

CAPITULO VI

PROPUESTA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

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

6.1 CADENA DE VALOR

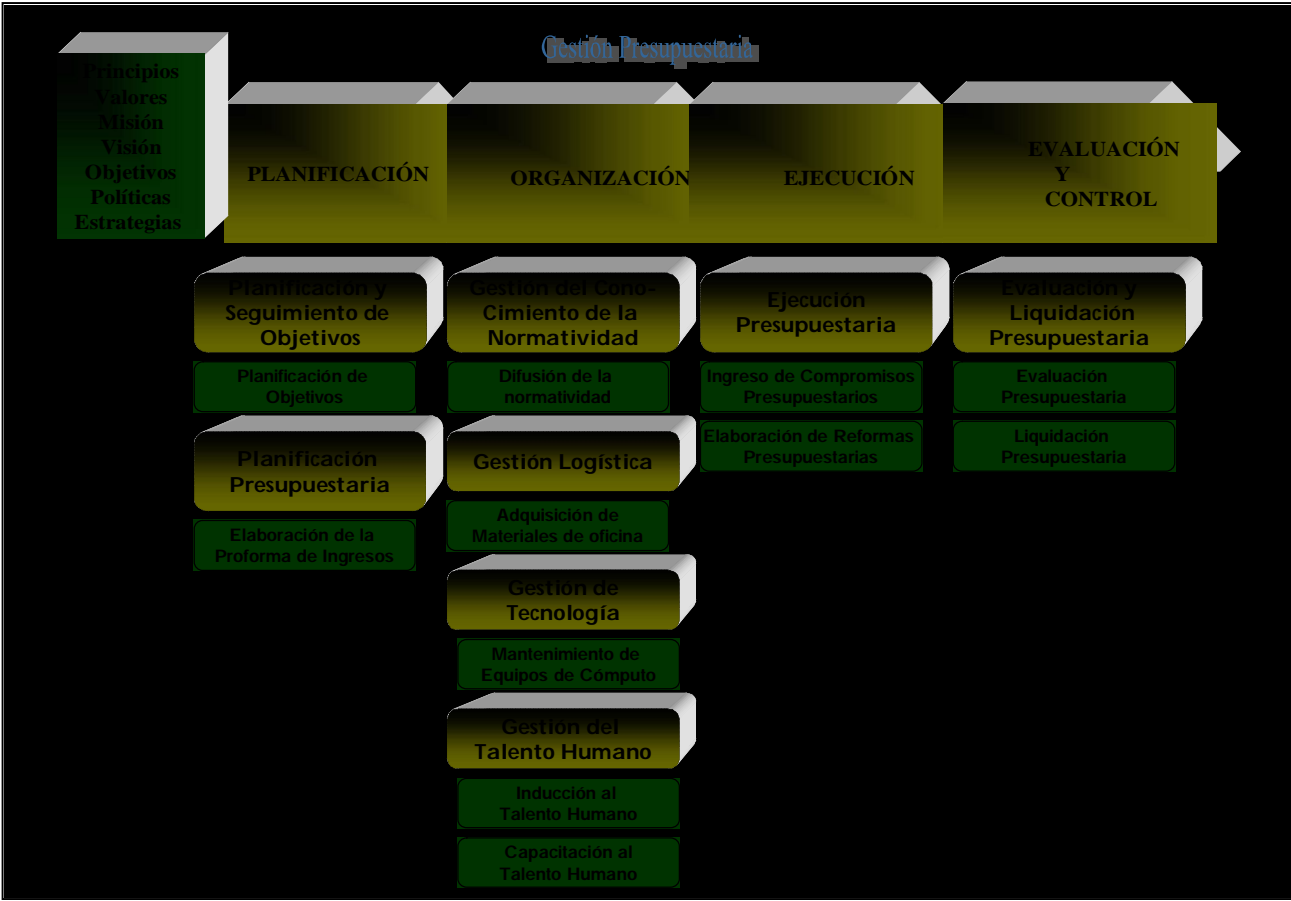
“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas.”²⁶

La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación.

La cadena de valor institucional del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre se desprende del mapa de procesos ya establecida, la misma que comprende:

²⁶ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

CADENA DE VALOR INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT



FACTORES DE EXITO	
USUARIOS	Lograr usuarios satisfechos; debe haber un acuerdo común dentro de la Institución, que la gestión de relaciones con el usuario trate de la forma más eficaz de llevar estas relaciones con el fin de reducir costos e incrementar ingresos, o sea, tiene un propósito que impacta favorablemente.
FINANZAS	Total utilización de los recursos asignados para las actividades previstas; además de realizar una buena planificación presupuestaria, para la buena distribución de los ingresos.
PROCESOS INTERNOS	Procesos modernos y actualizados ya que el control y la mejora continua de los mismos constituye un método para llegar a la calidad, que se basa en la reducción de actividades que no agregan valor de los servicios que ofrece la Institución.
PROVEEDORES	Proveedores seguros y confiables, ya que la Institución, necesita proveedores de confianza, que conozcan sus necesidades y expectativas, que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la misma.
PERSONAL	La clave para el verdadero desarrollo de la Institución es personal comprometido, motivado, capacitado y conocedor de la dinámica de la misma.

6.2 INDICADORES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados y el uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

“Indicador.- es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación, establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes.”²⁷

“Índices de gestión.- son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.”²⁸

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. Hay distintas clases de indicadores, entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y

²⁷ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

²⁸ SERNA, Humberto. (1994), Planeación y Gestión Estratégica, Legis Editores Colombia p.243

de calidad.

INDICADOR DE EFICIENCIA

“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.”²⁹

INDICADOR DE EFICACIA

“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.”³⁰

INDICADOR DE CALIDAD

“El Indicador de Calidad es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada.

Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al proceso.”³¹

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

El indicador de productividad es el que relaciona trabajo con el recurso tiempo, se puede medir la productividad mediante la 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”³²

²⁹ <http://www.indetec.gob.mx/e-financiero1/glosario.asp?letter=i>

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

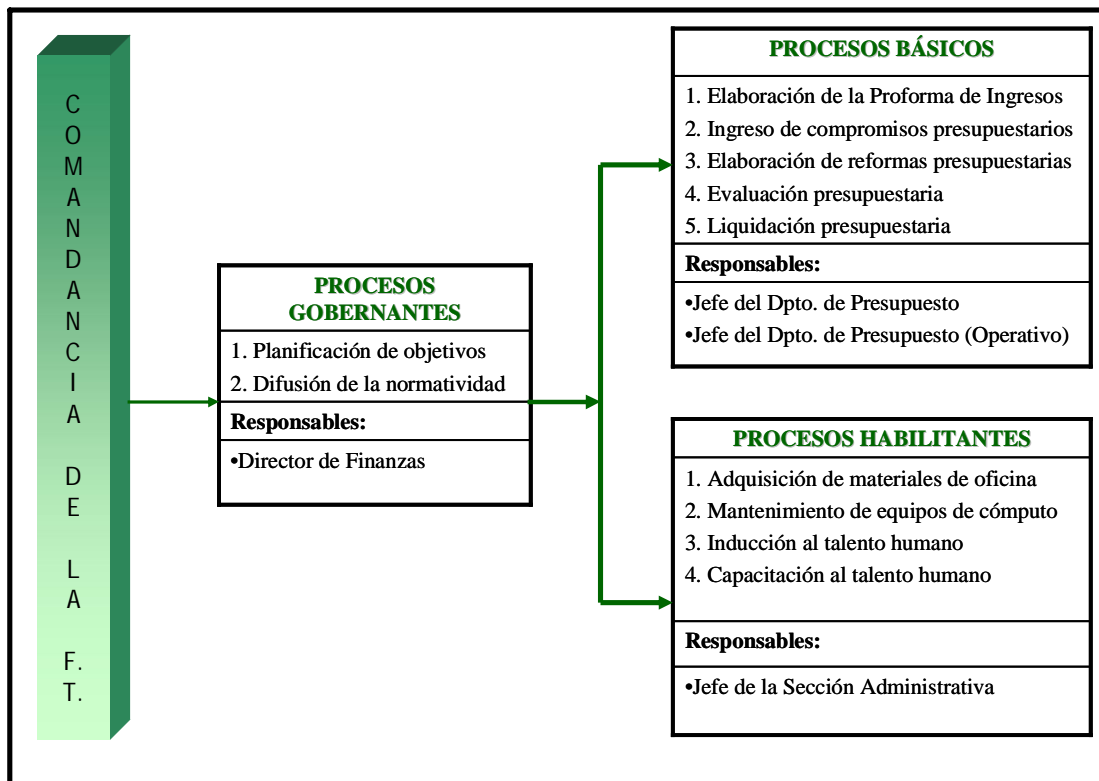
³¹ http://www.arroyito.net/cae/indice_calidad.htm

³² <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#como>

INDICADORES DE LOS PROCESOS

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RANGO DE ACEPTACIÓN	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Porcentaje en cumplimiento de objetivos	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos	$\frac{\# \text{ de objetivos que cumplieron metas esperadas} * 100}{\# \text{ de objetivos planteados}}$	$(8/15) * 100 = 53\%$	95% - 100%		42%	Encuestas	Eficacia
2	Índice de tiempo en la elaboración de la proforma de ingresos	Determina el tiempo de elaboración de la proforma de ingresos	$\frac{\text{Minutos que toma la elaboración de la proforma de ingresos} * 100}{\text{Minutos planificados para la elaboración}}$	$(30/25) * 100 = 120\%$	100%		20%	Levantamiento de información	Eficacia
3	Índice de aprobación del presupuesto	Determina la relación entre lo planificado y lo realizado en cuanto a la aprobación del presupuesto.	$\frac{\text{Días que toma aprobar el presupuesto} * 100}{\text{Días planificados en aprobación del presupuesto}}$	$(120/30) * 100 = 400\%$	Menor a 100%		300%	Encuestas	Calidad
4	Capacitación del personal	Mide la aplicación de la capacitación recibida por el personal en su trabajo	$\frac{\# \text{ de personas que aplican su capacitación en su trabajo} * 100}{\# \text{ de personas que recibió capacitación}}$	$(70/100) * 100 = 70\%$	100%		30%	Encuestas	Calidad
5	Operabilidad	Conocer el porcentaje de equipos operables con que cuenta la DFFT	$\frac{\# \text{ de equipos que se encuentran en buen estado} * 100}{\text{Total de equipos}}$	$(58/76) * 100 = 76\%$	100%		26%	Encuestas	Calidad
6	Nivel de satisfacción de clientes	Nivel de necesidades atendidas desde la Comandancia hacia la DFFT	$\frac{\text{Requerimientos Atendidos de materiales de oficina} * 100}{\text{Total de Requerimientos Solicitados}}$	$(110/110) * 100 = 100\%$	100%	-	-	Encuestas	Calidad
7	Índice de eficacia en las órdenes de gasto comprometidas	Determina el número de órdenes de gasto comprometidas	$\frac{\# \text{ de órdenes de gasto comprometidas} * 100}{\# \text{ de órdenes de gasto recibidas}}$	$(95/100) * 100 = 95\%$	Mayor o igual a 95%	-	-	Encuestas	Eficacia
8	Índice de órdenes de gasto que estén correctamente elaboradas	Determina el número de órdenes de gasto que están correctamente elaboradas	$\frac{\# \text{ de órdenes de gasto correctamente elaboradas} * 100}{\# \text{ de órdenes de gasto recibidas}}$	$(90/100) * 100 = 90\%$	100%		10%	Encuestas	Eficiencia
9	Índice de reformas	Determina el número de reformas realizadas	$\frac{\# \text{ de reformas realizadas} * 100}{\# \text{ de reformas recibidas}}$	$(90/100) * 100 = 90\%$	Mayor o igual a 95%		5%	Encuestas	Eficacia
10	Evaluación de informes	Mide la aceptación (evaluación) por parte de las autoridades de la ejecución del presupuesto	$\frac{\text{Informes aceptados de evaluación} * 100}{\text{Informes presentados}}$	$(9/12) * 100 = 75\%$	100%		25%	Informe de evaluación	Eficiencia
11	Tiempo de elaboración del informe de evaluación presupuestaria	Mide el tiempo de elaboración del informe de evaluación	$\frac{\text{Tiempo en elaborar informe de evaluación} * 100}{\text{Tiempo planificado en elaborar informe}}$	$(45/60) * 100 = 75\%$	Menor al 100%	25%		Encuestas	Eficacia
12	Tiempo de elaboración del informe de liquidación presupuestaria	Mide el tiempo de elaboración del informe de liquidación	$\frac{\text{Tiempo en elaborar informe de liquidación} * 100}{\text{Tiempo planificado en elaborar informe}}$	$(45/60) * 100 = 75\%$	Menor al 100%	25%		Encuestas	Eficacia

6.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE LA DFFT



6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para realizar la implementación de las mejoras en el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la F.T. se ha establecido la siguiente programación:

Número de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Responsables	octubre							noviembre							diciembre							enero							febrero						
						01/10	08/10	15/10	22/10	29/10	05/11	12/11	19/11	26/11	03/12	10/12	17/12	24/12	31/12	07/01	14/01	21/01	28/01	04/02	11/02	18/02	25/02													
1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	50 días	lun 08/10/07	vie 14/12/07		[Barra de tiempo completa]																																		
2	Presentación ante la autoridad respectiva	1 día	lun 08/10/07	lun 08/10/07	Ana Cristina Peña	[Barra de tiempo completa]																																		
3	Aprobación por parte de la autoridad	1 día	lun 08/10/07	lun 08/10/07	Director de Finanzas	[Barra de tiempo completa]																																		
4	Difusión	4 días	mar 09/10/07	vie 12/10/07	Ana Cristina Peña y Jefe del Dpto. de Presupuesto	[Barra de tiempo completa]																																		
5	Capacitación al personal que va a aplicar la propuesta	10 días	lun 15/10/07	vie 26/10/07	Ana Cristina Peña y Jefe de la Sección Administrativa	[Barra de tiempo completa]																																		
6	Implantación	25 días	lun 29/10/07	vie 30/11/07	Ana Cristina Peña, Jefe del Dpto. de Presupuesto y Jefe Administrativo	[Barra de tiempo completa]																																		
7	Evaluación y ajuste	10 días	lun 03/12/07	vie 14/12/07	Ana Cristina Peña, Director de Finanzas y Jefes Departamentales	[Barra de tiempo completa]																																		