funcionario.</p> <p>D6-O2-O3-O4-O5 Diseño de un presupuesto de los recursos o requerimiento que necesita la DGF para realizar su trabajo.</p>	<p>D1-D2-D3-A1-A2-A3 Ejecución de seminario para dar a conocer la filosofía, procesos, planes, reglamentos e instructivos de la DGF, para mejorar el tiempo de respuesta a los trámites y no existan reclamos.</p> <p>D4-A1-A2-A3 Programa de comunicación interna, para que el tiempo de respuesta de los trámites sean menor, no existan reclamos y se conozca los requisitos para acceder a los servicios de la DGF.</p> <p>D5-D10-A1-A2 Seminario de motivación al personal de la DGF y actividades en equipo.</p> <p>D6-D8-D10-D11-A1-A2-A3 Diseño de un programa de capacitación según la área de cada funcionario, que permita posteriormente evaluar el desempeño en trabajo.</p> <p>D9-A1-A2 Delegación de funciones con poder de decisión, para que el tiempo de respuesta de los trámites sean menores y ofrecer un servicio de excelencia.</p> <p>D7-A1-A2 Distribución adecuada de los recursos, a través del presupuesto, en el que se determine las necesidades prioritarias que se deben cubrir.</p>	

2.1.3.6 Síntesis

Combinaciones FO-FA-DO-DA

ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)

- **F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7 com: O1-O5-O6**

Se combinan las fortalezas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 con las oportunidades 1, 5 y 6 se propone: Difusión de la normativa a través del Intramic o por correo electrónico a los funcionarios de la DGF.

- **F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7 com: O1-O2-O3-O4-O5-O6**

Se combinan las fortalezas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 con las oportunidades 1, 2, 3, 4, 5 y 6 se propone: Mejoramiento de procesos de la Dirección, para ofrecer una excelente atención y servicio.

- **F1-F2-F3-F7 com: O1-O4-O5**

Se combina las fortalezas 1, 2, 3 y 7 con las oportunidades 1, 2, 4 y 5, se propone: Presentación periódica de reportes de trabajo, para determinar la evaluación de desempeño y disminuir el tiempo de entrega de los trámites.

- **F1 com: O2-O3-O4-O5**

Se combina la fortaleza 1 con las oportunidades 2, 3, 4 y 5, se propone: Convocatoria a reuniones mensualmente entre Directores para mejorar las relaciones entre todas las unidades y transmitir lo tratado en la misma hacia los funcionarios.

- **F7 com: O1-O2**

Se combina la fortaleza 7 con las oportunidades 1 y 2, la estrategia es la siguiente: Asistencia a seminarios de atención al cliente interno y externo.

ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS – AMENAZAS)

- **F2-F3-F6-F7 com: A1-A2**

Se combinan las fortalezas 2, 3, 6 y 7 con las amenazas 1 y 2, se propone: Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de respuesta a los trámites que realiza la DGF.

- **F1-F2-F4-F5-F6-F7 com: A1-A2-A3**

Se combinan las fortalezas 1, 2, 4, 5, 6 y 7 con las amenazas 1, 2 y 3, se propone: Creación de un buzón de sugerencias para mejorar constantemente en la prestación de servicios y atención al cliente.

- **F1-F3-F4-F5-F6-F7 com: A1-A2-A3**

Se combinan las fortalezas 1, 3, 4, 5, 6 y 7 con las amenazas 1, 2, y 3, se propone: Fomento del trabajo en equipo y ambiente de trabajo positivo, a través de incentivos o reconocimiento del trabajo realizado.

- **F1-F3-F7 com: A1-A2-A3**

Se combinan las fortalezas 1, 3 y 7 con las amenazas 1, 2, y 3, se propone: Comunicación entre todos los funcionarios y su jefe inmediato a través de reuniones semanales para determinar lo que se ha realizado e identificar lo positivo y negativo, para mejorar el servicio que se ofrece.

- **F1-F2-F5-F6-F7 com: A1-A2-A3**

Se combinan las fortalezas 1, 2, 5, 6 y 7 con las amenazas 1, 2 y 3, se propone: Ejecución de encuestas para conocer a profundidad a los clientes, tener información actualizada sobre las acciones, aspiraciones y percepciones de los mismos.

- **F1-F2-F5-F6-F7 com: A1-A2-A3**

Difusión de los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF a través del Intramic.

ESTRATEGIAS DO (DEBILIDAD – OPORTUNIDAD)

- **D1-D2-D8 com: O5**

Se combinan las debilidades 1, 2 y 8 con la oportunidad 5 y se propone: Ejecución de seminario para dar a conocer la filosofía, planes, objetivos, estrategias, reglamentos, instructivos y proceso de las actividades de la DGF, para brindar una atención y servicio de calidad y cumplir con lo que se desea.

- **D3-D9 com: O1-O2-O3-O4-O5**

Se combinan las debilidades 4 y 9 con las oportunidades 1, 2, 2, 4 y 5, y se propone: Mejoramiento de la comunicación a través del Intramic dentro de la organización y entre las demás unidades administrativas.

- **D4 com: O2-O3-O4-O5**

Se combinan la debilidad 4 con las oportunidades 2, 3, 4 y 5, y se propone: Diseño de un programa de capacitación de motivación y relaciones humanas, para garantizar un ambiente de trabajo positivo, evitar críticas negativas entre los funcionarios, valorar positivamente los comportamientos de trabajo y fomentar el trabajo cooperativo.

- **D5-D7-D10-D11 com: O1-O4-O5**

Se combinan las debilidades 5, 7, 10 y 11 con las oportunidades 1, 4 y 5, y se propone: Diseño de un programa de capacitación o cursos de inducción, que permitan posteriormente evaluar el desempeño del funcionario.

- **D6 com: O2-O3-O4-O5**

Se combina la debilidad 6 con las oportunidades 2, 3, 4 y 5, y se propone: Diseño de un presupuesto de los recursos o requerimiento que necesita la DGF para realizar su trabajo.

ESTRATEGIAS DA (DEBILIDAD – AMENAZA)

- **D1-D2-D3 com: A1-A2-A3**

Se combinan las debilidades 1, 2 y 3 con las amenazas 1, 2 y 3, se propone: Ejecución de seminario para dar a conocer la filosofía corporativa, procesos, planes, reglamentos e instructivos de la DGF, para mejorar el tiempo de respuesta a los trámites y no existan reclamos.

- **D4 com: A1-A2-A3**

Se combina la debilidad 4 con las amenazas 1, 2 y 3, se propone: Programa de comunicación interna, para que el tiempo de respuesta de los trámites sean menor y no existan reclamos.

- **D5-D10 com: A1-A2**

Se combinan las debilidades 5 y 10 con las amenazas 1 y 2, y se propone la estrategia: Seminario de motivación al personal de la DGF y actividades en equipo.

- **D6-D8-D10-D11 com: A1-A2-A3**

Se combinan las debilidades 6, 8, 10 y 11 con las amenazas 1, 2 y 3, se propone: Diseño de un programa de capacitación según el área de cada funcionario, que permita posteriormente evaluar el desempeño en trabajo.

- **D9 com: A1-A2**

Se combina la debilidad 9 con las amenazas 1 y 2, se propone: Delegación de funciones con poder de decisión, para que el tiempo de respuesta de los trámites sean menores y ofrecer un servicio de excelencia.

- **D7 com: A1-A2**

Se combina la debilidad 7 con las amenazas 1 y 2, y se propone la estrategia: Distribución adecuada de los recursos, a través del presupuesto, en el que se determine las necesidades prioritarias que se deben cubrir.

2.2 Direccionamiento Estratégico

Mediante este direccionamiento se pretende orientar a la Dirección de Gestión Financiera del MIC en el corto, mediano y largo plazo, utilizando las herramientas de planificación estratégica, definiendo los siguientes elementos:

2.2.1 Matriz Axiológica o de Principios y Valores

“Los valores constituyen los principios ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización. Esta filosofía cultural será el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, regirán sus acciones dentro de una determinada escala de valores. Para la realización de dicha escala de valores, la matriz axiológica propuesta por Serna Gómez* constituye una guía válida para la definición de la misma.

Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

- Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad justa, etc.)
- Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.)
- Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.”²⁹

Considerando los resultados obtenidos de las encuestas realizadas sobre los principios y valores existentes en la DGF, realizada anteriormente, se construye la matriz axiológica, en la cual se relacionará los principios y valores con los diferentes actores internos y externos, como se presenta a continuación.

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges.shtml>

* Serna Gómez Humberto “Planificación Estratégica”

ACTORES PRINCIPIOS Y VALORES	USUARIOS Y/O CLIENTES	PROVEEDORES	FUNCIONARIOS	DIRECTIVOS	ENTIDADES DE CONTROL	FAMILIA Y SOCIEDAD	MEDIO AMBIENTE
* Transparencia	X	X	X	X	X	X	X
* Honestidad	X	X	X	X	X	X	
* Lealtad	X	X	X	X	X	X	X
* Compromiso	X	X	X	X	X	X	X
* Responsabilidad Social	X	X	X	X	X	X	X
* Diligencia	X	X	X	X	X		
* Honradez	X	X	X	X	X		
* Respeto	X	X	X	X	X	X	X

- **Transparencia**

“Es el acto que consiste en abrir la información gubernamental al público, al escrutinio de la sociedad. La transparencia no implica un acto de rendir cuentas a una persona en específico, sino la práctica democrática de colocar la información gubernamental en la vitrina pública, para que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción”.³⁰

La transparencia para con los clientes, proveedores, funcionario, directivos, entidades de control, familia, sociedad y medio ambiente, permitirá promover la integridad de los funcionarios, para actuar con ética.

- **Honestidad**

“Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)”.³¹

³⁰ http://www.contraloriachiapas.gob.mx/transparencia/inicio/definicion_transparencia.php

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

La honestidad para con los clientes, proveedores, funcionario, directivos, entidades de control, familia y la sociedad, es fundamental ya que se debe ser intolerantes frente a la corrupción.

- **Lealtad**

“Firmeza en los afectos y en las ideas que lleva a no engañar ni traicionar a los demás: la lealtad de una conducta; la lealtad es una gran virtud.”³²

La lealtad para con los clientes, proveedores, funcionario, directivos, entidades de control, familia, sociedad y medio ambiente, permite actuar en concordancia con los valores institucionales, dentro y fuera de la organización.

- **Compromiso**

“La palabra compromiso hace referencia a una obligación contraída o a una palabra dada. En ocasiones, un compromiso es como una promesa o una declaración de principios.”³³

El compromiso para con los clientes, proveedores, funcionario, directivos, entidades de control, familia, sociedad y medio ambiente, es el de servicio hacia todos para alcanzar los objetivos que se desea.

- **Responsabilidad Social**

“La responsabilidad es un valor, porque gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla.”

La responsabilidad social con los clientes, proveedores, funcionario, directivos, entidades de control, familia, sociedad y medio ambiente, es básica para alcanzar los objetivos institucionales, actuando con responsabilidad en la preparación de las políticas públicas que benefician a la sociedad, priorizando la conservación del medio ambiente.

³² <http://es.thefreedictionary.com/lealtad>

³³ <http://definicion.de/compromiso/>

- **Diligencia**

“Cuidado, prontitud, agilidad y eficiencia con que se lleva a cabo una gestión. Rapidez o cuidado al hacer una cosa, trámite o actuación en un proceso, generalmente administrativo.”³⁴

La diligencia para con los clientes, proveedores, funcionario, directivos y entidades de control, es necesaria para adoptar medidas eficientes en los servicios que se provee y las actividades que se realiza.

- **Honradez**

“Es respetar y no apropiarse de las cosas materiales de los demás. Si en algún momento de nuestra vida le quitamos a alguien sus pertenencias, el Universo lo toma como un préstamo, y en cualquier instante de esta vida material o de otra, tendremos que devolverlo. Por lo cuando alguien nos roba, de alguna manera estamos restituyendo tales “préstamos”. En la medida en que logremos perdonarle a quien lo hace, nos estaremos perdonando a nosotros mismos el haberlo hecho.”³⁵

La honradez para con los clientes, proveedores, funcionario, directivos y entidades de control, permitirá respetar lo ajeno y ser integro en las relaciones humanas.

- **Respeto**

“El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo porque para nosotros; están bien los que están de acuerdo con nosotros, sino lo están; creemos que ellos están mal, en su forma de pensar, pero quien asegura que nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás.”

El respeto para con los clientes, proveedores, funcionario, directivos, entidades de control, familia, sociedad y medio ambiente, es fundamental para el desempeño de las diferentes actividades y poder convivir o trabajar junto con otros.

³⁴ <http://es.thefreedictionary.com/diligencia>

³⁵ <http://www.mensajesdelmaestro.com/definición/honradez.htm>

2.2.2 Misión

“La misión empresarial es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades. En otras palabras, representa la razón de ser de la empresa y orienta su planificación. La misión empresarial debe detallar la actividad fundamental de la empresa, el concepto del producto genérico que ofrece y el concepto de los tipos de clientes a los que pretende atender.”³⁶

“Administrar los recursos financieros asignados a la institución y proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones.”³⁷

Misión propuesta:

Proporcionar servicios financieros de contabilidad, presupuesto y tesorería en forma veraz y oportuna al personal del MIC; para la toma de decisiones.

2.2.3 Visión

“Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.”³⁸

Visión de Futuro (2009 – 2013)

Ser la institución que lidere las políticas de fomento industrial y crecimiento comercial del país. En un marco de transparencia calidad y efectividad.

³⁶ <http://definicion.de/mision/>

³⁷ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

³⁸ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPolíticasDeLaEmpresa>

2.2.4 Objetivos

“Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.”³⁹

2.2.4.1 Objetivo General

Proporcionar los servicios financieros de contabilidad, presupuesto y tesorería en forma veraz y oportuna al personal del MIC, aplicando la transparencia, honestidad, lealtad, compromiso, responsabilidad social, diligencia, honradez y respeto, para la toma de decisiones oportunas.

2.2.4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar cursos de capacitación para todo el personal de la Dirección de Gestión Financiera en el octubre de 2009, para incrementar en un 20% la eficiencia en la entrega de los servicios a los usuarios y/o clientes del MIC.
- Dar a conocer y aplicar la misión, visión, objetivos, políticas, organigrama y estrategias en la DGF, en el año 2009, para lograr un aumento del nivel de compromiso en el 15% de los funcionarios, para mejorar el desempeño en las funciones e imagen de la Dirección.
- Crear y aplicar manual de procesos en la Dirección de Gestión Financiera, entre los meses de enero y febrero del 2009, para mejorar el desempeño de los funcionarios e imagen de la Dirección en un 15%.
- Ser amables y cordiales, desde el año 2009 para incrementar por lo menos en un 15% la satisfacción del cliente y mejorar la imagen de la Dirección en el MIC.
- Disminuir en un 4% la devolución de trámites por la falta de documentación, a partir del mes de febrero de 2009, para poder agilizar el trámite y disminuir la pérdida de recursos físicos y económicos en la DGF.

³⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. P.10.

- Difundir en el 100% los requisitos para la presentación de trámites a fin de agilizar los pedidos de los usuarios, a partir del 01 de enero del 2009.

Presupuesto

- Colaborar con la Dirección de Planificación, en el mes de junio de cada año, salvo en cambio de gobierno que se realizará entre los meses de febrero y marzo, en la elaboración de la Proforma Presupuestaria de la Institución, para la presentación oportuna de la proforma al MF.
- Capacitar al 100% al funcionario en los próximos 5 años, para proporcionar un eficiente y oportuno servicio a los clientes y/o usuarios del MIC.
- Incrementar en el 80% de la productividad del proceso del ciclo presupuestario, a partir de enero del 2011, con fin de optimizar el tiempo en los procesos de la DGF.

Contabilidad

- Llevar en el 100% actualizado en el SIFE el Inventario de los Bienes Muebles y de los Suministros de Materiales Valorados, a partir del 1 de enero del 2009, para que exista un control adecuado de los mismos.
- Incrementar en el 80% de la productividad del proceso de contabilidad, a partir de enero del 2010, para que mejore su confiabilidad en la DGF.
- Llevar registros actualizados y preparar reportes mensuales de las transacciones que se realizan en el MIC, a partir de Junio de 2009, a fin de proporcionar información para la oportuna toma de decisiones.
- Pagar la nómina oportunamente, para que no existen reclamos de los funcionarios del MIC e incremente su satisfacción en un 2%, a partir del año 2009.

Tesorería

- Incrementar la productividad en un 1%, en el año 2009, para asegurar la liquidación y pago oportuno de toda obligación financiera de la entidad y no existan retrasos en los mismos y en las actividades a efectuarse en el MIC
- Mejorar el trato amable y cordial con el cliente y/o usuario, desde enero de 2009 incrementar por lo menos en un 10% la satisfacción del cliente y mejorar la imagen de la Dirección en el MIC.

- Disminuir en un 4% la devolución de trámites por la falta de documentación, a partir del mes de febrero de 2009, para poder agilizar el trámite y disminuir la pérdida de recursos físicos y económicos en la DGF.

2.2.5 Políticas

“Son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”⁴⁰

A continuación se detallan varias políticas que una vez implementadas, contribuirán alcanzar los objetivos planteados.

Políticas de Personal

- Se capacitará periódicamente a los funcionarios de la DGF, en el manejo del Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF), en los módulos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Nómina de la Institución.
- Se deberá cumplir con las normas y procedimientos legales establecidos por las entidades de control.
- Se capacitará a todo el personal de la DGF en los procesos técnicos de acuerdo al área y en atención al cliente, esta capacitación será obligatoria y se realizará fuera de los horarios laborales, de no hacerlo el funcionario deberá cancelar el valor del curso, además será evaluado y aprobado.
- Se mantendrá una coordinación permanente con las Unidades Administrativas y entidades de control.
- Se realizará anualmente un cronograma de vacaciones para todo el personal, ubicando máximo una persona por mes, este cronograma será presentado en el mes de diciembre de cada año

⁴⁰ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.

Presupuesto

- Se coordinará y colaborará con la Dirección de Planificación en la elaboración de la Proforma Presupuestaria de la Institución, esta se sujetará al Plan de Desarrollo Nacional.
- Se mantendrá una comunicación permanente con el MF para ejecutar las diferentes actividades del área de presupuesto.
- Se observará y aplicará permanentemente la normativa legal vigente del área de Presupuestos.
- Se atenderá la solicitud de disponibilidad presupuestaria, siempre y cuando exista financiamiento suficiente.
- El presupuesto se ejecutará el 100% del presupuesto asignado al MIC.
- Se difundirá a cada Dirección el Presupuesto Asignado, ejecutado y los saldos por ejecutar.

Contabilidad

- Se mantendrá actualizado el inventario de los Bienes Muebles y de los Suministros de Materiales Valorados en el SIFE.
- Se tendrá actualizados los registros contables y serán solidariamente responsables de esto la Contadora y el Director del Área.
- Se cumplirá con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y la normativa de Contabilidad Gubernamental.
- Se cumplirá con las disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), en cuanto a las obligaciones patronales.
- Todo trámite que ingrese a la DGF deberá cumplir con los requisitos o documentos de respaldo, establecidos en las hojas de información respectiva, así se evitan las devoluciones.

Tesorería

- Se receptorá el valor de las Tasas de Actuación del Ministerio, en efectivo y cheques.
- Se tramitará oportunamente la solicitud de pago a través del eSIGEF al MF para su respectivo pago

- Se efectuará las respectivas retenciones a los usuarios y/o clientes y se registrará en el documento correspondiente.
- Se efectuarán las declaraciones del MIC al SRI en la fecha que corresponda.
- Se proporcionará con prontitud a los clientes y/o usuarios la atención e información que requieran.

2.2.6 Estrategias

“En términos generales, “las estrategias son medios para conseguir los objetivos a largo plazo”⁴¹

Diferentes estrategias permitirán alcanzar los objetivos de la DGF, para lo cual se realiza:

- **Plan Operativo Anual** de la DGF, en el que se determina el periodo de tiempo a producir dichas estrategias y objetivos de corto plazo a conseguir, este se lo realiza en referencia al plan estratégico y los objetivos a conseguir cada año de la Dirección; a medida que continua el año se podrá determinar valores reales que se han efectuado, lo que permitirá detectar posibles errores en el plan.
- **Mapa Estratégico**, cubre el periodo del 2009 -2013, en donde se identifica los tres objetivos más importantes que se quieren lograr, las respectivas políticas relacionándole con cada objetivo y las estrategias que corresponden a cada objetivo y política. Además se incluyen la Misión actual y la Visión propuesta así como los principios y valores que van a regir a la Dirección durante el periodo anteriormente citado.

⁴¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.

2.2.6.2 Mapa Estratégico 2009 -2013



CAPÍTULO III

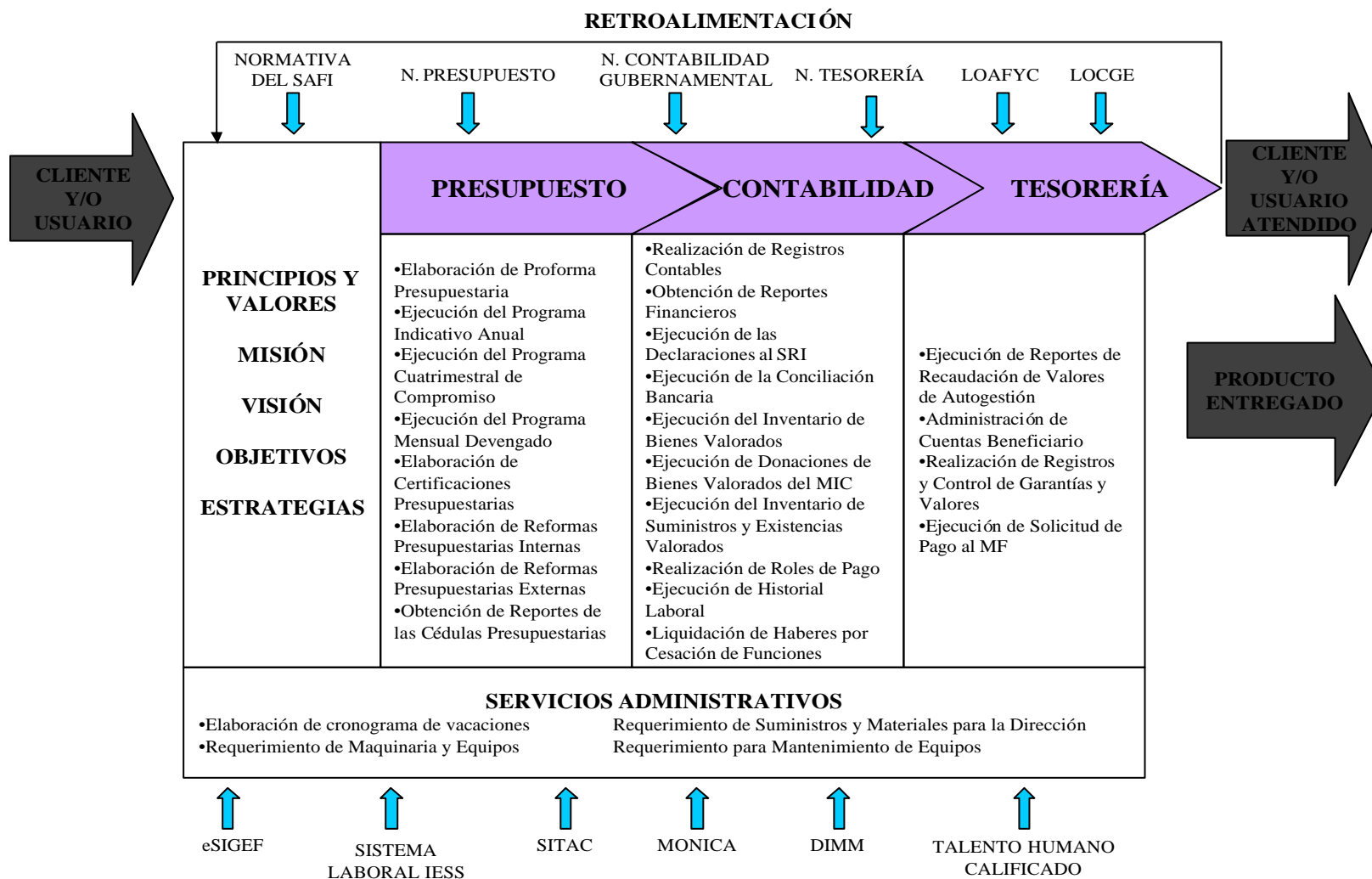
ANÁLISIS DE PROCESOS

Mediante este capítulo se va a realizar el inventario de los procesos de la Dirección de Gestión Financiera, identificar los más importantes, realizar el mapa de procesos, efectuar la clasificación de los procesos en estratégicos, básicos y de apoyo, analizar los procesos, tiempos, responsables y costos a fin de detectar los problemas en cada proceso con las respectivas frecuencias, volúmenes, repetición de actividades innecesarias u otros que se requieran cambiar para mejorar los procesos y mejorar la imagen de los servicios que proporciona la Dirección.

3.1 Diagrama de Calidad y Cadena de Valor en la Dirección de Gestión Financiera

En ésta se fusionan el Diagrama de Calidad con la Cadena de Valor y se identifican los macroprocesos y procesos, la normativa a la que tiene que sujetarse los procesos y la tecnología que se va aplicar.

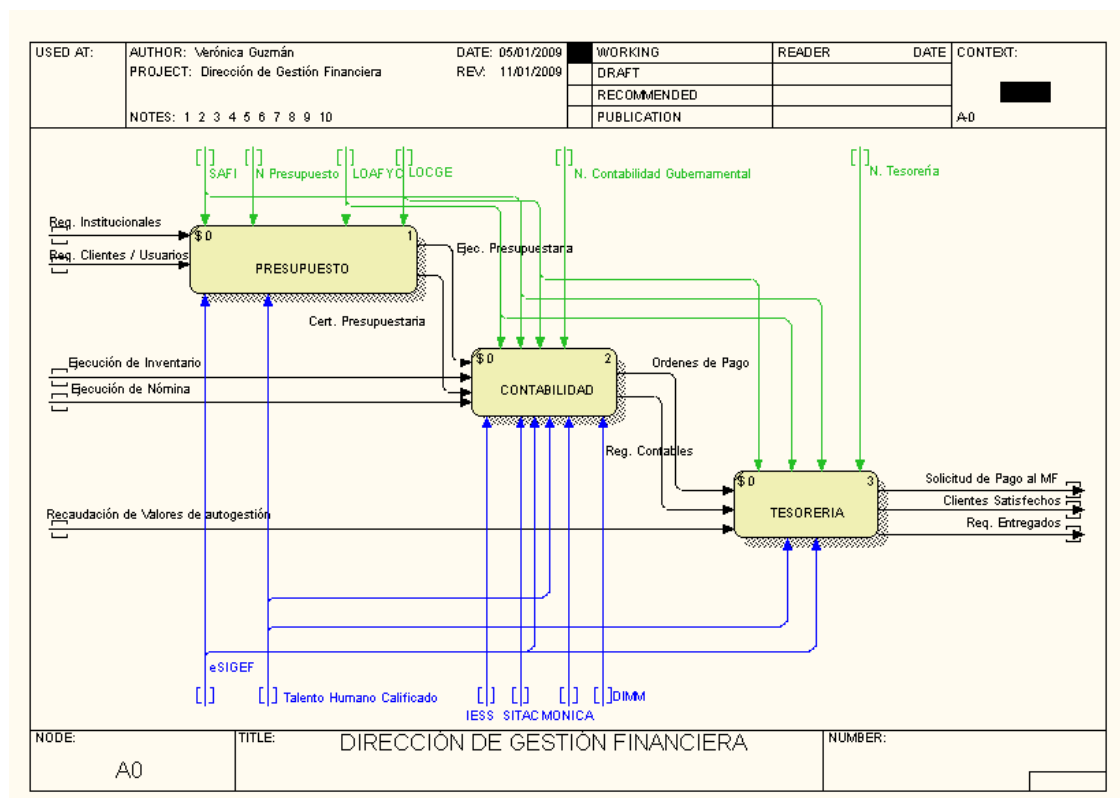
Diagrama de Calidad y Cadena de Valor en la Dirección de Gestión Financiera



3.2 Diagrama IDEF-O

El Diagrama IDEF-0 (Integration Definition for Function Modeling – Definición de la Integración para la Modelación de las Funciones), es el método efectivo para la modelación para reflejar los diferentes procesos que se efectúan en la Dirección. Este diagrama combina los procesos, entradas, controles, mecanismo y/o recursos para la realización de tareas. Las flechas de las entradas, controles, salidas y mecanismos se definen con el nombre de ICOMs (*Input, Control, Output, Mechanism*).

A continuación mediante el método IDEF0 presenta la modelación de los procesos generadores de valor de la Dirección de Gestión Financiera:



3.3 Inventario de Procesos

A través del Inventario de Procesos se identificarán los procesos Gobernantes, Básicos y Habilitantes, que posee la Dirección de Gestión Financiera.

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	GOBERNANTE	BÁSICO	HABILITANTE
ÁREA DE DIRECCIÓN			
• Emisión de directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería	x		
• Elaboración del Plan de actividades de la Dirección y verificación de su cumplimiento	x		
• Suscripción y presentación de la proforma presupuestaria	x		
ÁREA DE PRESUPUESTOS			
• Elaboración de Proforma Presupuestaria		x	
• Ejecución del Programa Indicativo Anual		x	
• Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso		x	
• Ejecución del Programa Mensual Devengado		x	
• Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		x	
• Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas		x	
• Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas		x	
• Obtención de Reportes de las Cédulas Presupuestarias		x	
ÁREA DE CONTABILIDAD			
• Realización de Registros Contables		x	
• Obtención de Reportes Financieros		x	
• Ejecución de las Declaraciones al SRI		x	
• Ejecución de la Conciliación Bancaria		x	
• Ejecución del Inventario de Bienes Valorados		x	
• Ejecución de Donaciones de Bienes Valorados del MIC		x	
• Ejecución del Inventario de Suministros y Existencias Valorados		x	
• Realización de Roles de Pago		x	
• Ejecución de Historial Laboral		x	
• Liquidación de Haberes por Cesación de Funciones		x	
ÁREA DE TESORERÍA			
• Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión		x	
• Administración de Cuentas Beneficiario		x	
• Realización de Registros y Control de Garantías y Valores		x	
• Ejecución de Solicitud de Pago al MF		x	
ÁREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			
• Elaboración de cronograma de vacaciones			x
• Requerimiento de Suministros y Materiales para la Dirección			x
• Requerimiento de Máquinas y Equipos			x
• Requerimiento para Mantenimiento de Equipos			x

3.4 Selección de Procesos

Para poder determinar los procesos de mayor importancia de la Dirección de Gestión Financiera, se ha efectuado un análisis con tres preguntas claves para la selección de los procesos de mayor importancia, que son las siguientes:

1. ¿Este proceso es necesario e importante para cumplir los objetivos de la DGF?
2. ¿Este proceso mejora la imagen de la DGF para sus clientes y/o usuarios?
3. ¿Este proceso aporta a los intereses institucionales?

Las preguntas tienen un porcentaje de impacto de la siguiente forma:

- Primera pregunta 40%
- Segunda pregunta 30%
- Tercera pregunta 30%

SELECCIÓN DE PROCESOS				
NOMBRE DEL PROCESO	PREGUNTAS			TOTAL 100%
	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS 40%	MEJORA DE LA IMAGEN 30%	INTERES INSTITUCIONALES 30%	
ÁREA DE DIRECCIÓN				
• Emisión de directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería	0,4	0,3	0,3	1
• Elaboración del Plan de actividades de la Dirección y verificación de su cumplimiento	0	0,3	0,3	0,6
• Suscripción y presentación de la proforma presupuestaria	0	0	0,3	0,3
ÁREA DE PRESUPUESTOS				
• Elaboración de Proforma Presupuestaria	0,4	0,3	0,3	1
• Ejecución del Programa Indicativo Anual	0,4	0,3	0,3	1
• Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso	0,4	0,3	0,3	1
• Ejecución del Programa Mensual Devengado	0,4	0,3	0,3	1
• Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	0,4	0,3	0,3	1
• Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas	0,4	0,3	0,3	1
• Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas	0,4	0,3	0,3	1
• Obtención de Reportes de las Cédulas Presupuestarias	0,4	0,3	0,3	1
ÁREA DE CONTABILIDAD				
• Realización de Registros Contables	0,4	0,3	0,3	1
• Obtención de Reportes Financieros	0,4	0,3	0,3	1
• Ejecución de las Declaraciones al SRI	0,4	0,3	0,3	1
• Ejecución de la Conciliación Bancaria	0	0	0,3	0,3
• Ejecución del Inventario de Bienes Valorados	0,4	0,3	0,3	1
• Ejecución de Donaciones de Bienes Valorados del MIC	0	0,3	0	0,3
• Ejecución del Inventario de Suministros y Existencias Valorados	0,4	0	0,3	0,7
• Realización de Roles de Pago	0,4	0,3	0,3	1
• Ejecución de Historial Laboral	0	0,3	0,3	0,6
• Liquidación de Haberes por Cesación de Funciones	0	0,3	0,3	0,6
ÁREA DE TESORERÍA				
• Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión	0,4	0,3	0,3	1
• Administración de Cuentas Beneficiario	0	0,3	0,3	0,6
• Realización de Registros y Control de Garantías y Valores	0	0,3	0,3	0,6
• Ejecución de Solicitud de Pago al MF	0,4	0,3	0,3	1
ÁREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
• Elaboración de cronograma de vacaciones	0	0,3	0	0,3
• Requerimiento de Suministros y Materiales para la Dirección	0,4	0	0	0,4
• Requerimiento de Máquinas y Equipos	0,4	0	0	0,4
• Requerimiento para Mantenimiento de Equipos	0,4	0	0,3	0,7

3.5 Mapa de Procesos Seleccionados

El mapa de procesos ayuda a representar de una manera más clara según la clasificación en gobernantes, básicos y habilitantes, cuales son los diferentes procesos seleccionados o que agregan valor, sobre los cuales se va a actuar e investigar las diferentes actividades que realiza, permitiendo visualizar todos los procesos con sus principales relaciones.



3.6 Hoja de Costos

3.6.1 Hoja de Costos de Personal por Cargos

N°	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE AL IESS 11,15%	TOTAL ANUAL	COSTO MINUTO
1	DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA	2100,00	25200,00	2100,00	200,00	2100,00	2100,00	2809,80	34509,80	0,0666
2	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	835,00	10020,00	835,00	200,00	835,00	835,00	1117,23	13842,23	0,0267
3	ANALISTA DE TESORERÍA 2	1026,00	12312,00	1026,00	200,00	1026,00	1026,00	1372,79	16962,79	0,0327
4	SECRETARIA EJECUTIVA 1	570,00	6840,00	570,00	200,00	570,00	570,00	762,66	9512,66	0,0184
5	ANALISTA DE PRESUPUESTO 2	1197,00	14364,00	1197,00	200,00	1197,00	1197,00	1601,59	19756,59	0,0381
6	ANALISTA DE CONTABILIDAD 2	1026,00	12312,00	1026,00	200,00	1026,00	1026,00	1372,79	16962,79	0,0327
7	PAGADORA	690,00	8280,00	690,00	200,00	690,00	690,00	923,22	11473,22	0,0221
8	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	690,00	8280,00	690,00	200,00	690,00	690,00	923,22	11473,22	0,0221

3.6.2 Hoja de Costos de Operaciones

En la Hoja de Costos se toma en cuenta lo siguiente:

OPERACIONES	VALOR
Alícuota de Instalaciones	1250,00
Teléfono	3000,00
Transporte	2860,00
Depreciación	13604,92
Suministros y Materiales	1918,57
Almuerzo	7722,00
Uniforme	4687,50
TOTAL	35042,99
COSTO MINUTO	0,0676

- **Alícuota de Instalaciones**

La alícuota de instalación abarca servicios básicos, instalaciones, mantenimiento y seguridad, el valor cancela el MIC es de USD\$30.000,00; este valor se divide para los tres pisos que ocupa y posteriormente para 8 direcciones que se encuentran en el mismo piso de la DGF, obteniendo de esta manera el valor que correspondiente de la Dirección que es USD\$1.250,00 anuales.

- **Teléfono**

El valor aproximado que cancela el MIC por el uso de 48 líneas telefónica es de USD\$48.000,00 y la Dirección al poseer 5 líneas telefónicas le correspondería un valor de USD\$3.000,00 anuales.

- **Transporte**

Para poder determinar el valor aproximado de transporte se multiplicó el número de funcionarios de la Dirección (11), un dólar, días laborables a la semana y por el número de meses obteniendo de esta forma el valor de USD\$2.860,00 anuales.

- **Depreciación:**

El valor de depreciación se obtuvo del Sistema Informático Financiero Empresarial (SIFE), en el que constan todos los bienes de la Dirección y su respectiva depreciación, en el cual su valor es de USD\$13.604,92 anuales.

- **Suministros y Materiales:**

Para determinar el valor de suministros de materiales se consultó en las notas de egreso de suministros, las que constan en el mes de enero el valor de USD\$645,32 y en los otros meses el valor de USD\$115,75 cada uno, para lo cual el último valor se multiplico por 11 meses y se suma el primer valor, obteniendo de esta forma el valor de USD\$1.918,57 anual.

- **Almuerzo:**

El valor del Almuerzo se determina al multiplicar el valor del almuerzo es de 2,70 por funcionario, número de días y número de semanas, obtenido el valor de USD\$7.722,00 anual.

- **Uniforme:**


El valor del uniforme se determinó a través de la suma de los valores de cada prenda, por lo que el valor del uniforme de mujeres es de USD\$505,00 y de los hombres de USD\$331,50, para lo cual se multiplico para el número de funcionarios (6 mujeres y 5 hombres), al sumar estos valores se obtiene el valor es de USD\$4.687,50 anual

3.6.3 Hoja de Costos Conciliados de Personal y de Operaciones

Nº	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	APORTE AL IESS 11,15%	TOTAL ANUAL	COSTO MINUTO	COSTO OPERACIONES MINUTO	COSTO TOTAL MINUTO
1	DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA	2100,00	25200,00	2100,00	200,00	2100,00	2100,00	2809,80	34509,80	0,0666	0,0676	0,1342
2	ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	835,00	10020,00	835,00	200,00	835,00	835,00	1117,23	13842,23	0,0267	0,0676	0,0943
3	ANALISTA DE TESORERÍA 2	1026,00	12312,00	1026,00	200,00	1026,00	1026,00	1372,79	16962,79	0,0327	0,0676	0,1003
4	SECRETARIA EJECUTIVA 1	570,00	6840,00	570,00	200,00	570,00	570,00	762,66	9512,66	0,0184	0,0676	0,0859
5	ANALISTA DE PRESUPUESTO 2	1197,00	14364,00	1197,00	200,00	1197,00	1197,00	1601,59	19756,59	0,0381	0,0676	0,1057
7	ANALISTA DE CONTABILIDAD 2	1026,00	12312,00	1026,00	200,00	1026,00	1026,00	1372,79	16962,79	0,0327	0,0676	0,1003
9	PAGADORA	690,00	8280,00	690,00	200,00	690,00	690,00	923,22	11473,22	0,0221	0,0676	0,0897
11	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	690,00	8280,00	690,00	200,00	690,00	690,00	923,22	11473,22	0,0221	0,0676	0,0897




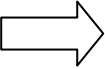


3.7 Análisis de los Procesos Seleccionados

El formato que se utilizará para el análisis de cada proceso seleccionado será el siguiente:

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
Macroproceso:		Flujo:								Código:					
Proceso:										Ingres:					
Subproceso:										Resultado:					
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)	
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico		
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
No. Actividades		0		0		0		0		0		0		0	
Tiempo Total (minutos):		0		0		0		0		0		0		0	
Tiempo Total (Horas):		0.0000		0.0000		0		0		0		0		0	
Simbología: AV Agrega Valor NAV No Agrega Valor OE Operación que agrega valor al usuario OI Operación que agrega valor a la Institución I Inspección o Verificación T Transporte A Archivo de documentación D Demora		# Frecuencia: 0 Total de Actividades 0 Total de Ciclo 0 Valor Agregado 0 Tiempo de Espera 0 Tiempo 0 Eficiencia de Tiempo 0 Costo \$ 0 Eficiencia de Costo		Volumen: TA= 0 TC= 0 VA= 0,00% TE= 0,00% T= 0 ET= 0,00% C= 0 EC= 0,00%		Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: Fecha: Responsable:							
											 Nombre	 Firma	

3.7.1 Diagramación y Simbología

Para realizar el análisis de los procesos se utilizará la siguiente simbología:

	Operación Agregan valor al usuario	Agregan Valor
	Operaciones Agregan valor a la Institución	Agregan Valor
	Inspección o Verificación	No Agregan Valor
	Transporte	No Agregan Valor
	Almacenamiento o Archivo	No Agregan Valor
	Demora o Espera	No Agregan Valor

3.7.2 Análisis de cada Proceso Seleccionado

A través del Diagrama de Análisis de los Procesos seleccionados se describen las diferentes actividades con los respectivos responsables, tiempos y costos, observando los problemas o novedades detectadas y se determina el grado de eficiencia de los tiempos y costos. Para determinar la eficiencia del tiempo y costo se aplica las siguientes formulas:

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum\ Tiempo\ AV}{\sum\ Tiempo\ AV + \sum\ Tiempo\ NAV}$$

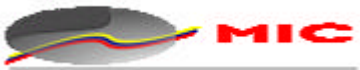
$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum\ Costos\ AV}{\sum\ Costos\ AV + \sum\ Costos\ NAV}$$

Donde:

AV= Agrega Valor

NAV= No Agrega Valor

3.7.2.1 Emisión de Directrices para el Manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Dirección Subproceso: Emisión de Directrices para el manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería		Flujo: EMISIÓN DE DIRECTRICES PARA EL MANEJO DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA						Código: DGF.D.G.ED Ingres: Requerimientos de fondos o proyectos Resultado: Directrices a las diferentes áreas							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)	
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico		
1	Receptar requerimientos	1,00		0,0859									Técnico A	Secre.Ejec. I	Existen varios trámites que analizar y aprobar
2	Entregar requerimientos		1,00		0,0859								Técnico A	Secre.Ejec. I	
3	Receptar requerimientos	1,00		0,1342									DTÁrea	DGFin	
4	Analizar el requerimiento		20,00		2,6840								DTÁrea	DGFin	Debe asistir a varias reuniones
5	Emitir instrucciones para realizar el trámite según requerimientos	3,00		0,4026									DTÁrea	DGFin	Existe demora, ya que existen interrupciones y otras actividades que realizar
6	Direccionar el trámite	1,00		0,1342									DTÁrea	DGFin	
7	Entregar trámite sumillado		1,00		0,1342								DTÁrea	DGFin	
8	Recibir trámite sumillado	1,00		0,0859									Técnico A	Secre.Ejec. I	
No. Actividades:		6		0,84	2,90	0	4	0	1	0	1	Formularios y Documentos utilizados:			
Tiempo Total (minutos):		7,00	22,00			0	6	0	1	0	20	Oficina: DGF - DIRECCIÓN			
Tiempo Total (Horas):		0,1167	0,3667									Fecha: 30/12/2008			
Simbología:		#	Frecuencia: Diario		Volumen: 15						Responsable:				
AV	Agrega Valor	4	Total de Actividades		TA= 6						-Proforma Presupuestaria				
NAV	No Agrega Valor	2	Total de Ciclo		TC= 29,00						-Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria				
OE	Operación que agrega valor al usuario	0	Valor Agregado		VA= 66,67%						-Memorando				
OI	Operación que agrega valor a la Institución	4	Tiempo de Espera		TE= 75,86%						Solicitud de Pago				
I	Inspección o Verificación	0	Tiempo		T= 29,0000						-Acuerdo Ministerial				
T	Transporte	1	Eficiencia de Tiempo		ET= 24,14%						-Conciliación Bancaria				
A	Archivo de documentación	0	Costo \$		C= 3,7469						-Permisos de Salida				
D	Demora	1	Eficiencia de Costo		EC= 22,49%										



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Emisión de directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

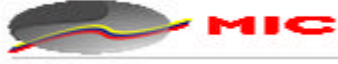
Ingresas:	Requerimientos de fondos o proyectos	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Emisión de Directrices a las diferentes áreas	Volumen:	15 veces
Tiempo:	29 minutos	Costo:	3,75 dólares
Eficiencia de Tiempo:	24,14%	Eficiencia de Costo:	22,49%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Existen varios trámites que analizar y aprobar, por lo que lleva algún tiempo poder aprobarlos.
- B.** Debe asistir a diferentes reuniones que lo amerita el Ministerio, para el cumplimiento de los objetivos institucionales., lo que ocasiona demoras.
- C.** En aprobar los trámites existe demora, ya que existen interrupciones, de otras actividades que debe atender relacionadas al cargo.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.2 Elaboración de la Proforma Presupuestaria

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS										Código: DGF-P.B-PP		
		Flujo: ELABORACIÓN DE LA PROFORMA PRESUPUESTARIA										Ingresa: Estructura Programática Institucional		
Macroproceso: Gestión Financiera												Resultado: Proforma Presupuestaria		
Proceso: Presupuesto														
Subproceso: Elaboración de Proforma Presupuestaria														
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico	
1	Determinar la estructura programática institucional	960		86,1120			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	La entrega de informes de requerimientos es inoportuna
2	Asignar recursos a cada uno de los programas presupuestarios determinados		480		43,0560							Prof. Carrera	Asist. Conta	Fallas en el Sistema
3	Formular proyección de Gastos/Ingresos	960		86,1120			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Gastos exceden de los ingresos
4	Elaborar el Anteproyecto de Gastos/Ingresos por fuentes de financiamiento	2.400		215,2800			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Algunos actividades quedan sin financiamiento
5	Crear partidas de Gastos/Ingresos y asignación de valores, según Techos Presupuestarios	1.920		172,2240			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Solo el Asist. Conta conoce los códigos
6	Crear partidas de Gastos/Ingresos vinculados	480		43,0560			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Algunos ingresos o gastos no se pueden ubicar fácilmente en las partidas
7	Enviar la Proforma Presupuestaria de las UEs a la UDAF		480		43,0560				x			Prof. Carrera	Asist. Conta	
8	Consolidar la Proforma presupuestaria de las UEs en la UDAF	960		86,1120			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Se detectan errores por lo que se demora de 1 a 2 días
9	Enviar la Proforma presupuestaria al MF		60		5,3820				x			Prof. Carrera	Asist. Conta	
10	Receptar Presupuesto Aprobado	15		1,3455			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña.
No. Actividades:		10										Formularios y		
Tiempo Total (minutos):		7.695	1.020	690,2415	91,4940	0	7	0	2	0	1	Documentos utilizados:		Oficina: DGF - PRESUPUESTO
Tiempo Total (Horas):		128,25	17,00			0	7,695	0	540	0	480			Fecha: 30/12/2008
Simbología:		#	Frecuencia:	Annual	Volumen:	1								Responsable:
AV	Agrega Valor	7	Total de Actividades		TA=	10							
NAV	No Agrega Valor	3	Total de Ciclo		TC=	8.715,00								Nombre
OE	Operación que agrega valor al usuario	0	Valor Agregado		VA=	70,00%							
OI	Operación que agrega valor a la Institución	7	Tiempo de Espera		TE=	11,70%								Firma
I	Inspección o Verificación	0	Tiempo		T=	8.715,0000							
T	Transporte	2	Eficiencia de Tiempo		ET=	88,30%								
A	Archivo de documentación	0	Costo \$		C=	781,7355								
D	Demora	1	Eficiencia de Costo		EC=	88,30%								



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Elaboración de Proforma Presupuestaria**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresa:	Estructura Programática Institucional	Frecuencia:	Anual
Resultado:	Proforma Presupuestaria	Volumen:	1 vez
Tiempo:	8.715 minutos	Costo:	781,74 dólares
Eficiencia de Tiempo:	88,30%	Eficiencia de Costo:	88,30%


NOVEDADES CUALITATIVAS

- A. La entrega de informes de los requerimientos de las diferentes Direcciones del Ministerio es inoportuna, por lo que no permite empezar el proceso a tiempo.
- B. Existen fallas en el Sistema eSIGEF, lo que no permite trabajar adecuadamente.
- C. En la Proforma Presupuestaria los Gastos exceden de los Ingresos, por lo que se requiere de un mayor monto de recursos fiscales.
- D. Algunas actividades quedan sin financiamiento, por requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional.
- E. Solo el Asistente de Contabilidad conoce los códigos, por lo que no puede efectuar otra persona el proceso de presupuesto.
- F. Algunos ingresos o gastos no se pueden ubicar fácilmente en las partidas, por lo que resta tiempo en el trámite, hasta determinar adecuadamente las partidas.
- G. Se detectan errores por lo que se demora de 1 a 2 días, hasta que se corrijan.
- H. Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña como Asistente de Contabilidad, ya que debería ser Analista de Presupuesto.

Atentamente,

Verónica Guzmán C.

3.7.2.3 Ejecución del Programa Indicativo Anual

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Presupuesto Subproceso: Ejecución del Programa Indicativo Anual		Flujo: EJECUCIÓN DEL PROGRAMA INDICATIVO ANUAL (PIA)						Código: DGF-P.B-PIA Ingres: Datos e Información de la Unidad Ejecutora Resultado: Programa Indicativo Anual						
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico	
1	Ingresar al Programa Indicativo Anual (PIA) en el eSIGEF	2,00		0,1794			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	El sistema posee links no habilitados
2	Seleccionar la Unidad Ejecutora (UE)	0,30		0,0269			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Programa muy vulnerable, se cae y no se puede trabajar
3	Crear cabecera con Ejercicio Fiscal	2,00		0,1794			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
4	Llenar detalle a nivel de Partidas y cantidades	960,00		86,1120							x	Prof. Carrera	Asist. Conta	No se ubica bien las partidas
5	Distribuir en el tiempo los recursos	480,00		43,0560							x	Prof. Carrera	Asist. Conta	Falta de información respecto a la distribución del presupuesto aprobado
6	Enviar al MF el PIA para su aprobación		10,00		0,8970						x	Prof. Carrera	Asist. Conta	
7	Recibir la Resolución Aprobatoria	10,00			0,8970		x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
8	Archivar la Resolución Aprobatoria		5,00		0,4485						x	Prof. Carrera	Asist. Conta	
No. Actividades:		8		130,4507		0	4	0	0	1	3	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF - PRESUPUESTO Fecha: 30/12/2008 Responsable: Nombre Firma
Tiempo Total (minutos):		1.454,30	15,00			0	14	0	0	5	10	- Resolución Aprobatoria		
Tiempo Total (Horas):		24,2383	0,2500											
Simbología:		#	Frecuencia: Anual		Volumen: 1									
AV Agrega Valor		4	Total de Actividades		TA=		8							
NAV No Agrega Valor		4	Total de Ciclo		TC=		1.469,30							
OE Operación que agrega valor al usuario		0	Valor Agregado		VA=		50,00%							
OI Operación que agrega valor a la Institución		4	Tiempo de Espera		TE=		1,02%							
I Inspección o Verificación		0	Tiempo		T=		1.469,3000							
T Transporte		0	Eficiencia de Tiempo		ET=		98,98%							
A Archivo de documentación		1	Costo \$		C=		131,7962							
D Demora		3	Eficiencia de Costo		EC=		98,98%							



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Ejecución del Programa Indicativo Anual PIA**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS


Ingresar:	Datos e Información de la Unidad Ejecutora	Frecuencia:	Anual
Resultado:	Programa Indicativo Anual	Volumen:	1 vez
Tiempo:	1.469,30 minutos	Costo:	131,80 dólares
Eficiencia de Tiempo:	98,98%	Eficiencia de Costo:	98,98%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** El sistema posee links no habilitados, por lo que no permite continuar con las actividades de forma oportuna.
- B.** Programa muy vulnerable, se cae y no se puede trabajar, por lo que se retrasa los trámites y se pierde tiempo.
- C.** No se ubica bien las partidas, porque existen algunas actividades u objetos difíciles de ubicar.
- D.** Falta de información respecto a la distribución del presupuesto aprobado, por lo que existe demora en la ejecución del programa indicativo anual.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.4 Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso (PCC)

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Presupuesto Subproceso: Ejecución del PCC		Flujo: EJECUCIÓN DEL PROGRAMA CUATRIMESTRAL DE COMPROMISO (PCC)						Código: DGF-P.B-PCC						
								Ingresar: Datos requeridos Resultado: Programa Cuatrimestral de Compromiso						
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico	
1	Ingresar al sistema eSIGEF	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	No se entrega la información oportuna de las Unidades Solicitantes
2	Seleccionar la Unidad Ejecutora (UE)	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
3	Crear cabecera del Programa	10,00		0,8970			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
4	Llenar detalle		480,00		43,0560						x	Prof. Carrera	Asist. Conta	Posibles errores en digitación o desconocimiento del número de partidas
5	Enviar al MF el PCC para su aprobación		15,00		1,3455						x	Prof. Carrera	Asist. Conta	
6	Receptar la Resolución Aprobatoria del PCC	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
7	Archivar la Resolución de Aprobación del PCC		3,00		0,2691					x		Prof. Carrera	Asist. Conta	
No. Actividades:		7		2,2425	44,6706	0	4	0	0	1	2	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF - PRESUPUESTO Fecha: 30/12/2008 Responsable: Nombre Firma
Tiempo Total (minutos):		25,00	498,00			0	25	0	0	3	495			
Tiempo Total (Horas):		0,4167	8,3000											
Simbología:		#	Frecuencia: Anual		Volumen: 3									
AV Agrega Valor		4	Total de Actividades		TA= 7									
NAV No Agrega Valor		3	Total de Ciclo		TC= 523,00									
OE Operación que agrega valor al usuario		0	Valor Agregado		VA= 57,14%									
OI Operación que agrega valor a la Institución		4	Tiempo de Espera		TE= 95,22%									
I Inspección o Verificación		0	Tiempo		T= 523,0000									
T Transporte		0	Eficiencia de Tiempo		ET= 4,78%									
A Archivo de documentación		1	Costo \$		C= 46,9131									
D Demora		2	Eficiencia de Costo		EC= 4,78%									



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso PCC**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

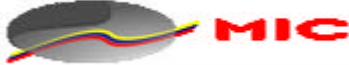
Ingresar:	Datos requeridos	Frecuencia:	Anual
Resultado:	Programa Cuatrimestral de Compromiso	Volumen:	3 veces
Tiempo:	523 minutos	Costo:	46,91 dólares
Eficiencia de Tiempo:	4,78%	Eficiencia de Costo:	4,78%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A. No se entrega la información oportuna de las Unidades Solicitantes, por lo que no permite ejecutar el proceso con un tiempo moderado.
- B. Posibles errores en digitación o desconocimiento del número de partidas, por lo que es necesario corregir y esto requiere de mayor tiempo para las actividades.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.5 Ejecución del Programa Mensual Devengado (PMD)

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Presupuesto Subproceso: Ejecución del PMD		Flujo: EJECUCIÓN DEL PROGRAMA MENSUAL DEVENGADO (PMD)						Código: DGF-P.B-PMD Ingresar: Datos requeridos Resultado: Programa Mensual Devengado						
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico	
1	Ingresar al sistema eSIGEF	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	No se entrega la información oportunamente las Unidades Solicitantes
2	Seleccionar la Unidad Ejecutora (UE)	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
3	Crear cabecera del Programa	10,00		0,8970			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
4	Llenar detalle		480,00		43,0560						x	Prof. Carrera	Asist. Conta	
5	Enviar al MF el PMD para su aprobación		15,00		1,3455						x	Prof. Carrera	Asist. Conta	Posibles errores en digitación o desconocimiento del número de partidas
6	Receptar la Resolución Aprobatoria del PMD	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
7	Archivar la Resolución de Aprobación del PMD		3,00		0,2691						x	Prof. Carrera	Asist. Conta	El proceso es igual que el PCC
No. Actividades:		7				0	4	0	0	1	2	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF - PRESUPUESTO Fecha: 30/12/2008 Responsable: Nombre Firma
Tiempo Total (minutos):		25,00	498,00	2,2425	44,6706	0	25	0	0	3	495	- Resolución Aprobatoria del PMD.		
Tiempo Total (Horas):		0,4167	8,3000											
Simbología:		#	Frecuencia: Anual		Volumen: 3									
AV Agrega Valor		4	Total de Actividades		TA= 7									
NAV No Agrega Valor		3	Total de Ciclo		TC= 523,00									
OE Operación que agrega valor al usuario		0	Valor Agregado		VA= 57,14%									
OI Operación que agrega valor a la Institución		4	Tiempo de Espera		TE= 95,22%									
I Inspección o Verificación		0	Tiempo		T= 523,0000									
T Transporte		0	Eficiencia de Tiempo		ET= 4,78%									
A Archivo de documentación		1	Costo \$		C= 46,9131									
D Demora		2	Eficiencia de Costo		EC= 4,78%									



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Ejecución del Programa Mensual Devengado PMD**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

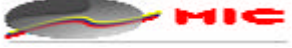
Ingresar:	Datos requeridos	Frecuencia:	Anual
Resultado:	Programa mensual Devengado	Volumen:	3 veces
Tiempo:	523 minutos	Costo:	46,91 dólares
Eficiencia de Tiempo:	4,78%	Eficiencia de Costo:	4,78%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** No se entrega la información oportuna de las Unidades Solicitantes, por lo que no permite ejecutar el proceso con un tiempo moderado.
- B.** Posibles errores en digitación o desconocimiento del número de partidas, por lo que se requiere un mayor tiempo para las actividades.
- C.** Este proceso es igual que el PCC, ya que esto se lo efectúa simultáneamente.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.6 Elaboración de Certificaciones Presupuestarias

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																																																												
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Presupuesto Subproceso: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		Flujo: ELABORACIÓN DE CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS					Ingresa: Solicitud de disponibilidad presupuestaria Resultado: Certificaciones Presupuestarias pagadas					Código: DGF-P.B-CP																																																		
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)																																																
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico																																																	
1	Receptar Solicitud de disponibilidad presupuestaria	4,00		0,3436								Técnico A	Secre.Ejec. 1	No se cuantifica adecuadamente los requerimientos por parte de las Unidades Solicitantes																																																
2	Entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria		2,00		0,1718							Técnico A	Secre.Ejec. 1	No se respeta los plazos establecidos para la ejecución de la disponibilidad																																																
3	Sumillar la disponibilidad presupuestaria		100,00		13,4200							DTÁrea	DGFin	Tiene varios trámites que revisar y otras actividades que ejecutar.																																																
4	Receptar y entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria sumillada	4,00		0,3436								Técnico A	Secre.Ejec. 1	Existen actividades que se repiten y no son tan necesarias, ya que son trámites cotidianos.																																																
5	Entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria sumillada		4,00		0,3436							Técnico A	Secre.Ejec. 1																																																	
6	Revisar documentos sustentatorios de la solicitud		12,00		1,0764							Prof. Carrera	Asist. Conta																																																	
7	Comprobar saldos presupuestarios disponibles	10,00		0,8970								Prof. Carrera	Asist. Conta																																																	
8	Legalizar solicitud de disponibilidad presupuestaria	4,00		0,3588								Prof. Carrera	Asist. Conta																																																	
9	Entregar solicitud de disponibilidad presupuestaria		3,00		0,2691							Prof. Carrera	Asist. Conta																																																	
10	Aprobar solicitud de disponibilidad presupuestaria	120,00		16,1040								DTÁrea	DGFin	Demora en la Aprobación ya que existen varios trámites y actividades que efectuar.																																																
11	Entregar solicitud de disponibilidad presupuestaria		3,00		0,4026							DTÁrea	DGFin																																																	
12	Enviar Solicitud de disponibilidad presupuestaria		3,00		0,2577							Técnico A	Secre.Ejec. 1																																																	
13	Receptar Solicitud de pago	3,00		0,2577								Técnico A	Secre.Ejec. 1																																																	
14	Entregar Solicitud de pago		2,00		0,1718							Técnico A	Secre.Ejec. 1																																																	
15	Receptar documentación sustentatoria de pago	2,00		0,2684								DTÁrea	DGFin																																																	
16	Revisar la documentación sustentatoria de pago		15,00		2,0130							DTÁrea	DGFin																																																	
17	Entregar la documentación sumillada		3,00		0,4026							DTÁrea	DGFin																																																	
18	Proceder a hacer la afectación presupuestaria del Ingreso o Gasto	10,00		0,8970								Prof. Carrera	Asist. Conta	Gestiones en el MF, retrasa las operaciones																																																
19	Generar CUR de Gastos	3,00		0,2691								Prof. Carrera	Asist. Conta																																																	
20	Entregar documentación		1,00		0,0897							Prof. Carrera	Asist. Conta																																																	
21	Recibir la documentación	1,00		0,1003								Profesional 4	Alist. Conta 2																																																	
22	Realizar registro contable	28,00		2,8084								Profesional 4	Alist. Conta 2	La realización de registros contables es un proceso predefinido																																																
23	Enviar documentación		1,00		0,1003							Profesional 4	Alist. Conta 2																																																	
24	Efectuar control previo al pago		20,00		2,0060							Profesional 4	Alist.Tes. 2																																																	
25	Ejecutar solicitud de pago al MF	7,00		0,7021								Profesional 4	Alist.Tes. 2	La ejecución de solicitud de pago al MF es un proceso predefinido																																																
26	Registrar solicitud de pago en base de datos enviadas por el MF	3,00		0,3009								Profesional 4	Alist.Tes. 2	Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña																																																
No. Actividades:		26,00		23,6509		7		6		3		9		0		1																																														
Tiempo Total (minutos):		199,00		169,00		147		52		47		22		0		100																																														
Tiempo Total (Horas):		3,3167		2,8167																																																										
Simbología:		<table border="0"> <tr> <td>#</td> <td>Frecuencia:</td> <td>Diario</td> <td>Volumen:</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>AV</td> <td>Agrega Valor</td> <td>13</td> <td>Total de Actividades</td> <td>TA= 26</td> </tr> <tr> <td>NAV</td> <td>No Agrega Valor</td> <td>13</td> <td>Total de Ciclo</td> <td>TC= 368,00</td> </tr> <tr> <td>OE</td> <td>Operación que agrega valor al usuario</td> <td>7</td> <td>Valor Agregado</td> <td>VA= 50,00%</td> </tr> <tr> <td>OI</td> <td>Operación que agrega valor a la Institución</td> <td>6</td> <td>Tiempo de Espera</td> <td>TE= 45,92%</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>Inspección o Verificación</td> <td>3</td> <td>Tiempo</td> <td>T= 368,0000</td> </tr> <tr> <td>T</td> <td>Transporte</td> <td>9</td> <td>Eficiencia de Tiempo</td> <td>ET= 54,08%</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>Archivo de documentación</td> <td>0</td> <td>Costo \$</td> <td>C= 44,3755</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Demora</td> <td>1</td> <td>Eficiencia de Costo</td> <td>EC= 53,30%</td> </tr> </table>																#	Frecuencia:	Diario	Volumen:	10	AV	Agrega Valor	13	Total de Actividades	TA= 26	NAV	No Agrega Valor	13	Total de Ciclo	TC= 368,00	OE	Operación que agrega valor al usuario	7	Valor Agregado	VA= 50,00%	OI	Operación que agrega valor a la Institución	6	Tiempo de Espera	TE= 45,92%	I	Inspección o Verificación	3	Tiempo	T= 368,0000	T	Transporte	9	Eficiencia de Tiempo	ET= 54,08%	A	Archivo de documentación	0	Costo \$	C= 44,3755	D	Demora	1	Eficiencia de Costo	EC= 53,30%
#	Frecuencia:	Diario	Volumen:	10																																																										
AV	Agrega Valor	13	Total de Actividades	TA= 26																																																										
NAV	No Agrega Valor	13	Total de Ciclo	TC= 368,00																																																										
OE	Operación que agrega valor al usuario	7	Valor Agregado	VA= 50,00%																																																										
OI	Operación que agrega valor a la Institución	6	Tiempo de Espera	TE= 45,92%																																																										
I	Inspección o Verificación	3	Tiempo	T= 368,0000																																																										
T	Transporte	9	Eficiencia de Tiempo	ET= 54,08%																																																										
A	Archivo de documentación	0	Costo \$	C= 44,3755																																																										
D	Demora	1	Eficiencia de Costo	EC= 53,30%																																																										
		Formularios y Documentos utilizados:										Oficina: DGF - PRESUPUESTO Fecha: 30/12/2008 Responsable:																																																		
		- Solicitud de disponibilidad presupuestaria - Memorando - Solicitud de pago o solicitud de Beneficiarios de Transferencias (CIDAP, FUND, PÉREZ, PERASSO, CGE) - Comprobante Único de Registro (CUR) de Gastos									 Nombre Firma																																																		



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DE : DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
ASUNTO : VERÓNICA GUZMÁN C.
ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Elaboración de Certificaciones Presupuestarias**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresos:	Solicitud de disponibilidad presupuestaria	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Certificaciones Presupuestarias pagadas	Volumen:	10 veces
Tiempo:	368 minutos	Costo:	44,38 dólares
Eficiencia de Tiempo:	54,08%	Eficiencia de Costo:	53,30%

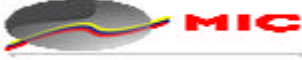
NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** No se cuantifica adecuadamente los requerimientos por parte de las Unidades Solicitantes, por lo que algunas veces se requiere de una mayor asignación de recurso y en otras los requerimientos solicitados son utilizados parcialmente.
- B.** No se respeta los plazos establecidos para la ejecución de la disponibilidad, por lo que existen problemas en el momento que desean disponer de los recursos y el plazo de ya se venció.
- C.** Existen actividades como la entrega, sumilla y recepción de disponibilidad presupuestaria que se repiten y no son tan necesarias, ya que son actividades cotidianas.
- D.** Tiene varios trámites que revisar y otras actividades que ejecutar, por lo que no se puede atender inmediatamente cada trámite y existe demora.
- E.** Existe demora en la Aprobación, ya que el Director tiene que atender varios trámites y cumplir con otras actividades correspondientes a su cargo.
- F.** El ir a efectuar algunas gestiones en el MF, con respecto a otros trámites que requieren solucionarse, por lo que retrasa las operaciones.
- G.** La realización de registros contables es un proceso predeterminado.
- H.** La ejecución de solicitud de pago al MF es un proceso predeterminado.
- I.** Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña como asistente de contabilidad, ya que su cargo debería ser Analista de Presupuesto.

Atentamente,

Verónica Guzmán C.

3.7.2.7 Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Presupuesto Subproceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas		Flujo: ELABORACIÓN DE REFORMAS PRESUPUESTARIAS INTERNAS						Código: DGF-P.B-RP.I Ingres: Saldos presupuestarios a afectar Resultado: Acuerdo Ministerial								
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)		
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico			
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar		20,00		1,7940								Prof. Carrera	Asist. Conta	Requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional	
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar trasposos y las partidas afectar	20,00		1,7940									Prof. Carrera	Asist. Conta		
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria	5,00		0,4485									Prof. Carrera	Asist. Conta	A veces no se identifica claramente la partida presupuestaria	
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria	5,00		0,4485									Prof. Carrera	Asist. Conta		
5	Llenar detalle del comprobante	100,00		8,9700									Prof. Carrera	Asist. Conta	Depende del número de partidas a reformar. Se desconoce las partidas afectar	
6	Solicitar aprobación de grupos no controlados		4,00		0,3588								Prof. Carrera	Asist. Conta	Insuficiencias de saldos para los requerimientos	
7	Llenar datos en el Comprobante de Modificación de gastos	5,00		0,4485									Prof. Carrera	Asist. Conta		
8	Aprobar Reforma	8,00		0,7176									Prof. Carrera	Asist. Conta		
9	Elaborar Acuerdo Ministerial		420,00		37,6740								Prof. Carrera	Asist. Conta	Existe demora ya que el acuerdo debe cuadrar por valores y fuentes de financiamiento	
10	Enviar el Acuerdo Ministerial		10,00		0,8970								Prof. Carrera	Asist. Conta		
11	Recibir el Acuerdo Ministerial	8,00		1,0736									DTÁrea	DGFin		
12	Legalizar el Acuerdo Ministerial		960,00		128,8320								DTÁrea	DGFin	Se demora en legalizar, por que requieren atender otros trámites	
13	Enviar Acuerdo Ministerial Legalizado para que legalice el Ministro		10,00		1,3420								DTÁrea	DGFin		
14	Recibir Acuerdo Ministerial Legalizado	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Asist. Conta		
15	Archivar Acuerdo Ministerial Legalizado		5,00		0,4485								Prof. Carrera	Asist. Conta		
No. Actividades:		15,00		14,7977		0	8	1	2	1	3	Formularios y Documentos utilizados:				
Tiempo Total (minutos):		161,00	1.429,00	171,3463		0	161	20	20	5	1.384	Oficina: DGF - PRESUPUESTO				
Tiempo Total (Horas):		2,6833	23,8167									Fecha: 30/12/2008				
Simbología:		#	Frecuencia: Mensual		Volumen: 18								Responsable:			
AV	Agrega Valor	8	Total de Actividades		TA= 15										
NAV	No Agrega Valor	7	Total de Ciclo		TC= 1.590,00								Nombre			
OE	Operación que agrega valor al usuario	0	Valor Agregado		VA= 53,33%										
OI	Operación que agrega valor a la Institución	8	Tiempo de Espera		TE= 89,87%								Firma			
I	Inspección o Verificación	1	Tiempo		T= 1.590,0000											
T	Transporte	2	Eficiencia de Tiempo		ET= 10,13%											
A	Archivo de documentación	1	Costo \$		C= 186,1440											
D	Demora	3	Eficiencia de Costo		EC= 7,95%											



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

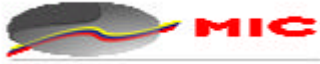
Ingresos:	Saldos presupuestarios a afectar	Frecuencia:	Mensual
Resultado:	Acuerdo Ministerial	Volumen:	18 veces
Tiempo:	1.590 minutos	Costo:	186,14 dólares
Eficiencia de Tiempo:	10,13%	Eficiencia de Costo:	7,95%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Existen requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional, por lo que se requiere tomar recursos de otras partidas presupuestarias del mismo grupo.
- B.** A veces no se identifica claramente la partida presupuestaria que se requiere para realizar la afectación presupuestaria, por lo que se requiere mayor tiempo.
- C.** Existe demora según el número de partidas a reformar, además que se desconoce las partidas que se van a afectar, por lo que resta tiempo, hasta determinar las mismas.
- D.** Existe insuficiencia de saldos en las partidas presupuestaria, lo que complica el determinar las partidas que se van a afectar para los requerimientos.
- E.** Existe demora ya que el acuerdo debe cuadrar por valores y fuentes de financiamiento, lo que resta tiempo para atender otros trámites.
- F.** Existe demora en legalizar el acuerdo al director y ministro, ya que tienen otras actividades que cumplir.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.8 Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS										Código: DGF-P.B-RP.E			
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Presupuesto Subproceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas		Flujo: ELABORACIÓN DE REFORMAS PRESUPUESTARIAS EXTERNAS								Ingresa: Saldos presupuestarios a afectar Resultado: Resolución Presupuestaria					
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)	
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico		
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar		20,00		1,7940								Prof. Carrera	Asist. Conta	Requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional.
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar traspasos y las partidas a afectar	20,00		1,7940									Prof. Carrera	Asist. Conta	
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria	5,00		0,4485									Prof. Carrera	Asist. Conta	A veces no se identifica claramente la partida presupuestaria, por lo que se requiere de mayor tiempo.
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria	5,00		0,4485									Prof. Carrera	Asist. Conta	
5	Llenar detalle del comprobante	100,00		8,9700									Prof. Carrera	Asist. Conta	Depende del número de partidas a reformar. Se desconoce las partidas a afectar.
6	Solicitar aprobación de grupos controlados		10,00		0,8970								Prof. Carrera	Asist. Conta	
7	Solicitar de la UE a la UDAF para consolidación y envío al MF		10,00		0,8970								Prof. Carrera	Asist. Conta	
8	Consolidar el documento	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Asist. Conta	Suelen existir errores, que se identifican al consolidar de la UE a la UDAF, que se deben corregir y restan tiempo en el trámite.
9	Solicitar al MF la aprobación		10,00		0,8970								Prof. Carrera	Asist. Conta	
10	Receptar la Resolución Presupuestaria correspondiente	5,00		0,4485									Prof. Carrera	Asist. Conta	
11	Archivar documentación		5,00		0,4485								Prof. Carrera	Asist. Conta	
No. Actividades:		11,00		13,0065		4,9335		0	6	1	0	1	3	Formularios y Documentos utilizados:	
Tiempo Total (minutos):		145,00	55,00					0	145	20	0	5	30	Oficina: DGF - PRESUPUESTO	
Tiempo Total (Horas):		2,4167	0,9167											Fecha: 30/12/2008	
Simbología:		#	Frecuencia:	Semanales	Volumen:	3								Responsable:	
AV	Agrega Valor	6	Total de Actividades		TA=	11								
NAV	No Agrega Valor	5	Total de Ciclo		TC=	200,00								Nombre	
OE	Operación que agrega valor al usuario	0	Valor Agregado		VA=	54,55%								
OI	Operación que agrega valor a la Institución	6	Tiempo de Espera		TE=	27,50%								Firma	
I	Inspección o Verificación	1	Tiempo		T=	200.0000								
T	Transporte	0	Eficiencia de Tiempo		ET=	72,50%									
A	Archivo de documentación	1	Costo \$		C=	17,9400									
D	Demora	3	Eficiencia de Costo		EC=	72,50%									



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS


Ingresar:	Saldos presupuestarios a afectar	Frecuencia:	Semanal
Resultado:	Resolución Presupuestaria	Volumen:	3 veces
Tiempo:	200 minutos	Costo:	17,94 dólares
Eficiencia de Tiempo:	72,50%	Eficiencia de Costo:	72,50%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional, por lo que se requiere tomar recursos de otros grupos de cuentas, programas o proyectos, para financiar el requerimiento solicitado.
- B.** A veces no se identifica claramente la partida presupuestaria de otros grupos para efectuar la reforma presupuestaria requerida.
- C.** El tiempo depende del número de partidas a reformar, ya que si no existe la disponibilidad suficiente de recursos en una sola partida presupuestaria se debe tomar en cuenta varias partidas para cubrir el valor solicitado.
- D.** Suelen existir errores, en el momento de consolidar la documentación de la UE a la UDAF, los cuales se requieren corregir.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.9 Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Macroproceso: Gestión Financiera		Flujo: OBTENCIÓN DE REPORTES DE CÉDULAS PRESUPUESTARIAS										Código: DGF-P.B-RCP		
Proceso: Presupuesto												Ingresar: Datos y documentos para la Ejecución del presupuesto		
Subproceso: Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias												Resultado: Reporte de Cédulas Presupuestarias		
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico	
1	Ingresar en la ejecución del presupuesto	2,00		0,1794			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	Fallas en el Sistema
2	Escoger filtros correspondientes	2,00		0,1794			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
3	Llenar cabecera	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
4	Llenar detalle	5,00		0,4485			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
5	Imprimir Reporte de Cédulas Presupuestarias	3,00		0,2691			x					Prof. Carrera	Asist. Conta	
6	Archivar Reporte de Cédulas Presupuestarias		3,00		0,2691					x		Prof. Carrera	Asist. Conta	Fallas de la impresora, falta de toner o impresora ocupada
No. Actividades:		6		1,5249	0,2691	0	5	0	0	1	0	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF - PRESUPUESTO Fecha: 30/12/2008 Responsable: Nombre Firma
Tiempo Total (minutos):		17,00	3,00			0	17	0	0	3	0	- Reporte de Cédulas Presupuestarias		
Tiempo Total (Horas):		0,2833	0,0500											
Simbología:		#	Frecuencia: Semanales		Volumen: 2									
AV Agrega Valor		5	Total de Actividades		TA=		6							
NAV No Agrega Valor		1	Total de Ciclo		TC=		20,00							
OE Operación que agrega valor al usuario		0	Valor Agregado		VA=		83,33%							
OI Operación que agrega valor a la Institución		5	Tiempo de Espera		TE=		15,00%							
I Inspección o Verificación		0	Tiempo		T=		20,0000							
T Transporte		0	Eficiencia de Tiempo		ET=		85,00%							
A Archivo de documentación		1	Costo \$		C=		1,7940							
D Demora		0	Eficiencia de Costo		EC=		85,00%							



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DE : DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
ASUNTO : VERÓNICA GUZMÁN C.
ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS


Ingresar:	Datos y documentos para la Ejecución del presupuesto	Frecuencia:	Semanal
Resultado:	Reporte de Cédulas Presupuestarias	Volumen:	2 veces
Tiempo:	20 minutos	Costo:	1,79 dólares
Eficiencia de Tiempo:	85,00%	Eficiencia de Costo:	85,00%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A. Fallas en el Sistema, por lo que no permite obtener en el momento que se requiere el reporte de cédulas presupuestarias.
- B. Fallas de la impresora, falta de tóner o impresora ocupada, lo que demora la impresión del reporte.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.10 Realización de Registros Contables

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
Macroproceso: Gestión Financiera										Código: DGF-C.B-RC					
Proceso: Contabilidad		Flujo: REALIZACIÓN DE REGISTRO CONTABLE								Ingresa: Documentación de respaldo para registros contables					
Subproceso: Realización de Registro Contable										Resultado: Comprobante Único de Registro (CUR)					
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)	
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico		
1	Recibir la documentación	1,00		0,1003								Profesional 4	Alist.Conta 2	Interrupciones frecuentes	
2	Controlar que la documentación esté completa		25,00		2,5075							Profesional 4	Alist.Conta 2	La documentación no tiene los documentos requeridos o que respalden	
3	Ingresar a la Unidad Ejecutora en el eSIGEF	1,00		0,1003								Profesional 4	Alist.Conta 2	El sistema en algunas ocasiones es muy lento y se colapsa	
4	Verificar datos y cálculos de la cabecera		2,00		0,2006							Profesional 4	Alist.Conta 2	Las actividades 2 y 4 son de verificación de documentos y datos	
5	Ingresar al detalle de comprobante	3,00		0,3009								Profesional 4	Alist.Conta 2	Depende del trámite, si es de comedor, Andinatel se demora aproximadamente 2 horas y media	
6	Llenar datos en detalle de Factura	3,00		0,3009								Profesional 4	Alist.Conta 2	Falta de coordinación con presupuestos	
7	Llenar datos en Retenciones y Descuentos	2,00		0,2006								Profesional 4	Alist.Conta 2		
8	Solicitar el CUR	0,50		0,0502								Profesional 4	Alist.Conta 2	Mayores trámites al fin de mes	
9	Aprobar CUR	0,50		0,0502								Profesional 4	Alist.Conta 2		
10	Imprimir CUR	1,00		0,1003								Profesional 4	Alist.Conta 2		
11	Enviar documentación a Tesorería		1,00		0,1003							Profesional 4	Alist.Conta 2		
No. Actividades:		11		1,2036		2,8084		0	8	2	1	0	0		
Tiempo Total (minutos):		12,00	28,00					0	12	27	1	0	0		
Tiempo Total (Horas):		0,2000	0,4667												
Simbología:		#	Frecuencia: Diarios		Volumen: 12										
AV Agrega Valor		8	Total de Actividades		TA= 11								- Solicitud de Pago		
NAV No Agrega Valor		3	Total de Ciclo		TC= 40,00								- Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria		
OE Operación que agrega valor al usuario		0	Valor Agregado		VA= 72,73%								- Documentos de respaldo: Factura, Informe de Comisión de Adjudicación, Memorando de Requerimiento, Contrato		
OI Operación que agrega valor a la Institución		8	Tiempo de Espera		TE= 70,00%								- Comprobante Único de Registro (CUR)		
I Inspección o Verificación		2	Tiempo		T= 40,0000										
T Transporte		1	Eficiencia de Tiempo		ET= 30,00%										
A Archivo de documentación		0	Costo \$		C= 4,0120										
D Demora		0	Eficiencia de Costo		EC= 30,00%										
														- Formularios y Documentos utilizados:	
														Oficina: DGF - CONTABILIDAD Fecha: 30/12/2008 Responsable:	
													 Nombre	
													 Firma	



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Realización de Registro Contable**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresar:	Documentación de respaldo para registros contables	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Comprobante Único de Registro	Volumen:	12 veces
Tiempo:	40 minutos	Costo:	4,01 dólares
Eficiencia de Tiempo:	30%	Eficiencia de Costo:	30%


NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Interrupciones frecuentes, lo que no permite continuar con el trabajo que se está realizando.
- B.** La documentación no tiene los documentos requeridos o que respalden el trámite, por lo tanto el documento tiene que ser devuelto, para que se respalde adecuadamente el trámite.
- C.** Las actividades de control de documentación y verificación de datos y cálculos de la cabecera, son similares por lo que por lo que estas dos pueden efectuarse en forma conjunta.
- D.** El sistema en algunas ocasiones es muy lento y se colapsa, por lo que no se puede trabajar correctamente.
- E.** Falta de coordinación con presupuestos, por lo que no permite efectuar adecuadamente el trabajo y continuar con el trabajo.
- F.** Depende del trámite, si es de comedor, Andinatel se demora aproximadamente 2 horas y media, ya que hay que registrar una cantidad mayor de información.
- G.** Mayores trámites al fin de mes, por lo que el trabajo se acumula, ya que existe un número mayor de trámites que registrar.

Atentamente,

Verónica Guzmán C.

3.7.2.11 Ejecución de las Declaraciones al SRI

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Macroproceso: Gestión Financiera										Código: DGE-C.B-D.SRI				
Proceso: Contabilidad		Flujo: EJECUCIÓN DE LAS DECLARACIÓN AL SRI								Ingres: Facturas de venta y compra				
Subproceso: Ejecución de las Declaraciones al SRI										Resultado: Declaración de Impuestos al SRI				
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico	
1	Ingresar Facturas de ventas y compras en el SITAC	1,00		0,0943			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	Comprobantes no están archivados, se pierde tiempo
2	Validar Información	1,00		0,0943			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
3	Imprimir Reportes	0,30		0,0283			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
4	Ingresar al Formulario 103	0,30		0,0283			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
5	Llenar datos requeridos	1,00		0,0943			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
6	Grabar en la DIMM archivo del SITAC	0,30		0,0283			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
7	Salir del SITAC		0,03		0,0028				x			Profesional 2	Alist.Conta 1	
8	Ingresar al DIMM Formularios del SRI	0,03		0,0028			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	Congestión en el Sistema para ingresar a la página del SRI
9	Ingresar en editar declaración existente	0,03		0,0028			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
10	Grabar el formulario del SRI	0,03		0,0028			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
11	Imprimir Formulario	0,30		0,0283			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
12	Salir del Sistema		0,30		0,0283				x			Profesional 2	Alist.Conta 1	
13	Ingresar a la Página del SRI	0,30		0,0283			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
14	Declarar Impuestos – Formulario 103	5,00		0,4715			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
15	Cargar Anexos Transaccionales Simplificados (ATS)	1,00		0,0943			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
16	Imprimir Conformación de la Recepción del Archivo		0,30		0,0283					x		Profesional 2	Alist.Conta 1	Fallas de la impresora , falta de toner o impresora ocupada
17	Consultar en "General de Archivos"	0,30		0,0283			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
18	Imprimir Talón de Resumen	0,30		0,0283			x					Profesional 2	Alist.Conta 1	
19	Legalizar la documentación		4,00		0,3772					x		Profesional 2	Alist.Conta 1	Existe demora, para legalizar el documento
20	Archivar toda la documentación		1,00		0,0943					x		Profesional 2	Alist.Conta 1	
No. Actividades:		20										Formularios y Documentos utilizados:		
Tiempo Total (minutos):		11,19	5,63	1,0552		0	15	0	2	1	2			Oficina: DGF - CONTABILIDAD
Tiempo Total (Horas):		0,1865	0,0938			0	11	0	0	1	4			Fecha: 30/12/2008
Simbología:		#	Frecuencia: Diario		Volumen: 28								- Copia de la Factura de Ventas (autogestión) - Copia de la Factura de Compras - Reporte de Ventas - Reporte de Compras - Formulario 103 y 104 - Confirmación de la Recepción del Archivo - Talón de Resumen	
AV	Agrega Valor	15	Total de Actividades		TA=	20							 Nombre Firma
NAV	No Agrega Valor	5	Total de Ciclo		TC=	16,82								
OE	Operación que agrega valor al usuario	0	Valor Agregado		VA=	75,00%								
OI	Operación que agrega valor a la Institución	15	Tiempo de Espera		TE=	33,47%								
I	Inspección o Verificación	0	Tiempo		T=	16,8200								
T	Transporte	2	Eficiencia de Tiempo		ET=	66,53%								
A	Archivo de documentación	1	Costo \$		C=	1,5861								
D	Demora	2	Eficiencia de Costo		EC=	66,53%								



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Ejecución de las Declaraciones al SRI**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

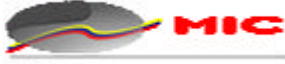
Ingresar:	Facturas de venta y compra	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Declaración de Impuestos al SRI	Volumen:	28 veces
Tiempo:	16,82 minutos	Costo:	1,59 dólares
Eficiencia de Tiempo:	66,53%	Eficiencia de Costo:	66,53%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Comprobantes no están archivados, por lo que no permite efectuar oportunamente las actividades y resta tiempo hasta obtener y poder ingresar la información.
- B.** Existe congestión en el Sistema para ingresar a la página del SRI, lo que no permite realizar rápidamente el trámite.
- C.** Fallas de la impresora, falta de tóner o impresora ocupada, por lo que no se puede disponer inmediatamente de la misma.
- D.** En legalizar la declaración al SRI existe demora, ya que el documento debe ser revisado y legalizado, por la Analista de Contabilidad y Tesorería.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.12 Ejecución del Inventario de Bienes Valorados

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PROPUESTA DE MEJORA DEL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Contabilidad Subproceso: Ejecución del Inventario de Bienes Valorados		Flujo: EJECUCIÓN DEL INVENTARIO DE BIENES VALORADOS					Código: DGF-C.B-IBV									
							Ingresar: Documentación de respaldo y datos al sistema					Resultado: Constatación de los Bienes y ejecución de la depreciación				
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)		
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico			
1	Sustentar documentación del Bien que ingresa	30,00		2,6910										Prof. Carrera	Asist. Conta	Documentos en desorden y es difícil de continuar
2	Codificar el bien adquirido	3,50		0,3140										Prof. Carrera	Asist. Conta	
3	Ir a verificar, el bien, el lugar y responsable del bien		16,00		1,4352									Prof. Carrera	Asist. Conta	
4	Etiquetar el bien con su código respectivo	0,50		0,0449										Prof. Carrera	Asist. Conta	
5	Ingresar datos al SIFE	20,00		1,7940										Prof. Carrera	Asist. Conta	Depende del número de bienes que se ingrese con un solo documento. No está racionalizado el ingreso
6	Realizar la constatación física y verificar el custodio del bien	7.200,00		645,8400										Prof. Carrera	Asist. Conta	
7	Hacer firmar la Hoja de responsabilidad al custodio	15,00		1,3455										Prof. Carrera	Asist. Conta	Algunas veces el custodio no está.
8	Elaborar el Acta de constatación física del MIC		1.440,00		129,1680									Prof. Carrera	Asist. Conta	Existe demora al registrar todos los bienes de la institución
9	Ingresar al SIFE para realizar la depreciación	1,00		0,0897										Prof. Carrera	Asist. Conta	Se corre la depreciación al 31 de Diciembre de cada año
10	Ingresar Cálculo de depreciación	1,00		0,0897										Prof. Carrera	Asist. Conta	
11	Registrar fecha inicial v clave	1,00		0,0897										Prof. Carrera	Asist. Conta	
12	Aceptar que se ejecute la depreciación	2,00		0,1794										Prof. Carrera	Asist. Conta	
No. Actividades:		12		652,4778	130,6032	0	10	1	0	0	1	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF-CONTABILIDAD		
Tiempo Total (minutos):		7.274,00	1.456,00			0	7.274	16	0	0	1.440	Formularios y Documentos utilizados:		Fecha: 19/01/2009		
Tiempo Total (Horas):		121 2333	24 2667	# de Bienes en el MIC: 8.500 bienes								Formularios y Documentos utilizados:		Responsable:		
Simbología:		#	Frecuencia:	Annual	Volumen:											
AV	Agrega Valor	10	Total de Actividades		TA=	12								- Nota de Ingreso y Factura		
NAV	No Agrega Valor	2	Total de Ciclo		TC=	8.730,00								- CUR de Gastos		
OE	Operación que agrega valor al usuario	0	Valor Agregado		VA=	83,33%								- Si el bien es donado se		
OI	Operación que agrega valor a la Institución	10	Tiempo de Espera		TE=	16,68%								recepta la siguiente		
I	Inspección o Verificación	1	Tiempo		T=	8.730,0000								documentación: Solicitud de		
T	Transporte	0	Eficiencia de Tiempo		ET=	83,32%								Donación, Acta Legalizada		
A	Archivo de documentación	0	Costo \$		C=	783,0810								- Etiqueta del código del bien		
D	Demora	1	Eficiencia de Costo		EC=	83,32%								- Hoja de responsabilidad		
														- Acta de Constatación Física		
													 Nombre Firma		



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DE : DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
ASUNTO : VERÓNICA GUZMÁN C.
FECHA : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Ejecución del Inventario de Bienes Valorados**
12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresar:	Documentación de respaldo y datos al sistema	Frecuencia:	Anual
Resultado:	Constatación de los Bienes y ejecución de la depreciación	Volumen:	1 vez
Tiempo:	8.730 minutos	Costo:	783,08 dólares
Eficiencia de Tiempo:	83,32%	Eficiencia de Costo:	83,32%


NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Documentos en desorden, lo que resta tiempo hasta poder obtener toda la documentación que se requiere.
- B.** El tiempo que se requiere para ingresar la información en el sistema depende del número de bienes que se ingresen con un solo documento.
- C.** No está racionalizado el ingreso de los bienes al Ministerio, por lo que en algunos casos existen una gran cantidad de bienes que ingresan y en otras las cantidades son mínimas.
- D.** A veces el custodio no está, por lo que se pierde tiempo hasta localizarlo y se proceda a firmar la hoja de responsabilidad.

Atentamente,

Verónica Guzmán C.

3.7.2.13 Realización de Rol de Pagos

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Macroproceso: Gestión Financiera		Flujo: REALIZACIÓN DE ROL DE PAGO								Código: DGF-C.B-RP				
Proceso: Contabilidad										Ingres: Documentación de respaldo al Rol de Pagos				
Subproceso: Realización de Rol de Pago										Resultado: Reporte de Sueldos				
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico	
1	Receptar documentación	2,00		0,2114			x					Profesional 4	Alist. Pres. 2	Se receipta la documentación dependiendo del tipo de rol de pagos
2	Ingresar los datos en Nómina	970,00		102,5290			x					Profesional 4	Alist. Pres. 2	Existen problemas en nómina no hay presupuesto
3	Aprobar nómina	1,00		0,1057			x					Profesional 4	Alist. Pres. 2	Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña.
4	Imprimir cada uno de los Reportes de Sueldos		30,00		3,1710						x	Profesional 4	Alist. Pres. 2	Existe demora, impresora ocupada
5	Enviar la nómina aprobada al eSIPREN		1,00		0,1057				x			Profesional 4	Alist. Pres. 2	
6	Validar la información en el eSIGEF		60,00		6,3420						x	Profesional 4	Alist. Pres. 2	Existe demora hasta que la información se valide en el sistema
7	Generar CUR de Gastos		60,00		6,3420						x	Profesional 4	Alist. Pres. 2	Existe demora por el cambio de sistema
No. Actividades:		7				0	3	0	1	0	3	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF - CONTABILIDAD Fecha: 30/12/2008 Responsable: Nombre Firma
Tiempo Total (minutos):		973,00	151,00	102,8461	15,9607	0	973	0	1	0	150			
Tiempo Total (Horas):		16,2167	2,5167											
Simbología:		#	Frecuencia: Mensual		Volumen: 194								-Acción de personal de Ingreso o Egreso o Contrato -Certificado Bancario -Copia de la CI y Papeleta de Votación -Certificado de horas extraordinarias o suplementarias -Acción de personal de subrogación -Reporte de Sueldos	
AV	Agrega Valor	3	Total de Actividades		TA= 7									
NAV	No Agrega Valor	4	Total de Ciclo		TC= 1.124,00									
OE	Operación que agrega valor al usuario	0	Valor Agregado		VA= 42,86%									
OI	Operación que agrega valor a la Institución	3	Tiempo de Espera		TE= 13,43%									
I	Inspección o Verificación	0	Tiempo		T= 1.124,0000									
T	Transporte	1	Eficiencia de Tiempo		ET= 86,57%									
A	Archivo de documentación	0	Costo \$		C= 118,8068									
D	Demora	3	Eficiencia de Costo		EC= 86,57%									



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Realización de Rol de Pago**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

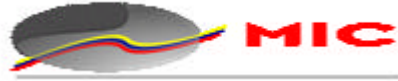
Ingresas:	Documentación de respaldo al Rol de Pagos	Frecuencia:	Mensual
Resultado:	Reporte de Sueldos	Volumen:	194 veces
Tiempo:	1.124 minutos	Costo:	118,81 dólares
Eficiencia de Tiempo:	86,57%	Eficiencia de Costo:	86,57%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Existen problemas en nómina, al no existir presupuesto suficiente para el pago de nómina.
- B.** Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña, ya que sus funciones no son de Analista de Presupuesto 2, el podría ser Analista de Contabilidad 2.
- C.** Existe demora en la impresión al estar la impresora ocupada, lo que no permite obtener inmediatamente los reportes de sueldos.
- D.** En validar la información existe demora, ya que se debe pasar del sistema eSIPREN al eSIGEF.
- E.** En generar CUR existe demora, ya que el tiempo puede ser menor, ya que se trabaja con el sistema.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.14 Obtención de Reportes Financieros

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS															
Macroproceso: Gestión Financiera		Flujo: OBTENCIÓN DE REPORTES FINANCIEROS								Código: DGF-C.B-RF							
Proceso: Contabilidad										Ingresa: Datos y registro de transacciones							
Subproceso: Obtención de Reportes Financieros										Resultado: Reporte Financiero Impreso							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)			
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico				
1	Ingresar en la Ejecución de Gastos (eSigef)	1,00		0,10			x					Profesional 4	Alist.Conta 2	Fallas en el sistema eSIGEF			
2	Escoger filtros correspondientes		1,50		0,15							Profesional 4	Alist.Conta 2				
3	Seleccionar la opción "continuar"	0,50		0,05			x					Profesional 4	Alist.Conta 2				
4	Imprimir Reporte Financiero	3,00		0,30			x					Profesional 4	Alist.Conta 2	Fallas en la impresora o se encuentra ocupada			
5	Entregar Reporte Financiero al Director		3,00		0,30						x	Profesional 4	Alist.Conta 2				
No. Actividades:		5		0,45		0		3		0		1		0		1	
Tiempo Total (minutos):		4,50		4,50		0		5		0		3		0		2	
Tiempo Total (Horas):		0,0750		0,0750													
Simbología:		#		Frecuencia: Mensual		Volumen: 8											
AV Agrega Valor		3		Total de Actividades		TA=		5									
NAV No Agrega Valor		2		Total de Ciclo		TC=		9,00									
OE Operación que agrega valor al usuario		0		Valor Agregado		VA=		60,00%									
OI Operación que agrega valor a la Institución		3		Tiempo de Espera		TE=		50,00%									
I Inspección o Verificación		0		Tiempo		T=		9,0000									
T Transporte		1		Eficiencia de Tiempo		ET=		50,00%									
A Archivo de documentación		0		Costo \$		C=		0,9027									
D Demora		1		Eficiencia de Costo		EC=		50,00%									
												-Reporte Financiero				Oficina: DGF - CONTABILIDAD Fecha: 30/12/2008 Responsable: Nombre Firma	



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DE : DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
ASUNTO : VERÓNICA GUZMÁN C.
: ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Obtención de Reportes Financieros**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS


Ingresar:	Datos y registro de transacciones	Frecuencia:	Mensual
Resultado:	Reporte Financiero Impreso	Volumen:	8
Tiempo:	9 minutos	Costo:	0,90 dólares
Eficiencia de Tiempo:	50%	Eficiencia de Costo:	50%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Fallas en el sistema eSIGEF, lo que algunas veces no permite continuar con el trabajo y se pierde tiempo.
- B.** Fallas en la impresora o se encuentra ocupada, por lo que no se puede imprimir inmediatamente el reporte.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.7.2.15 Ejecución de Solicitud de Pago

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Tesorería Subprocesos: Ejecución de Solicitud de Pago al MF		Flujo: EJECUCIÓN DE SOLICITUD DE PAGO AL MINISTERIO DE FINANZAS (MF)						Código: DGF-T-R-P Ingres: Solicitud de Pago Resultado: Pago confirmado y Comprobante de Retención entregado								
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)		
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Especifico			
1	Receptar Solicitud de pago	3,00		0,2577		x							Técnico A	Secre.Ejec. 1	Actividades antes efectuadas, proceso predefinido de elaboración de certificaciones presupuestarias	
2	Enviar Solicitud de pago		2,00		0,1718								Técnico A	Secre.Ejec. 1		
3	Receptar la documentación sustentatoria de pago	2,00		0,2684		x							DTÁrea	DGFin		
4	Revisar la documentación sustentatoria de pago		15,00		2,0130								DTÁrea	DGFin		
5	Entregar la documentación sumillada		3,00		0,4026								DTÁrea	DGFin		
6	Proceder hacer la afectación presupuestaria del Ingreso o Gasto	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Asist. Conta		
7	Generar CUR de Gastos	3,00		0,2691									Prof. Carrera	Asist. Conta		
8	Entregar documentación		1,00		0,0897								Prof. Carrera	Asist. Conta		
9	Recibir la documentación	1,00		0,1003									Profesional 4	Alist.Conta 2	Falta de documentación de respaldo al trámite	
10	Realizar Registros Contables	38,00		3,8114									Profesional 4	Alist.Conta 2	Es un proceso predefinido de realización de Registros Contables	
11	Enviar documentación		1,00		0,1003								Profesional 4	Alist.Conta 2		
12	Efectuar control previo al pago		25,00		2,5075								Profesional 4	Alist.Tes. 2	Sistema defectuoso se cuelga el sistema	
13	Aprobar Solicitud de Pago	3,00		0,3009									Profesional 4	Alist.Tes. 2	Documentación incompleta y/o defectuosa o no confiable, no se visualiza bien	
14	Solicitar el Pago al MF	3,00		0,3009									Profesional 4	Alist.Tes. 2	Errores en registros o cálculos	
15	Realizar seguimiento del Estado de pago		1,00		0,1003								Profesional 4	Alist.Tes. 2		
16	Registrar solicitud de pago en base de datos enviados por el MF	3,00		0,3009									Profesional 4	Alist.Tes. 2		
17	Elaborar el Comprobante de Retención para el Beneficiario	10,00		1,0030									Profesional 4	Alist.Tes. 2		
18	Entregar el Comprobante de Retención al Beneficiario		5,00		0,5015								Profesional 4	Alist.Tes. 2		
19	Adjuntar una copia para el Archivo del CUR		3,00		0,3009								Profesional 4	Alist.Tes. 2		
20	Archivar una copia en archivos de Tesorería		2,00		0,2006								Profesional 4	Alist.Tes. 2		
		No. Actividades:		20				2	8	3	5	2	0	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF - TESORERÍA Fecha: 30/12/2008 Responsable:
		Tiempo Total (minutos):		76,00	58,00	7,5096	6,3882	5	71	41	12	5	0			
		Tiempo Total (Horas):		1,2667	0,9667											
Simbología:		#	Frecuencia:	Diarios	Volumen:	10										
AV Agrega Valor		10	Total de Actividades	TA=	20									- Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria		
NAV No Agrega Valor		10	Total de Ciclo	TC=	134,00									- Solicitud de Pago		
OE Operación que agrega valor al usuario		2	Valor Agregado	VA=	50,00%									- Otros (Solicitud de Viáticos, Reembolsos, Memorando, Convenios Interinstitucionales)		
OI Operación que agrega valor a la Institución		8	Tiempo de Espera	TE=	43,28%									- CUR de Gastos		
I Inspección o Verificación		3	Tiempo	T=	134,0000									- Comp. de Retención de Impuesto a la Renta		
T Transporte		5	Eficiencia de Tiempo	ET=	56,72%											
A Archivo de documentación		2	Costo \$	C=	13,8978											
D Demora		0	Eficiencia de Costo	EC=	54,03%											



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Ejecución de Solicitud de Pago al MF**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresar:	Solicitud de Pago	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Confirmación del Pago y Entrega de Comprobante de Retención	Volumen:	10 veces
Tiempo:	134 minutos	Costo:	13,90 dólares
Eficiencia de Tiempo:	56,72%	Eficiencia de Costo:	54,03%

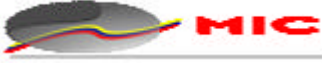
NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Existen algunas actividades antes efectuadas, que no es necesario detallar, ya que se encuentra en un proceso predeterminado de Certificaciones Presupuestarias.
- B.** Falta de documentación de respaldo o que sustente el trámite, para que se proceda a solicitar el Pago al MF.
- C.** Realizar registros contables es un proceso predefinido, por lo que no es necesario que se presente nuevamente.
- D.** Sistema defectuoso y algunas veces se cuelga el sistema, por lo que se dificulta trabajar normalmente y se pierde tiempo.
- E.** Documentación incompleta, defectuosa o no confiable (no se visualiza bien), lo que no permite continuar con el proceso, por falta de respaldo
- F.** Errores en registros o cálculos, lo que quita tiempo al tener que corregir.

Atentamente,

Verónica Guzmán C.

3.7.2.16 Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Tesorería Subproceso: Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión		Flujo: EJECUCIÓN DE REPORTES DE RECAUDACIÓN DE VALORES DE AUTOGESTIÓN						Código: DGF-T.B-RRVA Ingres: Datos para la Factura Resultado: Reporte Diario de Recaudación							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		ANÁLISIS						RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Problemas detectados)	
		AV	NAV	AV	NAV	OE	OI	I	T	A	D	Grupo Ocupacional	Puesto Específico		
1	Atender en ventanilla los trámites	1,00		0,0897									Prof. Carrera	Pagadora	
2	Elaborar facturas por tasas de actuación	2,50		0,2243									Prof. Carrera	Pagadora	
3	Analizar y determinar los valores a recaudar	1,00		0,0897									Prof. Carrera	Pagadora	Falta de comunicación con las Subsecretarías involucradas en el trámite
4	Consignar los datos correctos en factura	0,50		0,0449									Prof. Carrera	Pagadora	
5	Verificar y revisar la autenticidad de los billetes y monedas fraccionarias		0,30		0,0269								Prof. Carrera	Pagadora	Dificulta en dar vueltos (a veces no hay sueltos)
6	Legalizar y entregar la factura y primera copia	0,30		0,0269									Prof. Carrera	Pagadora	
7	Recopilar y tabular facturas	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Pagadora	
8	Conciliar valores de facturas con valores recaudados	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Pagadora	
9	Desglosar facturas en orden	2,00		0,1794									Prof. Carrera	Pagadora	
10	Registrar en orden numérico las facturas emitidas diariamente	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Pagadora	
11	Archivar copia rosada en archivo cronológico de Tesorería		3,00		0,2691								Prof. Carrera	Pagadora	
12	Constatar lo recaudado tanto en efectivo como en cheque	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Pagadora	
13	Elaborar comprobante de depósito	2,00		0,1794									Prof. Carrera	Pagadora	
14	Entregar al conserje para depósito en la cuenta rotativa de ingresos	10,00		0,8970									Prof. Carrera	Pagadora	
15	Elaborar reporte diario de recaudación	5,00		0,4485									Prof. Carrera	Pagadora	
16	Legalizar reporte diario de recaudación		5,00		0,4485								Prof. Carrera	Pagadora	
17	Entregar a Contabilidad la documentación		1,00		0,0897								Prof. Carrera	Pagadora	
No. Actividades:		17		5,7677		5	8	1	1	1	1	Formularios y Documentos utilizados:		Oficina: DGF - TESORERÍA	
Tiempo Total (minutos):		64,30	9,30	0,8342		5	59	0	1	3	5	Factura		Fecha: 30/12/2008	
Tiempo Total (Horas):		1,0717	0,1550									1era copia F/celeste: Unidad que atiende el trámite		Responsable:	
Simbología:		# Frecuencia: Diarios		Volumen: 1								- 2da copia F/verde: Reportes Diarios		Nombre	
AV Agrega Valor		13 Total de Actividades		TA= 17								- 3era copia F/rosada: Archivo cronológico de Tesorería		Firma	
NAV No Agrega Valor		4 Total de Ciclo		TC= 73,60								- Reporte Diario de Recaudación			
OE Operación que agrega valor al usuario		5 Valor Agregado		VA= 76,47%											
OI Operación que agrega valor a la Institución		8 Tiempo de Espera		TE= 12,64%											
I Inspección o Verificación		1 Tiempo		T= 73,6000											
T Transporte		1 Eficiencia de Tiempo		ET= 87,36%											
A Archivo de documentación		1 Costo \$		C= 6,6019											
D Demora		1 Eficiencia de Costo		EC= 87,36%											



INFORME DE NOVEDADES

PARA : ECON. BOLÍVAR ARIAS V.
DIRECTOR DE GESTIÓN FINANCIERA
DE : VERÓNICA GUZMÁN C.
ASUNTO : ANÁLISIS DEL SUBPROCESO: **Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión**
FECHA : 12 de enero de 2009

Al efectuar el diagrama de análisis de procesos, se han detectado las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresar:	Datos para la Factura	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Reporte Diario de Recaudación	Volumen:	1 vez
Tiempo:	73,60 minutos	Costo:	6,60 dólares
Eficiencia de Tiempo:	87,36%	Eficiencia de Costo:	87,36%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- A.** Falta de comunicación con las Subsecretarías involucradas en el trámite, por lo que algunas veces el porcentaje de recaudación cambia y no se comunica inmediatamente.
- B.** Cuando el cliente cancela y no hay vuelto para proceder con la recaudación de los valores de autogestión.

Atentamente,
Verónica Guzmán C.

3.8 Matriz de Análisis Resumida de los Procesos Analizados

#	Subprocesos	Tiempo		Costos		Frecuencia	Volumen	Novedades
		Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia			
DIRECCIÓN								
1	Emisión de directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería	29	24,14%	3,75	24,49%	Diario	15 veces	En aprobar los trámites existe demora ya que existen interrupciones y otras actividades relacionadas al cargo que efectuar.
PRESUPUESTO								
2	Elaboración de Proforma Presupuestaria	8.715,00	88,30%	781,74	88,30%	Anual	1 vez	La entrega de los requerimientos es inoportuna, existen fallas en el eSIGEF, algunas actividades quedan sin financiamiento, algunos ingresos o gastos no se pueden ubicar fácilmente en las partidas, se detectan errores de parte de la UE.
3	Ejecución del Programa Indicativo Anual	1.469,30	98,98%	131,80	98,98%	Anual	1 vez	Existen fallas en el sistema, no se ubica bien las partidas, falta de información respecto a la distribución del presupuesto.
4	Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso	523,00	4,78%	46,91	4,78%	Anual	3 veces	No se entrega la información oportuna de las Unidades Solicitantes, posibles errores en digitación o desconocimiento del número de partidas.
5	Ejecución del Programa Mensual Devengado	523,00	4,78%	46,91	4,78%	Anual	3 veces	Este proceso es igual que el PCC.
6	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	368,00	54,08%	44,38	53,30%	Diario	10 veces	Existen actividades como la entrega, sumilla y recepción de disponibilidad presupuestaria que se repiten y no son tan necesarias, ya que son actividades cotidianas. Existe demora en la aprobación.
7	Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas	1.590,00	10,13%	186,14	7,95%	Mensual	18 veces	Existen requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional, no se identifica claramente la partida presupuestaria, existe demora según el número de partidas a reformar, existe insuficiencia de saldos en las partidas presupuestaria y en la elaboración de del acuerdo ministerial y su legalización.
8	Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas	200,00	72,50%	17,94	72,50%	Semanal	3 veces	El tiempo depende del número de partidas a reformar, suelen existir errores, en el momento de consolidar la documentación de la UE a la UDAF.
9	Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias	20,00	85,00%	1,79	85,00%	Semanal	2 veces	Fallas en el Sistema y en la impresora.

#	Subprocesos	Tiempo		Costos		Frecuencia	Volumen	Novedades
		Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia			
CONTABILIDAD								
10	Realización de Registro Contable	40,00	30%	4,01	30%	Diario	12 veces	Interrupciones frecuentes, documentación incompleta, fallas en el sistema, falta de coordinación con presupuestos, mayores trámites al fin de mes, las actividades de verificación de documentos y datos pueden efectuarse en una sola actividad.
11	Ejecución de las Declaraciones al SRI	16,82	66,53%	1,59	66,53%	Diario	28 veces	Comprobantes no están archivados, congestión en la página del SRI, existe demora en legalizar y impresora no disponible.
12	Ejecución del Inventario de Bienes Valorados	8.730,00	83,32%	783,08	83,32%	Anual	1 vez	Documentos en desorden, no esta racionalizado el ingreso de los bienes, a veces el custodio no está.
13	Realización de Rol de Pago	1.124,00	86,57%	118,81	86,57%	Mensual	194 veces	Impresora ocupada, existe demora en validar la información y en generar CUR.
14	Obtención de Reportes Financieros	9,00	50,00%	0,90	50,00%	Mensual	8 veces	Fallas en el sistema eSIGEF, en la impresora o se encuentra ocupada.
TESORERÍA								
15	Ejecución de Solicitud de Pago al MF	134,00	56,72%	13,90	54,03%	Diario	10 veces	Existen procesos predeterminados, falta de documentación que respalde el trámite, sistema defectuoso, errores en registros o cálculos.
16	Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión	73,60	87,36%	6,60	87,36%	Diario	1 vez	Falta de comunicación con las Subsecretarías involucradas en el trámite, no hay sueldo para el vuelto.

3.9 Novedades Generales Detectadas en los Subprocesos Seleccionados

De las novedades detalladas de los subprocesos analizados se puede generalizar las siguientes:

- Existen fallas en el Sistema eSIGEF, ya que el sistema posee links no habilitados, es vulnerable, se cae, en ocasiones es lento y se colapsa lo que no permite trabajar adecuadamente y continuar con las actividades.
- No se entrega la información oportuna de las Unidades Solicitantes, por lo que existen mayores trámites al fin de mes y no permite ejecutar el proceso con un tiempo moderado.
- Tiene varios trámites que revisar y otras actividades que ejecutar, por lo que lleva algún tiempo poder aprobarlos y que el proceso continúe; existiendo de esta forma demora en la legalización o aprobación.
- Fallas de la impresora, falta de tóner o impresora ocupada, lo que demora la impresión de la documentación requerida.
- Interrupciones frecuentes, lo que resta tiempo en las actividades que se debe efectuar en cada subproceso de la Dirección de Gestión Financiera y no permite continuar con el trabajo.
- La documentación no tiene los documentos requeridos o que respalden el trámite, la documentación algunas veces está incompleta y/o defectuosa o no confiable por qué no se visualiza bien y no se puede continuar con el proceso y se debe devolver los documentos por falta de respaldo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se presenta una propuesta de mejoramiento en base a los problemas detectados de los subprocesos seleccionados en el capítulo anterior de la DGF, tratando de dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

Los cambios que se proponen pueden significar reducción de tiempo y de costos, tomando en cuenta las siguientes acciones:

- Fusión de actividades o proceso, cuando el caso lo amerite o se requiera.
- Reducción o eliminación de actividades de un subproceso, cuando estas no sean necesarias.
- Creación de actividades o procesos cuando fuere indispensable para el cumplimiento de los objetivos y mejoramiento de procesos.
- Mejoramiento de las actividades y de los subprocesos con la correspondiente disminución de tiempos y costos.

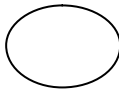



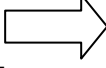



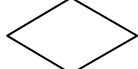


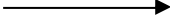
4.1 Herramientas a utilizar en cada proceso

Las herramientas a utilizar para el mejoramiento de los procesos son las siguientes:

- Flujo de Diagramación y Hoja ISO
- Hoja de Mejoramiento


4.1.1 Simbología

La simbología que se va a utilizar es la siguiente:

 Operación	Operación o Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.	Agrega Valor
 Inspección	Inspección o Revisión. Indica que el proceso se ha detenido, de manera que puede evaluarse la calidad del output. Firma de aprobación.	No Agrega Valor
 Demora	Demora o Espera. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar	No Agrega Valor
 Almacenamiento	Almacenamiento o Archivo. Indica que se guarda un ítem en forma temporal o permanente.	No Agrega Valor
 Transporte	Movimiento o Transporte. Se utiliza para indicar movimiento de output entre locaciones.	No Agrega Valor
 Inicio o Término	Indica el principio o el fin del proceso, dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.	No Agrega Valor
 Documentación	Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	Agrega Valor si esta junto a una operación
 Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo	No Agrega Valor
 Decisión	Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.	No Agrega Valor
 Informática	Actividad de procesamiento automático de datos, con computadores o programas.	Agrega Valor si esta junto a una operación
 Disco Magnético	Representa que la información se encuentra almacenada en un disco magnético.	Agrega Valor si esta junto a una operación
@ Internet	Representa el uso de Internet.	Agrega Valor si esta junto a una operación
 Dirección de Flujo	Denota la dirección y orden que corresponde a los pasos del proceso. Indica dirección ascendente, descendente o lateral.	No Agrega Valor

4.1.2 Flujo de Diagramación y Hoja ISO

El formato para el flujo de diagramación y Hoja ISO es el siguiente; el cual permite detallar y documentar los procesos de la Dirección, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsable de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se efectúen en los procesos.

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						
Macroproceso:		Responsable:				Código:		
Proceso:		Ingresar:				Fecha:		
Subproceso:		Resultado:				Status: Propuesta		
Objetivo:								
Alcance:								
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
Totales:		0,00	0,00	0,0000	0,0000			
Frecuencia:		Tiempo: 0,0000		Eficiencia en Tiempo: 0,00%				Oficina:
Volumen:		Costo: 0,0000		Eficiencia en Costo: 0,00%				Responsable:
TERMINOLOGÍA	FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS			
					TIPO	#		Nombre
					MEJORA			
					FUSIÓN			
					CREACIÓN			
					ELIMINACIÓN			
					TOTAL		0	Firma


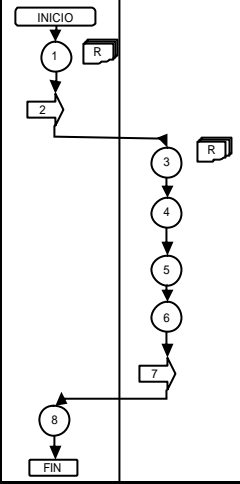
4.1.3 Hoja de Mejoramiento

Este formato sirve como herramienta que permite visualizar de mejor manera los problemas y soluciones propuestas, es decir la situación actual y la situación propuesta, expresando cuantitativamente las diferencias y beneficios esperados en tiempos y costos.

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<i>Subproceso:</i>					
<i>Responsable:</i>				<i>Código:</i>	
<i>Ingresar:</i>					
<i>Resultado:</i>					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
0	0	0	0		
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)		0,00	COSTO: (dólares)		0,00

4.2 Mejoramiento de cada Proceso Analizado aplicando las Herramientas

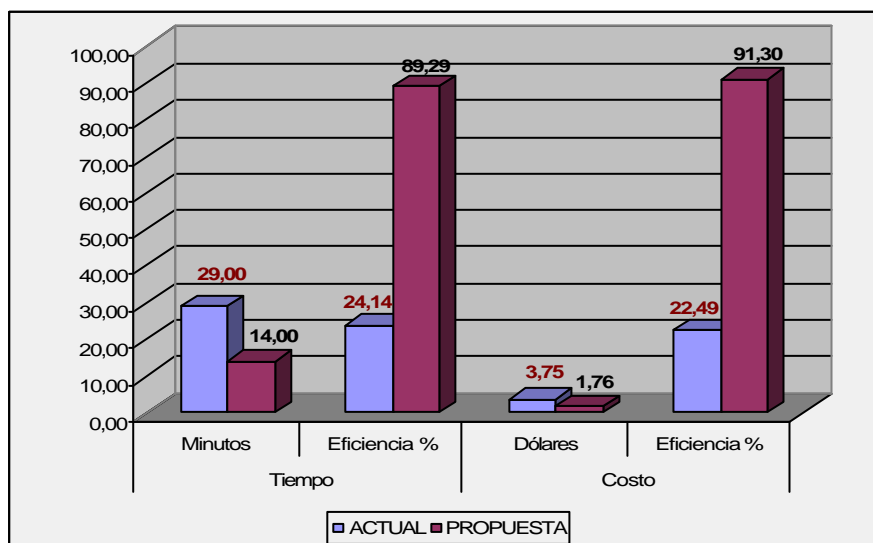
4.2.1 Emisión de Directrices para el manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Director de Gestión Financiera				Código: DGF.D.G.ED		
Proceso: Dirección		Ingresos: Requerimientos de fondos o proyectos				Fecha: 19/01/2009		
Subproceso: Emisión de Directrices para el manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería		Resultado: Directrices a las diferentes áreas				Status: Propuesta		
Objetivo: Emitir directrices para el manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería del MIC.								
Alcance: Contempla desde la recepción de los requerimientos hasta la emisión de directrices al responsable y la aprobación.								
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV	Secretaria Ejecutiva 1	Director de Gestión Financiera	
1	Receptar requerimientos	1,00		0,0859				Se organiza de mejor manera la agenda del Director
2	Entregar requerimientos		1,00		0,0859			
3	Receptar requerimientos	0,50		0,0671				
4	Analizar el requerimiento	8,00		1,0736				Se delega funciones con poder de decisión a los funcionarios
5	Emitir instrucciones para realizar el trámite según requerimientos	2,00		0,2684				Se agiliza la legalización al disminuir trámites que atender.
6	Direccionar el trámite	0,50		0,0671				
7	Entregar trámite sumillado		0,50		0,0671			
8	Recibir trámite sumillado	0,50		0,0430				
Totales		12,50	1,50	1,6051	0,1530	No. Actividades: 8		Oficina: DGF-PRESUPUESTO
Frecuencia: Diario		Tiempo: 14,0000		Eficiencia en Tiempo: 89,29%				Responsable:
Volumen: 15		Costo: 1,7581		Eficiencia en Costo: 91,30%				
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS		PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS	 Nombre Firma
DGFin Director de Gestión Financiera R Requerimiento	-Proforma Presupuestaria -Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria -Memorando Solicitud de Pago -Acuerdo Ministerial -Conciliación Bancaria -Permisos de Salida	-Elaboración de Proforma Presupuestaria -Elaboración de Certificaciones Presupuestarias -Elaboración de Reforma Presupuestarias -Ejecución de la Conciliación Bancaria.			TIPO	#		
			MEJORA	6				
			FUSIÓN	0				
			CREACIÓN	0				
			ELIMINACIÓN	0				
				TOTAL	6			


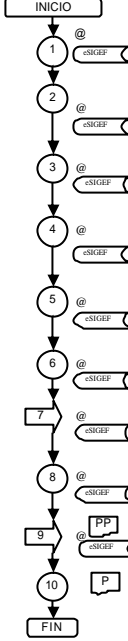
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Emisión de Directrices para el manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería					
Responsable: Director de Gestión Financiera			Código: DGF.D.G.ED		
Ingres: Requerimientos de fondos o proyectos					
Resultado: Directrices a las diferentes áreas					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Existen varios trámites que analizar y aprobar.					
-Debe asistir a varias reuniones, para determinar asesoramiento financiero para objetivos Institucionales.					
-Existe demora, por las frecuentes interrupciones y demás actividades que realizar.					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se delega funciones con poder de decisión, en los trámites cotidianos, para evitar que se dupliquen actividades.					
-Se organiza de mejor manera la agenda del Director.					
-Se agiliza la legalización, al existir un número menor de trámites que sumillar.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
29,00	24,14%	3,75	22,49%	Diario	15
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
14,00	89,29%	1,76	91,30%	Diario	15
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
15,00	65,15%	1,99	68,81%	Diario	15
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	15*(15*5)*52	58500,00	COSTO: (dólares)	1,99*(15*5)*52	7761,00

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia %	Dólares	Eficiencia %
ACTUAL	29,00	24,14%	3,75	22,49%
PROPUESTA	14,00	89,29%	1,76	91,30%

Gráfico No. 43: Emisión de Directrices



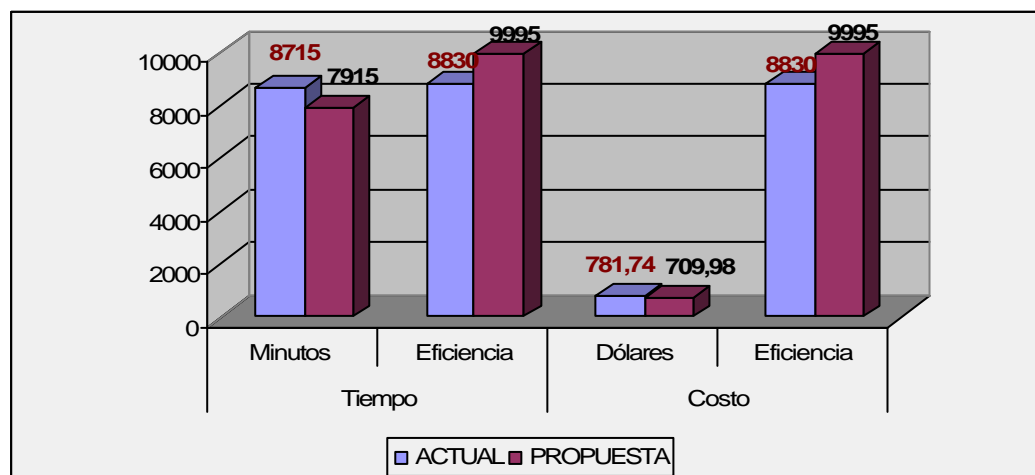
4.2.2 Elaboración de Proforma Presupuestaria

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO							
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad		Código: DGF-P.B-PP					
Proceso: Presupuesto		Ingres: Estructura Programática Institucional		Fecha: 19/01/2009					
Subproceso: Elaboración de Proforma Presupuestaria		Resultado: Proforma Presupuestaria		Status: Propuesta					
Objetivo: Contar con un presupuesto aprobado para desarrollar los planes o programas del Ministerio.									
Alcance: Se contempla desde el efectuar la estructura programática institucional presupuestaria y proyecciones de Gastos/Ingresos hasta la consolidación de la proforma presupuestaria de las UEs a la UDAF y el envío de la proforma presupuestaria.									
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA Asistente de Contabilidad	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)		
		AV	NAV	AV	NAV				
1	Efectuar la estructura programática institucional presupuestario	960		86,1120			Se solicita que la información se entregue oportunamente a las Unidades Solicitantes		
2	Asignar recursos a cada uno de los programas presupuestarios determinados	470		42,1590			Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF		
3	Formular proyección de Gastos/Ingresos	960		86,1120			Se efectúa capacitaciones en el Sistema informático		
4	Elaborar el Anteproyecto de Gastos/Ingresos por fuentes de financiamiento	2.400		215,2800					
5	Crear partidas de Gastos/Ingresos y asignación de valores, según Techos Presupuestarios	1.920		172,2240			Se proporciona un Asistente de Presupuestos		
6	Crear partidas de Gastos/Ingresos vinculados	480		43,0560					
7	Enviar la Proforma Presupuestaria de las UEs a la UDAF		2		0,1794		Se trabaja por Internet		
8	Consolidar la Proforma presupuestaria de las UEs en la UDAF	720		64,5840			Se comprueba bien la información de los solicitantes.		
9	Enviar la Proforma presupuestaria al MF		2		0,1794		Se capacita en el Programa eSIGEF		
10	Receptar Presupuesto Aprobado	1		0,0897					
Totales		7,911	4	709,6167	0,3588	No. Actividades: 10	Oficina: DGF-PRESUPUESTO		
Frecuencia: Anual		Tiempo: 7.915,0000		Eficiencia en Tiempo: 99,95%		Responsable: Nombre Firma			
Volumen: 1		Costo: 709,9755		Eficiencia en Costo: 99,95%					
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS	CAMBIOS					
UE	Unidad Ejecutora	-Proforma Presupuestaria -Presupuesto	-Realización de Plan Operativo Anual -Ejecución del Programa Indicativo Anual	TIPO	#				
UDAF	Unidad de Administración Financiera			MEJORA	5				
PP	Proforma Presupuestaria			FUSIÓN	0				
P	Presupuesto			CREACIÓN	0				
MF	Ministerio de Finanzas			ELIMINACIÓN	0				
				TOTAL	5				


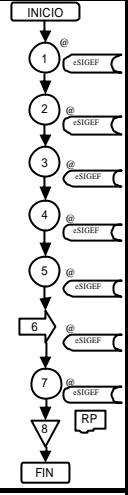
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Elaboración de Proforma Presupuestaria					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-PP		
Ingres: Estructura Programática Institucional					
Resultado: Proforma Presupuestaria					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-La entrega de informes de requerimientos es inoportuna, por parte de las Unidades Solicitantes -Fallas en el Sistema eSIGEF -Gastos exceden de los ingresos, por lo que se requiere de recursos fiscales -Algunos actividades quedan sin financiamiento, por la falta de recursos fiscales -Solo el Asistente de Contabilidad conoce los códigos por lo que no puede efectuar otra persona -Algunos ingresos o gastos no se pueden ubicar fácilmente en las partidas -Se detectan errores por lo que se demora de 1 a 2 días, hasta corregir los mismos -Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña como Asistente de Contabilidad					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se solicita a las Unidades Solicitantes que la información se entregue oportunamente -Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF -Se efectúa capacitaciones en el sistema informático -Se proporciona un asistente de presupuestos -Se trabaja por Internet, a través del eSIGEF -Se comprueba bien la información por parte de las Unidades Solicitantes -Se capacita en el programa eSIGEF					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
8.715,00	88,30%	781,74	88,30%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
7.915,00	99,95%	709,98	99,95%	Anual	1
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
800,00	11,65%	71,76	11,65%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	800 * 1	800,00	COSTO: (dólares)	71,76 * 1	71,76

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	8715	88,30%	781,74	88,30%
PROPUESTA	7915	99,95%	709,98	99,95%

Gráfico No. 44: Elaboración de Proforma Presupuestaria



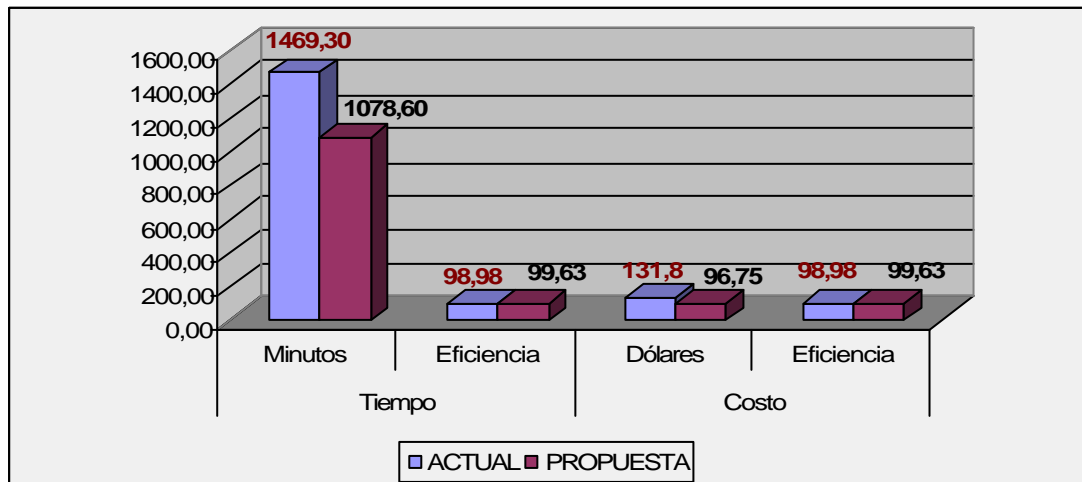
4.2.3 Ejecución del Programa Indicativo Anual

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad		Código: DGF-P.B-PIA			
Proceso: Presupuesto		Ingresar: Datos e Información de la Unidad Ejecutora		Fecha: 19/01/2009			
Subproceso: Ejecución del Programa Indicativo Anual		Resultado: Programa Indicativo Anual		Status: Propuesta			
Objetivo: Ejecutar el Programa Indicativo Anual en detalle de partidas, cantidades y la respectiva distribución en el tiempo.							
Alcance: Contempla desde la creación de la cabecera con el ejercicio fiscal en el eSIGEF hasta el envío al Ministerio de Finanzas el Programa Indicativo Anual.							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV		
1	Ingresar al Programa Indicativo Anual (PIA) en el eSIGEF	0,50		0,0449			Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF
2	Seleccionar la Unidad Ejecutora (UE)	0,10		0,0090			
3	Crear cabecera con Ejercicio Fiscal	2,00		0,1794			
4	Llenar detalle a nivel de Partidas y cantidades	720,00		64,5840			Se ubican bien las partidas
5	Distribuir en el tiempo los recursos	350,00		31,3950			Se informa la distribución del presupuesto aprobar
6	Enviar al MF el PIA para su aprobación		2,00		0,1794		Se trabaja en Internet
7	Recibir la Resolución Aprobatoria	2,00		0,1794			
8	Archivar la Resolución Aprobatoria		2,00		0,1794		
Totales		1.074,60	4,00	96,3916	0,3588	No. Actividades: 8	Oficina: DGF-PRESUPUESTO
Frecuencia: Anual		Tiempo: 1.078,6000		Eficiencia en Tiempo: 99,63%		Responsable:	
Volumen: 1		Costo: 96,7504		Eficiencia en Costo: 99,63%			
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS	 Nombre Firma
PIA Programa Indicativo Anual		- Resolución Aprobatoria	-Elaboración de la Proforma Presupuestaria - Ejecución del PCC y PMD		TIPO	#	
UE Unidad Ejecutora					MEJORA	7	
MF Ministerio de Finanzas					FUSIÓN	0	
RP Reforma Presupuestaria					CREACIÓN	0	
			ELIMINACIÓN	0			
			TOTAL	7			


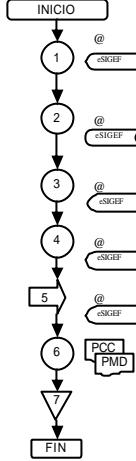
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Ejecución del Programa Indicativo Anual					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-PIA		
Ingresa: Datos e Información de la Unidad Ejecutora					
Resultado: Programa Indicativo Anual					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-El sistema posee links no habilitados, por lo que no permite actuar con las actividades					
-Programa muy vulnerable, se cae y no se puede trabajar adecuadamente					
-No se ubica bien las partidas porque existen algunas actividades u objetos difíciles de ubicar					
-Falta de información respecto a la distribución del presupuesto aprobado					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF					
-Se ubican bien las partidas, al recibir una adecuada capacitación					
-Se informa la distribución del presupuesto aprobar, en un tiempo oportuno					
-Se trabaja en Internet, a través del sistema eSIGEF					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
1.469,30	98,98%	131,80	98,98%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
1078,60	99,63%	96,75	99,63%	Anual	1
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
390,70	0,65%	35,05	0,65%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	390,70 * 1	390,70	COSTO: (dólares)	35,05 * 1	35,05

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	1469,30	98,98%	131,8	98,98%
PROPUESTA	1078,60	99,63%	96,75	99,63%

Gráfico No. 45: Ejecución del Programa Indicativo Anual



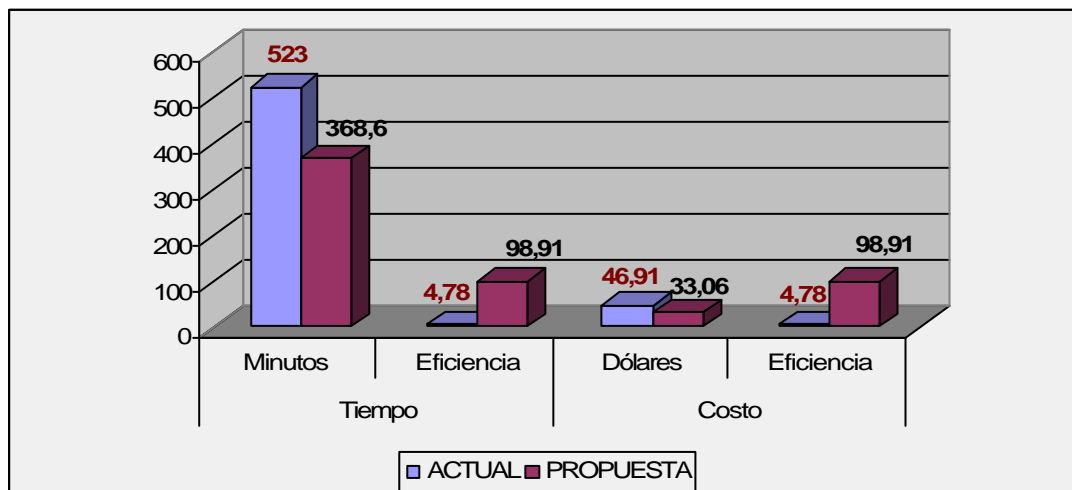
4.2.4 Ejecución del PCC y PMD

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO							
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-PCC-PMD				
Proceso: Presupuesto		Ingresar: Datos requeridos			Fecha: 19/01/2009				
Subproceso: Ejecución del PCC y PMD		Resultado: PCC y PMD			Status: Propuesta				
Objetivo: Ejecutar el Programa Cuatrimestral de Compromiso (PCC) y el Programa Mensual Devengado (PMD), con la respectiva distribución del tiempo.									
Alcance: Se contempla desde la creación de la cabecera del Programa Cuatrimestral de Compromiso y Programa Mensual Devengado, hasta que se envía al Ministerio de Finanzas el PCC y PMD para su aprobación.									
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)		
		AV	NAV	AV	NAV	Asistente de Contabilidad			
1	Ingresar al sistema eSIGEF	0,50		0,0449			Se trabaja por Internet		
2	Seleccionar la Unidad Ejecutora (UE)	0,10		0,0090			El PCC y PMD se los realiza de la misma manera y se efectúa simultáneamente		
3	Crear cabecera del Programa	2,00		0,1794					
4	Llenar detalle	360,00		32,2920			Se capacitará al funcionario en sistemas informáticos		
5	Enviar al MF el PCC/PMD para su aprobación		2,00		0,1794		Se trabaja por Internet		
6	Receptar la Resolución Aprobatoria del PCC/PMD	2,00		0,1794					
7	Archivar la Resolución de Aprobación del PCC/PMD		2,00		0,1794				
Totales:		364,60	4,00	32,7046	0,3588	No. Actividades: 7	Oficina: DGF-PRESUPUESTO		
Frecuencia: Anual		Tiempo: 368,6000		Eficiencia en Tiempo: 98,91%		Responsable:			
Volumen: 3		Costo: 33,0634		Eficiencia en Costo: 98,91%					
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS	CAMBIOS	 Nombre Firma			
UE Unidad Ejecutora		- Resolución Aprobatoria del PCC y del PMD	-Ejecución de Programa Indicativo Anual (PIA)	TIPO	#				
PCC Programa Cuatrimestral de Compromiso				MEJORA	7				
PMD Programa Mensual Devengado				FUSIÓN	0				
				CREACIÓN	0				
				ELIMINACIÓN	0				
				TOTAL	7				


HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso y Programa Mensual Devengado					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-PCC-PMD		
Ingresar: Datos requeridos					
Resultado: Programa Cuatrimestral de Compromiso y Programa Mensual Devengado					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-No se entrega la información oportunamente a las Unidades Solicitantes					
-Posibles errores en digitación o desconocimiento del número de partidas					
-El proceso es igual que el PCC					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se trabaja por Internet, a través del sistema eSIGEF					
-Se capacitará al funcionario en sistemas informáticos					
-El PCC y PMD se los realiza de la misma manera y se efectúa simultáneamente, por lo que se presenta un solo flujo de los dos subprocesos.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
523,00	4,78%	46,91	4,78%	Anual	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
368,60	98,91%	33,06	98,91%	Anual	3
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
154,40	94,13%	13,85	94,13%	Anual	3
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	154,40 * 3	463,20	COSTO: (dólares)	13,85 * 3	41,55

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	523	4,78%	46,91	4,78%
PROPUESTA	368,6	98,91%	33,06	98,91%

Gráfico No. 46: Ejecución del PCC y PMD



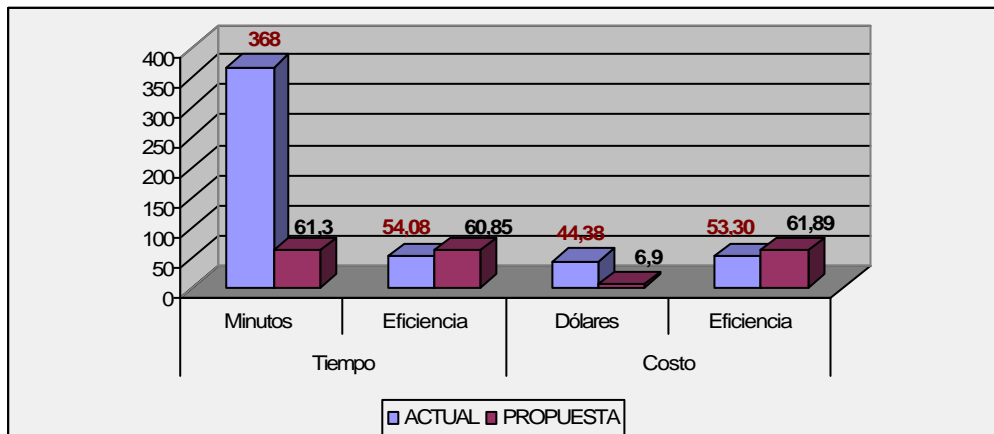
4.2.5 Elaboración de Certificaciones Presupuestarias

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO							
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad				Código: DGF-P.B-CP			
Proceso: Presupuesto		Ingres: Solicitud de disponibilidad presupuestaria				Fecha: 19/01/2009			
Subproceso: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		Resultado: Certificaciones Presupuestarias Elaboradas				Status: Propuesta			
Objetivo: Elaborar las Certificaciones Presupuestarias para proceder a realizar la afectación presupuestaria.									
Alcance: Contempla desde la recepción de la Solicitud de disponibilidad presupuestaria, hasta la rrealización de la afectación presupuestaria de ingresos o gastos y generar el CUR de Gastos.									
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA			OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV	Secretaría	Asist. Conta	DGFin	
1	Receptar Solicitud de disponibilidad presupuestaria	1,00		0,0859		INICIO			Se solicita que se cuantifique adecuadamente los requerimientos por parte de las Unidades Solicitantes
2	Entregar Solicitud de disponibilidad presupuestaria		1,00		0,0859				Se eliminan actividades para solucionar problemas existentes, ya que son trámites que se encuentran en las funciones de cada funcionario y está establecido por el eSIGEF.
3	Revisar documentos sustentatorios de la solicitud		7,00		0,6279				
4	Comprobar saldos presupuestarios disponibles	3,00		0,2691					
5	Legalizar solicitud de disponibilidad presupuestaria	0,30		0,0269					
6	Entregar solicitud de disponibilidad presupuestaria		2,00		0,1794				
7	Aprobar solicitud de disponibilidad presupuestaria	20,00		2,6840					Se agiliza la aprobación de trámites, al disminuir actividades, pasando el trámite directamente a la persona responsable.
8	Entregar solicitud de disponibilidad presupuestaria		1,00		0,1342				
9	Enviar Solicitud de disponibilidad presupuestaria		1,00		0,0859				
10	Receptar Solicitud de pago	1,00		0,0859					
11	Entregar Solicitud de pago		1,00		0,0859				
12	Receptar documentación sustentatoria de pago	1,00		0,1342					
13	Revisar la documentación sustentatoria de pago		8,00		1,0736				
14	Entregar la documentación sumillada		2,00		0,2684				
15	Proceder a hacer la afectación presupuestaria del Ingreso o Gasto	10,00		0,8970					Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF
16	Generar CUR de Gastos	1,00		0,0897					Se eliminan las actividades que conciernen a los subprocesos de: realización de registros contables y ejecución de solicitud de pago al MF.
17	Entregar CUR de Gastos y documentación a Contabilidad		1,00		0,0897				
Totales		37,30	24,00	4,2727	2,6309	No. Actividades: 17			Oficina: DGF-PRESUPUESTO
Frecuencia: Diario	Tiempo: 61,3000	Eficiencia en Tiempo: 60,85%		Responsable:					
Volumen: 10	Costo: 6,9036	Eficiencia en Costo: 61,89%							
TERMINOLOGÍA	FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS	CAMBIOS	 Nombre Firma				
			TIPO	#					
CUR	Comprobante Único de Registro	-Ejecución del Plan Indicativo Anual	MEJORA	15					
SD	Solicitud de Disponibilidad presupuestaria o Memorando	-Ejecución de Plan Cuatrimestral de Compromiso y Programa Mensual	FUSIÓN	0					
M	Memorando	-Devengado	CREACIÓN	0					
SP	Solicitud de Pago	-Realización de Registros Contables	ELIMINACIÓN	9					
			TOTAL	24					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-CP		
Ingres: Solicitud de disponibilidad presupuestaria					
Resultado: Certificaciones Presupuestarias Elaboradas					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-No se cuantifica adecuadamente los requerimientos por parte de las Unidades Solicitantes					
-No se respeta los plazos establecidos para la ejecución de la disponibilidad					
-Tiene varios trámites que revisar y otras actividades que ejecutar.					
-Existen actividades que se repiten y no son tan necesarias, ya que son trámites cotidianos.					
-Demora en la Aprobación ya que existen varios trámites y actividades que efectuar.					
-Gestiones en el MF, retrasa las operaciones					
-La realización de registros contables y la ejecución de solicitud de pago al MF son procesos predefinidos					
-Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña como asistente de contabilidad.					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se solicita que se cuantifique adecuadamente los requerimientos por parte de las Unidades Solicitantes					
-Se eliminan actividades para solucionar problemas existentes, ya que son trámites que se encuentran en las funciones de cada funcionario y está establecido por el eSIGEF.					
-Se agiliza la aprobación de trámites, al disminuir actividades, pasando el trámite directamente a la persona responsable.					
-Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF.					
-Se eliminan las actividades que conciernen a los subprocesos de: realización de registros contables y ejecución de solicitud de pago al MF.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
368,00	54,08%	44,38	53,30%	Diario	10
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
61,30	60,85%	6,9	61,89%	Diario	10
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
306,70	6,77%	37,48	8,59%	Diario	10
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	$306,7*(10*5)*52$	797420,00	COSTO: (dólares)	$37,48*(10*5)*52$	97448,00

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	368	54,08%	44,38	53,30%
PROPUESTA	61,3	60,85%	6,9	61,89%

Gráfico No. 47: Elaboración de Certificaciones Presupuestarias



SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA
No. -DGS

Señor
DIRECTOR DE GESTION FINANCIERA
Presente.-

Agradeceré a usted se sirva certificar al pie de la presente, la disponibilidad de asignación y fondos presupuestarios, previo el compromiso de gasto para atender el siguiente concepto:

DESCRIPCIÓN	COSTO APROXIMADO
	\$.
SOLICITADO POR: DIRECCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
DOCUMENTO: MEMORANDO No	FECHA:

Directora de Gestión de Servicios Institucionales

FECHA:

LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA CERTIFICA QUE **SI** **NO**
EXISTEN FONDOS POR EL VALOR DE:

S / .

Este egreso se aplicará a la partida presupuestaria No.

--

Observaciones:

--

DIRECTOR DE GESTION FINANCIERA

FECHA:

SOLICITUD DE PAGO

No. -DGSÍ

FECHA:

Señor
DIRECTOR DE GESTION FINANCIERA
Presente.-

Agradeceré a usted se sirva disponer el trámite de pago a la orden de:

--

Por la suma de:

--

Por concepto de:

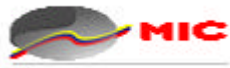
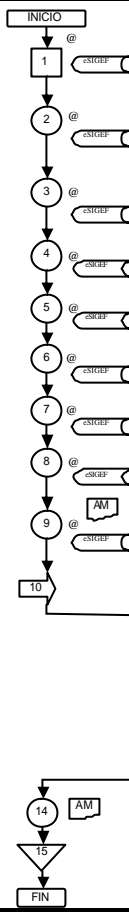
--

Documentos Adjuntos:

--

ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
EDUARDO TIPAN R.	GONZALO GARCIA	Ing. Doris Reinoso Villalva DIRECTORA DE GESTION DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

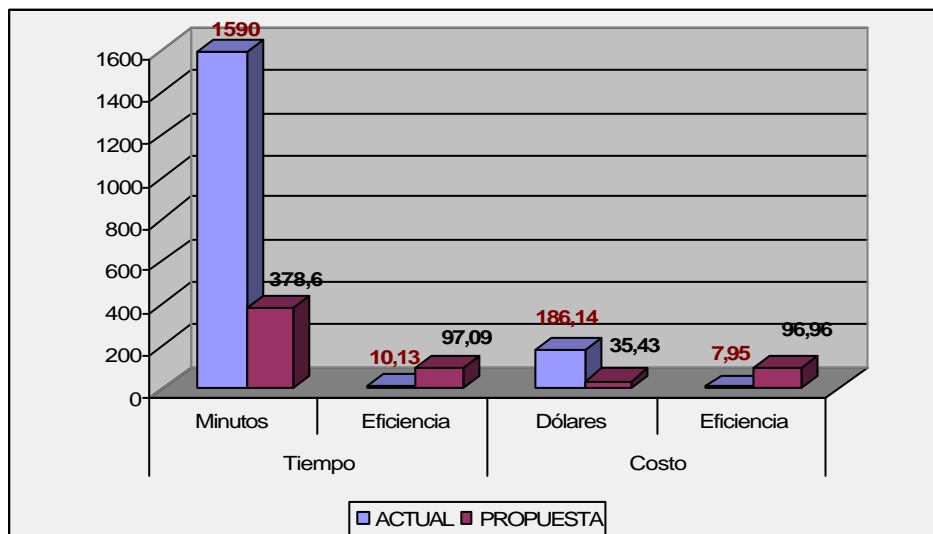
4.2.6 Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad				Código: DGF-P.B-RP.I		
Proceso: Presupuesto		Ingresa: Saldos presupuestarios a afectar				Fecha: 19/01/2009		
Subproceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas		Resultado: Acuerdo Ministerial				Status: Propuesta		
Objetivo: Contar con saldos presupuestarios suficientes para atender requerimientos, tomando fondos de mismo grupo de cuentas o programa.								
Alcance: Contempla desde que se verifica saldos presupuestarios de partidas a afectar y se identifica que no existen saldos suficientes, hasta la realización de la reforma y acuerdo ministerial.								
	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA		OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV	Asist. Conta	DGFin	
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar		5,00		0,4485			Se solicita que los requerimientos sean programados previamente en la Planificación Institucional determinando posibles imprevistos.
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar trasposos y las partidas afectar	10,00		0,8970				
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria	0,50		0,0449				Se capacita al personal en la materia y el sistema informático
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria	1,00		0,0897				
5	Llenar detalle del comprobante	20,00		1,7940				
6	Solicitar aprobación de grupos no controlados (R. Interna)	2,00		0,1794				
7	Llenar datos en el Comprobante de Modificación de gastos	2,00		0,1794				
8	Aprobar Reforma	0,10		0,0090				
9	Elaborar Acuerdo Ministerial	300,00		26,9100				Se efectúa una vez al mes el acuerdo ministerial, para no perder tiempo.
10	Enviar el Acuerdo Ministerial		1,00		0,0897			
11	Recibir el Acuerdo Ministerial	1,00		0,1342				
12	Legalizar el Acuerdo Ministerial	30,00		4,0260				Se agiliza la legalización, al disminuir trámites que pueden pasar directamente al funcionario responsable.
13	Enviar Acuerdo Ministerial Legalizado para que legalice el Ministro		2,00		0,2684			
14	Recibir Acuerdo Ministerial Legalizado	1,00		0,0897				
15	Archivar documentación		3,00		0,2691			
Totales:		367,60	11,00	34,3532	1,0757	No. Actividades: 15		Oficina: DGF-PRESUPUESTO
Frecuencia: Mensual		Tiempo: 378,6000		Eficiencia en Tiempo: 97,09%				Responsable:
Volumen: 18		Costo: 35,4289		Eficiencia en Costo: 96,96%				
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS		PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS	 Nombre Firma
UE Unidad Ejecutora		- Acuerdo Ministerial		-Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		TIPO		
UDAF Unidad de Administración Financiera						#		
MF Ministerio de Finanzas						MEJORA	15	
AM Acuerdo Ministerial						FUSIÓN	0	
						CREACIÓN	0	
				ELMINACIÓN	0			
				TOTAL		15		


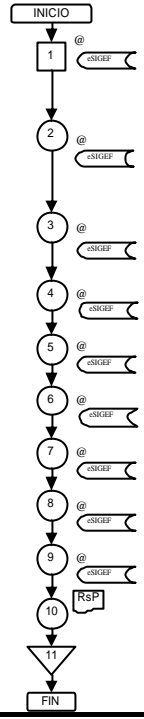
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-RP.I		
Ingres: Saldos presupuestarios a afectar					
Resultado: Acuerdo Ministerial					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional					
-A veces no se identifica claramente la partida presupuestaria					
-Depende del número de partidas a reformar. Se desconoce las partidas a afectar					
-Insuficiencias de saldos para los requerimientos					
-Existe demora ya que el acuerdo debe cuadrar por valores y fuentes de financiamiento					
-Se demora en legalizar, por que requieren atender otros trámites					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se solicita que los requerimientos sean programados previamente en la Planificación Institucional, determinando posibles imprevistos.					
-Se capacita al personal en la materia y el sistema informático					
-Se efectúa una vez al mes el acuerdo ministerial, para no perder tiempo.					
-Se agiliza la legalización, al disminuir trámites que pueden pasar directamente al funcionario responsable.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
1.590,00	10,13%	186,14	7,95%	Mensual	18
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
378,60	97,09%	35,43	96,96%	Mensual	18
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
1211,4	86,96%	150,71	89,01%	Mensual	18
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	1211,4*18*12	261662,40	COSTO: (dólares)	150,71*18*12	32553,36

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	1590	10,13%	186,14	7,95%
PROPUESTA	378,6	97,09%	35,43	96,96%

Gráfico No. 48: Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas



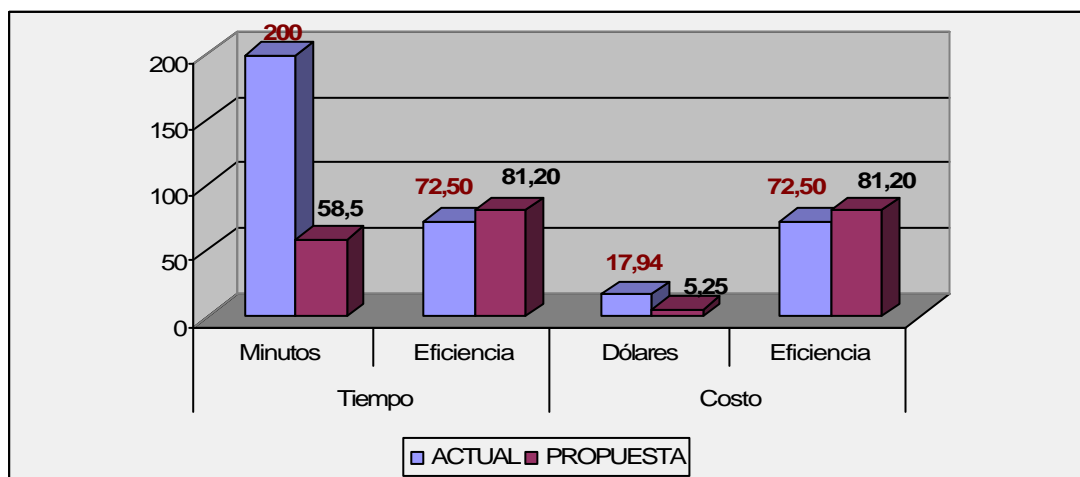
4.2.7 Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO																	
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad		Código: DGF-P.B-RP.E															
Proceso: Presupuesto		Ingres: Saldos presupuestarios a afectar		Fecha: 19/01/2009															
Subproceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas		Resultado: Resolución Presupuestaria		Status: Propuesta															
Objetivo: Contar con saldos presupuestarios suficientes para atender requerimientos, tomando fondos de diferentes grupos de cuentas o programas																			
Alcance: Contempla desde que se verifica saldos presupuestarios de partidas a afectar y se identifica que no existen saldos suficientes, hasta la realización de la reforma y solicitar al MF la aprobación.																			
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)												
		AV	NAV	AV	NAV														
1	Verificar los saldos presupuestarios de partida a afectar		8,00		0,7176		Se solicita que los requerimientos sean programados previamente en Planificación Institucional												
2	Identificar que no existe saldo suficiente para realizar trasposos y las partidas afectar	10,00		0,8970			Se capacita al personal en la materia y el sistema informático para afectar y exista un menor número de errores												
3	Ingresar a Modificaciones Presupuestarias – Comprobante de Modificación Presupuestaria	0,50		0,0449															
4	Crear cabecera del Comprobante de Modificación Presupuestaria	2,00		0,1794															
5	Llenar detalle del comprobante	20,00		1,7940															
6	Solicitar aprobación de grupos controlados	2,00		0,1794															
7	Solicitar de la UE a la UDAF para consolidación y envío al MF	2,00		0,1794															
8	Consolidar el documento	8,00		0,7176															
9	Solicitar al MF la aprobación	2,00		0,1794															
10	Receptar la Resolución Presupuestaria correspondiente	1,00		0,0897															
11	Archivar documentación		3,00		0,2691														
Totales:		47,50	11,00	4,2608	0,9867	No. Actividades: 11	Oficina: DGF-PRESUPUESTO												
Frecuencia: Semanal		Tiempo: 58,5000		Eficiencia en Tiempo: 81,20%		Responsable:													
Volumen: 3		Costo: 5,2475		Eficiencia en Costo: 81,20%															
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS	CAMBIOS															
UE	Unidad Ejecutora			<table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO</th> <th>#</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MEJORA</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>FUSIÓN</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>CREACIÓN</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>ELIMINACIÓN</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>		TIPO	#	MEJORA	10	FUSIÓN	0	CREACIÓN	0	ELIMINACIÓN	0	TOTAL	10	Nombre	
TIPO	#																		
MEJORA	10																		
FUSIÓN	0																		
CREACIÓN	0																		
ELIMINACIÓN	0																		
TOTAL	10																		
UDAF	Unidad de Administración Financiera	- Resolución Presupuestaria	-Elaboración de Certificaciones Presupuestarias			Firma													
MF	Ministerio de Finanzas																		
RsP	Resolución Presupuestaria																		


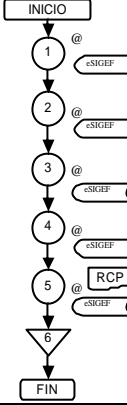
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-RP.E		
Ingres: Saldos presupuestarios a afectar					
Resultado: Resolución Presupuestaria					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Requerimientos no programados previamente en la Planificación Institucional					
-A veces no se identifica claramente la partida presupuestaria, por lo que se requiere de mayor tiempo.					
-Depende del número de partidas a reformar. Se desconoce las partidas a afectar					
-Suelen existir errores, que se identifican al consolidar de la UE a la UDAF, que se deben corregir y restan tiempo en el trámite.					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se solicita que los requerimientos sean programados previamente en la Planificación Institucional					
-Se capacita al personal en la materia y el sistema informático, para identificar las partidas a afectar y existan un menor número de errores					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
200,00	72,50%	17,94	72,50%	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
58,50	81,20%	5,25	81,20%	Semanal	3
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
141,5	8,70%	12,69	8,70%	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	145,50*3*52	22074,00	COSTO: (dólares)	12,69*3*52	1979,64

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	200	72,50%	17,94	72,50%
PROPUESTA	58,5	81,20%	5,25	81,20%

Gráfico No. 49: Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas



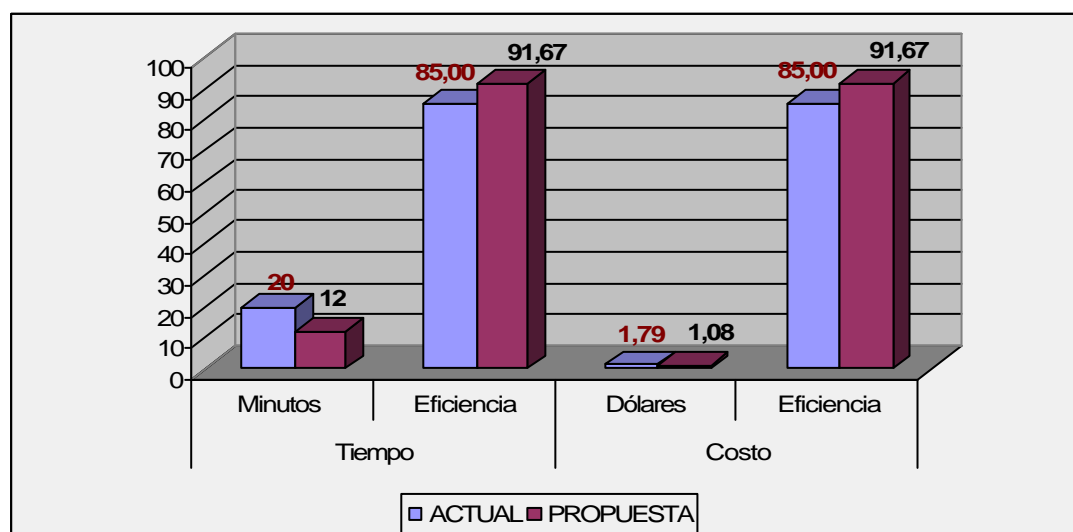
4.2.8 Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad		Código: DGF-P.B-RCP			
Proceso: Presupuesto		Ingresar: Datos y documentos para la Ejecución del		Fecha: 19/01/2009			
Subproceso: Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias		Resultado: Reportes de Cédulas Presupuestarias		Status: Propuesta			
Objetivo: Obtener información presupuestaria actualizada para la toma de decisiones financieras oportunas.							
Alcance: Se contempla desde el ingreso en la ejecución del presupuesto-reportes, hasta la impresión del reporte de cédulas presupuestarias.							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV	Asistente de Contabilidad	
1	Ingresar en la ejecución del presupuesto - reportes	1,00		0,0897			Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF
2	Escoger filtros correspondientes	1,00		0,0897			
3	Llenar cabecera	3,00		0,2691			
4	Llenar detalle	3,00		0,2691			
5	Imprimir Reporte de Cédulas Presupuestarias	3,00		0,2691			
6	Archivar Reporte de Cédulas Presupuestarias		1,00		0,0897		
Totales:		11,00	1,00	0,9867	0,0897	No. Actividades: 6	Oficina: DGF-PRESUPUESTO
Frecuencia: Semanal		Tiempo: 12,0000		Eficiencia en 91,67%		Responsable:	
Volumen: 2		Costo: 1,0764		Eficiencia en Costo: 91,67%			
TERMINOLOGÍA	FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS			
RCP Reporte de Cédulas Presupuestarias	Reporte de Cédulas Presupuestarias	-Elaboración de Certificaciones Presupuestaria -Elaboración de Reformas Presupuestarias		TIPO	#	Nombre Firma	
				MEJORA	5		
				FUSIÓN	0		
				CREACIÓN	0		
				ELIMINACIÓN	0		
TOTAL	5						

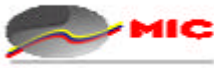
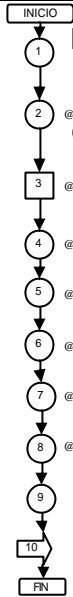
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-P.B-RCP		
Ingres: Datos y documentos para la Ejecución del presupuesto					
Resultado: Reporte de Cédulas Presupuestarias					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Fallas en el Sistema -Fallas de la impresora, falta de toner o impresora ocupada					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF -Impresora está disponible en buenas condiciones					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
20,00	85,00%	1,79	85,00%	Semanal	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
12,00	91,67%	1,08	91,67%	Semanal	2
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
8	6,67%	0,71	6,67%	Semanal	2
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	8*2*52	832,00	COSTO: (dólares)	0,71*2*52	73,84

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	20	85,00%	1,79	85,00%
PROPUESTA	12	91,67%	1,08	91,67%

Gráfico No. 50: Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias



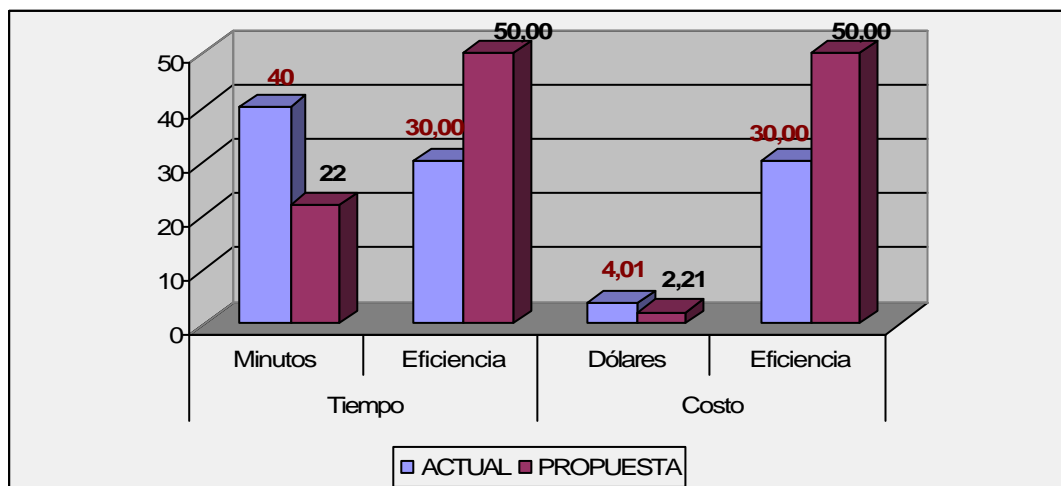
4.2.9 Realización de Registros Contables

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Analista de Contabilidad		Código: DGF-C.B-RC			
Proceso: Contabilidad		Ingresa: Documentación de respaldo para registros contables		Fecha: 19/01/2009			
Subproceso: Realización de Registro Contable		Resultado: Comprobante Único de Registro (CUR)		Status: Propuesta			
Objetivo: Alimentar la información de Finanzas y poder obtener Registros contables y Estados Financieros oportunos.							
Alcance: Contempla desde la verificación de la documentación, datos y cálculos de la cabecera, hasta la aprobación e impresión del CUR.							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA Analista de Contabilidad 2	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibir la documentación	1,00		0,1003			Se coordina de mejor manera con presupuesto
2	Ingresar a la Unidad Ejecutora en el eSIGEF	1,00		0,1003			Se efectúa en una sola actividad la verificación de documentos, datos y cálculos
3	Verificar la documentación, datos y cálculos de la cabecera		10,00		1,0030		Se realiza un listado de los requerimientos de los diferentes trámites
4	Ingresar al detalle de comprobante	2,00		0,2006			Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF
5	Llenar datos en detalle de Factura	3,00		0,3009			
6	Llenar datos en Retenciones y Descuentos	2,00		0,2006			
7	Solicitar el CUR	0,50		0,0502			
8	Aprobar CUR	0,50		0,0502			
9	Imprimir CUR	1,00		0,1003			
10	Enviar documentación a Tesorería		1,00		0,1003		
Totales:		11,00	11,00	1,1033	1,1033	No. Actividades: 10	Oficina: DGF-CONTABILIDAD
Frecuencia: Diario		Tiempo: 22.0000		Eficiencia en Tiempo: 50,00%		Responsable:	
Volumen: 12		Costo: 2.2066		Eficiencia en Costo: 50,00%			
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS		PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS	
eSIGEF	Sistema Integrado de Gestión Financiera	- Solicitud de Pago		Elaboración de Certificaciones Presupuestarias		TIPO	#
CUR	Comp. Único de Registro	- Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria			Ejecución de Solicitud de Pago al MF		MEJORA
SP	Solicitud de Pago	- Documentos de respaldo				FUSIÓN	1
SD	Solicitud de Disponibilidad	- Comprobante Único de Registro (CUR)				CREACIÓN	0
DR	Documentos de Respaldo					ELIMINACIÓN	0
						TOTAL	3
						Nombre	
						Firma	


HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Realización de Registro Contable					
Responsable: Analista de Contabilidad 2			Código: DGF-C.B-RC		
Ingres: Documentación de respaldo para registros contables					
Resultado: Comprobante Único de Registro (CUR)					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Interrupciones frecuentes, lo que resta tiempo en el proceso					
-La documentación no tiene los documentos requeridos o que respalden el trámite, por lo que se procede a la devolución del documento					
-El sistema en algunas ocasiones es muy lento y se colapsa					
-El control de documentación y verificación de datos y cálculos, son actividades repetitivas					
-Depende del trámite, si es de comedor, Andinatel se demora aproximadamente 2 horas y media					
-Falta de coordinación con presupuestos, retrasando el proceso					
-Mayores trámites al fin de mes, existiendo mayor trabajo que efectuar					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se coordina de mejor manera con presupuesto, para que no exista pérdida de tiempo					
-Se efectúa en una sola actividad las verificación de documentos, datos y cálculos					
-Se realiza un listado los requerimientos de los diferentes trámites que se van atender					
-Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
40,00	30,00%	4,01	30,00%	Diario	12
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
22,00	50,00%	2,21	50,00%	Diario	12
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
18	20,00%	1,8	20,00%	Diario	12
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	18*(12*5)*52	56160,00	COSTO: (dólares)	1,80*(12*5)*52	5616,00

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	40	30,00%	4,01	30,00%
PROPUESTA	22	50,00%	2,21	50,00%

Gráfico No. 51: Realización de Registro Contable



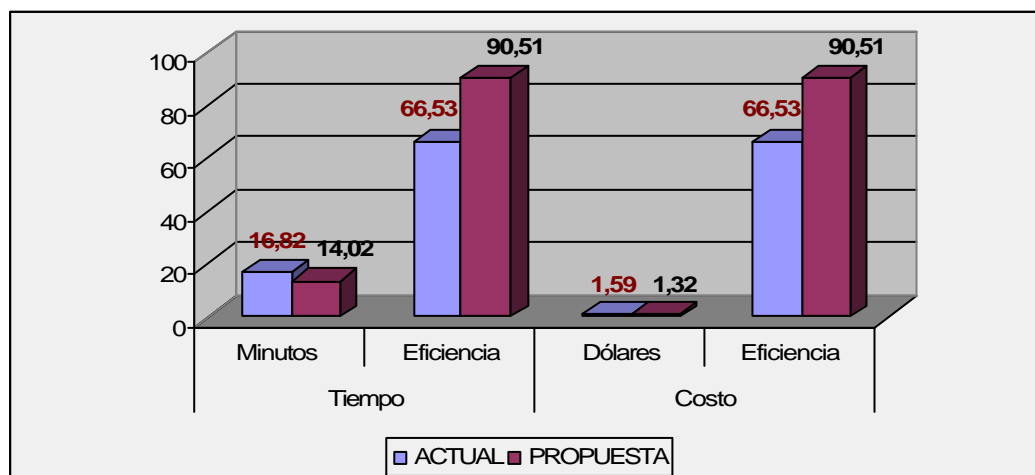
4.2.10 Ejecución de las Declaraciones al SRI

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Analista de Contabilidad		Código: DGF-C.B-D.SRI				
Proceso: Contabilidad		Ingresos: Facturas de venta y compra		Fecha: 19/01/2009				
Subproceso: Ejecución de las Declaraciones al SRI		Resultado: Declaración de Impuestos al SRI		Status: Propuesta				
Objetivo: Declarar oportunamente los tributos de retenciones realizadas por la Institución.								
Alcance: Se contempla desde el ingreso de las facturas de ventas y compras en el SITAC, hasta cargar anexos transaccionales simplificados y la legalización de la documentación.								
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA Analista de Contabilidad I	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)	
		AV	NAV	AV	NAV			
1	Ingresar Facturas de ventas y compras en el SITAC	1,00		0,0943		INICIO	Se solicita que las facturas se archiven luego de que efectúe el pago	
2	Validar Información	0,50		0,0472		1		
3	Imprimir Reportes	0,30		0,0283		2		
4	Ingresar al Formulario 103	0,30		0,0283		3		
5	Llenar datos requeridos	0,75		0,0707		4		
6	Grabar en la DIMM archivo del SITAC	0,25		0,0236		5		
7	Salir del SITAC		0,03		0,0028	6	Se realiza mantenimiento al computador	
8	Ingresar al DIMM Formularios del SRI	0,03		0,0028		7		
9	Ingresar en editar declaración existente	0,03		0,0028		8		
10	Grabar el formulario del SRI	0,03		0,0028		9		
11	Imprimir Formulario	0,30		0,0283		10		
12	Salir del Sistema		0,30		0,0283	11		
13	Ingresar a la Página del SRI	0,30		0,0283		12		
14	Declarar Impuestos – Formulario 103	5,00		0,4715		13		
15	Cargar Anexos Transaccionales Simplificados (ATS)	1,00		0,0943		14		
16	Imprimir Conformación de la Recepción del Archivo	0,30		0,0283		15	Impresora disponible para ser usada	
17	Consultar en "General de Archivos"	0,30		0,0283		16		
18	Imprimir Talón de Resumen	0,30		0,0283		17		
19	Legalizar la documentación	2,00		0,1886		18	Se agiliza la aprobación de trámites ya que se efectuó la declaración.	
20	Archivar toda la documentación		1,00		0,0943	19		
Totales		12,69	1,33	1,1967	0,1254	No. Actividades: 20		
Frecuencia: Diario		Tiempo: 14,0200		Eficiencia en Tiempo: 90,51%		Oficina: DGF-CONTABILIDAD		
Volumen: 28		Costo: 1,3221		Eficiencia en Costo: 90,51%		Responsable:		
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS		PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS		
SITAC Sistema Integrado de Tributación del Asesor Contable		- Copia de la Factura de Ventas (autogestión) y Factura de Compras - Reporte de Ventas y Compras - Formulario 103 y 104 - Confirmación de la Recepción del Archivo - Talón de Resumen		-Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión		TIPO		#
DIMM Declaración de Impuestos en medio magnético						MEJORA		4
SRI Servicio de Rentas Internas						FUSIÓN		0
ATS Anexos Transaccionales Simplificados						CREACIÓN		0
FC Factura de Compra FV Factura de Venta RC Registro de Compra RV Registro de Venta F103 Formulario 103 F104 Formulario 104 CRA Conf. de la Recepción de archivo TR Talón de resumen						ELIMINACIÓN		0
				TOTAL		4		
						Nombre		
						Firma		


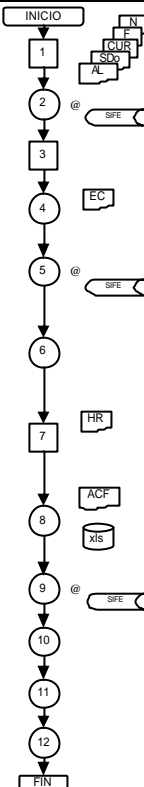
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Ejecución de las Declaraciones al SRI					
Responsable: Analista de Contabilidad 1			Código: DGF-C.B-D.SRI		
Ingresa: Facturas de venta y compra					
Resultado: Declaración de Impuestos al SRI					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<ul style="list-style-type: none"> -Comprobantes no están archivados, por lo que se pierde tiempo -Congestión en el Sistema para ingresar a la página del SRI -Fallas de la impresora , falta de toner o impresora ocupada -Existe demora, para legalizar el documento, ya que debe ser revisado por la Analista de Contabilidad y Tesorería 					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<ul style="list-style-type: none"> -Se solicita que las facturas se archiven luego de que efectúe el pago inmediatamente para poder efectuar la declaración. -Se realiza mantenimiento al computador, para que esta sea rápida. -Impresora disponible para ser usada y no perder tiempo. -Se agiliza la aprobación de trámites ya que se efectuó la declaración e inmediatamente se procede a legalizar. 					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
16,82	66,53%	1,59	66,53%	Diario	28
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
14,02	90,51%	1,32	90,51%	Diario	28
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
2,80	23,98%	0,27	23,98%	Diario	28
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	$2,80*(28*5)*52$	20384,00	COSTO: (dólares)	$0,27*(28*5)*52$	1965,60

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	16,82	66,53%	1,59	66,53%
PROPUESTA	14,02	90,51%	1,32	90,51%

Gráfico No. 52: Ejecución de las Declaraciones al SRI



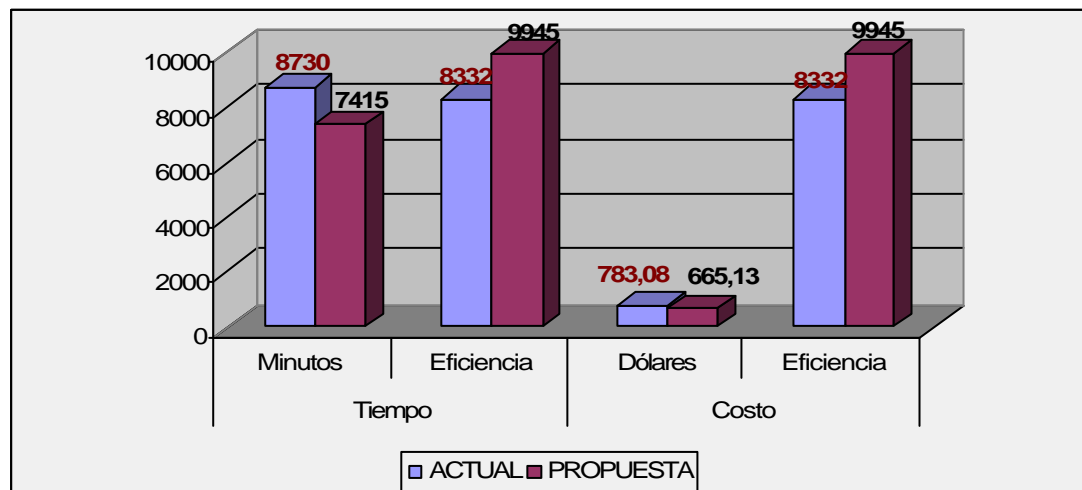
4.2.11 Ejecución del Inventario de Bienes Valorados

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Asistente de Contabilidad		Código: DGF-C.B-IBV			
Proceso: Contabilidad		Ingresar: Documentación de respaldo y datos al sistema		Fecha: 19/01/2009			
Subproceso: Ejecución del Inventario de Bienes Valorados		Resultado: Constatación de los Bienes y ejecución de la depreciación		Status: Propuesta			
Objetivo: Mantener un control permanente de los Bienes Valorados de la Institución							
Alcance: Contempla desde la sustentación de la documentación del bien que ingresa a la institución, hasta la elaboración del acta de constatación y ejecución de la depreciación.							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV		
1	Sustentar documentación del Bien que ingresa		15,00		1,3455		Se mantendrá ordenada la información de bienes valorados
2	Codificar el bien adquirido	3,50		0,3140			
3	Ir a verificar, el bien, el lugar y responsable del bien		16,00		1,4352		
4	Etiquetar el bien con su código respectivo	0,50		0,0449			
5	Ingresar datos al SIFE	15,00		1,3455			Se solicita a Dirección Tecnológica, mantenimiento al computador.
6	Realizar la constatación física y verificar el custodio del bien	7.200,00		645,8400			Se cuenta con información confiable y los suministros necesarios para realizar el inventario
7	Hacer firmar la Hoja de responsabilidad al custodio		10,00		0,8970		Se comunica previamente al custodia por mail, que día se va a realizar la constatación física
8	Elaborar el Acta de constatación física del MIC	150,00		13,4550			Se mantendrán actualizado los datos en el sistema y se tendrá recopilado en orden la información.
9	Ingresar al SIFE para realizar la depreciación	1,00		0,0897			
10	Ingresar Cálculo de depreciación	1,00		0,0897			
11	Registrar fecha inicial y clave	1,00		0,0897			
12	Aceptar que se ejecute la depreciación	2,00		0,1794			
Totales:		7.374,00	41,00	661,4478	3,6777	No. Actividades: 12	Oficina: DGF-CONTABILIDAD
Frecuencia: Anual		Tiempo: 7.415.0000		Eficiencia en Tiempo: 99,45%		Responsable:	
Volumen: 1		Costo: 665.1255		Eficiencia en Costo: 99,45%			
TERMINOLOGÍA	FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS		Nombre	
SIFE Sistema Integrado de Gestión Financiera N Nota de Ingreso F Factura CUR Comprobante Único de Registro Sdo Solicitud de Donación AL Acta Legalizada EC Etiqueta de código HR Hoja de Responsabilidad ACF Acta de Constatación Física	- Nota de Ingreso y Factura - CUR de Gastos - Si el bien es donado se recepta la siguiente documentación: Solicitud de Donación, Acta Legalizada - Etiqueta del código del bien - Hoja de responsabilidad - Acta de Constatación Física	-Efectuar Compras -Ejecución de Donaciones de Bienes Valorados del MIC		TIPO #	#		
				MEJORA	4		
				FUSIÓN	0		
				CREACIÓN	0		
				ELIMINACIÓN	0		
				TOTAL	4		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Ejecución del Inventario de Bienes Valorados					
Responsable: Asistente de Contabilidad			Código: DGF-C.B-IBV		
Ingres: Documentación de respaldo y datos al sistema					
Resultado: Constatación de los Bienes y ejecución de la depreciación					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Comprobantes no están archivados, se pierde tiempo					
-Congestión en el Sistema para ingresar a la página del SRI					
-Fallas de la impresora , falta de toner o impresora ocupada					
-Se demora en legalizar, por que requieren atender otros trámites					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se mantendrá ordenada la información de bienes valorados, para que no perder tiempo					
-Se solicita a Dirección Tecnológica, mantenimiento al computador					
-Se comunica previamente al custodia por mail, que día se va ha realizar la constatación física					
-Se mantendrán actualizado los datos en el sistema y tendrá recopilado en orden la información.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
8.730,00	83,32%	783,08	83,32%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
7415,00	99,45%	665,13	99,45%	Anual	1
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
1315	16,13%	117,95	16,13%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	1315*1	1315,00	COSTO: (dólares)	117,95*1	117,95

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	8730	83,32%	783,08	83,32%
PROPUESTA	7415	99,45%	665,13	99,45%

Gráfico No. 53: Ejecución del Inventario de Bienes Valorados



NOTA DE EGRESO

FECHA:

EGRESO No. **13391**

MEDIANTE EL PRESENTE SIRVASE ENTREGAR AL PORTADOR, LOS SIGUIENTES SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA.

DEPARTAMENTO:

PEDIDO SOLICITADO POR:

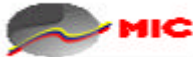
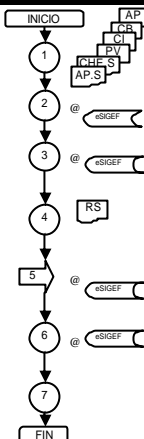
Ord.	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	VALOR TOTAL	CÓDIGO

RECIBI CONFORME,

REGISTRADO POR,

ENTREGUE CONFORME,

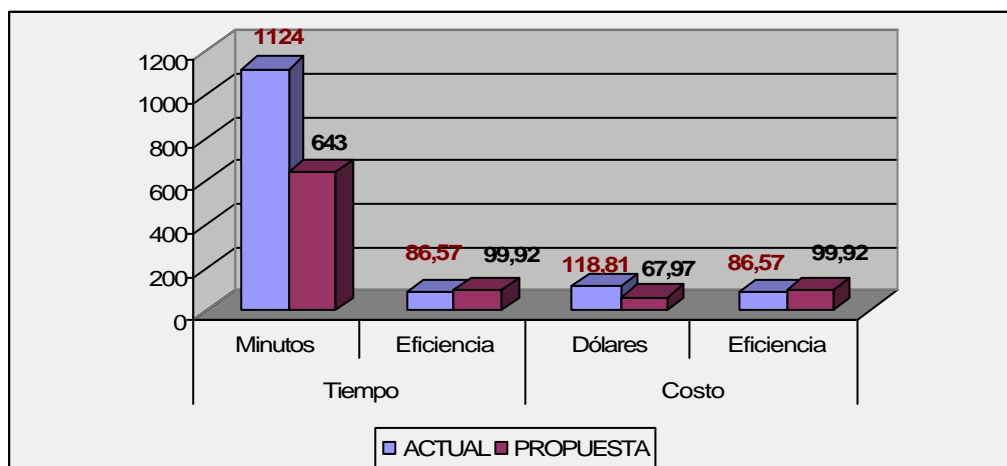
4.2.12 Realización de Rol de Pagos

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Analista de Presupuesto 2			Código: DGF-C.B-RP		
Proceso: Contabilidad		Ingresar: Documentación de respaldo al Rol de Pagos			Fecha: 19/01/2009		
Subproceso: Realización de Rol de Pago		Resultado: Reporte de Sueldos			Status: Propuesta		
Objetivo: Cumplir oportunamente con las obligaciones patronales hacia quienes laboran en el MIC.							
Alcance: Contempla desde el ingreso de los datos en nómina, hasta la validación de la información en el eSIGEF y la generación del CUR de Gastos.							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV		
1	Receptar documentación	2,00		0,2114		Asistente de Contabilidad 	
2	Ingresar los datos en Nómina	600,00		63,4200			Se solicita mantenimiento para el computador
3	Aprobar nómina	0,50		0,0529			
4	Imprimir cada uno de los Reportes de Sueldos	20,00		2,1140			La impresora se encuentra disponible y en buenas condiciones
5	Enviar la nómina aprobada al eSIPREN		0,50		0,0529		
6	Validar la información en el eSIGEF	10,00		1,0570			Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF
7	Generar CUR de Gastos	10,00		1,0570			
Totales:		642,50	0,50	67,9123	0,0529	No. Actividades: 7	Oficina: DGF-CONTABILIDAD
Frecuencia: Mensual	Tiempo:	643,0000		Eficiencia en Tiempo:		99,92%	
Volumen: 194	Costo:	67,9651		Eficiencia en Costo:		99,92%	
TERMINOLOGÍA	FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS		Responsable:	
AP Acción de Personal CB Certificado Bancario CI Cédula de Identidad PV Papeleta de Votación Ches Certificado de horas extras o suplementarias RP Reporte de Sueldos	-Acción de personal de Ingreso o Egreso o Contrato -Certificado Bancario -Copia de la CI y Papeleta de Votación -Certificado de horas extraordinarias o suplementarias -Acción de personal de subrogación -Reporte de Sueldos	Ejecución de Solicitud de Pago		TIPO #	Nombre Firma		
				MEJORA	6		
				FUSIÓN	0		
				CREACIÓN	0		
				ELIMINACIÓN	0		
				TOTAL	6		

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Realización de Rol de Pago					
Responsable: Analista de Presupuesto 2			Código: DGF-C.B-RP		
Ingresar: Documentación de respaldo al Rol de Pagos					
Resultado: Reporte de Sueldos					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Se receipta la documentación dependiendo del tipo de rol de pagos					
-Existen problemas en nómina no hay presupuesto					
-Sus actividades no corresponden al cargo que desempeña					
-Existe demora, impresora ocupada					
-Existe demora hasta que la información se valide en el sistema					
-Existe demora por el cambio de sistema.					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se solicita mantenimiento para que el computador sea más rápido					
-La impresora se encuentra disponible y en buenas condiciones					
-Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
1.124,00	86,57%	118,81	86,57%	Mensual	194
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
643,00	99,92%	67,97	99,92%	Mensual	194
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
481	13,35%	50,84	13,35%	Mensual	194
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	481*194*12	1119768,00	COSTO: (dólares)	13,35*194*12	118355,52

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	1124	86,57%	118,81	86,57%
PROPUESTA	643	99,92%	67,97	99,92%

Gráfico No. 54: Realización de Rol de Pago



DARR.HH - 749 -2008

PARA : DIRECTOR DE GESTION FINANCIERA

DE : DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FECHA : Diciembre 16 de 2008

De conformidad con lo establecido en el Art. 121 de la Codificada Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y en concordancia con el Art. 223 de su Reglamento, así como los artículos 2 y 3 del Reglamento Sustitutivo para el pago de Horas Suplementarias del mes de Noviembre del año en curso, al respecto informo y certifico a Usted lo siguiente:

APELLIDOS Y NOMBRES	MESES	HORAS SUPLEMENTARIAS	HORAS EXTRAORDINARIAS	TOTAL HORAS

Particular que me permito poner en conocimiento y consideración para los fines consiguientes.

Atentamente,

Lcdo. Ramiro Ávila Pérez

Mj

PAGO HORAS SUPLEMENTARIAS

NOMBRE DEL FUNCIONARIO:

CARGO:

LUGAR DE TRABAJO:



MES:

	FECHA	HORAS SUPLEMENTARIAS		TRANSFORMADAS HORAS		TOTAL HORAS
		DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
TOTAL HORAS						0,00


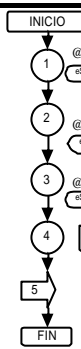
Cálculo de Horas

Remuneración Unificada Mensual :	
Factor Horas Suplementarias:	
Total Horas:	
Valor Horas Suplementarias:	
Total a pagar:	

REPORTE DE SUELDOS

 REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD PAGO DE HABERES		 INSTITUCIONAL	
Enero del EJERCICIO FISCAL 2009			
Nombre:	P.Ind.:	Cédula:	
Rubro Ingreso	Monto	Rubro Descuento	Monto
REMUNERACIÓN UNIFICADA FISCALES		APORTE PERSONAL IESS NOMBRAMIENTO	
		ANTICIPO DE SUELDO	
		ADEMIC	
		APORTE -ADEMICIP-	
		CESANTIA ADICIONAL IESS	
Total:		Total:	
Neto a Recibir:			

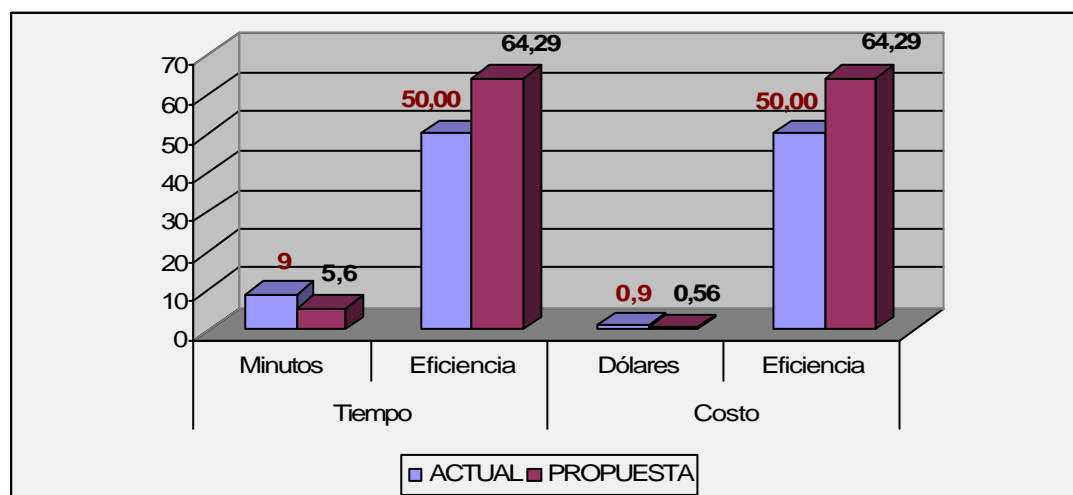
4.2.13 Obtención de Reportes Financieros

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Analista de Contabilidad 2				Código: DGF-C.B-RF	
Proceso: Contabilidad		Ingres: Datos y registro de transacciones				Fecha: 19/01/2009	
Subproceso: Obtención de Reportes Financieros		Resultado: Reporte Financiero Impreso				Status: Propuesta	
Objetivo: Obtener reportes financieros de gastos en forma oportuna.							
Alcance: Contempla desde el ingreso en la ejecución de gastos del eSIGEF, hasta la impresión del reporte.							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV	Asistente de Contabilidad	
1	Ingresar en la Ejecución de Gastos (eSigef)	1,00		0,10			Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF
2	Escoger filtros correspondientes	0,50		0,05			
3	Seleccionar la opción "continuar"	0,10		0,01			
4	Imprimir Reporte Financiero	2,00		0,20			
5	Entregar Reporte Financiero al Director		2,00		0,20		Impresora disponible y en buen estado
Totales		3,60	2,00	0,3611	0,2006	No. Actividades: 5	Oficina: DGF-CONTABILIDAD
Frecuencia: Mensual		Tiempo: 5,6000		Eficiencia en Tiempo: 64,29%		Responsable:	
Volumen: 8		Costo: 0,5617		Eficiencia en Costo: 64,29%		
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS		PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS	
eSIGEF Sistema Integrado de Gestión Financiera		-Reporte Financiero		-Realización de Registros Contables		TIPO	#
RF Reporte Financiero						MEJORA	4
						FUSIÓN	0
						CREACIÓN	0
						ELIMINACIÓN	0
						TOTAL	4
						Nombre	
						Firma	


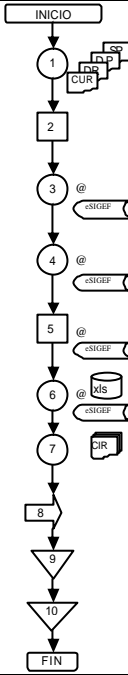
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Obtención de Reportes Financieros					
Responsable: Analista de Contabilidad 2			Código: DGF-C.B-RF		
Ingres: Datos y registro de transacciones					
Resultado: Reporte Financiero Impreso					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Fallas en el sistema eSIGEF, por lo que no permite trabajar adecuadamente					
-Fallas en la impresora o se encuentra ocupada y no se puede obtener inmediatamente el reporte					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF.					
-Impresora disponible y en buen estado, por lo que se obtiene inmediatamente los reportes					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
9,00	50,00%	0,90	50,00%	Mensual	8
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
5,60	64,29%	0,56	64,29%	Mensual	8
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
3,4	14,29%	0,34	14,29%	Mensual	8
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	3,4*8*12	326,40	COSTO: (dólares)	0,34*8*12	32,64

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	9	50,00%	0,90	50,00%
PROPUESTA	5,6	64,29%	0,56	64,29%

Gráfico No. 55: Obtención de Reportes Financieros



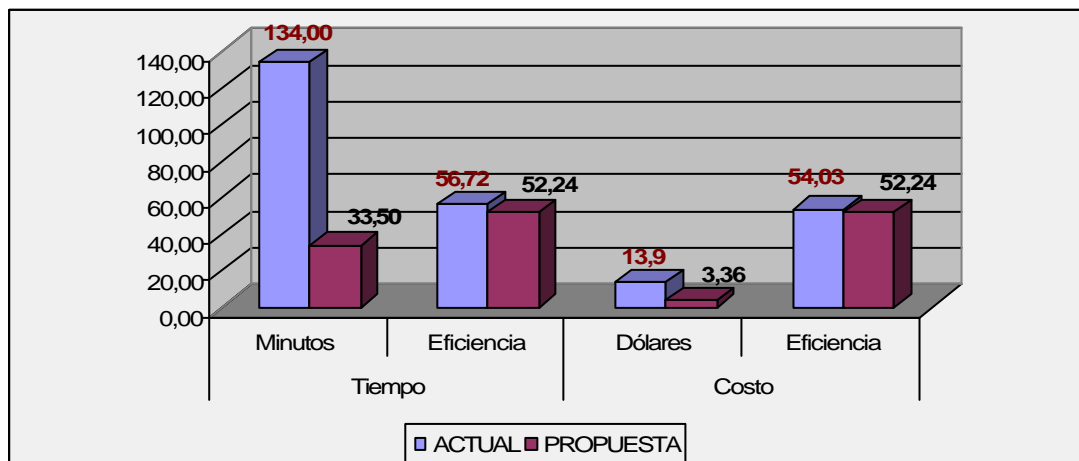
4.2.14 Ejecución de Solicitud de Pago al MF

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Analista de Tesorería 2		Código: DGF-T.B-P				
Proceso: Tesorería		Ingres: Solicitud de Pago		Fecha: 19/01/2009				
Subproceso: Ejecución de Solicitud de Pago al MF		Resultado: Pago confirmado y Comprobante de Retención entregado		Status: Propuesta				
Objetivo: Efectuar las solicitudes de pago por obligaciones del MIC.								
Alcance: Se contempla desde la recepción y realización del control previo al pago, hasta la entrega del comprobante de retención al								
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA Analista de Tesorería 2	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)	
		AV	NAV	AV	NAV			
1	Receptar documentación para efectuar pago	2,00		0,2006			Se eliminan las actividades que conciernen a los subprocesos de certificaciones presupuestarias y realización de registros contables	
2	Efectuar control previo al pago		10,00		1,0030			
3	Aprobar Solicitud de Pago	2,50		0,2508				Se realiza un listado de los requisitos de los diferentes trámites
4	Solicitar el Pago al MF	2,00		0,2006				
5	Realizar seguimiento del Estado de pago		1,00		0,1003			Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF.
6	Registrar solicitud de pago en base de datos enviados por el MF	3,00		0,3009				
7	Elaborar el Comprobante de Retención para el Beneficiario	8,00		0,8024				
8	Entregar el Comprobante de Retención al Beneficiario		2,00		0,2006			
9	Archivar una copia para el Archivo del CUR		1,50		0,1505			
10	Archivar una copia en archivos de Tesorería		1,50		0,1505			
Totales		18	16	1,7553	1,6048	No. Actividades: 10	Oficina: DGF-PRESUPUESTO	
Frecuencia: Diario		Tiempo: 33,5000		Eficiencia en Tiempo: 52,24%		Responsable:		
Volumen: 10		Costo: 3,3601		Eficiencia en Costo: 52,24%				
TERMINOLOGÍA	FORMULARIOS	PROCESOS RELACIONADOS	CAMBIOS					
SP Solicitud de Pago	Solicitud de Disponibilidad Presupuestaria	-Realización de Registros Contables -Realización de Rol de Pagos	TIPO	#	Nombre Firma			
DP Disponibilidad Presupuestaria	Solicitud de Pago		MEJORA	7				
DR Documentos de Respaldo	-Otros (Solicitud de Viáticos, Reembolsos, Memorando, Convenios Interinstitucionales)		FUSIÓN	0				
CUR Comp. Único de Registro	-CUR de Gastos		CREACIÓN	0				
CIR Comp. Impuesto a la Renta	-Comp. de Retención de Impuesto a la Renta		ELIMINACIÓN	10				
MF Ministerio de Finanzas			TOTAL	17				


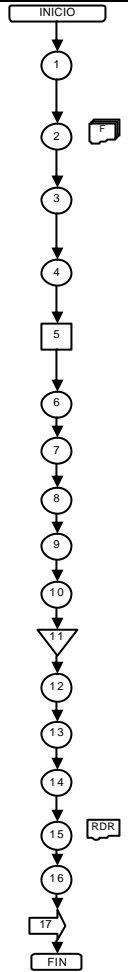
HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Ejecución de Solicitud de Pago al MF					
Responsable: Analista de Tesorería 2			Código: DGF-T.B-P		
Ingres: Solicitud de Pago					
Resultado: Pago confirmado y Comprobante de Retención entregado					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Actividades antes efectuadas, proceso prefinido de elaboración de certificaciones presupuestarias					
-Falta de documentación de respaldo al trámite, por lo que se devuelve la documentación					
-Es un proceso predefinido de realización de Registros Contables					
-Sistema defectuoso se cuelga el sistema, lo que no permite proseguir con el proceso					
-Documentación incompleta y/o defectuosa o no confiable, no se visualiza bien					
-Errores en registros o cálculos, lo que resta tiempo hasta corregirlos					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se eliminan las actividades que conciernen a los subprocesos de certificaciones presupuestarias y realización de registros contables					
-Se realiza un listado de los requisitos de los diferentes trámites					
-Se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF.					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
134,00	56,72%	13,90	54,03%	Diario	10
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
33,50	52,24%	3,36	52,24%	Diario	10
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
100,50	4,48%	10,54	1,79%	Diario	10
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	$100,50*(10*5)*52$	261300,00	COSTO: (dólares)	$10,54*(10*5)*52$	27404,00

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	134,00	56,72%	13,9	54,03%
PROPUESTA	33,50	52,24%	3,36	52,24%

Gráfico No. 56: Ejecución de Solicitud de Pago al MF



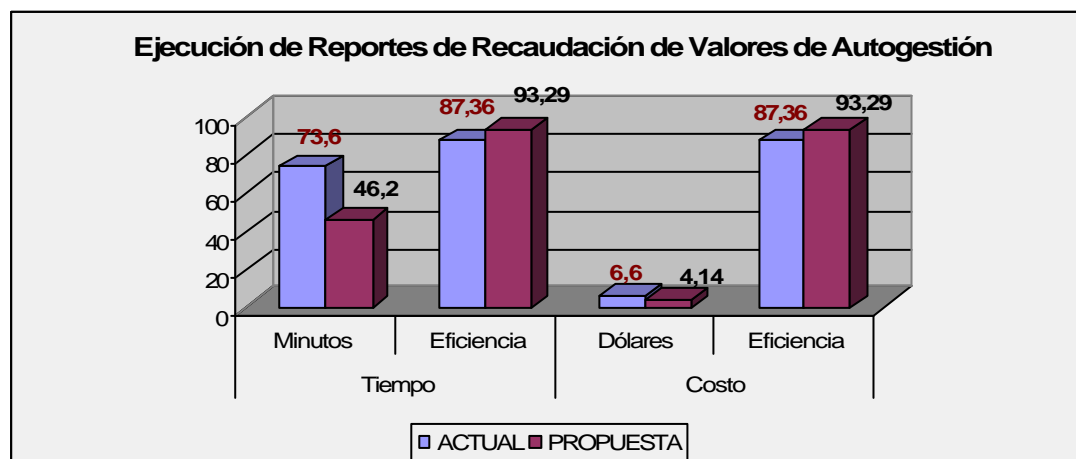
4.2.15 Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión

		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD SUBSECRETARIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL FLUJO DE DIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
Macroproceso: Gestión Financiera		Responsable: Pagadora		Código: DGF-T.B-RRVA			
Proceso: Tesorería		Ingres: Datos para la Factura		Fecha: 19/01/2009			
Subproceso: Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión		Resultado: Reporte Diario de Recaudación		Status: Propuesta			
Objetivo: Llevar un control de los Ingresos de autogestión del Ministerio de Industrias y Competitividad.							
Alcance: Se contempla desde la atención en ventanilla de los trámites, hasta la elaboración y legalización del reporte diario de recaudaciones.							
No	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)		RESPONSABLE DE LA TAREA Pagadora	OBSERVACIONES (Propuesta de Mejora)
		AV	NAV	AV	NAV		
1	Atender en ventanilla los trámites	0,50		0,0449			Por ejemplo: Certificaciones de Origen ATPA-EEUU o SGP-EUROPA; Aprobación de ferias nacionales; Certificación Artesanal; Certificaciones varias, etc.
2	Elaborar facturas por tasas de actuación	2,00		0,1794			Se solicita que se informe inmediatamente en caso que exista modificaciones en las tasa de actuación
3	Analizar y determinar los valores a recaudar	0,30		0,0269			Se proveerá de dinero fraccionario para cobro de trámites que se efectúen y no exista pérdida de tiempo para los clientes
4	Consignar los datos correctos en factura	0,20		0,0179			Se capacitará en atención al cliente, para mejorar la atención
5	Verificar y revisar la autenticidad de los billetes y monedas fraccionarias		0,10		0,0090		
6	Legalizar y entregar la factura y primera copia	0,20		0,0179			
7	Recopilar y tabular facturas	5,00		0,4485			
8	Conciliar valores de facturas con valores recaudados	10,00		0,8970			
9	Desglosar facturas en orden	1,00		0,0897			
10	Registrar en orden numérico las facturas emitidas diariamente	5,00		0,4485			
11	Archivar copia rosada en archivo cronológico de Tesorería		2,00		0,1794		
12	Constatar lo recaudado tanto en efectivo como en cheque	10,00		0,8970			
13	Elaborar comprobante de depósito	1,50		0,1346			
14	Entregar al conserje para depósito en la cuenta rotativa de ingresos	2,00		0,1794			
15	Elaborar reporte diario de recaudación	5,00		0,4485			
16	Legalizar reporte diario de recaudación	0,40		0,0359			
17	Entregar a Contabilidad la documentación		1,00		0,0897		
Totales:		43	3	3,8661	0,2781	No. Actividades: 17	Oficina: DGF-PRESUPUESTO
Frecuencia: Diario		Tiempo: 46.2000		Eficiencia en Tiempo: 93,29%		Responsable:	
Volumen: 1		Costo: 4.1441		Eficiencia en Costo: 93,29%			
TERMINOLOGÍA		FORMULARIOS		PROCESOS RELACIONADOS		CAMBIOS	
F Factura RDR Reporte Diario de Recaudación	- Factura	- 1era copia F/celeste: Unidad que atiende el trámite - 2da copia F/verde: Reportes Diarios - 3era copia F/rosada: Archivo cronológico de Tesorería - Reporte Diario de Recaudación		-Ejecución de las Declaraciones al SRI		TIPO	#
						MEJORA	13
						FUSIÓN	0
						CREACIÓN	0
						ELIMINACIÓN	0
						TOTAL	13
					 Nombre Firma	

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Subproceso: Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión					
Responsable: Pagadora			Código: DGF-T.B-RRVA		
Ingres: Datos para la Factura					
Resultado: Reporte Diario de Recaudación					
PROBLEMAS DETECTADOS:					
-Falta de comunicación con las Subsecretarías involucradas en el trámite, ya que no se comunica el cambio de las tasas de cobro de autogestión					
-Dar vueltos (a veces no hay sueltos), por lo que el cliente pierde tiempo					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
-Se solicita que se informe inmediatamente en caso de existir modificaciones en las tasas de actuación					
-Se proveerá de dinero fraccionario para el cobro de trámites que se efectúen y no exista pérdida de tiempo para los clientes					
-Se capacitará en atención al cliente, para mejorar la atención y el cliente esté satisfecho					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
73,60	87,36%	6,60	87,36%	Diario	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
46,20	93,29%	4,14	93,29%	Diario	1
SITUACIÓN DIFERENCIAL					
Tiempo		Costo		Frecuencia	Volumen
Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia		
27,40	5,93%	2,46	5,93%	Diario	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
TIEMPO: (minutos)	$27,40 * (1 * 5) * 52$	7124,00	COSTO: (dólares)	$2,46 * (1 * 5) * 52$	639,60

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	73,6	87,36%	6,6	87,36%
PROPUESTA	46,2	93,29%	4,14	93,29%

Gráfico No. 57: Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión



4.3 Matriz de Análisis Comparativa

N°	SUBPROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA	VOLUMEN	BENEFICIO ESPERADO ANUAL	
		Tiempo		Costo		Tiempo		Costo		Tiempo		Costo				Tiempo (minutos)	Costo (dólares)
		Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia				
1	Emisión de Directrices para el manejo de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería	29,00	24,14%	3,75	22,49%	14,00	89,29%	1,76	91,30%	15,00	65,15%	1,99	68,81%	Diario	15,00	58500,00	7761,00
2	Elaboración de Proforma Presupuestaria	8715,00	88,30%	781,74	88,30%	7915,00	99,95%	709,98	99,95%	800,00	11,65%	71,76	11,65%	Anual	1,00	800,00	71,76
3	Ejecución del Programa Indicativo Anual	1469,30	98,98%	131,80	98,98%	1078,60	99,63%	96,75	99,63%	390,70	0,65%	35,05	0,65%	Anual	1,00	390,70	35,05
4	Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso y Programa Mensual Devengado	523,00	4,78%	46,91	4,78%	368,60	98,91%	33,06	98,91%	154,40	94,13%	13,85	94,13%	Anual	3,00	463,20	41,55
5	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias	368,00	54,08%	44,38	53,30%	61,30	60,85%	6,90	61,89%	306,70	6,77%	37,48	8,59%	Diario	10,00	797420,00	97448,00
6	Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas	1590,00	10,13%	186,14	7,95%	378,60	97,09%	35,43	96,96%	1211,40	86,96%	150,71	89,01%	Mensual	18,00	261662,40	32553,36
7	Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas	200,00	72,50%	17,94	72,50%	58,50	81,20%	5,25	81,20%	141,50	8,70%	12,69	8,70%	Semanal	3,00	22074,00	1979,64
8	Obtención de Reportes de Cédulas Presupuestarias	20,00	85,00%	1,79	85,00%	12,00	91,67%	1,08	91,67%	8,00	6,67%	0,71	6,67%	Semanal	2,00	832,00	73,84
9	Realización de Registro Contable	40,00	30,00%	4,01	30,00%	22,00	50,00%	2,21	50,00%	18,00	20,00%	1,80	20,00%	Diario	12,00	56160,00	5616,00
10	Ejecución de las Declaraciones al SRI	16,82	66,53%	1,59	66,53%	14,02	90,51%	1,32	90,51%	2,80	23,98%	0,27	23,98%	Diario	28,00	20384,00	1965,60
11	Ejecución del Inventario de Bienes Valorados	8730,00	83,32%	783,08	83,32%	7415,00	99,45%	665,13	99,45%	1315,00	16,13%	117,95	16,13%	Anual	1,00	1315,00	117,95
12	Realización de Rol de Pago	1124,00	86,57%	118,81	86,57%	643,00	99,92%	67,97	99,92%	481,00	13,35%	50,84	13,35%	Mensual	194,00	1119768,00	118355,52
13	Obtención de Reportes Financieros	9,00	50,00%	0,90	50,00%	5,60	64,29%	0,56	64,29%	3,40	14,29%	0,34	14,29%	Mensual	8,00	326,40	32,64
14	Ejecución de Solicitud de Pago al MF	134,00	56,72%	13,90	54,03%	33,50	52,24%	3,36	52,24%	100,50	4,48%	10,54	1,79%	Diario	10,00	261300,00	27404,00
15	Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión	73,60	87,36%	6,60	87,36%	46,20	93,29%	4,14	93,29%	27,40	5,93%	2,46	5,93%	Diario	1,00	7124,00	639,60
TOTAL		23041,72		2143,34		18065,92		1634,90		4975,80		508,44				2.608.519,70	294.095,51
PROMEDIO		1536,11	59,89%	142,89	59,41%	1204,39	84,55%	108,99	84,75%	331,72	25,26%	33,90	25,58%				

4.4 Informe del Beneficio Esperado

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido efectuada a través del Flujo de Diagramación-Hoja ISO y Hoja de Mejoramiento que se ha aplicado a cada proceso seleccionado, de los cuales se obtuvieron resultados positivos, reflejando el cambio organizacional como su inmediata aplicación.

Los procesos en los que se han realizado los mejores cambios son:

- **Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso y Programa Mensual Devengado**, el cual se fusionó el PCC con el PMD, ya que se realiza de la misma manera y se efectúa simultáneamente, se capacita en el manejo del eSIGEF y se trabaja por Internet, disminuyendo tiempos y costos. Obteniendo beneficio de 463,20 minutos anuales y \$41,55 dólares anuales.

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	523	4,78%	46,91	4,78%
PROPUESTA	368,6	98,91%	33,06	98,91%

- **Elaboración de Certificaciones Presupuestarias**, en el cual se propone para su mejoramiento la eliminación de actividades para solucionar problemas existentes, ya que son trámites que se encuentran en las funciones de cada funcionario y está establecido por el eSIGEF; se solicita que se cuantifique adecuadamente los requerimientos por parte de las Unidades Solicitantes; se agilite la aprobación de trámites, pasando directamente a la persona responsable; se capacita periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF; se elimina actividades concernientes a otros subprocesos relacionados, reduciendo de esta manera tiempos y costos. Por lo que se obtiene un beneficio anual de 797.420 minutos y \$97.448 dólares.

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	368	54,08%	44,38	53,30%
PROPUESTA	61,3	60,85%	6,9	61,89%

- **Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas**, en el cual se disminuyen tiempos y costos al momento que se solicita que los requerimientos sean

programados previamente en la Planificación Institucional, determinando posibles imprevistos; se capacita al personal en la materia y el sistema informático; se agiliza la legalización, al disminuir trámites que pueden pasar directamente al funcionario responsable. Obteniendo de esta manera un beneficio anual de 261.662,40 minutos y \$32.553,36 dólares.

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	1590	10,13%	186,14	7,95%
PROPUESTA	378,6	97,09%	35,43	96,96%

- Realización de Registro Contable**, se propone para su mejoramiento la disminución de tiempos y costos, en el momento que se funcionan dos actividades en una sola como verificar documentación, datos y cálculos; se coordina de mejor manera con presupuesto, para que no exista pérdida de tiempo; se realiza una lista de requerimientos de los diferentes trámites que se van a atender y se capacite periódicamente al personal en el manejo del eSIGEF. Obteniendo de esta manera un beneficio anual de 56.160 minutos y \$5.616 dólares.

CUADRO COMPARATIVO				
Situación	Tiempo		Costo	
	Minutos	Eficiencia	Dólares	Eficiencia
ACTUAL	40	30,00%	4,01	30,00%
PROPUESTA	22	50,00%	2,21	50,00%

En cada propuesta se han realizado cambios en las actividades de cada subproceso lo que incrementa notoriamente los niveles de eficiencia tanto el tiempo como en costo, presentando de esta manera un ahorro en los tiempos y costos incurridos en cada subproceso.

La matriz de análisis comparativo muestra que con la implementación de los procesos mejorados la Dirección de Gestión Financiera del Ministerio de Industrias y Competitividad, optimizará su funcionamiento brindando un mejor servicio a los clientes y/o usuarios. Por lo que la implantación de los procesos mejorados presenta un beneficio esperado anual de 2.608.519,70 minutos y \$294.095,51 dólares, con el que se puede prestar un mejor servicio a los clientes al entregar el trámite en un menor tiempo o efectuar un número mayor de trámites.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Mediante este capítulo, se desarrolla una propuesta para la aplicación de los procesos mejorados, utilizando el proceso administrativo, es decir la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, tomando las actividades respectivas de los subprocesos mejorados, definiendo una cadena de valor institucional, en base de esto se diseñan los factores de éxito y los indicadores de gestión.

5.1 Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo

“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas.”⁴²

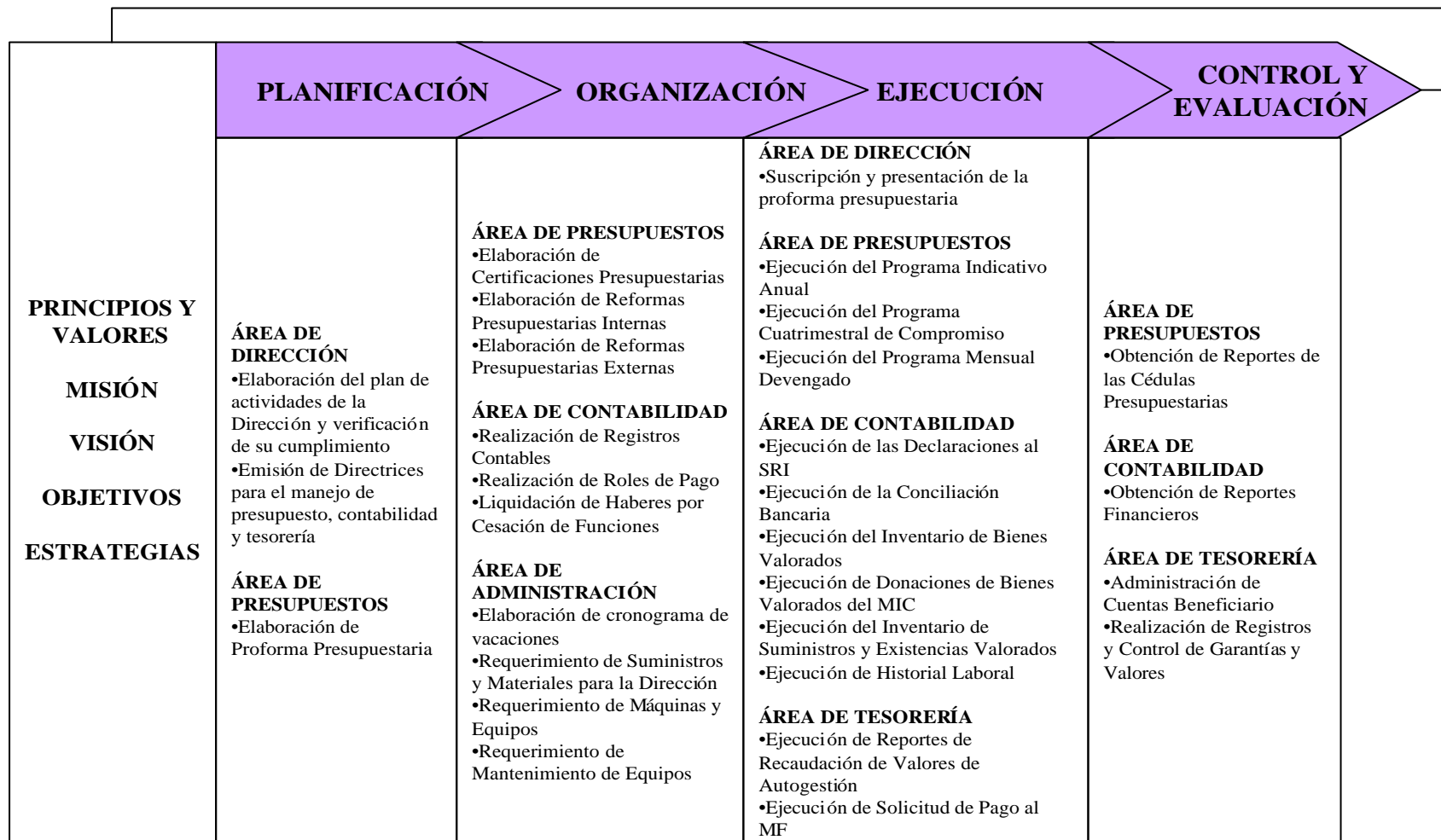
En la cadena de valor se describe en forma clara y resumida las actividades de la Dirección de Gestión Financiera, a través de graficar los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, dirección o ejecución, control y evaluación.

La cadena de valor institucional de la Dirección de Gestión Financiera se desprende del mapa de procesos ya establecida, como se presenta a continuación:

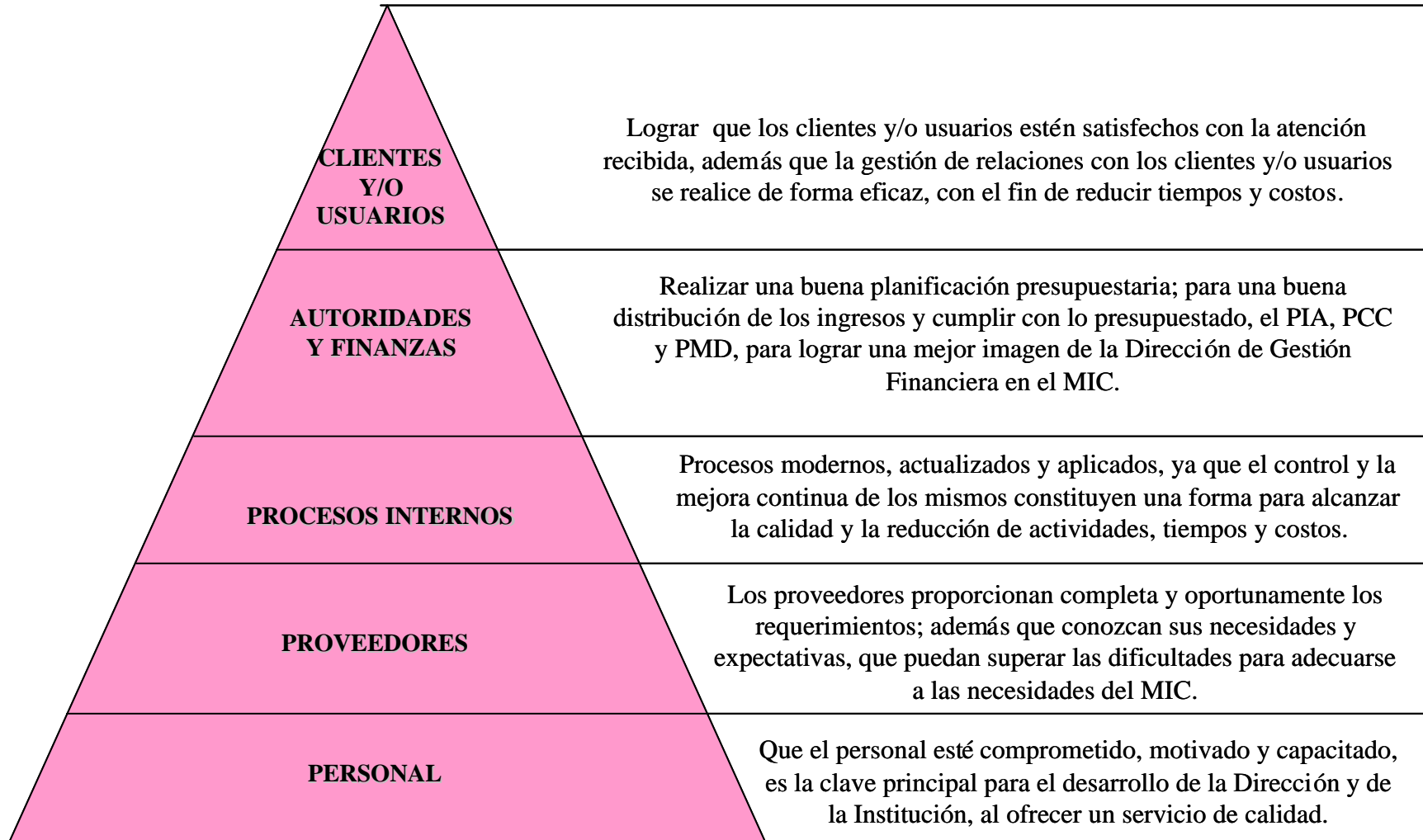
⁴² http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo de Cada Proceso Mejorado de la DGF

RETROALIMENTACIÓN



5.2 Factores de Éxito a Alcanzar



5.3 Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión se utiliza para medir los logros y cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso, permitiéndonos mejorar, ya que lo que se puede medir se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores sirven como una herramienta para un mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y en la toma de decisiones, ofreciendo de esta manera un producto y/o servicio de mejor calidad a los clientes.

Los indicadores se caracterizan por ser objetivos, son cuantificables (se pueden medir), por lo que se pueden verificar y controlar, con lo cual se puede dar un valor agregado al proceso y ayudar a la toma de decisiones.

Hay distintas clases de indicadores, entre las cuales tenemos a los de:

- **Eficiencia:** El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio. Significa el adecuado uso de los usuarios en las actividades para lograr los objetivos.

“Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.”⁴³

- **Eficacia:** Mide el cumplimiento de los objetivos propuestos.

“El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.”⁴⁴

⁴³ <http://www.indetec.gob.mx/e-financiero1/glosario.asp?letter=i>

⁴⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

- **Efectividad o Calidad:** Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener la salida apropiada en el lugar apropiado y en el momento apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente, es decir hasta el cual las salidas del proceso o subproceso satisfacen las necesidades o expectativas de sus clientes.

- **Productividad:** Está relacionado con el trabajo y el tiempo que ocupa para efectuarlo, este se puede medir a través del nivel de satisfacción de los clientes.

“La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: Productividad: Número de unidades producidas/Insumos empleados”⁴⁵

⁴⁵ <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#como>

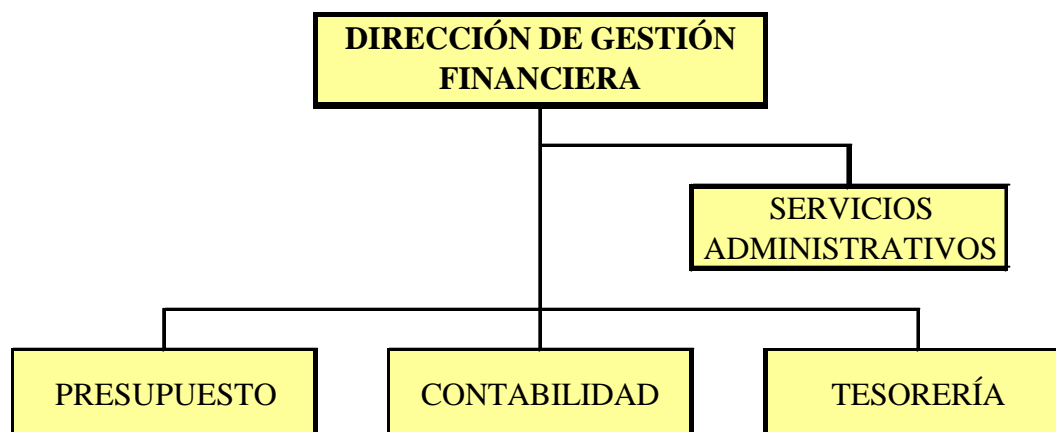
INDICADORES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Directrices	Permite medir el grado de cumplimiento de las directrices emitidas por la Dirección mensualmente	$\frac{\# \text{ de directrices cumplidas mensuales} * 100}{\# \text{ total de directrices emitidas mensuales}}$	$73/75 = 0,97 * 100 = 97\%$	100%		-3%	Entrevista al Director	Eficacia
2	Planificación de Actividades	Grado de planificación de las actividades de la Dirección	$\frac{\# \text{ de Actividades efectuadas} * 100}{\# \text{ Total de actividades programadas}}$	$8/12 = 0,67 * 100 = 67\%$	100%		-33%	Entrevista al Asistente de Contabilidad	Eficiencia
3	Ejecución de la Planificación	Mide el grado de cumplimiento de las actividades contenidas en el POA	$\frac{\% \text{ de metas ejecutadas} * 100}{\% \text{ de metas programadas}}$	$20/28 = 0,71 * 100 = 71\%$	100%		-29%	Matriz de seguimiento y evaluación del POA	Efectividad
4	Elaboración de la Proforma Presupuestaria	Mide el tiempo (horas) que se demora en efectuar la Proforma Presupuestaria	$\frac{\text{tiempo utilizado para la elaboración de la proforma} * 100}{\text{tiempo estimado para la elaboración de la proforma}}$	$145,25/116 = 1,25 * 100 = 125\%$	100%		-25%	Análisis de Procesos de Presupuesto	Productividad
5	Certificaciones Presupuestarias	Mide las certificaciones presupuestarias aprobadas para su elaboración mensual	$\frac{\# \text{ certificaciones presupuestarias aprobadas} * 100}{\# \text{ certificaciones presupuestarias requeridas}}$	$35/40 = 0,88 * 100 = 88\%$	90% - 100%		-2%	Entrevista al Asistente de Contabilidad	Eficacia
6	Índice de Reformas	Permite medir el grado de reformas aprobadas mensualmente	$\frac{\# \text{ de reformas aprobadas} * 100}{\# \text{ de reformas planteadas}}$	$24/30 = 0,80 * 100 = 80\%$	85% - 100%		-5%	Entrevista al Asistente de Contabilidad	Eficacia
7	Disponibilidad Presupuestaria	Determina el porcentaje de disponibilidades presupuestarias aprobadas mensualmente	$\frac{\# \text{ solicitudes aprobadas} * 100}{\# \text{ solicitudes recibidas}}$	$40/45 = 0,89 * 100 = 89\%$	90% - 100%		-1%	Entrevista al Asistente de Contabilidad	Eficacia
8	Reporte de Certificaciones Presupuestarias	Determina el porcentaje de cumplimiento en la obtención de reportes mensuales	$\frac{\# \text{ total de reportes obtenidos} * 100}{\# \text{ total de reportes previstos}}$	$8/8 = 1,00 * 100 = 100\%$	80% - 100%	-	-	Entrevista al Asistente de Contabilidad	Eficacia

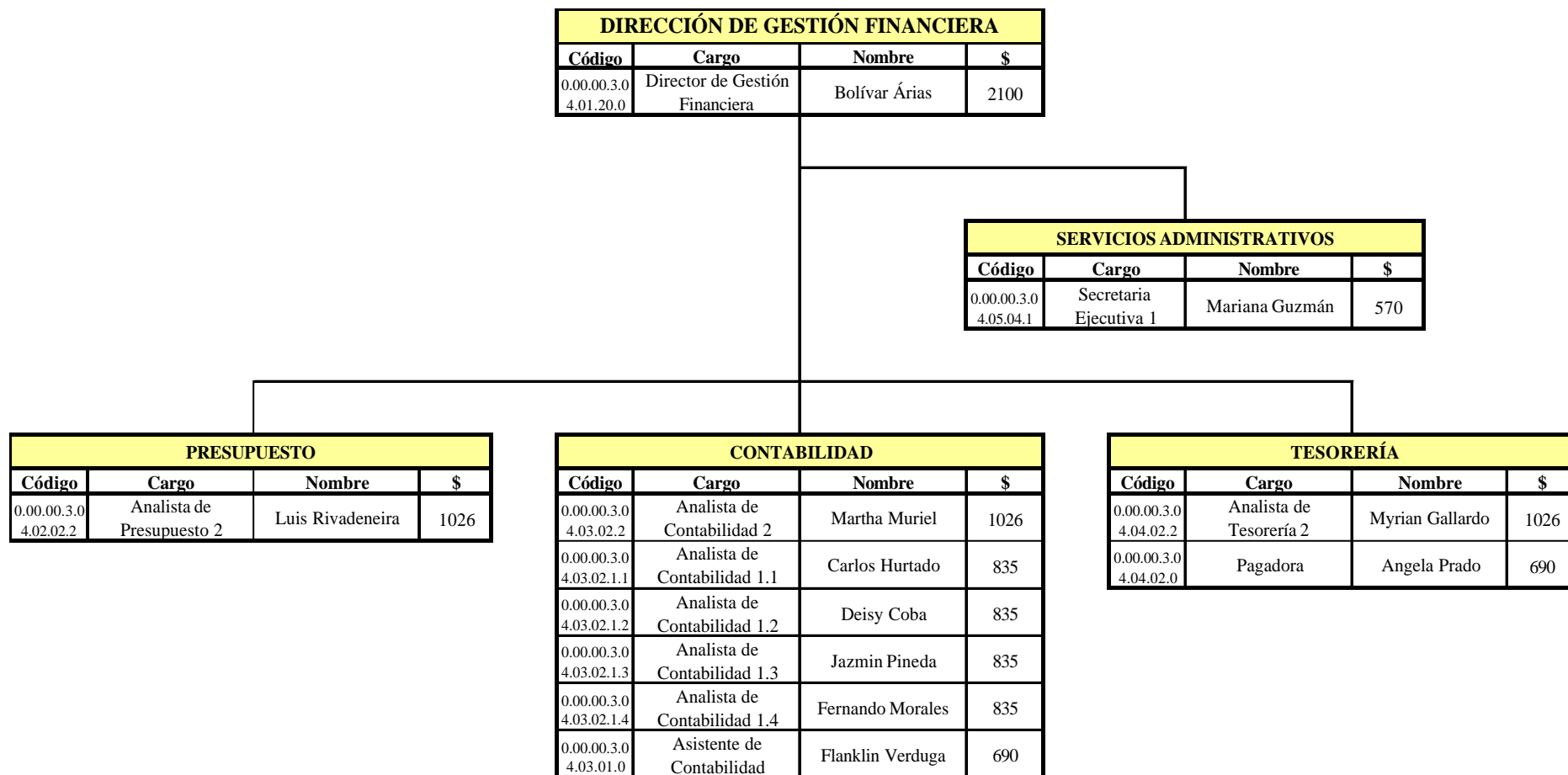
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
9	Registros Contables	Mide el grado de registros contables de las solicitudes mensuales recibidas	$\frac{\# \text{ de solicitudes registradas} * 100}{\# \text{ total de solicitudes recibidas}}$	$200/240 = 0,83 * 100 = 83\%$	90% - 100%		-7%	Entrevista al Analista de Contabilidad 2	Eficacia
10	Declaraciones al SRI	Determina el porcentaje de cumplimiento de los impuestos declarados al año	$\frac{\# \text{ de impuestos declarados} * 100}{\# \text{ total de impuestos que se deben declarar}}$	$24/24 = 1,00 * 100 = 100\%$	100%	-	-	Entrevista al Analista de Contabilidad 1	Eficacia
11	Ejecución del Inventario de Bienes Valorados	Determina el porcentaje de bienes valorados inventariados	$\frac{\# \text{ bienes valorados inventariados} * 100}{\# \text{ total de bienes valorados}}$	$8500/8500 = 1,00 * 100 = 100\%$	100%	-	-	Entrevista al Asistente de Contabilidad	Eficacia
12	Rotación de personal	Determina el porcentaje de personas que sale MIC	$\frac{\# \text{ personas que salen del rol} * 100}{\# \text{ total de personal}}$	$15/194 = 0,07 * 100 = 7\%$	2%		-5%	Entrevista a funcionario encargado de RRHH	Eficiencia
13	Reportes Financieros	Determina el porcentaje de cumplimiento en la obtención de reportes financieros mensuales	$\frac{\# \text{ total de reportes obtenidos} * 100}{\# \text{ total de reportes previstos}}$	$4/8 = 0,50 * 100 = 50\%$	80% - 100%		-30%	Entrevista al Analista de Contabilidad 2	Eficacia
14	Solicitud de Pago al MF	Determina la eficacia del trámite de las solicitudes de pago al MF diariamente	$\frac{\# \text{ de solicitudes enviadas al MF} * 100}{\# \text{ solicitudes de pago receptadas}}$	$9/10 = 0,90 * 100 = 90\%$	90% - 100%	-	-	Entrevista al Analista de Tesorería 2	Eficiencia
15	Recaudación	Mide el grado de cumplimiento de los valores recaudados diarios	$\frac{\$ \text{ total de valores recaudados} * 100}{\$ \text{ total de valores a recaudar}}$	$101.973,20/110.000 = 0,93 * 100 = 93\%$	90% - 100%	-	-	Reporte diario de recaudación	Eficiencia

5.4 Organización

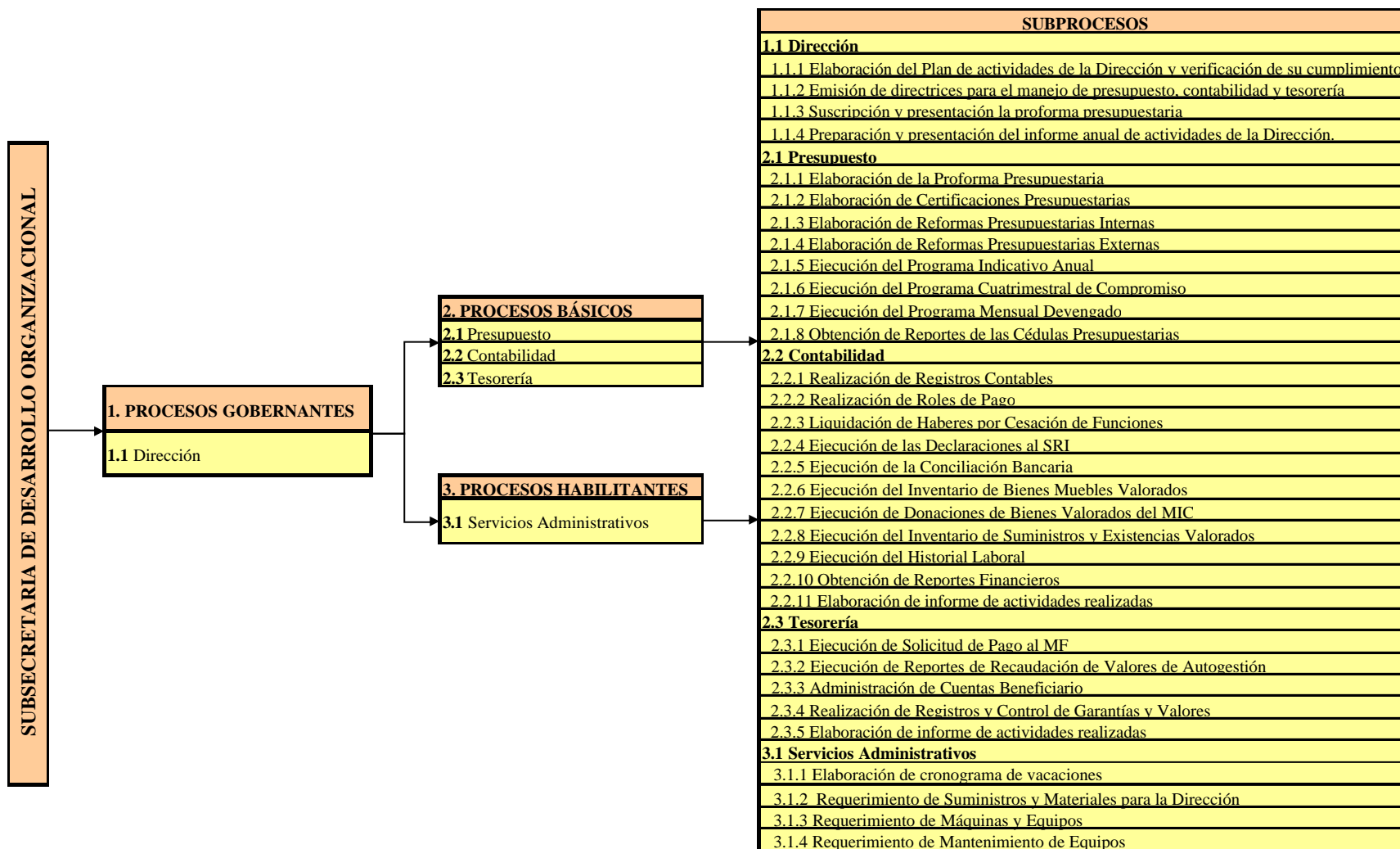
5.4.1 Organigrama Estructural de la DGF



5.4.2 Organigrama Personal o de Posición de la DGF



5.4.3 Diseño de la Organización por Procesos de la DGF



5.4.4 Asignación de funciones, responsabilidades y competencia para la DGF por Áreas

PROCESOS GOBERNANTES

Está integrado por: Dirección de Financiera

Son funciones, responsabilidades y competencias de la Dirección Financiera:

- Elaboración del Plan de actividades de la Dirección y verificar de su cumplimiento
- Emisión de directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería
- Suscripción y presentación la proforma presupuestaria
- Preparación y presentación del informe anual de actividades de la Dirección.

PROCESOS BÁSICOS

Está integrado por: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería

Son funciones, responsabilidades y competencias de Presupuesto:

- Elaboración de la Proforma Presupuestaria
- Elaboración de Certificaciones Presupuestarias
- Elaboración de Reformas Presupuestarias Internas
- Elaboración de Reformas Presupuestarias Externas
- Ejecución del Programa Indicativo Anual
- Ejecución del Programa Cuatrimestral de Compromiso
- Ejecución del Programa Mensual Devengado
- Obtención de Reportes de las Cédulas Presupuestarias

Son funciones, responsabilidades y competencias de Contabilidad:

- Realización de Registros Contables
- Realización del Roles de Pago
- Liquidación de Haberes por Cesación de Funciones

- Ejecución de las Declaraciones al SRI
- Ejecución de la Conciliación Bancaria
- Ejecución del Inventario de Bienes Valorados
- Ejecución de Donaciones de Bienes Valorados del MIC
- Ejecución del Inventario de Suministros y Existencias Valorados
- Ejecución del Historial Laboral
- Obtención de Reportes Financieros
- Elaboración de informe de las actividades realizadas

Son funciones, responsabilidades y competencias de Tesorería:

- Ejecución de Solicitud de Pago al MF
- Ejecución de Reportes de Recaudación de Valores de Autogestión
- Administración de Cuentas Beneficiario
- Realización de Registros y Control de Garantías y Valores
- Elaboración de informe de las actividades realizadas

PROCESOS HABILITANTES

Está integrado por: Servicios Administrativos e Informáticos

Son funciones, responsabilidades y competencias del Área de Servicios


Administrativos:

- Elaboración de cronograma de vacaciones
- Requerimiento de Suministros y Materiales para la Dirección
- Requerimiento de Máquinas y Equipos
- Requerimiento de Mantenimiento de Equipos

5.4.5 Desempeño o Especificación por Cargo

5.4.5.1 Director Financiero

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Director Financiero
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.01.20.0
NIVEL:	Directivo
GRUPO OCUPACIONAL:	Director Técnico de Área
SUPERVISA A:	Áreas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Servicios Administrativos.
REPORTA A:	Autoridades, Ministerio de Finanzas, Unidades Administrativas, Contraloría General del Estado.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Dirigir Supervisar y evaluar la gestión financiera del Ministerio de Industrias y Competitividad.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el Plan de actividades de la Dirección y verificar de su cumplimiento• Dirigir y supervisar las actividades de la Dirección Financiera• Emitir de directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería• Suscribir y presentar la proforma presupuestaria• Supervisar la ejecución presupuestaria Institucional• Elaborar y legalizar informes financieros• Preparar y presentar del informe anual de actividades de la Dirección	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel o Cuarto Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoria o Administración de Empresas
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoria
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 10 años Sistemas financieros y bancarios.
Especificidad de la experiencia:	Contratación Pública, leyes y normas financieras, contables y presupuestarias. Finanzas Públicas, LOAFYC, LOSCCA.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de liderazgo• Trabajo en equipo• Trabajo bajo presión• Manejo de recursos financieros• Toma de decisiones• Desarrollo estratégico de los recursos humanos• Monitoreo y control• Habilidad analítica• Pensamiento analítico	


 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Analista de Presupuesto 2
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.02.20.2
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional 4
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar supervisar actividades para el análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Proforma Presupuestaria en base a las necesidades institucionales • Analizar el manejo presupuestario de la institución • Elaborar Reformas Presupuestarias Internas • Elaborar Reformas Presupuestarias Externas • Ejecutar el Programa Indicativo Anual • Ejecutar el Programa Cuatrimestral de Compromiso • Ejecutar el Programa Mensual Devengado • Obtener Reportes de las Cédulas Presupuestarias • Revisar Certificaciones de Disponibilidad Presupuestaria • Controlar la correcta ejecución presupuestaria • Preparar informes para las autoridades sobre la ejecución y disponibilidades 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 5 años
	Manejo presupuestario. Cédulas presupuestarias.
Especificidad de la experiencia:	Plan Operativo Anual (POA). Normas y políticas presupuestarias emitidas por el Ministerio de Finanzas y políticas de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación / asesoramiento • Habilidad analítica • Pensamiento analítica • Comprensión escrita 	

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Analista de Contabilidad 2
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.03.02.2
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional 4
SUPERVISA A:	Analista de Contabilidad 1 y Asistente de Contabilidad
REPORTA A:	Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar y supervisar actividades de análisis de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Registros Contables • Obtener Reportes Financieros • Supervisar los procesos de custodia de recursos económicos y financieros, especies valoradas y demás documentación negociable • Supervisar el ingreso de información contable al programa, de conformidad a normas • Controlar el ajuste al plan de cuentas del eSIGEF • Controlar los activos fijos y existencias • Realizar el control previo para generar el CUR de Gastos • Elaborar informes de las actividades relacionadas 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 5 años Contabilidad general y gubernamental.
Especificidad de la experiencia:	Análisis de los estados financieros. Análisis de conciliaciones bancarias. Control Interno.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Pensamiento analítica • Expresión escrita • Análisis de operaciones • Habilidad analítica • Destreza matemática 	

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Analista de Contabilidad 1.1
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.03.02.1.1
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional 2
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Analista de Contabilidad 2, Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar actividades de análisis contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar información para la elaboración de rol de pagos • Realización de Rol de Pagos • Validar información respecto al impuesto a la renta • Asistencia técnica en el manejo y aplicación del eSIGEF • Controla el ingreso y egreso del personal al IESS • Controla la utilización y justificación de los pasajes aéreos • Elaborar informes de las actividades realizadas 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
	Contabilidad general y gubernamental.
Especificidad de la experiencia:	Análisis de los estados financieros.
	Análisis de conciliaciones bancarias.
	Control Interno.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Organización de la información • Orientación / asesoría • Operación y control • Pensamiento analítico • Destreza matemática 	

5.4.5.5

Analista de contabilidad 1.2

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Analista de Contabilidad 1.2
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.03.02.1.2
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional 2
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Analista de Contabilidad 2, Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar actividades de análisis contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al Programa de información contable de conformidad a normas vigentes • Ingresar datos por ordenes de transferencia del BCE • Ingresar al programa información para declaración de impuestos • Elaborar el CUR (Comprobante Único de Registro de ingresos) • Ejecutar declaraciones al SRI de conformidad a normas vigentes • Elaborar informe de las actividades realizadas 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años
Especificidad de la experiencia:	Contabilidad general y gubernamental. Análisis de los estados financieros. Control Interno. Tributación.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Pensamiento analítica • Destreza matemática 	


5.4.5.6

Analista de Contabilidad 1.3

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Analista de Contabilidad 1.3
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.03.02.1.3
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional 2
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Analista de Contabilidad 2, Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar actividades de análisis contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar de documentos justificativos de viáticos y subsistencias al interior y exterior del p • Analizar documentación para reembolsos de caja chica • Ingresar al Programa de información contable de conformidad a normas vigentes • Realizar cálculos de valores a pagar por viáticos al interior y exterior según base legal • Realizar registros de control de viáticos al interior y exterior del país • Elaborar informe sobre movimiento de viáticos, caja chica y fondos a rendir 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años Contabilidad general y gubernamental.
Especificidad de la experiencia:	Análisis de los estados financieros. Análisis de conciliaciones bancarias. Control Interno.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Expresión escrita • Pensamiento analítica • Destreza matemática 	


5.4.5.7


Analista de Contabilidad 1.4

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Analista de Contabilidad 1.4
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.03.02.1.4
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional 2
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Analista de Contabilidad 2, Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar actividades de análisis contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al programa eSIGEF para ajustes contables • Ejecutar la conciliación bancaria • Revisar el trámite de pagos a través del programa eSIGEF, de conformidad a normas vigentes • Revisar conciliación bancaria • Elaborar informe de la conciliación efectuada 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años Contabilidad general y gubernamental.
Especificidad de la experiencia:	Análisis de los estados financieros. Análisis de conciliaciones bancarias. Control Interno.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Pensamiento analítica • Destreza matemática 	

5.4.5.8


Asistente de Contabilidad

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Asistente de Contabilidad
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.03.01.0
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Analista de Contabilidad 2, Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Colaborar en la ejecución de actividades de análisis contable de conformidad con las disposiciones legales vigentes
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar registros contables de ingresos y egresos valorados de inventario de bienes muebles e inmuebles • Realizar registros contables de ingresos y egresos valorados de inventario de suministros y materiales • Realizar la constatación física del bienes muebles inmuebles y suministros y materiales • Ejecutar el Inventario de Bienes Valorados • Ejecutar donaciones Bienes Valorados del MIC • Ejecución del Inventario de Suministros y Existencias valorados • Verificar de reportes de movimiento de bienes e inmuebles remitidos por el Guardalmacén • Verificar de reportes de movimiento de suministros y materiales remitidos por el Guardalmacén • Controlar el archivo de la Dirección • Preparar informe sobre bienes para ser dados de baja 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Tercer año/ sexto semestre de Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Conocimiento de procedimientos contables Sistema de Administración Financiero SAFI
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la información • Inspección de productos o servicios • Habilidad analítica • Pensamiento crítico • Pensamiento analítica • Expresión escrita • Destreza matemática 	

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Analista de Tesorería 2
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.04.02.2
NIVEL:	Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Profesional 4
SUPERVISA A:	Recaudadora
REPORTA A:	Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Trabajo, Proveedores.
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar y supervisar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas y la administración de la caja de la institución.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la Cuenta Beneficiario • Ejecutar Solicitud de Pago al MF a través del eSIGEF y obligaciones asumidas por la Institución • Realización de Registros y Control de Garantía y Valores • Ejecutar y supervisar los procesos de custodia de recursos económicos y financieros, especies valoradas y demás documentación • Supervisar los trámites requeridos para las transferencias de las remuneraciones mensuales unificadas y otros rubros económicos. • Emitir informes técnicos legales para devolución de trámites de pago no ajustados a las disposiciones legales • Efectuar el control del movimiento económico y financiero de ingresos, egresos, transferencias, pagos de obligaciones, fondos rotativos • Elaborar informe de las actividades realizadas 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Economía, Ingeniero en Finanzas y Auditoría, Ingeniería Comercial
Área de conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	Mínimo 5 años
Especificidad de la experiencia:	Contabilidad general y gubernamental. Análisis de conciliaciones bancarias. Control Interno. Tributación.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de operaciones • Monitoreo y control • Manejo de recursos financieros • Juicio y toma de decisiones • Pensamiento crítico • Habilidad analítica • Pensamiento analítica • Destreza matemática 	

5.4.5.10

Pagadora

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Pagadora
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.04.02.0
NIVEL:	No Profesional
GRUPO OCUPACIONAL:	Técnico B
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Analista de Tesorería 2, Director Financiero, Autoridades, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Trabajo, Proveedores
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar, controlar las actividades de pagos de valores y recaudar valores provenientes de la venta de especies valoradas, impuestos, tasas, multas y otras obligaciones financieras establecidas en la institución.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la solicitud de pago al MF a través del eSIGEF y obligaciones asumidas por la institución • Realizar los trámites requeridos para las transferencias de las remuneraciones mensuales unificadas y otros rubros económicos • Verificar facturas y comprobantes antes de efectuar el pago • Elaborar facturas y recaudación de valores de autogestión • Efectuar el control de garantías presentadas por los clientes • Ejecutar reporte de recaudación de valores de autogestión 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Nivel Medio
Título requerido:	Contabilidad, comercio y administración
Área de conocimiento:	Contabilidad
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especificidad de la experiencia:	Atención al Cliente. Manejo de procedimiento de arqueo de caja. Control Gubernamental.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Operación y control • Habilidad analítica • Análisis de operaciones • Organización de información • Destreza matemática 	

5.4.5.11 Secretaria Ejecutiva 1

 PERFIL DEL PUESTO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CARGO:	Secretaria Ejecutiva 1
CÓDIGO:	0.00.00.3.04.05.04.1
NIVEL:	Técnico
GRUPO OCUPACIONAL:	Técnico A
SUPERVISA A:	Ninguno
REPORTA A:	Director Técnico, Autoridades, Clientes Internos y Externos
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ejecutar labores de secretaria y asistencia administrativa a directores técnicos de la Institución.
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar ingreso y egreso de correspondencia de la Dirección • Distribuir de la correspondencia sumillada a los técnicos de la unidad • Elaborar oficios, memorandos y otros documentos • Elaboración de cronograma de actividades • Requerir suministros y materiales para la Dirección • Requerir Maquinarias y equipos • Requerir mantenimiento de equipos • Atender llamadas telefónicas • Organizar archivo de la Dirección 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
Nivel de instrucción:	Nivel Medio (Tecnología)
Título requerido:	Secretariado ejecutivo
Área de conocimiento:	Secretariado ejecutivo
EXPERIENCIA:	
Tiempo de experiencia:	1 año
Especificidad de la experiencia:	Asistencia administrativa al nivel directivo. Atención al Público. Manejo de Programas de computación.
HABILIDADES/ DESTREZAS ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información • Expresión Oral • Expresión Escrita • Organización de Información • Destreza Matemática 	

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones

Se resalta los puntos que deben ser considerados como una propuesta para solucionar los problemas de la Dirección de Gestión Financiera e incrementar la satisfacción del cliente y/o usuario.

- La Dirección de Gestión Financiera es parte primordial de los procesos habilitantes del MIC, pues es la unidad encargada de organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras, según el marco legal vigente expedido por el Ministerio de Finanzas y demás entidades controladoras, por lo que amerita llevar adelante un estudio para su mejoramiento.
- La investigación se centró en la Dirección de Gestión Financiera del Ministerio de Industrias y Competitividad, por lo que se parte del análisis del diagrama de causa - efecto para determinar el problema, que es la pérdida de imagen de los servicios que proporciona la DGF, determinado por las siguientes causas: demora en los trámites, reclamos e insatisfacción por la atención a los clientes y/o usuarios, por la falta de: organización, motivación, información, autorización, suministros de oficina, conocimiento tecnológico, capacitación e información.
- A través del diagnóstico situacional se ha podido determinar el escenario actual de la DGF, al identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA), las cuales han servido de base para proponer un direccionamiento estratégico de sus actividades, en la aplicación de los procesos de la Dirección.

- En el Análisis Externo se determinó que las principales oportunidades para la Dirección son: la correcta aplicación de la normativa establecida para la DGF; los proveedores proporcionan los recursos solicitados inmediatamente, cumplen con la información requerida por la DGF, atienden los reclamos y/o devoluciones con la documentación total y no tiene competidores. Y las principales amenazas son: el tiempo de respuesta a los trámites que realiza la DGF no es rápida; los clientes y/o usuarios no efectúan reclamos por temor a represalias y no conocen totalmente los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la DGF del MIC.
- En el Análisis Interno se pudo determinar que las principales fortalezas para la Dirección son: el liderazgo democrático del jefe inmediato; la mayor parte del personal conoce y aplica las funciones asignadas en el trabajo; efectúa la presentación periódica de reportes del trabajo realizado; las recaudaciones, pagos y entrega de trámites en su mayoría son oportunos. Y las principales debilidades de la Dirección son: se conoce y aplica medianamente la misión, planes, objetivos, políticas y estrategias en el trabajo; falta de comunicación entre los funcionarios y su jefe inmediato; personal desmotivado; falta de evaluación del trabajo, del presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional, se asigna medianamente a la DGF; falta de capacitación, no todos los funcionarios conocen y aplican los reglamentos, instructivos y procesos en su trabajo; algunas decisiones que se toman no son oportunas; los funcionarios requieren de un control moderado en sus funciones, y existe una falta de aplicación de la capacitación recibida.
- Los principios y valores planteados en la matriz axiológica se cumple y se aplica de manera lógica en su totalidad con los funcionarios; y los clientes y/o usuarios.
- El Mapa Estratégico de la Dirección, es una representación gráfica en la que muestra cual es su misión, los objetivos, políticas y estrategias que debe efectuar cada año desde el 2009, hasta el 2013 para poder alcanzar su visión, aplicando además los principios y valores.
- A través de la Cadena de Valor y el diagrama IDEF-0, se levantó el inventario de los procesos de la DGF y se solucionó a los procesos más importantes, los cuales se

presentan en el mapa de procesos, con su respectiva clasificación en procesos estratégicos gobernantes, básicos y de apoyo, los cuales fueron analizados a fin de detectar problemas en cada subproceso.

- Al realizar el inventario de los procesos de la DGF, se determinó un total de 29 subprocesos, de los cuales se identificó cuáles tienen mayor relevancia en el cumplimiento de los objetivos, mejora de la imagen e intereses institucionales, seleccionando de esta manera 16 subprocesos para analizar y detectar sus problemas con los respectivos tiempos, costos, responsables, frecuencias, volúmenes, repetición de actividades innecesarias, para mejorar la imagen de los servicios que proporciona la Dirección.
- En la Matriz de Análisis Resumida de los procesos analizados se identifica que los subprocesos más críticos son: la emisión de directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería; ejecución del programa cuatrimestral de compromiso; ejecución del programa mensual devengado; elaboración de reformas presupuestarias internas; y realización de registros contables.
- En el mejoramiento de los procesos se propone la disminución de los tiempos y costos, incrementando sus eficiencias, a través del Flujo de Diagramación y Hoja ISO, la cual presenta una propuesta de mejora mediante la representación gráfica del flujo, el objetivo, alcance, responsable, terminología a utilizar, posibles soluciones a los problemas y los cambios que se efectuaron para optimizar tiempos y costos de los procesos seleccionados. Además se debe tomar en cuenta que la propuesta de cambio es sobre la forma de trabajo, no sobre un cambio de personal.
- Por medio de la Hoja de Mejoramiento se puede visualizar con mayor claridad la situación actual y la situación propuesta; además que determina el beneficio esperado anual, tanto en tiempos como en costos.
- La Matriz de Análisis Comparativo presenta la comparación entre la situación actual y la situación propuesta, la diferencia que existe y el beneficio esperado anual de la

Dirección, que es de 2.608.519,70 minutos y \$294.095,51 dólares, lo que representa un cierto beneficio al aplicarse la propuesta.

- Se efectúa una propuesta organizacional por procesos, en la que incluye la cadena de valor en base al proceso administrativo, la cual permite definir los factores de éxito e indicadores de gestión.
- Finalmente se determina el organigrama estructural, posicional y funcional, los cuales sirvieron de apoyo para realizar el perfil del puesto de cada cargo existente en la DGF.

6.2 Recomendaciones

Por lo expuesto anteriormente se recomienda:

- Aplicar la presente investigación, ya que representa un aporte importante para optimizar tiempos y recursos, incrementar la satisfacción de los clientes y/o usuarios; cumplir con los objetivos de la Dirección y mejorar la imagen de los servicios que proporciona la Dirección de Gestión Financiera del MIC.
- Implementar un programa de capacitación y motivación para los funcionarios a fin de mejorar la calidad de los recursos humanos de la DGF, para cumplir con los objetivos deseados y ofrecer un mejor servicio a los clientes y/o usuarios.
- Implementar las estrategias propuestas en la presente investigación, para aprovechar las oportunidades y fortalezas, logrando de esta forma enfrentar las amenazas y disminuir las debilidades, las cuales pueden transformarse en fortalezas, realizando un adecuado análisis y aplicando las estrategias propuestas, esto permitirá mejorar la imagen de la DGF y lograr una mayor satisfacción en la entrega de los servicios.
- Debe ser de conocimiento de todos quienes conforman la DGF, la propuesta de Direccionamiento Estratégico, con el fin de que todos se sientan identificados y comprometidos con la misión, visión, principios, valores, políticas y el Plan operativo anual, lo que permitirá mejorar los servicios que ofrece y cumplir con los objetivos deseados a través de las estrategias planteadas.
- Es importante que se fortalezcan los principios y valores de la Institución como la transparencia, honestidad, lealtad, compromiso, responsabilidad social, diligencia, honradez y respeto para obtener un mejor ambiente de trabajo y guiar su conducta.
- Efectuar la aplicación, difusión y control de la Planificación mensual de actividades con su respectivo presupuesto, con el fin de cumplir con la planificación estratégica propuesta.

- Delegar funciones con poder de decisión en los trámites cotidianos, para evitar que se dupliquen las actividades y agilizar los procesos en la Dirección, ya que éstos no debe detenerse y se los debe ejecutar sin demora.
- Ejecutar los procesos propuestos, para mejorar la eficiencia en tiempo y costo, eliminar o reducir problemas existentes actualmente de los subprocesos. Al aplicarse esta propuesta se obtendría un beneficio anual de 2.608.519,70 minutos y \$294.095,51 dólares.
- Ejecutar las diferentes propuestas de mejoramiento de los procesos analizados, para incrementar la eficiencia en tiempos y costos, lo que permitirá cumplir con los objetivos de la Dirección.
- Difundir entre los funcionarios el Manual de Funciones por áreas y cargo; esto permitirá incrementar su desempeño así como su eficiencia. Además ayudará para la contratación o rotación del personal en caso de que haya de un puesto vacante, y se cumpla con los requisitos necesarios para cubrir ese cargo.
- Los factores de éxito e indicadores de gestión permitirán medir el desempeño de los procesos, para dar a conocer los resultados de una forma oportuna y se corrija a tiempo las deficiencias.
- Socializar la presente investigación entre todos quienes conforman la Dirección de Gestión Financiera, para que se comprometan en facilitar, apoyar su implementación y alcanzar los objetivos propuestos.

ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta Clientes



ENCUESTA DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

OBJETIVO: CONOCER LA OPINIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES O USUARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MIC, SOBRE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA.

INSTRUCCIONES:

- 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
- 2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
- 3.- SELECCIONE UNA OPCIÓN Y SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA: _____

CÓDIGO: _____

1) ¿Conoce los servicios que ofrece la Dirección Financiera?

Totalmente Medianamente Desconoce

2) ¿Conoce sobre los requisitos para acceder a los servicios que ofrece la Dirección de Gestión Financiera?

Totalmente Parcialmente Desconoce

3) ¿Cómo considera la atención y calidad del servicio de la Dirección de Gestión Financiera?

Excelente Buena Mala

¿Por qué?

4) El tiempo de respuesta a los trámites que realiza en la Dirección de Gestión Financiera es:

Rápida Aceptable Lenta

¿Por qué?

5) ¿Ha realizado algún reclamo a la Dirección de Gestión Financiera por el servicio recibido?

Muy Frecuente Frecuente Nunca

¿Por qué?

SUGERENCIAS
PARA MEJORAR
EL SERVICIO

!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

Anexo No. 2: Encuesta Proveedores



ENCUESTA DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

OBJETIVO: MEJORAR LA RELACIÓN QUE TIENEN OTRAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS (PROVEEDORES) CON LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA.

INSTRUCCIONES:

1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN

2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA

3.- SELECCIONE UNA OPCIÓN Y SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA: _____

CÓDIGO: _____

1) ¿Cree usted que la Dirección de Gestión Financiera conoce los servicios que usted ofrece de su Área?

Totalmente Medianamente Desconoce

2) ¿Provee usted los recursos solicitados por la Dirección de Gestión Financiera?

Inmediatamente Con demora No recepta

3) ¿La información que porvee usted, cumple con los requerimientos que exige la Dirección de Gestión Financiera?

Totalmente Medianamente No cumple

4) ¿Considera usted que la Dirección de Gestión Financiera cumple con los requisitos necesarios para realizar los trámites correspondientes de su Área?

Totalmente Parcialmente No cubre

5) Los reclamos y/o devoluciones de trámites que realiza la Dirección de Gestión Financiera son atendidos con la documentación:

Total Parcial No son atendidos

!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!



ENCUESTA DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

OBJETIVO: MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA.

INSTRUCCIONES:

- 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
- 2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERÁN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
- 3.- SELECCIONE UNA OPCIÓN Y SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA:

CÓDIGO: _____

1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

1.1 PLANIFICACIÓN

1.1.1 Los Principios y Valores que usted conoce y aplica en la DGF son:

- | | | |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Transparencia | <input type="checkbox"/> Honestidad | <input type="checkbox"/> Lealtad |
| <input type="checkbox"/> Compromiso | <input type="checkbox"/> Responsabilidad Social | |
| <input type="checkbox"/> Otros _____ | | |

1.1.2 ¿Conoce y aplica los planes, objetivos, políticas y estrategias de la DGF en su trabajo?

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente | <input type="checkbox"/> Medianamente | <input type="checkbox"/> Desconoce |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|

1.1.3 ¿Conoce y aplica la Misión de la DGF en su trabajo?

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente | <input type="checkbox"/> Medianamente | <input type="checkbox"/> Desconoce |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|

1.2 ORGANIZACIÓN

1.2.1 El organigrama de la DGF lo conoce y aplica en su trabajo:

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente | <input type="checkbox"/> Medianamente | <input type="checkbox"/> Desconoce |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|

1.2.2 ¿Conoce y aplica las funciones asignadas a usted en su trabajo?

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente | <input type="checkbox"/> Medianamente | <input type="checkbox"/> Desconoce |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|

1.2.3 ¿Conoce y aplica los reglamentos, instructivos y procesos en su trabajo?

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente | <input type="checkbox"/> Medianamente | <input type="checkbox"/> Desconoce |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|

1.2.4 ¿Cómo considera la distribución de espacios físicos para desempeñar su trabajo?

- | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Aceptable | <input type="checkbox"/> Inadecuado |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|

1.2.5 ¿Considera usted que su trabajo está organizado?

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Totalmente | <input type="checkbox"/> Medianamente | <input type="checkbox"/> Desorganizado |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|

<p>1.3 DIRECCIÓN</p> <p>1.3.1 El liderazgo que tiene su jefe inmediato lo considera</p> <p><input type="checkbox"/> Autoritario <input type="checkbox"/> Democrático <input type="checkbox"/> Liberal</p> <p>1.3.2 ¿Cómo considera la comunicación entre su jefe inmediato y usted?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Mala</p> <p>1.3.3 Las decisiones que se toman en su trabajo las considera</p> <p><input type="checkbox"/> Oportunas <input type="checkbox"/> Medianamente Oportunas <input type="checkbox"/> Inoportunas</p> <p>1.3.4 El grado de motivación que recibe de su jefe inmediato lo considera</p> <p><input type="checkbox"/> Motivado <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Desmotivado</p>
<p>1.4 CONTROL</p> <p>1.4.1 Para desempeñar su trabajo usted necesita un control:</p> <p><input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Control Moderado <input type="checkbox"/> No necesita control</p>
<p>1.5 EVALUACIÓN</p> <p>1.5.1 Presenta usted reportes de su trabajo realizado en forma:</p> <p><input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Periódica <input type="checkbox"/> No presenta</p> <p>1.5.2 Su trabajo es evaluado</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfactoriamente <input type="checkbox"/> Aceptablemente <input type="checkbox"/> No es evaluado</p>
<p>2. CAPACIDAD FINANCIERA</p>
<p>2.1 PRESUPUESTO</p> <p>2.1.1 Del presupuesto asignado a la Subsecretaría de Desarrollo, se asigna lo suficiente a la DGF es:</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Nada</p> <p>2.1.2 El presupuesto que le asigna la Subsecretaría de Desarrollo a la DGF considera que cubre las necesidades de su trabajo.</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Desconoce</p>
<p>2.2 CONTABILIDAD</p> <p>2.2.1 Los registros contables que lleva la dirección los considera:</p> <p><input type="checkbox"/> Confiable <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> No confiable</p>

<p>2.3 TESORERIA</p> <p>2.3.1 Las recaudaciones que realiza la dirección son:</p> <p><input type="checkbox"/> Oportunos <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Demorados</p> <p>2.3.2 Los pagos que realiza la dirección son:</p> <p><input type="checkbox"/> Oportunos <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Demorados</p>
<p>2.4 INVENTARIOS</p> <p>2.4.1 El inventario de los bienes de la DGF se encuentra:</p> <p><input type="checkbox"/> Actualizado <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> No se lleva</p>
<p>3. CAPACIDAD DE SERVICIO</p> <p>3.1 La producción de la Dirección la considera:</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Deficiente</p> <p>3.2 La entrega de los trámites a los clientes o usuarios son:</p> <p><input type="checkbox"/> Oportunos <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Fuera de tiempo</p> <p>3.3 La entrega de los servicios de la Dirección la considera usted:</p> <p><input type="checkbox"/> Muy apropiados <input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Inapropiados</p>
<p>4. TECNOLOGÍA</p> <p>4.1 Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo las considera:</p> <p><input type="checkbox"/> Apropriados <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> Inapropiados</p> <p>4.2 Los programas que utiliza en su trabajo considera usted:</p> <p><input type="checkbox"/> Modernos <input type="checkbox"/> Aceptables <input type="checkbox"/> Desactualizado</p>
<p>5. TALENTO HUMANO</p> <p>5.1 Usted recibe capacitación en su trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Continuamente <input type="checkbox"/> Esporádicamente <input type="checkbox"/> No recibe capacitación</p> <p>5.2 La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente <input type="checkbox"/> Medianamente <input type="checkbox"/> No la aplica</p> <p>5.3 La remuneración que usted recibe la considera:</p> <p><input type="checkbox"/> Justa <input type="checkbox"/> Aceptable <input type="checkbox"/> Baja</p> <p style="text-align: center;">!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!</p>

FUENTES DE CONSULTA

- DAVID. NADLER, M.L. TUSHMAN, Diseño de Organizaciones como Arma Competitiva
- HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich. “Administración una Perspectiva Global”. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. Año 1994.
- HERNANDO. MARIÑO. Gerencia de Procesos
- HILL Charles, “Administración Estratégica un Enfoque Integrado”. Editorial McGraw/Interamericana. México. Año 2000.
- HJ. HARRINGTON, Mejoramiento de Procesos de la Empresa
- <http://calidadproductividadb.blogspot.com/2007/07/indicadores-de-gestion.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- <http://gestionalimentaria.files.wordpress.com/2007/12/mapa-de-procesos.jpg>
- http://mef.gov.ec/portal/page?_pageid=37,28803&_dad=portal&_schema=PORTAL
(Normativa SAFI)
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm
- <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>
- <http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/admonprocesos.htm>
- <http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/admonprocesos.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/5.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/contaysiscontable.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- http://www.inlac.org/documentos/hector_garzon_23.pdf
- <http://www.mic.gov.ec/>
- http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Contabilidad/
- <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/elme/elme.shtml#elmetodo>
- <http://www.qcdi-online.com/html/financiero.html>
- SERES. ING. JORGE TORRES. “Manual de descripción de puestos que integran los procesos habilitantes de apoyo y asesoría”. Año 2008.
- Normativa del Sistema de Administración Financiera – Acuerdo 447 MF

- NTE-ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario. Primera Edición.
- Planificación Estratégica. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Ministerio de Industrias y Competitividad. Año 2007
- www.bartak-bozalla.com.ar/newsletters/ultima.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges.shtml>
- <http://definicion.de/mision/>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPoliticadelaEmpresa>
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.