



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA:** LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.

**AUTOR:** MAYO. VÍCTOR JULIO AGUIRRE DOMINGUEZ

Tesis de Grado

Previo a la obtención del grado de

**INGENIERO COMERCIAL**

Año 2009

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Víctor Julio Aguirre Domínguez

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Levantamiento y Mejoramiento de Procesos de la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, 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 del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo del 2009

---

Víctor Julio Aguirre Domínguez

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

Doctor Galo Moreno e Ingeniero Jaime Cadena

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Levantamiento y Mejoramiento de Procesos de la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA., realizado por Mayor Víctor Julio Aguirre Domínguez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las 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 Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto, así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Víctor Julio Aguirre Domínguez que le entregue a la Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de Coordinadora de la Carrera.

Sangolquí, marzo del 2009

---

Dr. Galo Moreno Msc.

**DIRECTOR**

---

Ing. Jaime Cadena Msc.

**CODIRECTOR**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Víctor Julio Aguirre Domínguez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, Levantamiento y Mejoramiento de Procesos de la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA. , cuyo contenido e ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo del 2009

---

Víctor Julio Aguirre Domínguez

## **DEDICATORIA**

La presente tesis quiero dedicarla, en primer lugar a Dios que me ha dado luz y vida, y siempre a escuchado mis súplicas, con su sabiduría ha permitido que en mis estudios siempre salga airoso y triunfador.

A mi querida esposa y madre de mis hijos, Sra. María Narcisa Andagoya quien a sabido comprenderme y perdonarme por todos mis errores, ha sido y es la persona que siempre a conseguido que lo difícil se vuelva fácil y que nunca se considere algo como imposible de lograrlo, brindando su dedicación y esmero al cuidado de mis hijos.

A mis hijos, Mayra Alejandra y Víctor Israel porque en estos años de estudio han sabido aceptar que todo esfuerzo algún día tiene su recompensa.

A mi madre Sra. Margarita Domínguez quien me dio el ser y siempre se llena de felicidad cuando uno de sus hijos alcanza finalizar un objetivo trazado , siendo lo que más me fortalece y emociona.

Víctor Julio Aguirre Domínguez

# **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, por toda la sabiduría que me ha brindado, las oportunidades que me ha ofrecido y me ha permitido aprovechar durante la trayectoria de mi Carrera.

A mi ESPOSA, pilar fundamental en todos mis actos, que ha permitido que mis debilidades se conviertan en fortalezas y mis amenazas en oportunidades.

A mis HIJOS que son la razón de mí existir.

A mi MADRE querida y abnegada que siempre esta pendiente de mis acciones y me ha brindado sus energías positivas en el ir y venir de los años.

A mis profesores de toda la carrera universitaria, en particular a mi Director y Codirector de Tesis Dr. Galo Moreno Msc. Ingeniero Jaime Cadena Msc., por su paciencia y orientación profesional en el desarrollo del presente trabajo.

Víctor Julio Aguirre Domínguez

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Declaración de Responsabilidad	i
Certificado de tutoría	ii
Autorización de Publicación	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: GENERALIDADES</b>	<b>4</b>
1.1 Antecedentes	4
1.2 Descripción de la Organización	5
1.2.1 Reseña Histórica	8
1.2.2 Productos o servicios	12
1.3 Problemática de la Sección	19
1.3.1 Diagrama de ISHIKAWA Causa - Efecto	20
1.4 Marco Teórico y Conceptual	23
1.4.1 Marco Teórico	23
1.4.2 Marco Conceptual	30

<b>Capítulo II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>35</b>
2.1 Análisis Externo	35
2.1.1 Macro Ambiente	36
2.1.2 Micro Ambiente	50
2.2 Análisis Interno	59
2.2.1 Capacidad Administrativa	59
2.2.2 Capacidad de Talento Humano	67
2.2.3 Capacidad Tecnológica	70
2.2.4 Capacidad de Formulación y Ejecución Presupuestaria	72
2.3 Análisis FODA	74
2.3.1 Matrices	74
2.3.2 Síntesis	84
2.4 Matriz Axiológica	87
2.4.1 Matriz de Principios y Valores	87
2.4.2 Misión	96
2.4.3 Visión	98
2.4.4 Objetivos	99
2.4.5 Políticas	101
2.4.6 Estrategias	103



2.4.7	Plan Operativo y presupuestario	105
2.4.8	Mapa Estratégico 2011	110
<b>Capítulo III:</b>	<b>ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA SECCIÓN</b>	<b>109</b>
	<b>FINANZAS</b>	
3.1	Mapa de Procesos o Mapeo de Procesos	111
3.2	Diagrama IDEF -0	116
3.3	Inventario de Procesos de la Sección Finanzas	118
3.4	Selección de Procesos de los 9 Subprocesos de la Gestión Financiera.	119
3.5	Mapa de Procesos Seleccionados	120
3.6	Análisis de Procesos Seleccionados	121
3.6.1	Hoja de Costos de Personal y Operativo	121
3.6.2	Diagrama de Procesos	126
3.7	Matriz de Análisis resumida	157
3.7.1	Presentación de Reportes de los Procesos	175
<b>Capítulo IV:</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE</b>	<b>191</b>
	<b>PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS</b>	
4.1	Descripción de las Herramientas de Mejoramiento Diseño y estandarización de Procesos	192
4.1.1	Hojas ISO	192
4.1.2	Flujo diagramación	195
4.1.3	Hoja de Mejoramiento	197

4.1.4 Aplicación de los Instrumentos en cada proceso analizado	198
4.2 Matriz de análisis comparativo	304
4.3 Beneficio Esperado	305
4.4 Manual de Procesos	306
<b>Capítulo V: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA SECCIÓN FINANZAS</b>	<b>339</b>
5.1 Cadena de Valor mejorada.	339
5.2 Cadena de Valor en base al proceso administrativo de cada subproceso mejorada.	341
5.3 Factores de Éxito	356
5.4 Indicadores de Gestión	358
5.5 Organización por Procesos de la Sección Finanzas.	375
5.6 Propuesta de la Organización por Procesos de la Sección Finanzas.	376
5.7 Responsabilidades y competencias a Nivel Sección y cargo.	377
5.7.1 Responsabilidad de la Dirección.	377
5.7.2 Responsabilidad autoridad y comunicación.	377
<b>Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>379</b>
6.1 Conclusiones	379
6.2 Recomendaciones	380
<b>Anexos</b>	<b>382</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>392</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>CAPITULO I</b>	
Figura 1.1 Envío de la documentación	5
Figura 1.2 Organigrama de la Dirección de Movilización	6
Figura 1.3 Organigrama de la Sección Finanzas	7
Figura 1.4 Edificio de la Dirección de Movilización	8
Figura 1.5 Ubicación de las Bases y Centros a Nivel Nacional	12
Figura 1.6 Ingreso al Sistema ESIGEF	13
Figura 1.7 Registro y ejecución de gastos	14
Figura 1.5 Ubicación de las Bases y Centros a Nivel Nacional	12
Figura 1.6 Ingreso al Sistema ESIGEF	13
Figura 1.7 Registro y ejecución de gastos	14
Figura 1.8 Registro y Control de ejecución de Ingresos	15
Figura 1.9 Ejecución de Ingresos	16
Figura 1.10 Solicitud del Pago	17
Figura 1.11 Diagrama ISHIKAWA Causa Efecto	20
Figura 1.12 Cadena de Valor de la DIRMOV	23
Figura 1.13 Símbolos Estándar ANSI para diagrama de Flujo	27
Figura 1.14 Estructura de un Proceso	32
Figura 1.15 Jerarquía del Proceso	34

## **CAPITULO II**

Figura 2.1 Análisis Situacional	35
Figura 2.2 Entradas y salidas de ecuatorianos	39
Figura 2.4 Producción de petróleo miles de barriles	43
Figura 2.5 Exportaciones de petróleo y valor unitario	44
Figura 2.6 Variación PIB dos últimos años	45
Figura 2.7 Inflación acumulada dos últimos años	47
Figura 2.8 Servicio que se proporciona	51
Figura 2.9 Tiempo de los requerimientos	52
Figura 2.10 Confiabilidad y Calidad de la información	52
Figura 2.11 Asignación presupuestaria para el desarrollo de actividades.	53
Figura 2.12 Tramitación de la documentación	53
Figura 2.13 Ambiente físico de la Sección	54
Figura 2.14 Atención a los pedidos	55
Figura 2.15 Pedidos de Modipoas	55
Figura 2.16 Devolución de documentación	56
Figura 2.17 Entrega de información financiera	56
Figura 2.18 Principios y valores de la Sección	60

Figura 2.19 Misión Visión y objetivos de la Sección	60
Figura 2.20 Manual de Procedimientos	61
Figura 2.21 Se posee organigramas	61
Figura 2.22 Funciones y atribuciones	62
Figura 2.23 Infraestructura de las oficinas	62
Figura 2.24 Manuales e Instructivos	63
Figura 2.25 Procesos que se dispone	63
Figura 2.26 Aplicación de procesos	64
Figura 2.27 Tipo de Jefatura	64
Figura 2.28 Motivación de personal	65
Figura 2.29 Comunicación Interna	65
Figura 2.30 Control	66
Figura 2.31 Control de actividades	66
Figura 2.32 Evaluación de actividades	67
Figura 2.33 Aplicación de capacitación	67
Figura 2.34 Cursos de capacitación	68
Figura 2.35 Volumen de trabajo	68
Figura 2.36 Remuneración que percibe	69
Figura 2.37 Recurso Humano disponible	69

Figura 2.38 Equipos y herramientas	70
Figura 2.39 Sistema ESIGEF	70
Figura 2.40 Integración del sistema informático	71
Figura 2.41 Mantenimiento de los equipos	71
Figura 2.42 Formulación Presupuestaria	72
Figura 2.43 Reformas Presupuestarias	72
Figura 2.44 Atención a la ejecución Presupuestaria	73
Figura 2.45 Mapa estratégico 2009- 2011	111
<b>CAPITULO III</b>	
Figura 3.1 Esquema de un Proceso	110
Figura 3.2 Jerarquía de los Procesos	111
Figura 3.3 Cadena de Valor de la Dirección de Movilización	112
Figura 3.4 Macro proceso G. Gestión Financiera	115
Figura 3.5 Actividades Modeladas	116
Figura 3.6 Diagrama IDEF-0	117
Figura 3.7 Mapa de Procesos Seleccionados	121
<b>CAPITULO IV</b>	
Figura 4.1 Manual de Procesos de la Sección Finanzas	308
Figura 4.2 Manual de Procesos Solicitud de Pagos	310

Figura 4.3 Manual de Procesos Control de Ingresos y Egresos.	312
Figura 4.4 Manual de Procesos Liquidación de Valores.	314
Figura 4.5 Manual de Procesos Control de Inventarios	316
Figura 4.6 Manual de Procesos Solicitud de Anticipo de Valores.	318
Figura 4.7 Manual de Procesos Control de Cartera.	320
Figura 4.8 Manual de Procesos Declaración al SRI..	322
Figura 4.9 Manual de Procesos Control y Movimiento de bienes muebles.	324
Figura 4.10 Manual de Procesos Elaboración de estados Semestrales de Inventarios.	326
Figura 4.11 Manual de Procesos Registro de alta de bienes	328
Figura 4.12 Manual de Procesos Toma física de bienes Muebles.	330
Figura 4.13 Manual de Procesos Custodia de garantías	332
Figura 4.14 Manual de Procesos Certificación de fondos Presupuestarios.	334
Figura 4.15 Manual de Procesos Ingresos de partidas	336

Presupuestarias.	
Figura 4.16 Manual de Procesos Elaboración de Modificaciones presupuestarias.	338
<b>CAPITULO V</b>	
Figura 5.1 Cadena de valor mejorada de la Sección Financiera.	340
Figura 5.2 Cadena de valor mejorada Subproceso Solicitud de Fondos.	341
Figura 5.3 Cadena de valor mejorada Subproceso Control de Ingresos y egresos.	342
Figura 5.4 Cadena de valor mejorada Subproceso Liquidación de valores.	343
Figura 5.5 Cadena de valor mejorada Subproceso Control de inventarios.	344
Figura 5.6 Cadena de valor mejorada Subproceso Solicitud Anticipo de valores.	345
Figura 5.7 Cadena de valor mejorada Subproceso Control de Cartera.	346
Figura 5.8 Cadena de valor mejorada Subproceso Declaración de impuestos al SRI.	347



Figura 5.9 Cadena de valor mejorada Subproceso Control y Movimiento de bienes muebles.	348
Figura 5.10 Cadena de valor mejorada Subproceso Elaboración de estados semestrales.	349
Figura 5.11 Cadena de valor mejorada Subproceso Registro de alta de bienes.	350
Figura 5.12 Cadena de valor mejorada Toma Física de bienes muebles.	351
Figura 5.13 Cadena de valor mejorada Subproceso Custodia de garantías.	352
Figura 5.14 Cadena de valor mejorada Subproceso Certificación de fondos presupuestarios.	353
Figura 5.15 Cadena de valor mejorada Subproceso Ingreso de partidas presupuestarias.	354
Figura 5.16 Cadena de valor mejorada Subproceso Elaboración de modificación presupuestaria.	355
Figura 5.17 Organización por procesos Sección Finanzas.	375
Figura 5.18 Propuesta de la Organización por procesos de la Sección Finanzas.	376

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>CAPITULO I</b>	
Tabla 1.1 Personal Administrativo de la Sección Finanzas	7
<b>CAPITULO II</b>	
Tabla 2.1 Migración entradas y salidas de ecuatorianos	39
Tabla 2.2 Migración entradas y salidas de extranjeros	40
Tabla 2.3 Variación PIB 1990-2007	45
Tabla 2.4 Inflación acumulada dos últimos años	46
Tabla 2.5 Principales indicadores Noviembre 2008	47
Tabla 2.1 Migración entradas y salidas de ecuatorianos	39
Tabla 2.2 Migración entradas y salidas de extranjeros	40
Tabla 2.3 Variación PIB 1990-2007	45
Tabla 2.4 Inflación acumulada dos últimos años	46
Tabla 2.5 Principales indicadores Noviembre 2008	47
Tabla 2.1 Migración entradas y salidas de ecuatorianos	39
Tabla 2.2 Migración entradas y salidas de extranjeros	40
Tabla 2.3 Variación PIB 1990-2007	45
Tabla 2.4 Inflación acumulada dos últimos años	46

Tabla 2.5 Principales indicadores Noviembre 2008	47
Tabla 2.6 Matriz de impacto externa	75
Tabla 2.7 Matriz de impacto Interna	77
Tabla 2.8 Matriz de Vulnerabilidad	78
Tabla 2.9 Matriz de Aprovechabilidad	79
Tabla 2.10 Hoja de trabajo FODA	80
Tabla 2.11 Matriz de estrategias FODA	83
Tabla 2.12 Tabla de Principios	92
Tabla 2.13 Tabla de Valores	96
Tabla 2.14 Tabla de estrategias	104
<b>CAPITULO III</b>	
Tabla 3.1 Inventario de Procesos	118
Tabla 3.2 Clasificación de Procesos	120
Tabla 3.3 Hoja de Costos de Operación	122
Tabla 3.4 Hoja de Costos de Personal	125
<b>CAPITULO IV</b>	
Tabla 4.1 Hoja ISO 9001-2000	194
Tabla 4.2 Hoja ISO Solicitud de pagos	200
Tabla 4.3 Hoja de Mejoramiento de Solicitud de pagos	205

Tabla 4.4 Hoja ISO Control de Ingresos y egresos	207
Tabla 4.5 Hoja de Mejoramiento de Control de ingresos y Egresos.	212
Tabla 4.6 Hoja ISO Liquidación de valores	214
Tabla 4.7 Hoja de Mejoramiento de Liquidación de Valores	219
Tabla 4.8 Hoja ISO Control de inventarios	221
Tabla 4.9 Hoja de Mejoramiento de Control de Inventarios	226
Tabla 4.10 Hoja ISO Solicitud anticipo de valores	228
Tabla 4.11 Hoja de Mejoramiento Solicitud anticipo de Valores.	233
Tabla 4.12 Hoja ISO Control de Cartera	235
Tabla 4.13 Hoja de Mejoramiento de Control de Cartera	240
Tabla 4.14 Hoja ISO Declaración de Impuestos al SRI.	242
Tabla 4.15 Hoja de Mejoramiento de Declaración de impuestos al SRI.	247
Tabla 4.16 Hoja ISO de Control y movimiento de bienes Muebles.	249
Tabla 4.17 Hoja de Mejoramiento de Control y movimiento de Bienes muebles.	254

Tabla 4.18 Hoja ISO Elaboración de estados semestrales de Inventarios.	256
Tabla 4.19 Hoja de Mejoramiento de Elaboración de estados Semestrales de Inventarios.	261
Tabla 4.20 Hoja ISO Registro de alta de bienes.	263
Tabla 4.21 Hoja de Mejoramiento de Registro de alta de Bienes.	268
Tabla 4.22 Hoja ISO Toma física de bienes muebles.	270
Tabla 4.23 Hoja de Mejoramiento de Toma física de bienes Muebles.	275
Tabla 4.24 Hoja ISO Toma física de custodia de garantías	277
Tabla 4.25 Hoja de Mejoramiento de Custodia de garantías.	282
Tabla 4.26 Hoja ISO Certificación de fondos presupuestarios	284
Tabla 4.27 Hoja de Mejoramiento de Certificación de fondos Presupuestarios.	289
Tabla 4.28 Hoja ISO Ingreso de partidas presupuestarias.	291
Tabla 4.29 Hoja de Mejoramiento Ingreso de partidas Presupuestarias.	296
Tabla 4.30 Hoja ISO Elaboración de modificaciones	298

Presupuestarias.

Tabla 4.31 Hoja de Mejoramiento de modificaciones 303

Presupuestarias.

## **CAPITULO V**

Tabla 5.1 Factores de Éxito. 357

Tabla 5.2 Indicador de gestión solicitud de Pagos. 360

Tabla 5.3 Indicador de gestión Control de Ingresos y 361

Egresos.

Tabla 5.4 Indicador de gestión Liquidación de Valores. 362

Tabla 5.5 Indicador de gestión Control de Inventarios. 363

Tabla 5.6 Indicador de gestión solicitud anticipo de valores. 364

Tabla 5.7 Indicador de gestión Control de cartera. 365

Tabla 5.8 Indicador de gestión Liquidación de Valores. 366

Tabla 5.9 Indicador de gestión Control y Movimiento de 367

Bienes muebles.

Tabla 5.10 Indicador de gestión Elaboración de Estados 368

Semestrales.

Tabla 5.11 Indicador de gestión Registro de alta de bienes. 369

Tabla 5.12 Indicador de gestión Toma física de Bienes 370

Muebles.

Tabla 5.13 Indicador de gestión Custodia de garantías. 371

Tabla 5.14 Indicador de gestión Certificación de fondos 372

Presupuestarios.

Tabla 5.15 Indicador de gestión Ingreso de partidas 373

Presupuestarias.

Tabla 5.16 Indicador de gestión Elaboración de modificación 374

Presupuestaria.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>CAPITULO III</b>	
Gráfico 3.1 Simbología de Procesos	126
Gráfico 3.2 Diagrama de Solicitud de Pagos	129
Gráfico 3.3 Diagrama de Control de Ingresos y Egresos	131
Gráfico 3.4 Diagrama de Liquidación de Valores	133
Gráfico 3.5 Diagrama de Control de Inventarios	135
Gráfico 3.6 Diagrama de Solicitud de Anticipo de Valores	137
Gráfico 3.7 Diagrama de Control de Cartera	138
Gráfico 3.8 Diagrama de Declaración de Impuestos al SRI.	140
Gráfico 3.9 Diagrama de Control y Movimiento de Bienes Muebles.	142
Gráfico 3.10 Diagrama de Elaboración de Estados Semestrales de Inventarios	144
Gráfico 3.11 Diagrama de Registro de alta de bienes	146
Gráfico 3.12 Diagrama de Toma Física de Bienes Muebles	148
Gráfico 3.13 Diagrama de Custodia de garantías	150
Gráfico 3.14 Diagrama de Certificación de Fondos	152



Presupuestarios.	
Gráfico 3.15 Diagrama de Ingreso de partidas	154
Presupuestarias.	
Gráfico 3.16 Diagrama de Elaboración de Modificación	156
Presupuestaria.	
Gráfico 3.17 Matriz de Análisis resumida	158
<b>CAPITULO IV</b>	
Gráfico 4.1 Diagrama de Flujo	197
Gráfico 4.2 Diagrama de Flujo actual de Solicitud de pagos	202
Gráfico 4.3 Diagrama de Flujo mejorado de Solicitud de	204
Pagos	
Gráfico 4.4 Diagrama de Flujo actual de Control de ingresos	209
y egresos	
Gráfico 4.5 Diagrama de Flujo mejorado de Control de	211
Ingresos y egresos	
Gráfico 4.6 Diagrama de Flujo actual de Liquidación de	216
Valores.	
Gráfico 4.7 Diagrama de Flujo mejorado de Liquidación de	218
Valores.	

Gráfico 4.8 Diagrama de Flujo actual de Control de Inventarios	223
Gráfico 4.9 Diagrama de Flujo mejorado de Control de Inventarios	225
Gráfico 4.10 Diagrama de Flujo actual Solicitud anticipo de Valores.	230
Gráfico 4.11 Diagrama de Flujo mejorado Solicitud anticipo de valores	232
Gráfico 4.12 Diagrama de Flujo actual de Control de Cartera	237
Gráfico 4.13 Diagrama de Flujo mejorado de Control de Cartera.	239
Gráfico 4.14 Diagrama de Flujo actual de Declaración de Impuestos al SRI.	244
Gráfico 4.15 Diagrama de Flujo mejorado de Declaración de Impuestos al SRI.	246
Gráfico 4.16 Diagrama de Flujo actual de Control y Movimiento de Bienes muebles.	251
Gráfico 4.17 Diagrama de Flujo mejorado de Control y Movimiento de bienes muebles.	253
Gráfico 4.18 Diagrama de Flujo actual de Elaboración de	258

Estados semestrales de inventarios.	
Gráfico 4.19 Diagrama de Flujo mejorado de Elaboración de estados semestrales de inventarios.	260
Gráfico 4.20 Diagrama de Flujo actual de Registro de alta de Bienes.	265
Gráfico 4.21 Diagrama de Flujo mejorado de Registro de alta de bienes.	267
Gráfico 4.22 Diagrama de Flujo actual de Toma física de Bienes muebles.	272
Gráfico 4.23 Diagrama de Flujo mejorado de Toma física de Bienes muebles.	274
Gráfico 4.24 Diagrama de Flujo actual de Custodia de Garantías.	279
Gráfico 4.25 Diagrama de Flujo mejorado de Custodia de Garantías.	281
Gráfico 4.26 Diagrama de Flujo actual de Certificación de fondos presupuestarios	286
Gráfico 4.27 Diagrama de Flujo mejorado de Certificación de Fondos presupuestarios.	288

Gráfico 4.28 Diagrama de Flujo actual Ingreso de partidas Presupuestarias.	293
Gráfico 4.29 Diagrama de Flujo mejorado Ingreso de partidas Presupuestarias.	295
Gráfico 4.28 Diagrama de Flujo actual Ingreso de partidas Presupuestarias.	293
Gráfico 4.29 Diagrama de Flujo mejorado Ingreso de partidas Presupuestarias.	295
Gráfico 4.30 Diagrama de Flujo actual Elaboración de Modificaciones presupuestarias.	300
Gráfico 4.31 Diagrama de Flujo mejorado Elaboración de Modificaciones presupuestarias.	302

## INTRODUCCIÓN

A partir del año 2005 a nivel Institucional, el Comando Conjunto de las FF.AA, recibió la disposición de poner en marcha una planificación para realizar los esfuerzos necesarios e implantar una administración basada en Procesos, sin embargo a pesar de tener la buena voluntad pero al no tener presupuestado el valor respectivo para contratar una buena Consultoría de Procesos, al momento no se dispone de un procedimiento eficiente para el desarrollo de las diferentes actividades que se ejecutan en todos los departamentos de la Dirección de Movilización al igual que en las Secciones incluida la Sección Finanzas, esta debilidad será superada a través de la implementación de lo propuesto en el presente trabajo de investigación.

De ahí que surge la necesidad de mejorar los procesos que se basa en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes de la Sección para alcanzar grandes cambios en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia, eficacia y calidad para llegar a tener una estructura organizacional verdadera.

La investigación se ha llevado adelante agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

El capítulo uno que tiene relación con dar a conocer la parte general de la Institución, organigrama y estructura, los problemas y las causas que se generan en el proceso , así como el marco teórico y conceptual que se va a utilizar.

El capítulo dos comprende un análisis situacional del entorno de la Sección Finanzas con relación a los factores externos e internos de la misma, con el propósito de determinar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

Se definen sus principios y valores, la misión, visión y los objetivos, políticas y estrategias mediante su aplicación en base a un Plan Operativo y Presupuestario para concluir con el mapa estratégico.

El capítulo tres referido al Análisis de Procesos se fundamentó en realizar un inventario de procesos, la selección de los más importantes a fin de diseñar el Mapa de Procesos establecer su clasificación las personas responsables y el tiempo que se utiliza en el proceso, con la finalidad de cambiar o mejorar los mismos.

El capítulo cuatro se procede a presentar la propuesta de mejoramiento de procesos, aplicando como herramientas las Hojas ISO, Flujo Diagramación y Hoja de Mejoramiento, incrementando la eficacia, reduciendo los costes, mejorando la calidad, acortando los tiempos y reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio, mediante la elaboración y análisis del diagrama de procesos y subprocesos.

Se concluye con el Manual de Procesos Propuesto para la Sección Finanzas, en el cual se puede visualizar con claridad todo lo que contiene un proceso, es decir, el nombre del Proceso, subproceso, objetivos, códigos, límites del proceso, las actividades, entradas, salidas, controles,

recursos o mecanismos y los respectivos indicadores de gestión, tanto de los Procesos seleccionados como de los no seleccionados debido a la importancia de su aplicación.

El capítulo cinco se diseña la cadena de valor mejorada establecida en base a la mejora de la inclusión de los subprocesos, tenemos los Indicadores de gestión que permite evaluar la gestión de la Sección Finanzas frente a sus metas y objetivos, además se determina los factores de éxito que mediante la adaptación a los cambios permitirá el éxito de su aplicación.

Finalmente en el sexto capítulo, se recoge a manera de conclusiones y recomendaciones, algunos criterios que reflejan la situación detectada a través del análisis de todos los capítulos; y a la vez se emiten sugerencias para la implementación apropiada del presente trabajo, con la finalidad de que la Sección Finanzas aplique los mismos y alcanzar el objetivo trazado.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

En el presente capítulo, se realiza una breve descripción de la empresa, sus antecedentes, la Reseña histórica, los productos y servicios que ofrece, la problemática de la misma reflejada mediante el diagrama de Ishikawa que constituye el justificativo para la elaboración del presente trabajo de Investigación, una síntesis de los Aspectos teóricos lo cual permitirá desarrollar y entender los términos y conceptos a ser empleados en la presente tesis.

### **1.1 ANTECEDENTES**

La Dirección de Movilización del Comando Conjunto es una Institución pública, en el presente año cuenta con una asignación presupuestaria de seis millones quinientos treinta y ocho mil ochocientos cincuenta y siete dólares (\$6`538.857), solo con recursos de Autogestión, para el año 2009 se esta gestionando al Ministerio de Finanzas para que sea el Estado Ecuatoriano el que solvete las necesidades del presupuesto solicitado referente al Plan Operativo Anual debido a la disminución de los ingresos que generó la aprobación de la Nueva Constitución, por cuanto el Servicio Militar Obligatorio ahora con el Artículo 161 de la Constitución es Servicio Cívico Militar Voluntario, y con el Artículo 162 que establece que el Estado asignará los recursos necesarios para el equipamiento entrenamiento y formación de las reservas, lo cual fortalece este pedido.

Los departamentos estratégicos de la Dirección de Movilización son el departamento de Atención al cliente, departamento de Desarrollo Organizacional y el departamento Administrativo Financiero donde se encuentra la Sección Finanzas parte fundamental de la Dirección de Movilización, con su función de administrar el presupuesto de las



diferentes Bases y Centros de Movilización, llevar la Contabilidad y ejecutar la gestión de cobros y pagos por medio de Tesorería, de manera Centralizada, así como el control de los Bienes Muebles e Inmuebles..

Mencionada Dirección se alimenta de información remitida de todas las provincias del País donde se mantiene las Bases y Centros de Movilización, siguiendo el canal financiero detallado a continuación.



FIG.1.1 ENVIO DE LA DOCUMENTACION  
Fuente Investigación de campo. Elaborado por: Víctor Aguirre

## 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Dirección de Movilización como parte integrante del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas para el desarrollo de sus actividades, cuenta con Los Jefes Departamentales de; Atención al cliente, Administrativo Financiero, Desarrollo Organizacional, los Jefes de las Secciones de RR.HH, Finanzas, Logística, Seguridad y TIC, a mas del

apoyo de los Jefes de los departamentos de Auditoría Interna, Jurídico y Comunicación Social.

El Organigrama de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto al igual que las diferentes unidades militares de la Fuerza Terrestre, Fuerza Aérea y Fuerza Naval se encuentra actualizado con un periodo de vigencia de cinco años, comprendido desde el año 2007 al 2012, razón por la cual al momento se encuentra reestructurado el mismo.

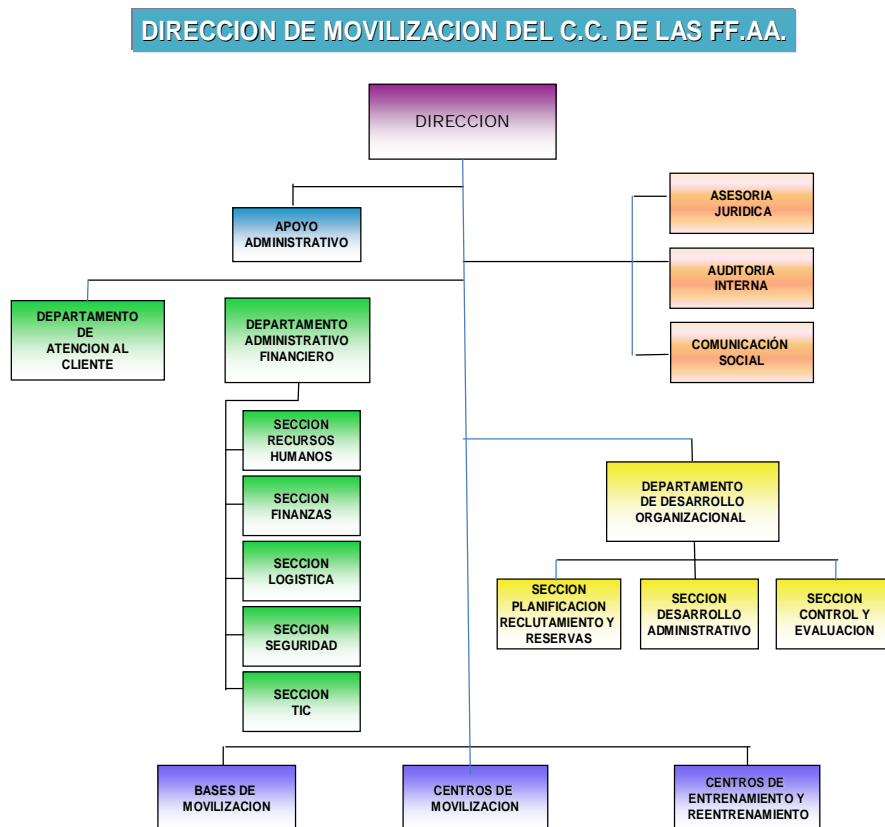


FIG: 1.2 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE MOVILIZACION

Fuente Departamento de Desarrollo Organizacional.

Elaborado por: Víctor Aguirre.

La Sección Finanzas cuenta con las Sub Secciones de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Activos Fijos, siendo su organigrama presentado en la figura No. 1.3.

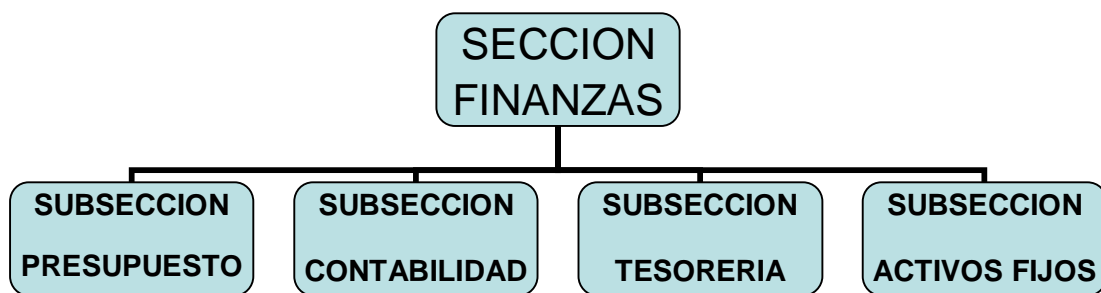


FIG: 1.3 ORGANIGRAMA DE LA SECCION FINANZAS

Fuente Investigación de campo.

Elaborado por: Víctor Aguirre.

El Personal designado y que actualmente se encuentra prestando sus servicios en la Sección Finanzas es el siguiente:

SECRETO		DIRMOV.			PROCESO EN EL QUE TRABAJA
ORGANIZACION	PERSON.	GRADO	FUERZA	APELLIDOS Y NOMBRES	
b.- SECCION FINANZAS					
OFICIAL DE FINANZAS	1	MAYO	T	MAYO.INT. VICTOR AGUIRRE	
SECRETARIA EJECUTIVA 1	1	S P	DM	S.P. SUSANA ALARCON	SECRETARIA
ANALISTA FINANCIERO	1	S P	DM	VACANTE	PRESUPUESTO
ASISTENTE FINANCIERO	1	S P	DM	S.P.LIC. SANDRA ROMERO	PRESUPUESTO
ANALISTA DE CONTABILIDAD 2	1	S P	DM	S.P. LIC. MARIANA LASCANO	CONTABILIDAD
ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	1	S P	DM	S.P. TERESA PAZMIÑO	CONTABILIDAD
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1	S P	DM	S.P. GUADALUPE VELASQUEZ	CONTABILIDAD
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1	S P	DM	S.P. MARGOT ASQUI	CONTABILIDAD
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1	S P	DM	S.P. MORA ARGUELO	CONTABILIDAD
TECNICO EN ARCHIVO	1	S P	D.M.	S.P. GERSON CAMPAÑA	ARCHIVO CONTAB.
ADMINISTRADOR DE TESORERIA	1	S P	DM	S.P. ELVIA BUCHELI	TESORERIA
ASISTENTE DE TESORERIA	1	S P	DM	S.P. IVAN VILLALBA	AUXILIAR TESORERIA
ENCARGADO DE ACTIVOS FIJOS	1	S P	DM	CBOP. FREDDY CHICAIZA	ACTIVOS FIJOS

TABLA: 1.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SECCION FINANZAS

Fuente Sección RR.HH de la DIRMOV..Elaborado por: Víctor Aguirre

## 1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA



FIG: 1.4 EDIFICIO DE LA DIRECCION DE MOVILIZACION

Fuente Sección RR.HH de la DIRMOV..Elaborado por: Víctor Aguirre

El 14 de agosto de 1830 se creó, por voluntad y autoridad de la Primera Asamblea Constituyente, en Riobamba, la República del Ecuador, y transcurrido el inicial período de gobierno del primer presidente, el General Juan José Flores, venezolano, fue el presidente ecuatoriano Vicente Roca fuerte quien expidió el primer decreto sobre el Servicio

Militar el 28 de agosto de 1835, bajo el siguiente título: “Decreto que arregla la milicia del Estado.

Se afirma que desde aquel año existió la norma legal para lo que hoy llamamos Servicio Militar Obligatorio o Conscripción Militar. Es interesante anotar también que el citado Orgánico del Ejército, se estableció que “La Fuerza Armada se divide en Terrestre y Marítima. La Fuerza Terrestre se divide en Ejército Permanente y Milicia Nacional”.

Nuevamente el poder, el General Flores expidió la Ley Orgánica Militar, el 11 de mayo de 1843 y la Ley de Guardias Nacionales, el 17 de junio del mismo año.

Lo que empezó a ser el Ejército Nacional del Ecuador de 1830 tuvo en su personal un componente de internacionalismo inevitable, que demoró algunos años en diluirse. Era natural: las campañas guerreras de Bolívar por la independencia de cinco naciones se ejecutaron con un ejército reclutado en todas ellas.

Entre los años 1910-1920 se emiten disposiciones de comando y organización para las Fuerzas Armadas y no se reincide en expedir nueva legislación militar hasta que llega el Gobierno del presidente José Luis Tamayo, quien puso en vigencia el Servicio Militar Obligatorio, el 1 de octubre de 1920. Años más tarde, el presidente Gonzalo Córdova reformó la Ley Orgánica Militar el 16 de octubre de 1924 y el presidente Isidro Ayora promulgó una Ley Orgánica Militar el 7 de noviembre de 1927 y otra nueva el 1 de abril de 1927.

Avanzando ocho años más adelante, debemos recordar de modo particular la fecha del 18 de febrero de 1935, en la cual se organizó el Primer Contingente de Reservas de nuestra historia, acontecimiento muy significativo, que se fundamentó en la Ley de Reclutas y Reemplazos de 1904.

La existencia de los organismos instituidos por las Leyes y Reglamentos y la necesidad de unificar a todos ellos, esto es: las diferentes Juntas de Inscripción, Juntas de Sorteo, Revisoras, etc., impusieron la creación de un organismo coordinador, organizador y director que llegaría, por fin, a ser la Dirección de Movilización del Estado Mayor General, Así, el 2 de agosto de 1938, siendo Jefe Supremo de la República el general Alberto Enríquez Gallo, se expidió la Ley del Servicio Militar Obligatorio de las Fuerzas Armadas, y en ella se contemplaba la creación de la Dirección de Reclutamiento del Ministerio de Defensa Nacional, y por el art.16 se creaba las Juntas de Calificación, Sorteo y Destinación. Luego el 4 de mayo de 1942, en el gobierno del Dr. Carlos Arroyo del Río, se promulgó la Ley de Servicio Militar y Trabajo en las Fuerzas Armadas, en el cual se cambió el nombre y la dependencia de la Dirección de Reclutamiento del Ministerio de Defensa Nacional por el de Sección Reclutamiento del Estado Mayo General, con idénticas funciones y obligaciones.

Por último, en los días de la Junta Militar de Gobierno, presidida por el contralmirante Ramón Castro Jijón, se promulgó la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas, el 14 de marzo de 1966. En el art. 38 se determina que la Dirección de Movilización del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas es el organismo responsable de la aplicación de la Ley. Asimismo, en el art. 41 aparecen las Juntas de Calificación, Sorteo y Destinación con carácter permanente, en todas las provincias, y en el art. 43 se establecen las Juntas Revisoras.

Desde que se inició en el país el cumplimiento de la Ley de Servicio Militar Obligatorio, entre 1934 y 1935, las tareas de reclutamiento del personal de ciudadanos que debían cumplir la conscripción se planificaban en el 1er. Departamento de la Comandancia General del Ejército y se ejecutaban por medio de las Juntas de Calificación, Sorteo y Destinación que dependiendo también de la Comandancia General del Ejército, funcionaban en las capitales de cada una de las provincias del

país, sin embargo, un organismo que tuviera a su cargo y responsabilidad, el cumplimiento de las tareas propias del control, manejo y utilización de los servicios del personal de reservas.

Posteriormente, la Junta Nacional de Gobierno ( 1963) mediante Decreto Supremo No 2871 puso en vigencia la Ley de Seguridad Nacional el 15 de diciembre de 1964, ley que fue reformada en 1966, entre cuyas reformas consta la del artículo 63 que dispone: “La movilización del Frente Militar será planificada y regulada por la Dirección de Movilización del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas”. Este artículo constituye la base legal en la cual se fundamentarán posteriormente las autoridades militares para dar nacimiento a la Dirección de Movilización.

En consecuencia, el 4 de julio de 1966 el jefe de Estado Mayor General, general de División Gustavo Banderas Román, designó al coronel de E.M. José Endara Erazo, cabeza de la Dirección de Movilización de las FF.AA. y le dio la tarea de organizar y poner en funcionamiento ese organismo para que cumpla con las tareas señaladas en la Ley de Seguridad Nacional.

#### **Ubicación de la Institución.**

La primera sede de la Dirección de Movilización fue el propio Ministerio de Defensa en la Recoleta, y su primer director, como queda indicado, fue el Crnl. De E.M. José Endara E. (4-jul-66).

Transcurrido un año, se le asignó un local en el número 325 de la calle Ambato, entre Murgueitio y Gral. Mazo (octubre de 1967). Finalmente se trasladó a su actual edificio, entre avenida Colombia No 1914 y Briseño (7 de abril de 1983), en donde permanece hasta la presente fecha.

Además se cuenta con las 4 Bases y 27 Centros en todo el País.  
Teléfonos de la Sección Finanzas: 2957733 y 2951421

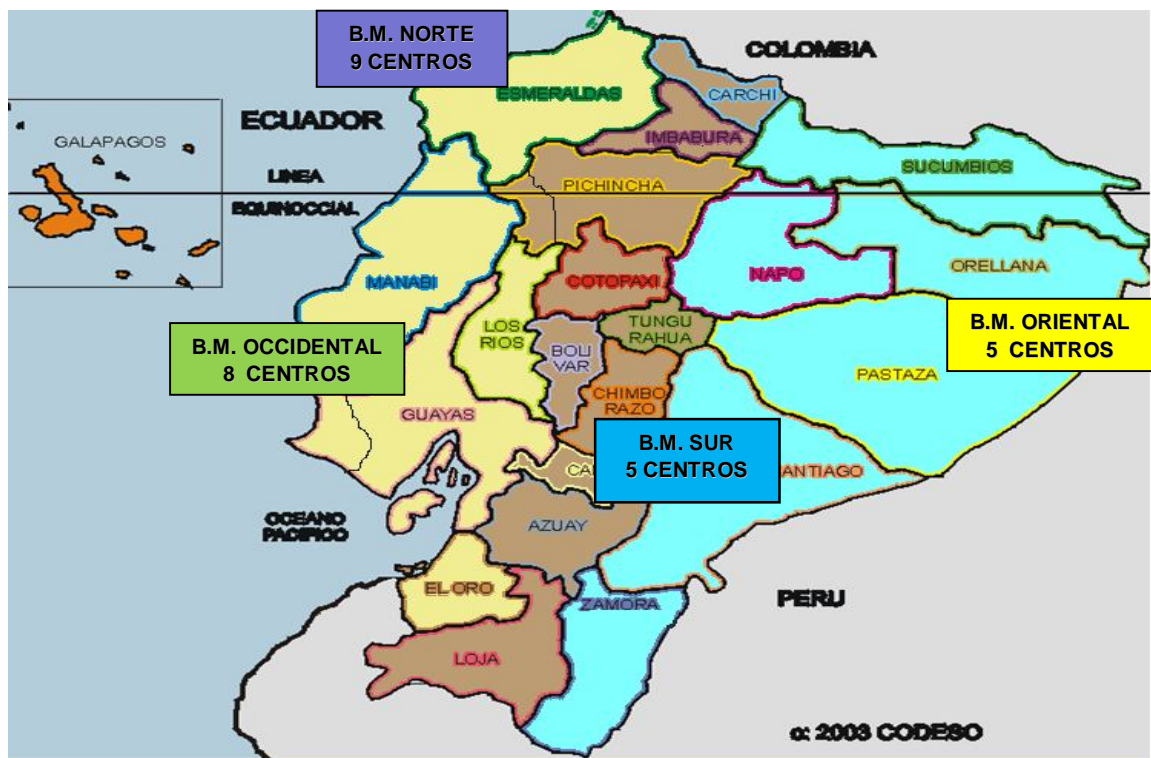


FIG: 1.5 UBICACIÓN DE LAS BASES Y CENTROS A NIVEL NACIONAL  
 Fuente Departamento de Desarrollo Organizacional. Elaborado por: Víctor Aguirre

## 1.2.2 PRODUCTOS O SERVICIOS

La Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA. sigue estrictamente las normas establecidas por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), manteniendo los diferentes tipos de control, esto es el control Previo, Concurrente y Posterior, desde el momento en que se recibe la Orden de Gasto con la documentación de soporte (informe de la necesidad, tres proformas, cuadro comparativo, factura, contrato, certificado bancario, RUC, etc). Hasta el momento en que se procede con la solicitud del pago respectivo.

Para esto se tiene como productos y servicios que debe realizar y elaborar las siguientes:



## Sección Finanzas.

- Se elabora la Inspección Financiera, manteniendo como producto el Informe de Inspección Financiera y como objetivo el supervisar el cumplimiento de disposiciones, legales, reglamentarias, políticas, normas técnicas, y demás regulaciones financieras y adoptar medidas correctivas.
- Se procede con la verificación de la documentación, manteniendo como producto la autorización para el trámite del pago respectivo mediante el análisis financiero, y como objetivo la verificación y control en el Sistema ESIGEF (mediante el uso de una clave) de todo el procedimiento hasta la certificación del pago total al beneficiario de parte del Ministerio de Finanzas.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
Invertir, Innovar, Transformarse...

República del Ecuador  
Ministerio de Finanzas

SIGEF

Datos del Usuario

Usuario: jcviten

Clave: ●●●●●●

Ingresar

Ministerio de Economía y Finanzas, 2007, Todos los derechos reservados  
Proyecto de Administración Financiera del Sector Público

FIG: 1.6 INGRESO AL SISTEMA ESIGEF

Fuente Ministerio de Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre

## Sub sección Presupuesto.

- Se elabora el Ingreso de las Partidas presupuestarias, manteniendo como producto el presupuesto ingresado en el sistema ESIGEF y como objetivo el registro del presupuesto de conformidad con lo aprobado dentro de la proforma presupuestaria de la Dirección de Movilización para el año de ejecución, a fin de poder controlar el mismo.

- Se elabora el informe de la Ejecución Presupuestaria de manera cuatrimestral manteniendo como producto el Comprobante de Ejecución de Gastos y como objetivo la verificación que lo planificado se este gastando de acuerdo con lo ingresado.



FIG: 1.7 REGISTRO Y EJECUCION DE GASTO

Fuente Ministerio de Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre

- Se elabora las reformas y modificaciones presupuestarias, manteniendo como producto las reformas presupuestaria y como objetivo modificar el presupuesto previamente aprobado de acuerdo con las necesidades presentadas por los ordenadores del gasto con la finalidad de lograr el mejor cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la Dirección.
- Se elabora la emisión de certificación de fondos presupuestarios, manteniendo como producto el certificado de fondos presupuestario y como objetivo proporcionar documentos de respaldo para realizar la adquisición de bienes y servicios.
- Se elabora la liquidación presupuestaria, manteniendo como producto el informe de la documentación de la liquidación presupuestaria y como objetivo la presentación de la situación final del presupuesto de la Institución.

### Sub sección Contabilidad.

- Se elabora el registro de Ingresos con información obtenida de los estados bancarios que se dispone tanto del Banco General Rumiñahui como del Banco de Fomento, manteniendo como producto la conciliación bancaria y como objetivo asegurar la veracidad de los saldos contables y revelar cualquier irregularidad.

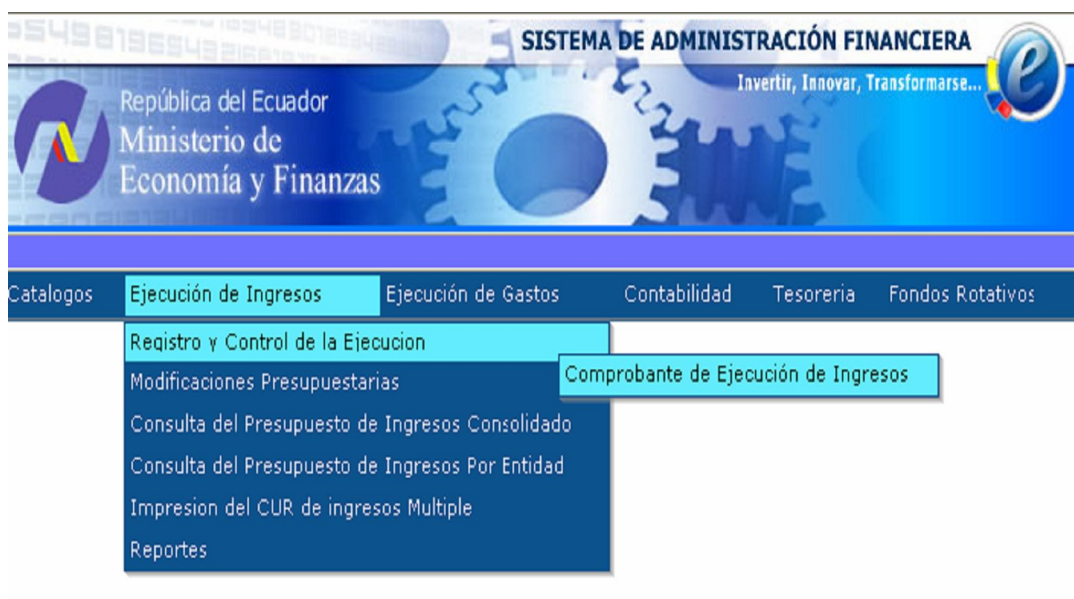


FIG: 1.8 REGISTRO Y CONTROL DE EJECUCION DE INGRESOS

Fuente Ministerio de Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre

- Se elabora el control de inventarios para consumo militar, manteniendo como producto los inventarios y como objetivo el controlar el movimiento de inventarios para determinar el valor de las existencias.
- Se elabora la declaración de impuestos retenidos al SRI, manteniendo como producto el pago de impuestos retenidos y como objetivo cumplir con las obligaciones tributarias.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA SIGEF										Usuario : CAPACITACION	
República del Ecuador Ministerio de Finanzas										Cambio Clave Ayuda Salir	
Invertir, Innovar, Transformarse...										DESP01	
Catálogos Ejecución de Ingresos Ejecución de Gastos Contabilidad Tesorería											
<b>SIGEF - Ejecución de Ingresos</b>											
Registro y Control de la Ejecución - Comprobante de Ejecución de Ingresos - Comprobante de Ejecución de Ingresos											
Ejercicio	2008	Institución	130 - 9999 - 0000	-	MINISTERIO DE FINANZAS, MINISTERIO DE FINANZAS - PLANTA CENTRAL						
No. de CUR	00000001	No. Original	0000000001	Clase Registro	DYP	Clase Modificación	NOR				
Descripción								Monto Documento	Monto Deducción		
VALOR DEVUELTO POR LA SRA. TAMARA MORENO, POR HABERSE DUPLICADO POR ERROR EL PAGO DEL REINTEGRO DE CAJA CHICA, REFE. OFICIO No. DAIMP-096.								32.20	0.00		
Estructuras			Facturas			Descuentos			Aumentos		
Tipo Comprobante:		Factura		RUC		1760000900001		MINISTERIO DE FINANZAS		Fecha de Caducidad (dd/mm/yyyy)	
Nro. de Autorización	Nro. Serie Comp. de Venta - Punto de Emisión	Nro. Serie Comp. de Venta - Establecim.	Factura	Fecha Factura (dd/mm/yyyy)	Monto Factura	Monto Iva.	No IVA.	Tarifa 0%	Monto Factura sin IVA	Monto Presupuesto	
					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Sel	No. de Factura	RUC	Fecha Factura	Monto	Monto Iva	Monto Tarifa Cero	Monto No Objeto IVA	Monto Liquido	Saldo Factura		
Total				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			

FIG: 1.9 EJECUCION DE INGRESOS

Fuente Ministerio de Finanzas.

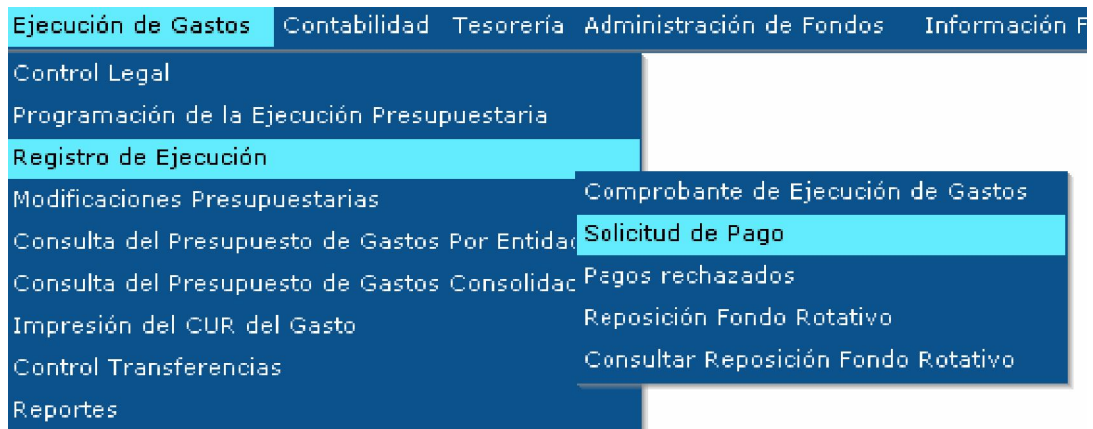
Elaborado por: Víctor Aguirre

- Se elabora la atención a Órdenes de Gasto, manteniendo como producto el registro del devengado en el sistema Esigef y como objetivo la entrega de valores para el cumplimiento de los diferentes proyectos y satisfacer las necesidades del personal.

### Sub sección Tesorería.

- Se elabora el control de garantías entregadas en cada uno de los contratos, manteniendo como producto el control de las mismas y como objetivo salvaguardar el dinero anticipado así como también asegurar el cumplimiento de los diferentes contratos.
- Se elabora la inversión de valores en Instituciones Financieras, manteniendo como producto la generación de intereses y como objetivo obtener recursos adicionales para que la Dirección de Movilización pueda ejecutar lo Planificado en el año fiscal.
- Se elabora el Flujo de Caja, manteniendo como producto el Flujo de Caja y como objetivo planificar los diferentes desembolsos a realizarse en el año de acuerdo a la disponibilidad bancaria.

- Se elabora la solicitud de fondos de cada una de las ordenes de Gasto, verificando las cuentas de los proveedores de esta al Ministerio de Finanzas ingresando al Sistema eSIGEF , manteniendo como producto la transferencia de fondos y como objetivo el entregar valores para el cumplimiento de los diferentes Planes y Proyectos.



**SIGEF - Ejecución de Gastos**  
Registro de Ejecución - Solicitud de Pago - Solicitud de Pago

<b>Ejercicio Activo</b>	2008		
<b>Institución</b>	040 - 9999 - 0000	MINISTERIO DEL AMBIENTE , MINISTERIO DEL AMBIENTE - PLANTA CENTRAL	

No. Cur	Fecha Aprobada	Descripción	RUC/Cédula	Nombre Beneficiario	Cuenta Beneficiario	Monto Gasto	Monto Retc./Dscto.	Monto a Pagar	SP
<input type="checkbox"/> 3811	08/08/2008	SEGUROS BOLIVAR.- Pago por inclusión y exclusión de de funcionarios de esta Cartera de Estado, según pedido y más documentos adjuntos.	0990093490001	BOLIVAR COMPAÑIA DE SEGUROS DEL ECUADOR S.A.	9055126 - CORRIENTE - 1004 - AUSTRO	35,52	0,03	35,49	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 2748	06/09/2008	AGUIÑAGA MARCELA.- Orden provisional de viáticos al exterior por comisión a Brasil- Curitiba del 9 al 14 de agosto de 2008, según orden de movilización adjunta	0908994961	AGUIÑAGA VALLEJO MARCELA PAOLA	5556414 - CORRIENTE - 1028 - PACIFICO	1.925,00	0,00	1.925,00	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 3327	21/07/2008	PAZMIÑO KLEVER.- Para la contratación de servicios profesionales, viáticos, subsistencias y pasajes, según memo 2242.DGRA-MA de 21 de febrero de 2008, detalle y más documentos adjuntos.	0201482239001	PAZMIÑO ALDAZ KLEVER OSWALDO	3044513400 - AHORROS - 1029 - PICHINCHA	135,00	0,00	135,00	<input type="checkbox"/>

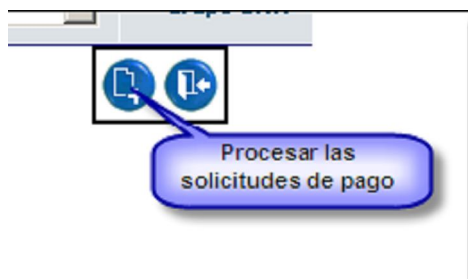


FIG: 1.10 SOLICITUD DEL PAGO

Fuente Ministerio de Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre

### **Sub sección Activos Fijos.**

- Se elabora el registro de alta de bienes, mantenido como producto el alta de los mismos y como objetivo registrar y controlar los bienes adquiridos.
- Se elabora el control y movimiento de bienes muebles, manteniendo como producto el traspaso de bienes y como objetivo determinar la ubicación exacta de los mismos en cada una de las Bases y Centros de Movilización.
- Se elabora la toma física de los bienes muebles determinando su estado, manteniendo como producto la evaluación de los mismos, y como objetivo dar de baja a los bienes que ya no se encuentren en buen estado o uso.

### **En cuanto a los Servicios podemos mencionar los siguientes:**

- Atención y asesoría administrativa al cliente interno y al cliente externo.
- Recepción, Registro, Trámite y custodia de la documentación.

### **La Sección Finanzas facilita su servicio a los siguientes clientes:**

- Clientes Interno:  
Personal de Señores Oficiales, Voluntarios, Conscriptos, Reservistas y Señores Servidores Públicos que prestan sus servicios en todas las Bases y Centros pertenecientes a la Dirección de Movilización.
- Clientes Externos:  
El Ministerio de Defensa Nacional, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.  
Las personas Naturales y Jurídicas que nos colaboran con sus Productos, Bienes o Servicios.

### **1.3 PROBLEMÁTICA DE LA SECCION**

A partir del año 2005 a nivel Institucional, el Comando Conjunto de las FF.AA las tres Fuerzas Terrestre, Aérea y Marina, incluida la Dirección de Movilización se recibió la disposición de poner en marcha una planificación para realizar los esfuerzos necesarios e implantar una administración basada en Procesos, sin embargo a pesar de tener la buena voluntad pero al no tener presupuestado el valor respectivo para contratar una buena Consultoría de Procesos, al momento no se dispone de un procedimiento eficiente para el desarrollo de las diferentes actividades que se ejecutan en todos los departamentos de la Dirección de Movilización al igual que en las Secciones incluida la Sección Finanzas.

Dentro de este contexto la DIRMOV debe aplicar la normativa correspondiente emitida tanto para organismos superiores como por la SENRES para una estructura Organizacional basada en Procesos que le permita gestionar puestos y perfiles así como garantizar el cumplimiento de los proyectos administrativos que alcancen su desarrollo organizacional.

Se presentan una gran cantidad de disposiciones con el carácter de urgente lo que ocasiona que el personal responsable del cumplimiento de las mismas no disponga del tiempo suficiente ocasionando que su cumplimiento se lo realice con poca eficacia y eficiencia.

Bajo esta situación, a continuación se enuncian las causas que son el origen de la problemática que estamos pasando al interior de la Sección Finanzas, utilizando el Diagrama de Ishikawa (Causa- Efecto).

### 1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA- EFECTO)

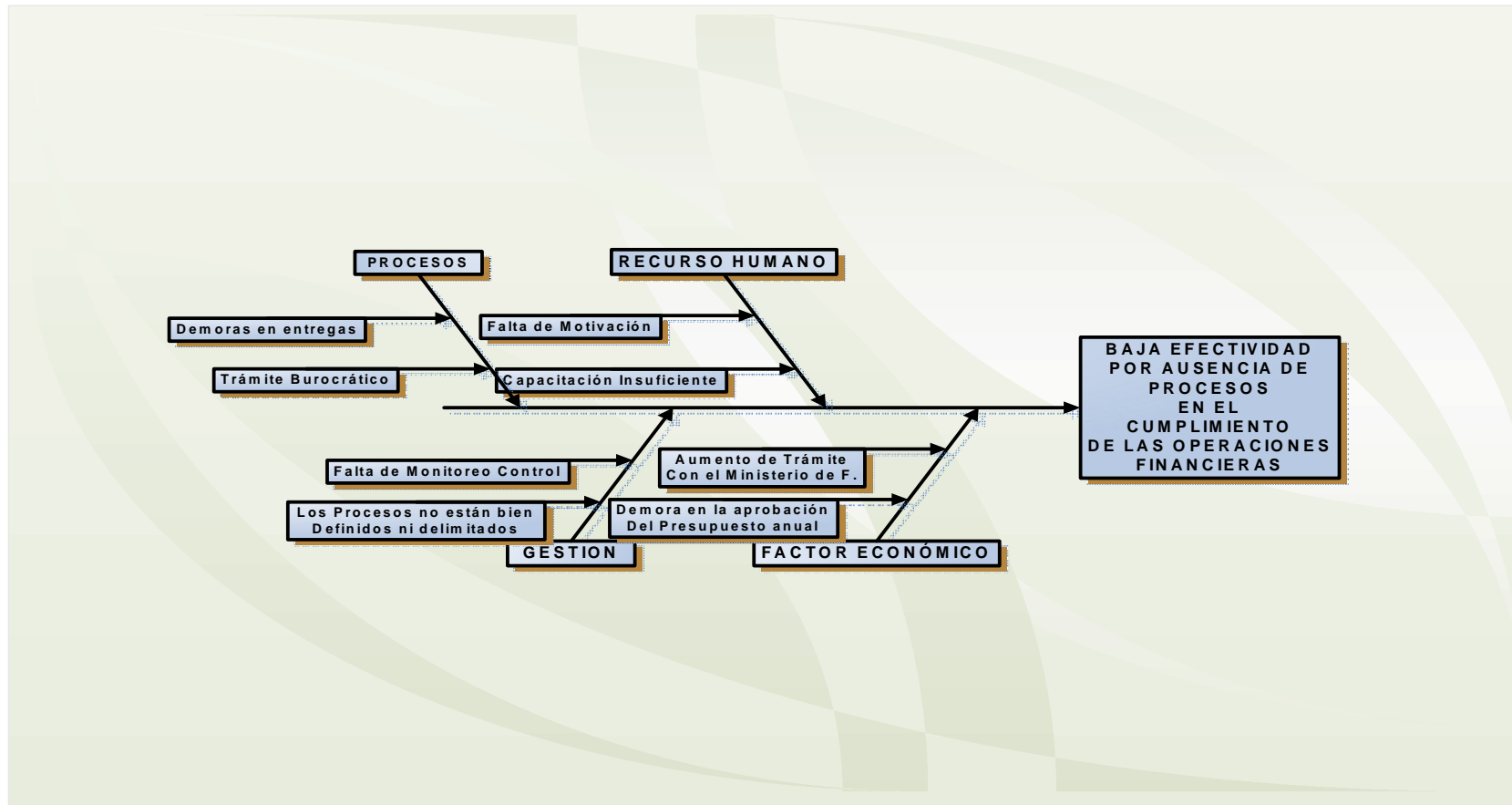


FIG: 1.11 DIAGRAMA ISHIKAWA

Fuente Trabajo de Campo. Elaborado por: Víctor Aguirre



## **INTERPRETACIÓN**

**PROCESOS:** En cuanto a los procesos tenemos dos causas que conllevan a la mala gestión operativa y estos son: Demoras en entregas de la documentación, refiriéndonos a que los procesos, por contener muchas actividades que no agregan valor, llevan más tiempo de lo planificado; la dependencia a otros procesos ajenos a la Sección, esta dado por el envío de los requerimientos o solicitudes de gastos alimentados por las Bases y Centros pertenecientes a Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA.

Finalmente el trámite burocrático, debido a que es una institución militar, debe cumplir con ciertos parámetros de cumplimiento del órgano regular; es decir respetar posiciones jerárquicas y que toda documentación debe pasar por un sinnúmero de dependencias hasta obtener la sumilla de la máxima autoridad y poder gestionar el mismo.

**RECURSO HUMANO:** La falta de motivación es una de las causas para que el personal no se encuentre comprometido con la Institución, debido al bajo nivel de su remuneración y en razón de que existe un alto número de Señores Servidores Públicos (un promedio de 216 en total), que no se les permita llegar a lugares de alta gerencia, luego tenemos una capacitación insuficiente la misma que se genera por dos causas primordiales que son la falta de presupuesto y la segunda por situaciones de existir personal insuficiente para cumplir con el volumen de trabajo existente en la Sección, dificultando la asistencia a las capacitaciones.

**GESTION:** La falta de monitoreo Control y Evaluación no permite tener una proyección clara de las fechas que se debe cumplir con las actividades y tareas, sin tener un control de si se cumplió o no las mismas, la premura de entrega y cumplimiento de los pedidos por el alto porcentaje de solicitudes recibidas produce que no se cumpla una buena

programación. También se determina que los procesos no están bien definidos ni delimitados, el poco conocimiento de la ejecución de los mismos por el personal que trabaja en la Dirección genera una demora en la gestión de la documentación.

**FACTOR ECONÓMICO:** El aumento del trámite en la solicitud de egreso de dinero con el Ministerio de Finanzas, debido a las gestiones Financieras utilizando como herramienta el programa Esigef ha generado que los pagos como son Remuneraciones, pago a proveedores, compra de adquisiciones, etc; se los realice con un aumento en los tiempos y sus costos.

Como segunda causa tenemos la demora en la aprobación del presupuesto anual, que si bien es cierto se efectúa la solicitud con anterioridad el Congreso Nacional recorta y aprueba el mismo, pero no lo realiza con el suficiente tiempo para poder ejecutarlo a partir del primero de Enero lo cual provoca que los primeros meses de la ejecución presupuestaria no se la pueda efectuar de una manera eficiente y oportuna.

**Análisis a los Procesos:** A la presente fecha no se ha aprovechado la tecnología de punta existente en el mercado para mejorar la capacidad de procesamiento para el trámite de toda la documentación, pudiendo establecer que todas las causas mencionadas anteriormente dan como resultado una Baja Efectividad por ausencia de Procesos en el Cumplimiento de las Operaciones Financieras.

La aplicación de los Procesos evitara que una sola persona conozca los mismos, plasmándose en un documento para que de esta manera quien ocupe el puesto sepa cada una de las actividades a realizar, evitando que se hagan indispensables determinadas personas en la Institución.

Los procesos son una forma de fortalecer las instituciones haciéndolas mas eficientes, eficaces, y efectivas, permitiendo así la satisfacción de los clientes.

## 1.4 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.

### 1.4.1 Marco Teórico

Cadena de Valor: La cadena de valor es esencialmente, una forma de análisis estratégico de la actividad organizacional, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor facilitando, de esta manera, la toma de decisiones organizacionales. Es una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforman todos los procesos de generación de productos y servicios, desde la " materia prima" hasta la distribución de los productos terminados.

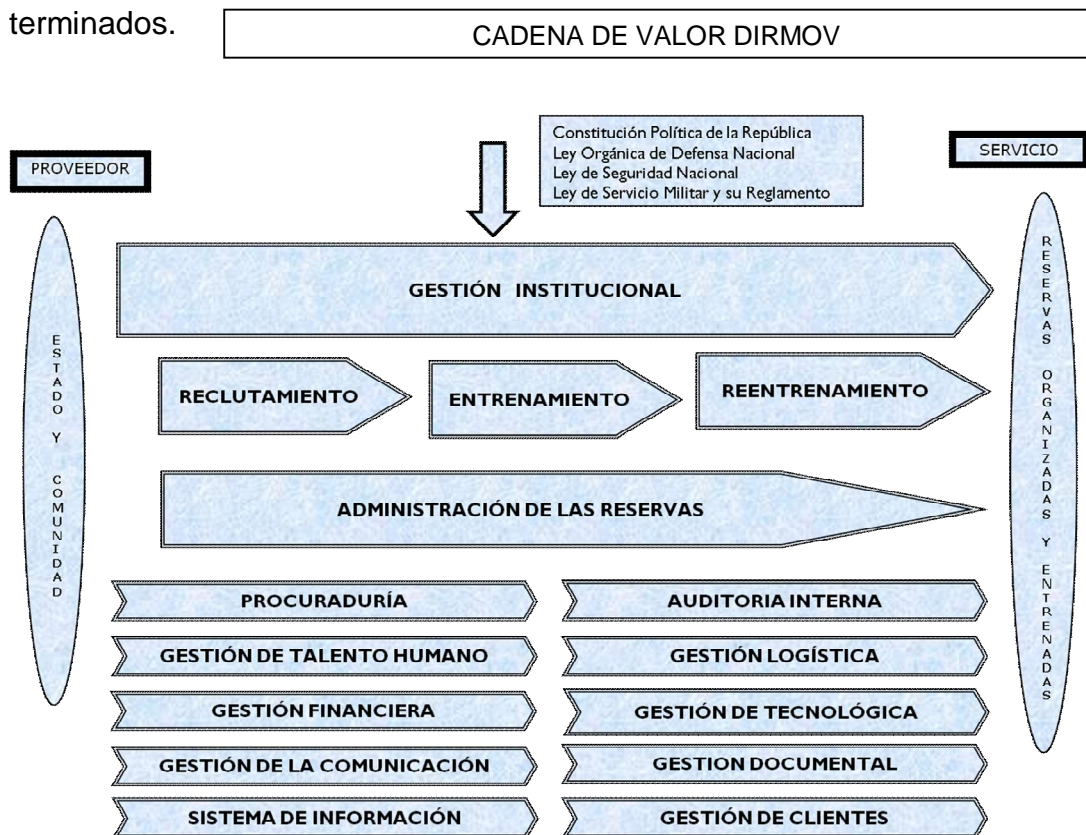


FIG: 1.12 CADENA DE VALOR DE LA DIRMOV

Fuente Sección TIC de la DIRMOV.. Elaborado por: Víctor Aguirre

Direccionamiento Estratégico: Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

Diagrama IDEF-0: es una herramienta de modelo utilizada para analizar, documentar y mejorar los procesos empresariales complejos. La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones), es una metodología que permite dar forma a los procesos de la organización de tal forma que permite establecer jerarquizar, partiendo de los macros procesos a los procesos y subprocesos; además de identificar controles, mecanismos, entradas y salidas de los mismos.

Diagrama De Flujo: verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada , o sea bien distribuida en las personas, además ayuda al analista a comprender el sistema de información.

Diagrama de Pareto: es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Diagrama Causa Efecto (Ishikawa): es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Clases De Indicadores: Los indicadores de los procesos son de 4 clases:

- De uso de recursos o Eficiencia en el manejo de los mismos.
- De resultados o Eficacia en el logro de los objetivos.

- De impacto o Efectividad de la gestión.
- De Equidad.

Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa. Al cliente, hoy en realidad no le interesa si la empresa es o no eficiente, al cliente le interesa mas si su precio esta con su capacidad de pago, pero para ello la empresa debe tener unos costos accesibles o visto de otra manera, debe ser eficiente en el manejo de los recursos.

Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión.

Desde la óptica del proceso, debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y siempre tiene clientes.

La efectividad debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización optima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa. La efectividad está dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien.

La Equidad es un proceso donde intervienen distintas variables, y se obtienen productos. Es necesario reconocer que las variables representan unos gastos y que los productos representan unos ingresos.

La equidad esta dada por la participación en el aporte a los costos, y en la participación del beneficio.

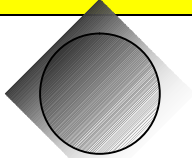
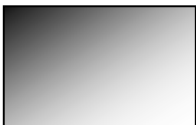
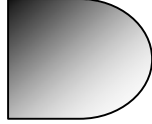
Inventario De Procesos: El Inventario de Procesos proporcionará información más detallada de cómo se Jerarquizará los Procesos Estratégicos, Básicos y de Apoyo, llegando a identificar hasta los Subprocesos.

Normas Iso-Flujo Diagramación, Hoja de Mejoramiento de Procesos.

Hoja ISO.- Esta herramienta permite describir y documentar los procesos de la organización, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos.

Flujo diagramación.- “Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujo grama, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”.<sup>1</sup>

Los símbolos para los diagramas que se utilizará se detallan a continuación:

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Hay una <b>operación</b> cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	Hay una <b>inspección</b> cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.
	Ocurre una <b>demora</b> a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.

<sup>1</sup> Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

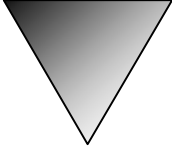
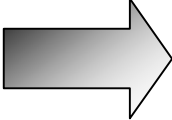


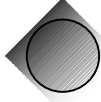
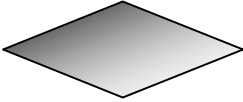

	<p>Ocurre <b>almacenamiento</b> cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.</p>
	<p>Hay un <b>transporte</b> cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.</p>
	<p>Terminal, indica el <b>inicio</b> o la <b>terminación</b> del flujo, que puede ser acción o lugar.</p>
	<p>Documento, representa cualquier tipo de <b>documento</b> que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p><b>Conector</b>, representa una <b>conexión</b> o enlace de una <b>parte del diagrama</b> de flujo con otra parte lejana del mismo</p>
	<p><b>Decisión o alternativa</b>, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios cambios.</p>
	<p>Actividad de <b>procesamiento</b> o <b>almacenamiento automático</b> de datos, con computadores, impresoras, etc.</p>

FIG: 1.13 SIMBOLOS ESTANDAR ANSI PARA DIAGRAMA DE FLUJO

Fuente Sección TIC de la DIRMOV.. Elaborado por: Víctor Aguirre

Hoja de Mejoramiento de Procesos: Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, se especifica la situación actual, la situación propuesta y las diferencias entre éstas.

Además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

#### Factores De Éxito

Usuarios: Debe haber un acuerdo común dentro de la Institución.

Finanzas: Mantener una buena planificación presupuestaria.

Procesos Internos: Modernos y actualizados.

Proveedores: Seguros y Confiables.

Personal: La clave para el verdadero desarrollo de la Institución es personal comprometido, motivado y capacitado.

Indicadores De Gestión: Un indicador es una medida que se puede usar para ayudar a describir una situación existente o para medir cambios o tendencias a lo largo de un periodo de tiempo, Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas ultimas, pueden ser cuantitativas o cualitativas. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado" o "no logrado" o sobre la base de otra escala cualitativa.

Para identificar un indicador de gestión se debe contemplar los siguientes criterios estratégicos:

- Un indicador de gestión debe ser medible y cuantificable;
- Debe identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar una meta a alcanzar; conforme se desarrollen o desplieguen acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo);
- Es importante que la selección de indicadores de gestión esté focalizada a mejorar:



## Organización por Procesos.

Procesos Gobernantes: Se encuentran a cargo de las máximas autoridades de la organización, relacionados directamente con la toma de decisiones de vital importancia, y esta fundamentado en principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias.

Procesos Básicos: son aquellos en los cuales esta inmersa la naturaleza de la empresa, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.

Procesos Habilitantes: son aquellas que dan sustento de apoyo a los demás procesos y están fundamentados en procesos habilitantes de apoyo y de asesoría.

## Análisis del Valor Agregado de Procesos.

Si el valor agregado total o sea lo que el cliente reconoce como valor del resultado, es menor que el costo, entonces la organización irá a la quiebra.

Si es igual apenas se mantendrá en el medio.

Solamente si es mayor habrá ganancias y posibilidades de crecimiento y mayor desarrollo.

En las organizaciones que aun no se controlan los procesos ocurren aquellos que no agregan valor pero añaden costo, estos procesos formarían la organización oculta cuyo resultado sería producir basura que disminuye el valor agregado.

Las actividades de valor agregado se clasifican en tres:

- Tareas de valor agregado real; son aquellas que incrementan el valor del producto / servicio, que realizan algo que el cliente aprecia y que se deberían hacer bien desde la primera vez.

- Tareas de valor agregado organizacional; son aquellas necesarias para mantener operativa a la organización como obligaciones reglamentarias, legales, etc. Pero no le interesan al cliente.
- Tareas sin valor agregado; No agregan valor ni al cliente ni a la organización. Por ejemplo reportes no necesarios, sumillas, preparación, transportes innecesarios, archivos, inspecciones posteriores, etc.

### **1.4.2 Marco Conceptual**

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión .La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.

Acción Preventiva: acción tomada para evitar la ocurrencia de una no conformidad.

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Calidad Total: Gestión Total de la Calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa; implica a todo el personal de la empresa.

Cliente: La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

Competitividad: La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad.

Control: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Diseño: Proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objetivo o medio de comunicación.

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

Estrategia.- Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

Insumo.- Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida.

Indicador: Son datos que permiten evaluar los resultados de un proceso, se obtienen al comparar los valores esperados y los valores reales de una variable determinada.

Macro procesos: Constituyen cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

Método de Investigación: Constituyen el camino para llegar al conocimiento científico.

Misión: Es la razón de ser de una organización, constituye el objetivo fundamental de la empresa, debe reflejar las expectativas del cliente.

Proceso: Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma entradas, agregando valor para el cliente interno o externo, y generando una salida o producto.

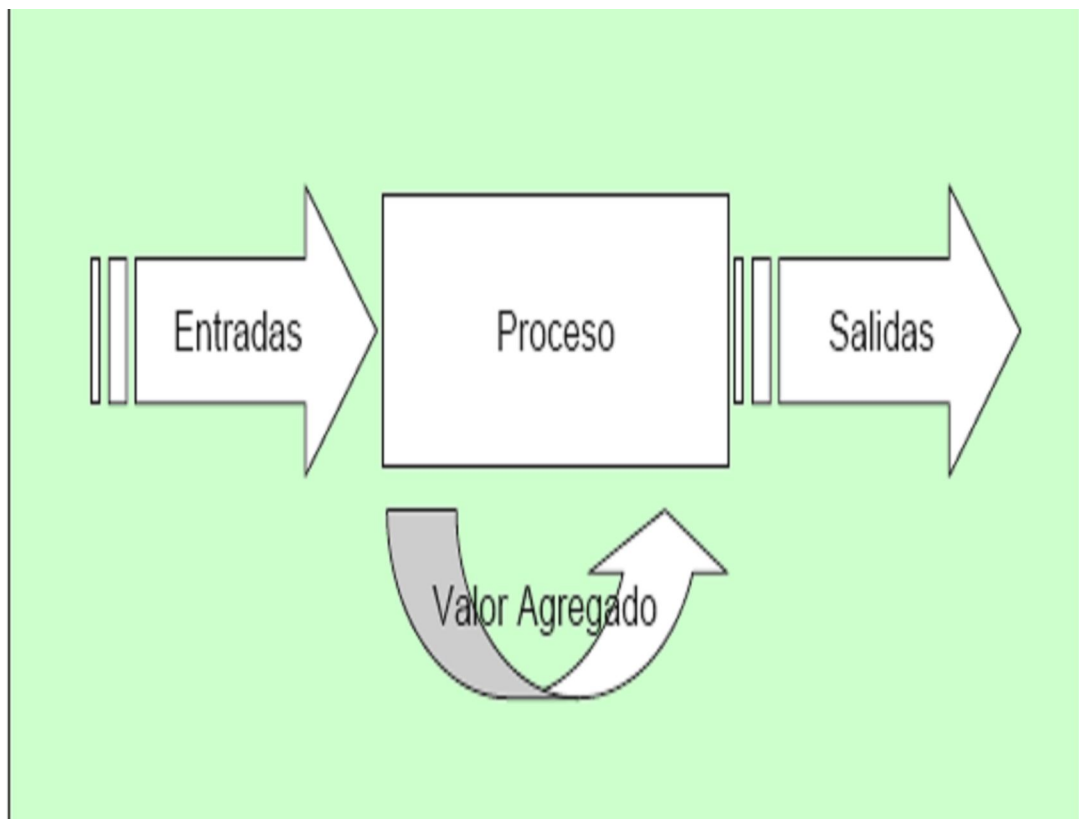


FIG: 1.14 ESTRUCTURA DE UN PROCESO

Fuente: Harrington, James.

Elaborado por: Víctor Aguirre

La única manera de comprender, realmente, lo que sucede en los procesos de la institución, es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo.

Esto se conoce como Revisión del proceso debiendo asignar miembros del equipo a las diferentes partes del proceso.

Planificación Estratégica: Es la elaboración ordenada, metódica, sistemática y en equipo de la visión, misión, estrategias, metas, objetivos y valores de la entidad.

Producción.- Acto de aportar valor añadido a los insumos.

Producto.- El resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios que tiende a satisfacer una necesidad del mercado.

Proveedor.- Persona u organización, interna o externa a la empresa, que nos suministra algún bien o servicio.

Presupuesto: Plan Financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización.

Salida.- Producto resultante de la transformación.

Servicio.- Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una necesidad de un cliente.

Sistema: Estructura Organizada, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

Subproceso: Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular.

Táctica.- Conjunto de habilidades necesarias para dirigir un asunto. Considera las condiciones operativas para asegurar el éxito.

Tareas.- Son las actividades de la micro visión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo, y que ha de hacerse en un tiempo determinado.

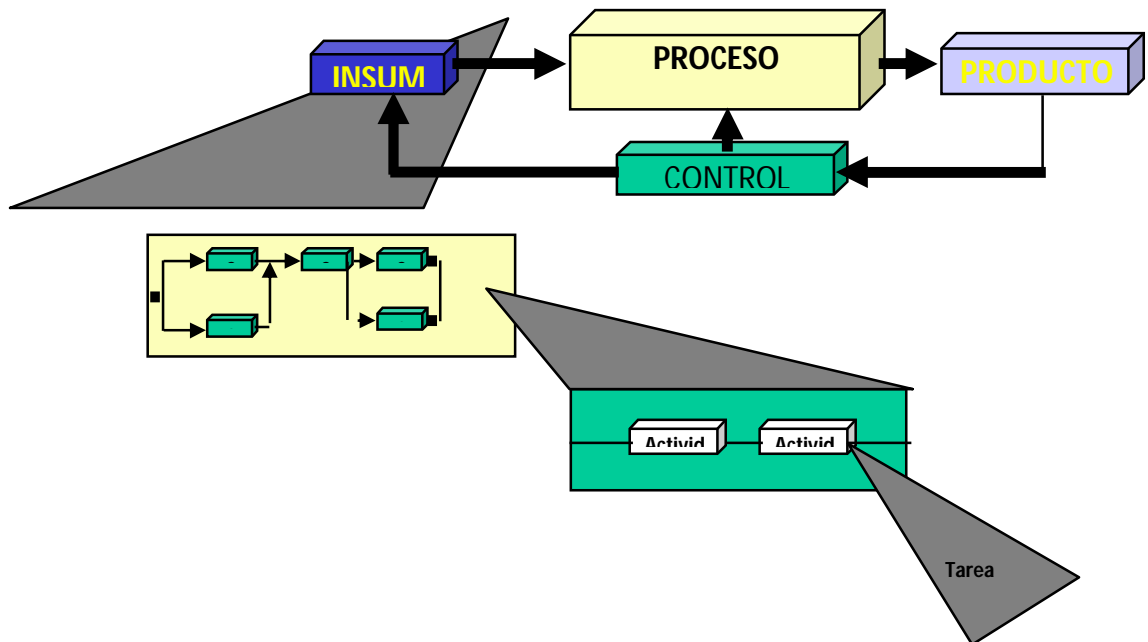


FIG: 1.15 JERARQUIA DEL PROCESO

Fuente: Dr. Galo Moreno, presentación ppt,2005

Elaborado por: Víctor Aguirre

Valor.- Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Valor agregado.- Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

Valor de uso.- Valor que el mercado aprecia en un producto por la utilización que puede prestarle.

Visión.- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución. Son las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

El objetivo de este capítulo es realizar el diagnóstico situacional del entorno en la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA. , mediante el análisis de los factores externos e internos y sus efectos, lo cual nos permitirá evaluar analizar y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para establecer una propuesta de direccionamiento estratégico optimo y oportuno.



FIG: 2.1 ANALISIS SITUACIONAL

Fuente Apuntes de Clase de la materia Planificación Estratégica. Elaborado por: Víctor Aguirre

#### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El ambiente externo son los elementos fuera de la institución o empresa que guardan relación con las operaciones de la misma.

Dentro del Análisis externo se debe considerar el Macro Ambiente, así como el Micro Ambiente con la identificación de factores exógenos que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos como Negativos.

### **2.1.1 Macro Ambiente**

El macro ambiente constituye factores no susceptibles de ser controlados a los que la Institución tiene que dar seguimiento y responder ante ellos. Para un adecuado análisis tomaremos de referencia los más relevantes:

- Factor político
- Factor social
- Factor económico
- Factor tecnológico
- Factor legal

- **Factor Político**

En el presente año la crisis diplomática entre Ecuador y Colombia, a raíz de los sucesos del 1 de marzo de 2008, ha sido posiblemente, el conflicto interestatal más agudo que ha vivido el continente y que con los diferentes escenarios que se vinieron presentando condujeron a que ambos países, y otros que se involucraron en el conflicto, escalaran su enfrentamiento y éste adoptara una dimensión regional.

El ataque militar colombiano fue una violación flagrante a la soberanía e integridad territorial del Ecuador, con el agravante de que implicó, además, una evidente vulneración de principios fundamentales del derecho internacional humanitario (DIH). Como se conoce, en este hecho fueron asesinados, sin que hubiera respuesta militar, 26 personas que se encontraban descansando, algunas de ellas integrantes de las FARC y



otras que supuestamente visitaban dicho lugar por razones no plenamente esclarecidas. Igualmente, hay indicios de que el armamento utilizado y la forma cómo se ejecutó el operativo rebasó las necesidades militares para someter a la personas del campamento.

Este particular tiene una consecuencia directa. Las decisiones y reacciones internacionales del Ecuador y Colombia están definidas a partir de la lógica mediática de los dos presidentes. El presidente Álvaro Uribe no midió el costo diplomático que podía tener la incursión del 1 de marzo y la ordenó basado en el beneficio político interno que le acarrearía.

De hecho, el haber dado de baja a Raúl Reyes, significó un ascenso en los niveles de aceptación y popularidad del mandatario colombiano. De igual forma, la respuesta del presidente Rafael Correa a lo largo de toda la crisis obedeció al objetivo de acrecentar los niveles de apoyo interno al gobierno.

Colombia propone regionalizar la lucha global contra el terrorismo en el espacio latinoamericano. Ello la coloca en la incómoda posición de vocero de la política de seguridad estadounidense en la región. El Ecuador, en cambio, plantea poner un tope a dicha política regional de seguridad sobre la premisa de defender su soberanía.

Luego de un análisis de los procesos políticos internos de ambos países se presentaría la hipótesis de que ambos mantendrán su alejamiento y tensión debido a que atraviesan procesos políticos internos en que la Crisis bilateral les es útil a ambos gobiernos para afianzar intereses políticos.

Esto le ha generado al Ecuador un gran problema, el cual se lo puede contrarrestar mediante el reforzamiento de sus fronteras a fin de evitar nuevas incursiones, lógico esta que el movimiento de mayor cantidad de personal militar hacia la frontera Norte generará la necesidad de que se le asigne una mayor cantidad de presupuesto de parte del Estado Ecuatoriano para las Fuerzas Armadas, lo cual se puede considerar prioritario y necesario.

Conclusión: Si se alcanza la asignación de más presupuesto, sería una OPORTUNIDAD MEDIA, dado que se contaría con mayor recurso económico para satisfacer las necesidades Institucionales.

- **Factor Social**

En el Ambiente Social el aumento de la Migración es una de las causas que afecta a Nuestro País, y por ende a todas las Instituciones Públicas y Privadas por cuanto genera muchos problemas en razón de que salen un alto porcentaje de personas en busca de mejores ingresos, facilitando para el progreso de países extranjeros su mano de obra al precio que le sea ofrecido, su conocimiento intelectual y su buena voluntad de dar sus mejores años para el progreso de un País que no es el suyo.

Provocando un problema social por la separación de sus seres queridos, la toma de decisiones que muchas veces terminan en arrepentimiento y dolor, de la información obtenida se puede determinar que actualmente los países a donde sale la mayoría de migrantes Ecuatorianos son a Estados Unidos, Países de Europa como España, además a Colombia y Perú.

AÑOS	ECUATORIANOS	
	ENTRADAS	SALIDAS
2002	461.396	626.611
2003	485.971	613.106
2004	528.912	603.319
2005	597.038	663.601
2006	674.267	733.459
2007	757.892	800.869

TABLA 2.1 MIGRACION ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos 2007.

Elaborado por: Víctor Aguirre

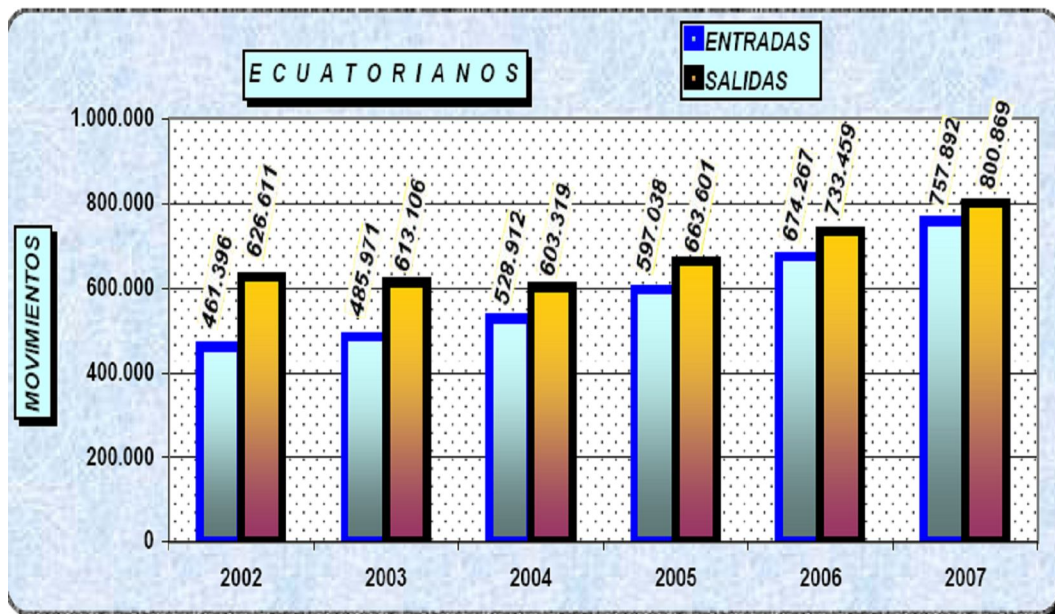


FIG: 2.2 ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos 2007.

Elaborado por: Víctor Aguirre

Durante el año 2007 salieron del país 800.869 ecuatorianos que al comparar con los 626.611 que salieron en el año 2002 se evidencia un incremento del 27,8 por ciento en el período 2002-2007.

Durante el año 2007 entraron al país 757.892 ecuatorianos que al comparar con los 461.396 que entraron en el año 2002 se evidencia un incremento del 64.3 por ciento en el período 2002-2007.

En cuanto a las entradas y salidas de los extranjeros también podemos darnos cuenta que existe una variación debido a que actualmente ahí una gran cantidad de colombianos y peruanos que vienen con la idea de obtener sus ingresos en dólares pero por la falta de fuentes de trabajo la salida de los mismos se ha visto aumentada.

AÑOS	EXTRANJEROS	
	ENTRADAS	SALIDAS
2002	682.962	487.546
2003	760.776	519.801
2004	818.927	642.378
2005	859.888	703.555
2006	840.555	779.385
2007	937.487	898.012

TABLA 2.2 MIGRACION ENTRADAS Y SALIDAS DE EXTRANJEROS

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos 2007.

Elaborado por: Víctor Aguirre

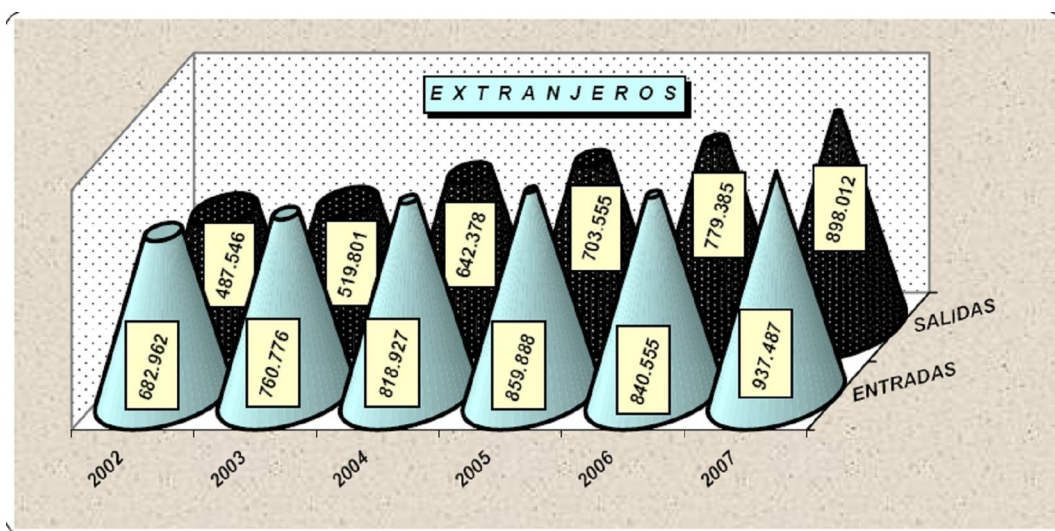


FIG: 2.3 ENTRADAS Y SALIDAS DE EXTRANJEROS

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos 2007.

Elaborado por: Víctor Aguirre

Durante el año 2007 salieron del país 898.012 extranjeros que al comparar con los 487.546 que salieron en el año 2002 se evidencia un incremento del 84.2 por ciento en el período 2002-2007.

Durante el año 2007 entraron al país 937.487 extranjeros que al comparar con los 682.962 que entraron en el año 2002 se evidencia un incremento del 37.3 por ciento en el período 2002-2007.

Los movimientos de entradas y salidas de ecuatorianos y extranjeros es una investigación orientada a cuantificar el movimiento internacional ocurrido en el País, según estadísticas del Banco Central del Ecuador. La mayoría de colombianos y peruanos trabajan de comerciantes, agricultores, empleados de florícolas, centros de belleza, hospitales, fábricas, farmacéuticas, hoteles, restaurantes, servicio doméstico y en la rama de las ventas.

Conclusión: El problema social que causa la salida de compatriotas a otros Países en busca de nuevas oportunidades y el ingreso de extranjeros que provoca el envío de capitales a sus países de origen, se puede considerar como una AMENAZA MEDIA.

- **Factor Económico**

A propósito de la crisis financiera que soporta la economía de los Estados Unidos y de las inevitables repercusiones que ejerce sobre la economía mundial, en el Ecuador se escuchan una serie de voces, tanto desde las filas del gobierno como la oposición que, a pesar de revestirse de una aparente seriedad analítica, revelan una debilidad teórica y práctica tal, que es evidente que no son más que parte de la retórica política útil para congraciarse con el Presidente Rafael Correa. Una primera aseveración desde las más altas esferas gubernamentales señala que la crisis financiera de los Estados Unidos no afectará al Ecuador, puesto que han

adoptado todas las medidas para “blindar al país”. Afirmación que desestima un principio teórico básico conocido por cualquier iniciado en economía: la existencia de variantes y variables, esto es de elementos que podemos controlar y otros que escapan al control nacional.

El Comando Conjunto de las FF.AA. con sus unidades subordinadas mantienen dentro de su presupuesto del ejercicio fiscal 2008 el mayor porcentaje de ingresos con fondos del presupuesto General del Estado, actualmente debido a los cambios con la aprobación de la nueva Constitución la Dirección de Movilización esta haciendo las gestiones necesarias con el Ministerio de Finanzas para que en el ejercicio fiscal del año 2009 se acepte dentro de la proforma presupuestaria que todos los ingresos de esta Dirección sean financiados con Recursos del Estado en vista de que en la actualidad los ingresos son cada vez menores y se proyecta que para el próximo año ya no se contara con los mismos.

Por esta razón es importante analizar dentro del ambiente económico las variaciones en:

- **El petróleo:** que es uno de los rubros que ha afectado positivamente a la economía ecuatoriana, desde que el país se convirtió en exportador de crudo en los años 70. Casi tres décadas después, el país sigue teniendo una alta dependencia de las exportaciones de crudo.

Sobre todo cuando aumenta la producción o suben los precios del denominado oro negro en los mercados petroleros internacionales. Por lo cual la producción no puede disminuir sin embargo como podemos darnos cuenta en los cuadros estadísticos la producción en miles de barriles por parte de Petroecuador si bien es cierto es superior en relación a la producción de las Compañías privadas la variación es mínima.

En cuanto a las exportaciones de petróleo y su valor unitario como podemos observar desde Septiembre del 2007 se mantuvo siempre en alza, estando sobre los 60 dólares el barril llegando incluso en Julio del 2008 a sobrepasar la barrera de los 110 dólares el barril de petróleo por lo que se mantuvo una economía demasiado optimista, pero empezó así mismo una bajada muy acelerada en su precio encontrándose en el mes de Noviembre a un valor de 64.53 el barril.

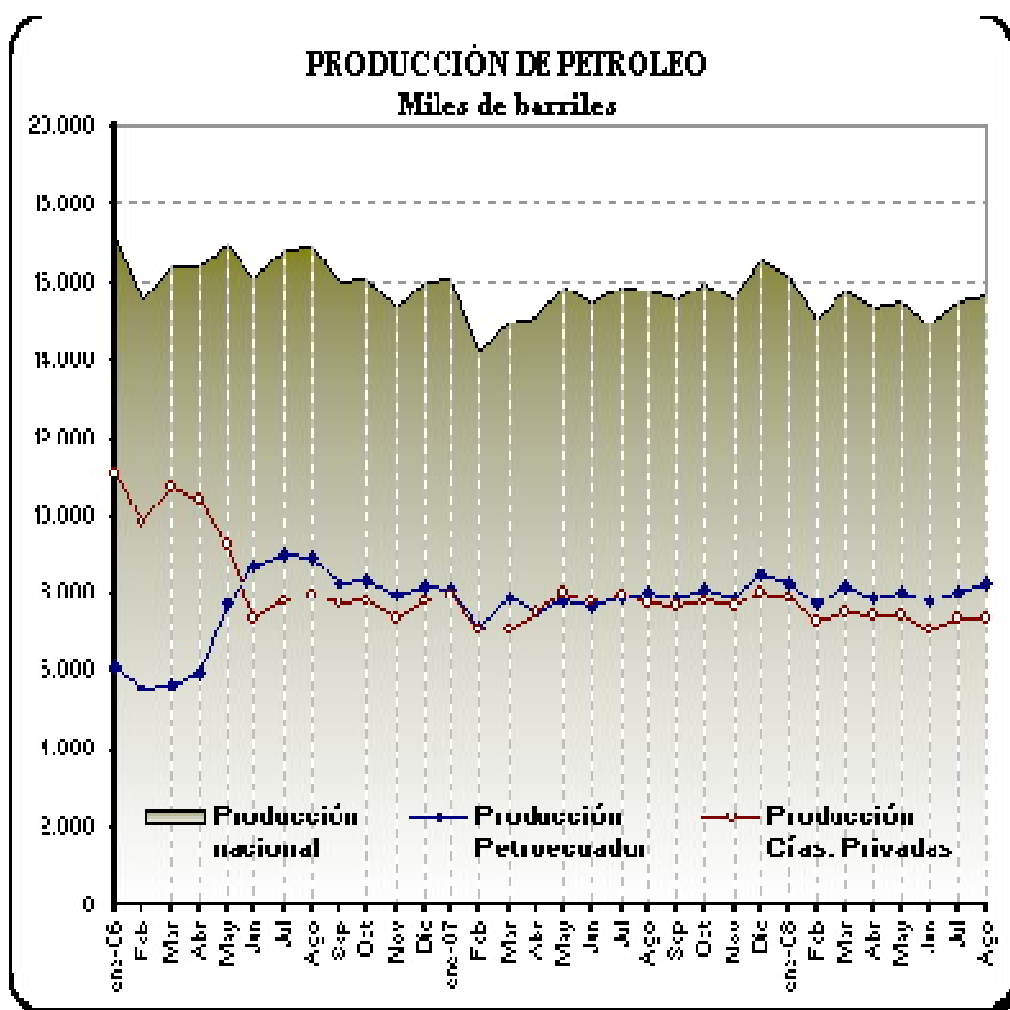


FIG: 2.4 PRODUCCION DE PETROLEO MILES DE BARRILES

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Víctor Aguirre

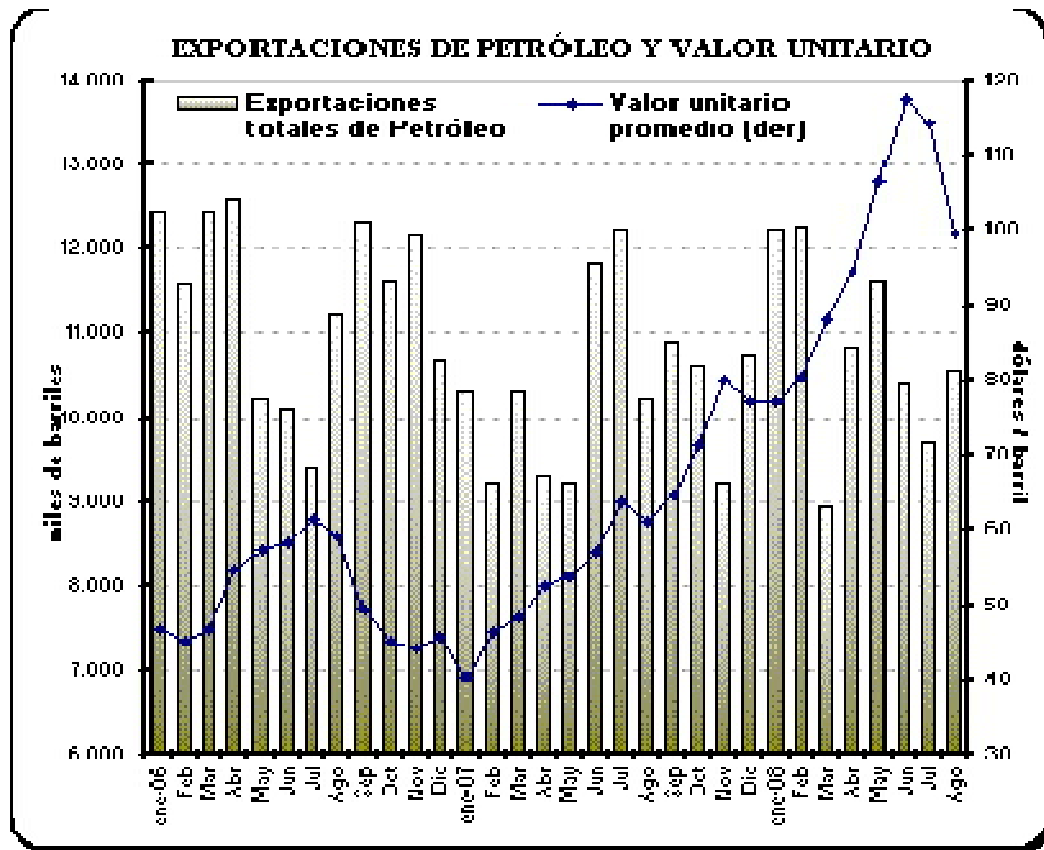


FIG: 2.5 EXPORTACIONES DE PETROLEO Y VALOR UNITARIO

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Víctor Aguirre

- El Producto Interno Bruto (PIB):** es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios finales, medidos a precios del mercado, dentro del territorio Nacional durante un periodo determinado de tiempo.

El PIB, crece pero no la economía, si bien es cierto se cuadruplicó entre el año 1.978 y el año 2005, volviendo a bajar los dos últimos años como se puede observar pero no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos, esto obedece a que este ha crecido más por el lado de los precios que por la misma producción.





FIG: 2.6 VARIACIÓN PIB DOS ULTIMOS AÑOS

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Víctor Aguirre

FECHA	VALOR
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

TABLA 2.3 VARIACION PIB 1990 AL 2007

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Víctor Aguirre

- **El proceso inflacionario:** afecta a toda la economía, el gasto social tiende a ser menor durante periodos de alta inflación, a menor gasto social mayor pobreza, la pobreza esta ligada a los salarios a menores salarios hay menor consumo y la economía se estanca, la falta de circulación infla artificialmente los precios y el costo de la vida se encarece aun mas.

Una vez que la inflación se propaga resulta difícil que se la pueda contrarrestar.

La existencia de inflación durante un periodo implica un aumento sostenido del precio de los bienes en general, para medir ese aumento se crean diferentes índices que miden el crecimiento medio porcentual de una canasta de bienes ponderada en función de lo que se quiere medir.

En las siguientes tablas, se incluye información sobre la evolución de los índices de inflación de la economía ecuatoriana.

FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	8.69 %
Septiembre-30-2008	8.65 %
Agosto-31-2008	7.94 %
Julio-31-2008	7.72 %
Junio-30-2008	7.09 %
Mayo-31-2008	6.28 %
Abril-30-2008	5.18 %
Marzo-31-2008	3.61 %
Febrero-29-2008	2.10 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.73 %
Octubre-31-2007	2.22 %
Septiembre-30-2007	2.09 %
Agosto-31-2007	1.37 %
Julio-31-2007	1.29 %
Junio-30-2007	0.87 %
Mayo-31-2007	0.48 %
Abril-30-2007	0.45 %
Marzo-31-2007	0.46 %
Febrero-28-2007	0.36 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	2.90 %

TABLA 2.4 INFLACION ACUMULADA DOS ULTIMOS AÑOS

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Víctor Aguirre

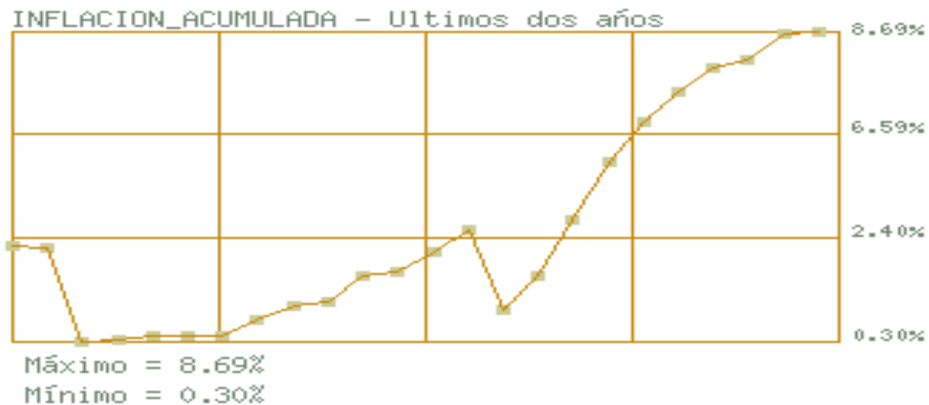


FIG: 2.7 INFLACION ACUMULADA ULTIMOS DOS AÑOS

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Víctor Aguirre

Fuente: Banco Central del Ecuador

Principales Indicadores	
Variación PIB 2007	2.65 %
Producto Interno Bruto	48.508 MDD
PIB per. Cápita	3.514 USD
Canasta Básica	509,35
Canasta Vital	358,27
Salario Unificado	200,00
Inflación Anual	9,89%
Inflación Mensual	0,03%
Tasa de Interés activa	9,18%
Tasa de Interés pasiva	5,14%
Tasa de desempleo	5,08%
Subempleo	39,37%
Empleo adec.	50,83%
Índice de Riesgo País	3089,00
Barril de Petróleo	64,53 USD
Oro (100 oz)	753,60 USD
Precio del Cacao	1981,00 USD

TABLA 2.5 PRINCIPALES INDICADORES NOV. 2008

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Víctor Aguirre

Como podemos observar en el presente año sigue en aumento la tendencia de la inflación, la misma que anteriormente estaba en índices bajos, varios factores afectaron a este importante indicador, el aumento del gasto público, la reactivación Productiva y Social, el aumento de los bienes importados, la caída del precio del barril de petróleo.

Conclusión: La disminución del precio de barril del petróleo, genera menos dinero para el Estado Ecuatoriano y por ende se recortaran las asignaciones presupuestarias en todos los campos, el PIB a empezado a bajar lo cual perjudica la economía del País , y el aumento en la inflación trae graves consecuencias para la sociedad en general siendo mas complicado satisfacer las necesidades de sus entidades y Ministerios por lo que se puede considerar como una AMENAZA MEDIA.

- **Factor tecnológico**

El factor tecnológico actualmente determina el destino de las empresas o Instituciones, los cambios en la tecnología puede afectar seriamente la salida de los productos dentro de la misma, el uso de Internet, la transferencia de archivos, correos electrónicos, conversaciones en línea, mensajería instantánea etc, lo cual facilita la disminución de tiempo mediante el uso de procesos.

En la actualidad es casi imposible ejecutar cualquier actividad sin aprovechar las ventajas de la tecnología y es de suma importancia que se mantenga totalmente eficiente el sistema informático, en la Dirección de Movilización dentro de la Sección Finanzas se utiliza actualmente el sistema ESIGEF, del Ministerio de Finanzas, el Sistema Nacional de Pagos del Banco Central del Ecuador , el correo electrónico interno Microsoft office Outlook para mantener la comunicación con todas las Bases y Centros de Movilización de todo el País.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas siendo necesario mantener sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas en óptimas condiciones.

Conclusión: el manejo eficiente de la información permite la facilidad en la toma de decisiones, además de la disminución de los costos permitiendo integrar y mejorar el desempeño de las actividades de la Sección Finanzas por lo que se puede considerar como una OPORTUNIDAD MEDIA para la empresa.

- **Factor legal.**

Todas las instituciones o empresas sean estas públicas o privadas están regidas por leyes y reglamentos los mismos que deben ser cumplidos para el éxito de sus obligaciones, que sin embargo en muchas ocasiones limitan e influyen en sus actividades.

La Dirección de Movilización mantiene como entes de Control el Departamento de Auditoría Interna, además tenemos la Contraloría General del Estado, organismos que ejecutan sus actividades de manera permanente con exámenes de auditoría en diferentes campos, de los cuales se tiene dentro de la Sección Finanzas los siguientes:

- Informe de Auditoría de Gestión.
- Informe de Examen especial a las Cuentas Bancos, Caja chica y Activos Fijos.
- Examen especial a los Componentes Ingresos y Gestión administrativa de cada una de las Bases y Centros de Movilización.
- Examen especial a las Cuentas por Cobrar, IVA.
- Examen especial a las cuentas existentes de Bienes de Uso y Consumo Corriente y Bienes Muebles.
- Examen especial a la Gestión Presupuestaria y Adquisiciones.
- Informe de Auditoría a los Estados Financieros de la DIRMOV, por la Contraloría General del Estado.

El marco Legal ecuatoriano es extenso lo que genera la falta de fluidez en las actividades que se debe ejecutar para llegar al completamiento del proceso planificado.

Conclusión: De acuerdo al análisis de la incidencia que poseen estos organismos de control sobre la Institución se considera que el factor legal es una OPORTUNIDAD MEDIA.

### **2.1.2 Micro Ambiente**

Está constituido por aquellos actores que están muy relacionados con las actividades y resultados de las operaciones de la “Sección Finanzas”, esto es:

- Usuarios o Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Instituciones de Control

Los gráficos estadísticos que se encontrarán a continuación provienen de la Investigación de campo, en la que se utilizaron encuestas. Los datos recogidos fueron tabulados y se graficaron. Posteriormente los resultados fueron analizados y se determinó si estos representan amenazas u oportunidades para la empresa.

- **Usuarios o Clientes**

Los usuarios directos del la Sección de Finanzas son las diferentes Bases y Centros de Movilización y para determinar el servicio que brinda, se realizó una encuesta conformada por varias preguntas con una

muestra de veinte, como consta en el respectivo anexo, llegándose a determinar si las respuestas constituyen una oportunidad o una amenaza y su grado de impacto de la siguiente manera:

Para determinar si las opiniones de los encuestados son Oportunidades: altas, medias o bajas; o si son Amenazas: altas, medias o bajas; se hace un análisis del porcentaje que representa cada respuesta. Es así que del 70% al 100% se considera alta; del 40% al 70%, media y; menor al 40%, baja. Si el resultado no es evidente se pueden comparar las respuestas entre sí y se observa la tendencia que tienen sumadas.

### ENCUESTA A USUARIOS O CLIENTES (BASES Y CENTROS)

1. El servicio que le proporciona la Sección Finanzas, lo considera?

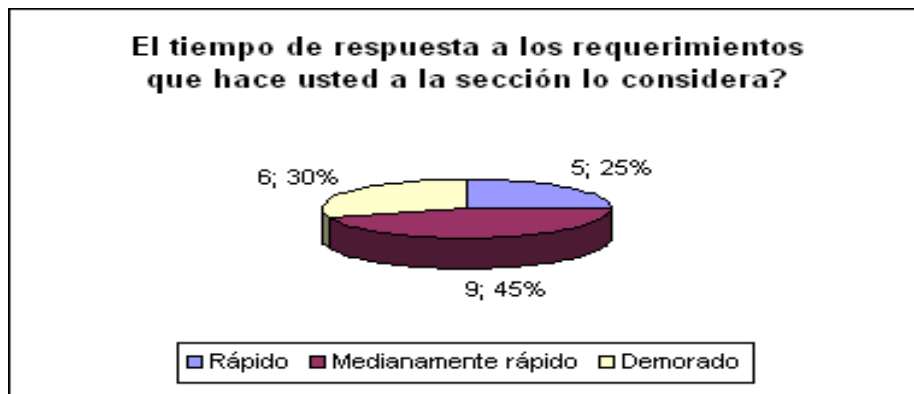


Excelente	Bueno	Malo
5	13	2

FIG: 2.8 SERVICIO QUE SE PROPORCIONA  
 Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los clientes consideran que el servicio que se proporciona es medianamente bueno lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA para la Institución.

2. El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace usted a la Sección Finanzas, lo considera?



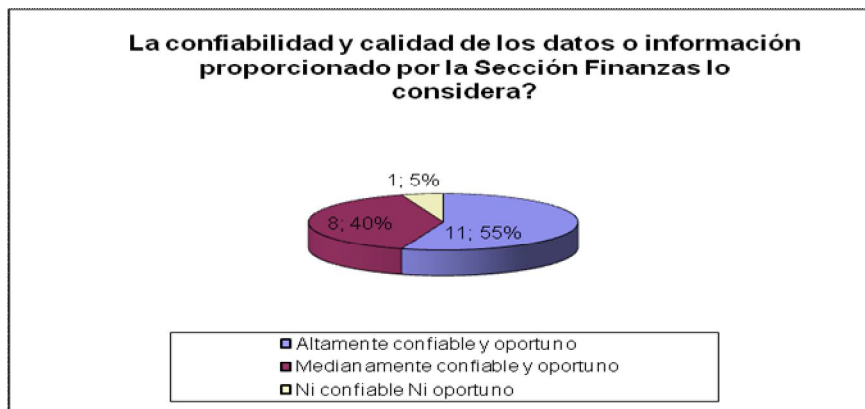
	Medianamente	
Rápido	rápido	Demorado
5	9	6

FIG: 2.9 TIEMPO DE LOS REQUERIMIENTOS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los clientes consideran que el tiempo de respuesta a sus solicitudes es medianamente bueno lo que constituye una AMENAZA MEDIA para la Institución.

3. La confiabilidad y calidad de los datos o información proporcionado por la Sección Finanzas, lo considera?



Altamente confiable y oportuno	Medianamente confiable y oportuno	Ni confiable Ni oportuno
11	8	1

FIG: 2.10 CONFIABILIDAD Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

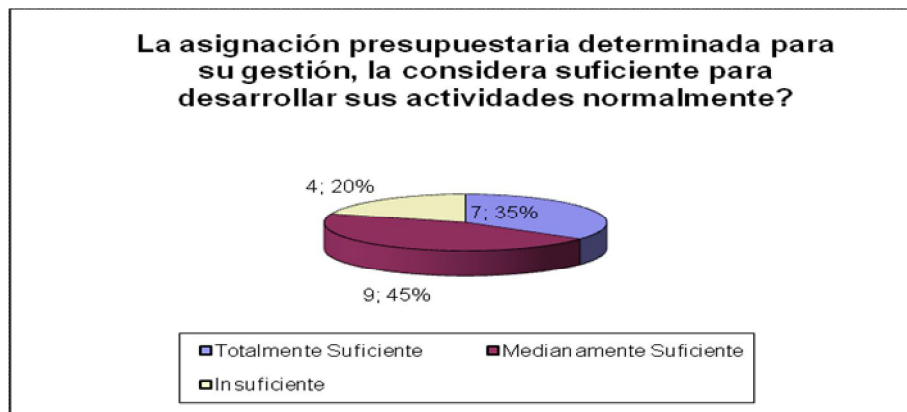
Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los clientes consideran que la confiabilidad de los datos e información proporcionada es altamente confiable lo que constituye una



AMENAZA BAJA para la Institución.

4. La asignación presupuestaria determinada para su gestión, la considera suficiente para desarrollar sus actividades normalmente?



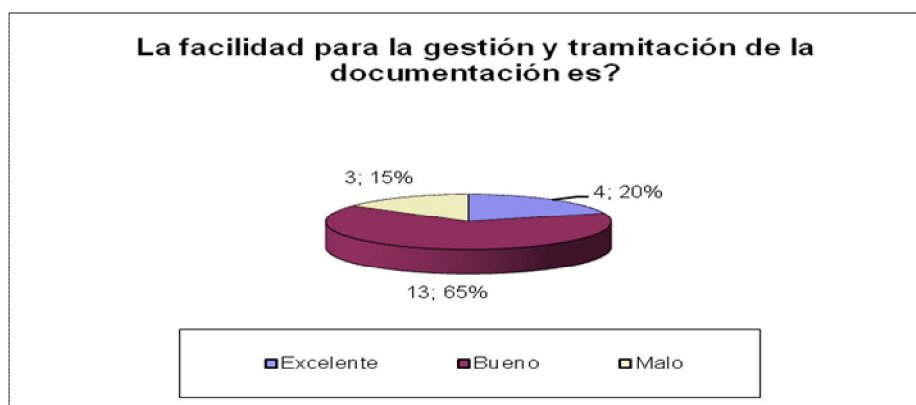
Totalmente Suficiente	Medianamente Suficiente	Insuficiente
7	9	4

FIG: 2.11 ASIGANCION PRESUPUESTARIA PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los Jefes de Bases o Centros consideran que la asignación presupuestaria para su gestión es medianamente suficiente lo que constituye una AMENAZA MEDIA para la Institución.

5. La facilidad para la gestión y tramitación de la documentación es?



Excelente	Bueno	Malo
4	13	3

FIG: 2.12 TRAMITACION DE LA DOCUMENTACION

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los clientes consideran que la facilidad para la gestión y

tramitación de la documentación es aceptable lo que constituye una AMENAZA BAJA para la Institución.

#### 6. El ambiente Físico de la Sección Finanzas lo considera?

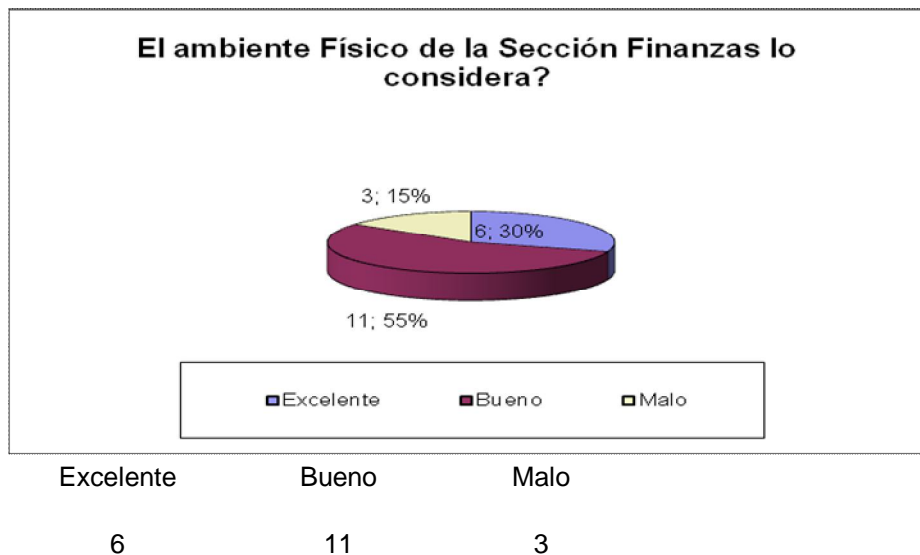


FIG: 2.13 AMBIENTE FISICO DE LA SECCION

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

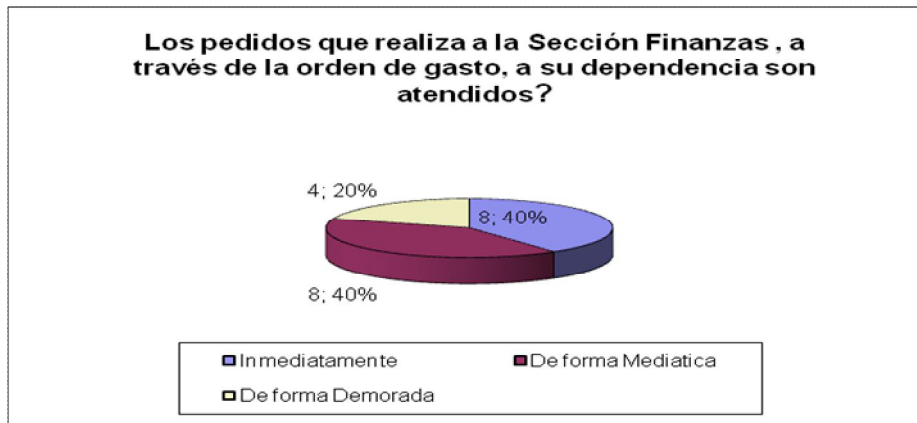
Conclusión: Los clientes consideran que el ambiente físico de la Sección la facilidad para la gestión y tramitación de la documentación es adecuado lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA para la Institución.

#### • Proveedores

Los proveedores más directos de la Sección Finanzas son los Ordenadores del Gasto de los diferentes Proyectos que se tiene dentro del Presupuesto de la Dirección de Movilización (Administración de Personal, Administración Logística, Administración de Bases y Centros, Equipamiento de la DIRMOV, Equipamiento Informático, Administración de Reservas, Comunicación Social, Construcciones, Reclutamiento), de quienes se tomo una muestra de 20 personas que llenaron una encuesta, cuyas respuestas arrojaron los siguientes resultados, que nos permitirá determinar aquellos aspectos que debemos tomar en cuenta para mediante los procesos mejorarlos:

## ENCUESTA A PROVEEDORES (ORDENADORES DE GASTO)

1. Los pedidos que realiza a la Sección Finanzas , a través de la orden de gasto, a su dependencia son atendidos:



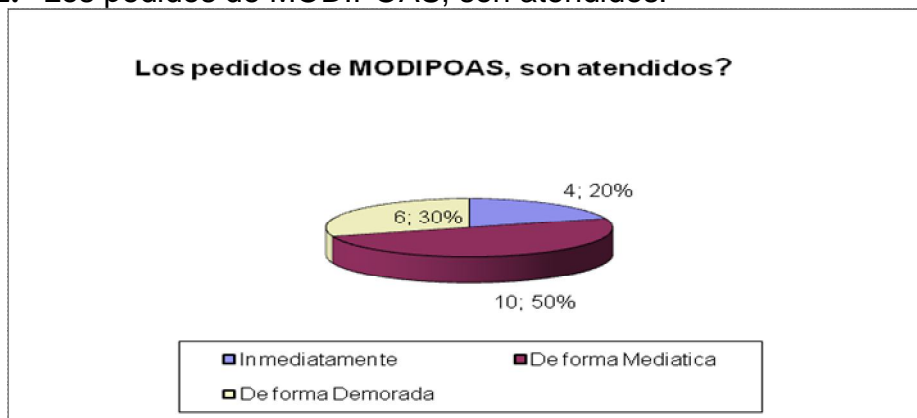
Inmediatamente	De forma Mediática	De forma Demorada
8	8	4

FIG: 2.14 ATENCION A LOS PEDIDOS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: La falta de rapidez en la atención a los pedidos que realizan los proveedores constituye una AMENAZA MEDIA para la Institución.

2. Los pedidos de MODIPOAS, son atendidos:



Inmediatamente	De forma Mediática	De forma Demorada
4	10	6

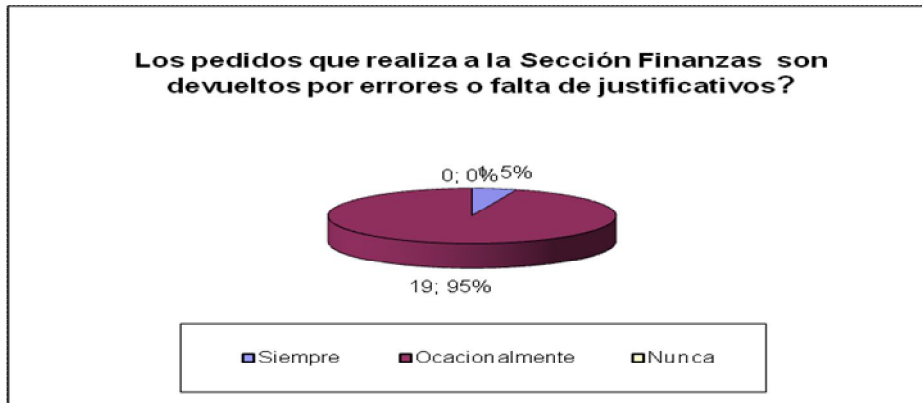
FIG: 2.15 PEDIDOS DE MODIPOAS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: La demora en la atención a los pedidos de Modipoas que realizan los proveedores constituye una AMENAZA ALTA para la

Institución.

3. Los pedidos que realiza a la Sección Finanzas son devueltos por errores o falta de justificativos:



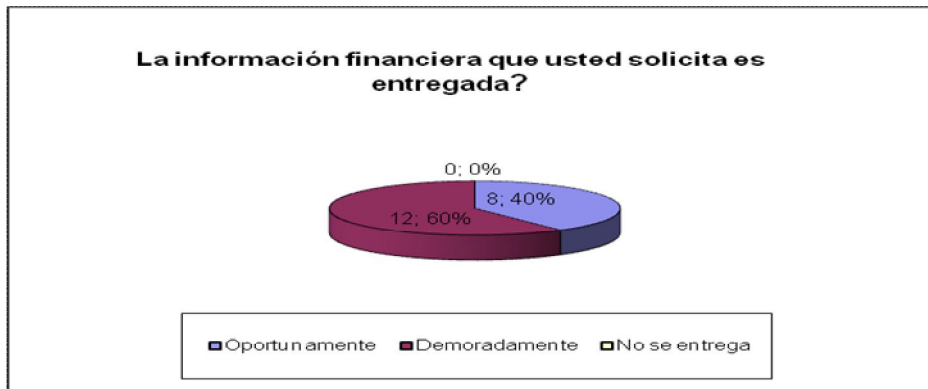
Siempre	Ocasionalmente	Nunca
1	19	0

FIG: 2.16 DEVOLUCION DE DOCUMENTACION

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: La devolución por errores a los pedidos que realizan los proveedores constituye una AMENAZA ALTA para la Institución.

4. La información financiera que usted solicita es entregada:



Oportunamente	Demoradamente	No se entrega
8	12	0

FIG: 2.17 ENTREGA DE INFORMACION FINANCIERA

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: La de mora en la entrega de la información solicitada por los

proveedores constituye una AMENAZA MEDIA para la Institución.

- **Competencia**

En cuanto a la competencia se puede establecer que al ser una Sección de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA., y su atención y servicio es para ésta Institución, no mantiene competencia alguna.

- **Instituciones de Control**

Al ser una Institución Pública debe regirse bajo los parámetros establecidos en los siguientes requisitos legales.

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; son las regulaciones de carácter general dictadas por la Contraloría General del Estado, teniendo como objetivo principal el examinar, verificar y evaluar en los diferentes campos las responsabilidades de la Sección Financiera.
- Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa de unificación y homologación, establecida para el control del cumplimiento de los beneficios y obligaciones del personal de Servidores Públicos, para con el Patrono.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control; la misma que agrupa leyes principales y su legislación conexas afín con un conjunto de normas y procedimientos para el cumplimiento en las entidades del Sector Público.
- Manual General de Contabilidad Gubernamental; es una guía de aplicación de la normativa del sistema de administración financiera.

- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público; mediante la cual el presupuesto, la contabilidad y el gasto público estatal se norman y regulan por las disposiciones de esta ley, la que será aplicada por el ejecutivo estatal a través de la secretaría de Finanzas.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; instrumento legal que regula adecuadamente los diversos aspectos de la contratación.
- Reglamento a la ley de Régimen Tributario y sus reformas; misma que controla la aplicación correcta de los impuestos y otros.
- Normas de Cálculo de Depreciación y Corrección monetaria; cuya finalidad es la de dictar las regulaciones para la depreciación.
- Normas técnicas de control interno; constituye un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional.
- Instructivos varios para la utilización del e-SIGEF, Sistema de Gestión Financiera del Ministerio de Finanzas que permite su aplicación en cada una de las Sub secciones de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Activos Fijos.

Conclusión: Los requisitos legales a los que debe regirse la Sección Finanzas, es una OPORTUNIDAD BAJA , porque gracias a esta normatividad los parámetros para su funcionamiento ya están establecidos , lo que permite de cierta manera su estabilidad.

- Ministerio de Finanzas; Mediante la implementación del Sistema ESIGEF desde el presente año mantiene un control contable y presupuestario con todos los ingresos y egresos en todo el sector público.

- Ministerio de Defensa Nacional; Entidad encargada de consolidar y monitorear los techos presupuestarios de todas las tres Fuerzas, el Comando Conjunto y la Dirección de Movilización.
- Contraloría General del Estado; Es el Organismo Técnico Superior de control, la cual tiene todas las atribuciones para controlar, ingresos, gastos, inversión, administración y custodia de bienes públicos. Realiza Auditorías Internas y Auditorías de Gestión en todo el Sector Público, y se pronuncia mediante Informes los resultados de la verificación realizada.

Conclusión: el control ejercido a la Sección Finanzas por parte de las Instituciones mencionadas anteriormente, es una OPORTUNIDAD BAJA, debido a que esta intervención genera un mayor compromiso de cumplimiento de todos los procesos que se desarrolla en la misma.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

Para el análisis en la Sección Finanzas se consideran las Subsecciones de la misma para Identificar la situación interna actual y como podría transformarse en el futuro, siendo factible determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

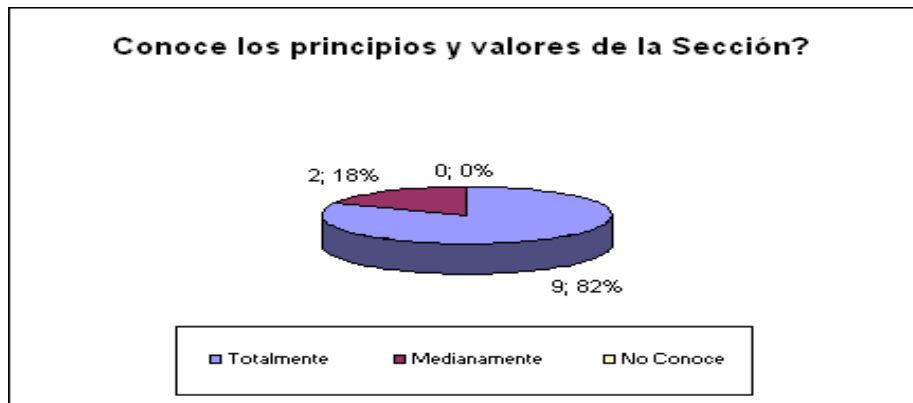
### **2.2.1 Capacidad Administrativa**

#### **Planificación**

Para este análisis, se realizó una encuesta estructurada por 27 preguntas, obteniéndose los siguientes resultados:

**ENCUESTA AL PERSONAL DE LA SECCION FINANZAS DE LA DIRECCION DE MOVILIZACION DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.**

1) Conoce los principios y valores de la Sección:

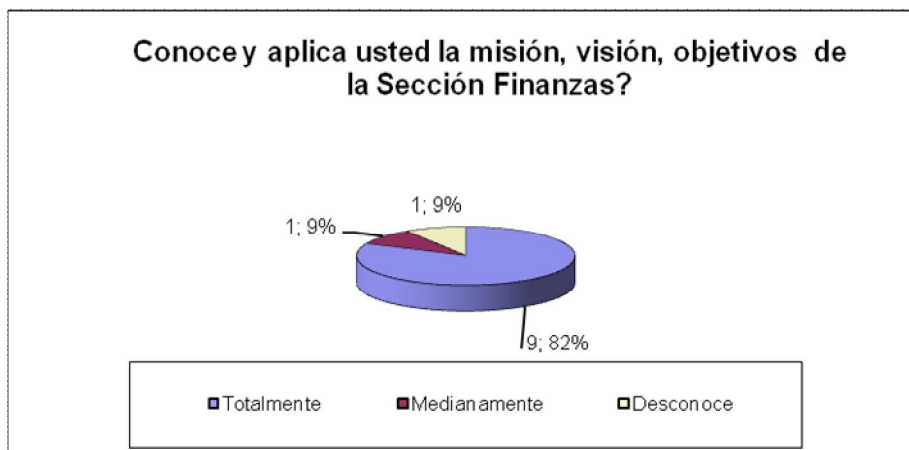


Totalmente      Medianamente      No Conoce  
 9                      2                      0

FIG: 2.18 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA SECCION

Fuente: Dirección de Movilización.      Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados si conocen totalmente los principios y valores de la Institución, lo que constituyen una FORTALEZA ALTA para la Institución.



Totalmente      Medianamente      Desconoce  
 9                      1                      1

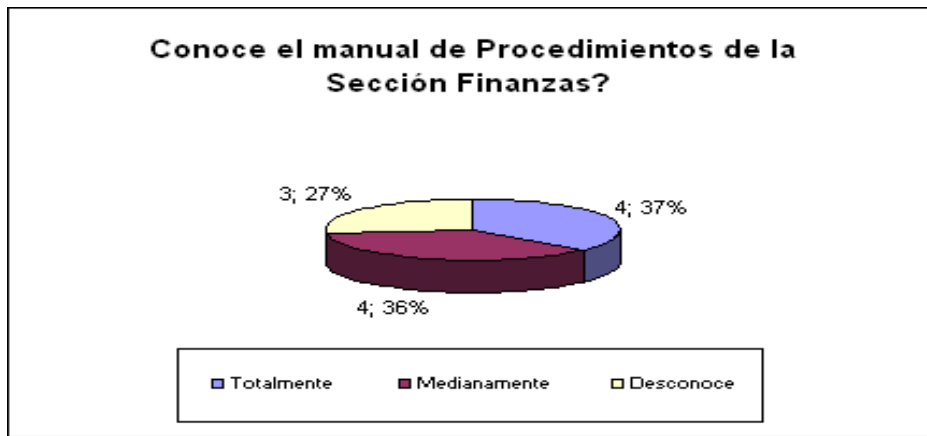
FIG: 2.19 MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA SECCION

Fuente: Dirección de Movilización.      Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados si conocen y aplican totalmente la misión, visión, y objetivos de la Sección Finanzas, lo que constituyen una FORTALEZA MEDIA para la Institución.



2) Conoce el manual de Procedimientos de la Sección Finanzas:



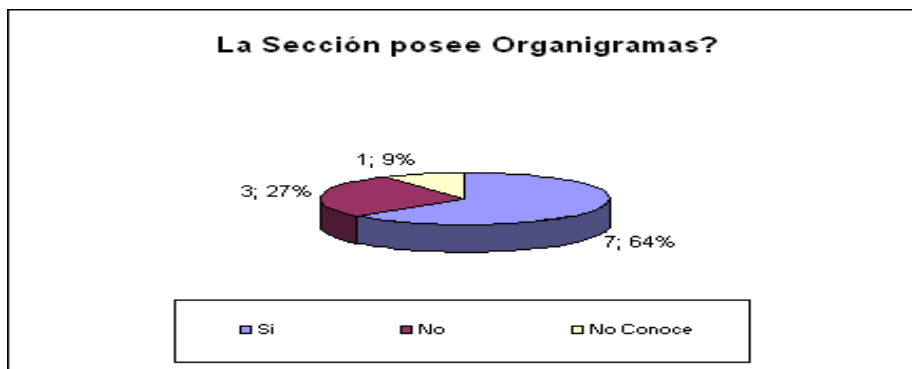
Totalmente	Medianamente	Desconoce
4	4	3

FIG: 2.20 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados no tienen el conocimiento adecuado sobre el manual de procedimientos para desarrollar las actividades cotidianas de la Sección Finanzas, lo que constituyen una **DEBILIDAD MEDIA** para la Institución.

3) La Sección posee Organigramas:



Si	No	No Conoce
7	3	1

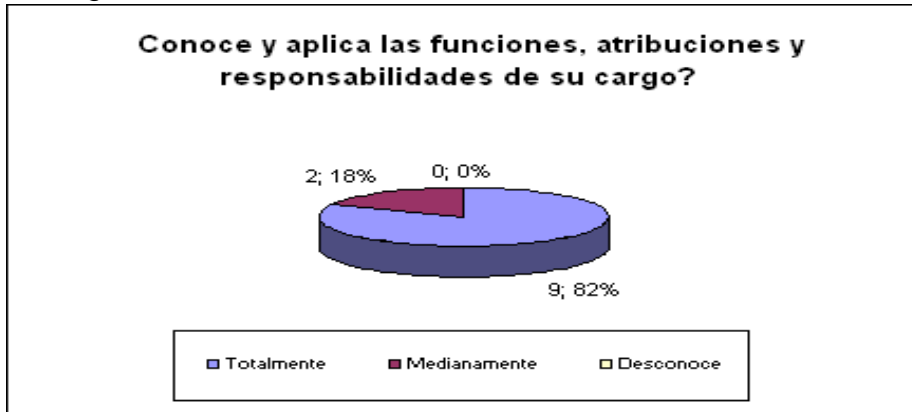
FIG: 2.21 SE POSEE ORGANIGRAMAS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados no saben de la existencia de un Organigrama en la Sección Finanzas, lo que constituye una **DEBILIDAD BAJA** para la Institución.

## Organización

1) Conoce y aplica las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo:



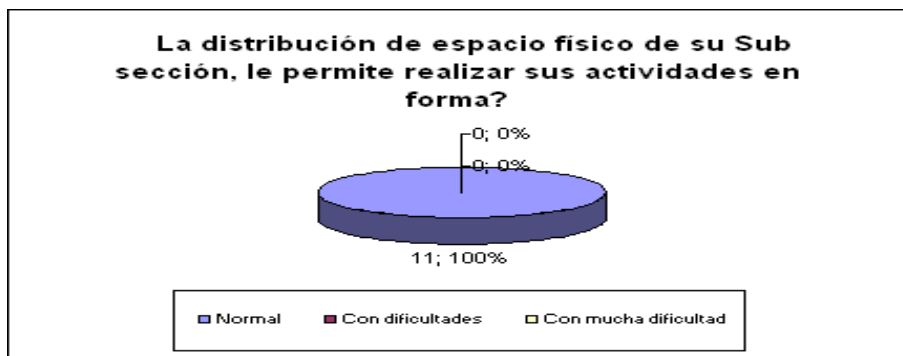
Totalmente	Medianamente	Desconoce
9	2	0

FIG: 2.22 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados si conocen y están claros en sus funciones y responsabilidades lo que constituyen una FORTALEZA ALTA para la Institución.

2) La distribución de espacio físico de su Sub sección, le permite realizar sus actividades en forma:



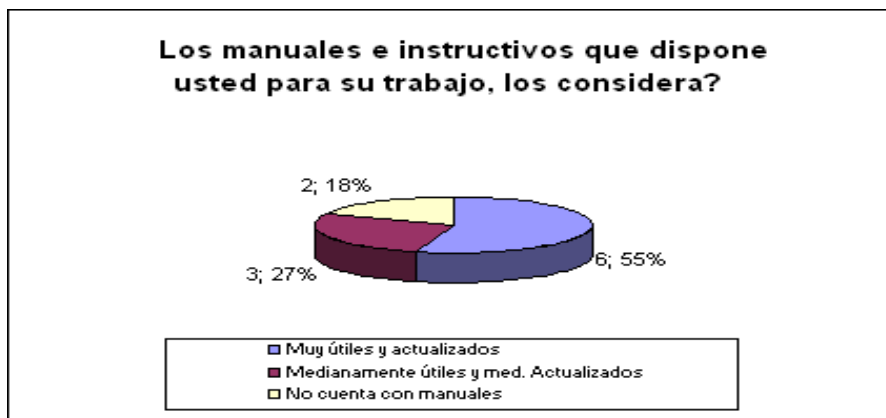
Normal	Con dificultades	Con mucha dificultad
11	0	0

FIG: 2.23 INFRAESTRUCTURA DE LAS OFICINAS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados consideran que el espacio físico les permite cumplir con sus actividades normalmente lo que constituyen una FORTALEZA ALTA para la Institución.

3) Los manuales e instructivos que dispone usted para su trabajo, los considera:



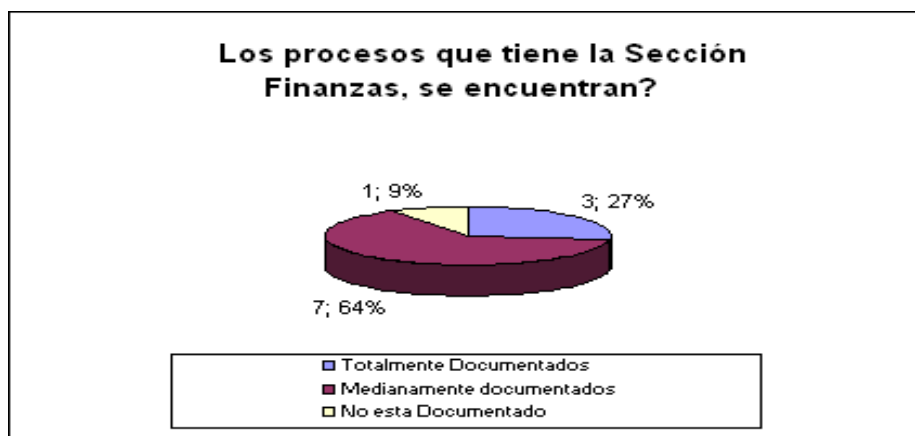
Muy útiles y actualizados 6  
 Medianamente útiles y med. Actualizados 3  
 No cuenta con manuales 2

FIG: 2.24 MANUALES E INSTRUCTIVOS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: La normativa vigente no está muy bien difundida dentro de los empleados lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA para la Institución.

4) Los procesos que tiene la Sección Finanzas, se encuentran:



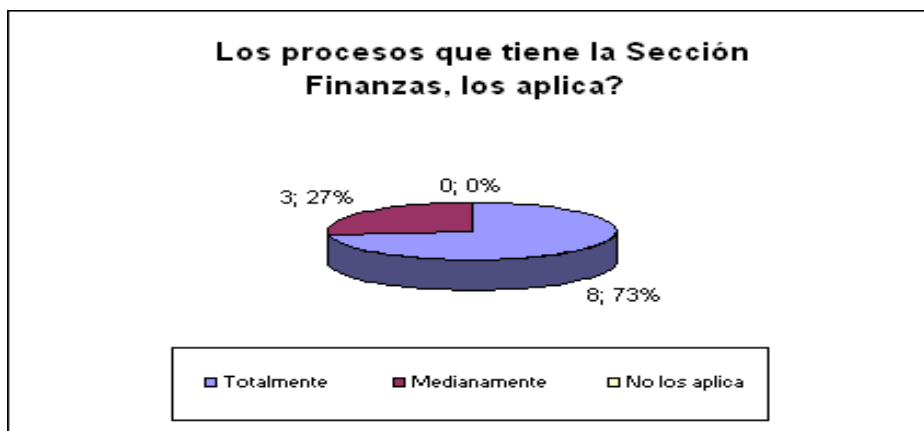
Totalmente Documentados 3  
 Medianamente documentados 7  
 No está Documentado 1

FIG: 2.25 PROCESOS QUE SE DISPONE

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los procesos que se dispone actualmente en la Sección no están documentados lo que constituye una DEBILIDAD ALTA para la Institución.

5) Los procesos que tiene la Sección Finanzas, los aplica:



Totalmente	Medianamente	No los aplica
8	3	0

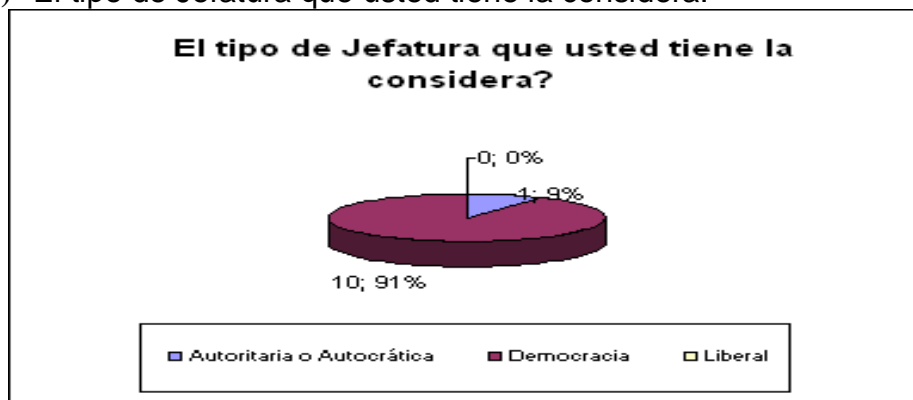
FIG: 2.26 APLICACIÓN DE PROCESOS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los procesos que se dispone al no ser los adecuados, la aplicación de los mismos por los empleados constituyen una DEBILIDAD ALTA para la Institución.

**Dirección.**

1) El tipo de Jefatura que usted tiene la considera:



Autoritaria o Autocrática	Democracia	Liberal
1	10	0

FIG: 2.27 TIPO DE JEFATURA

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: El tipo de Jefatura vigente es considerado por un alto porcentaje de los encuestados como Democrático, lo que representa

- una FORTALEZA ALTA para la Institución.

2) La motivación y compromiso que tiene usted con la Sección, lo considera en grado:

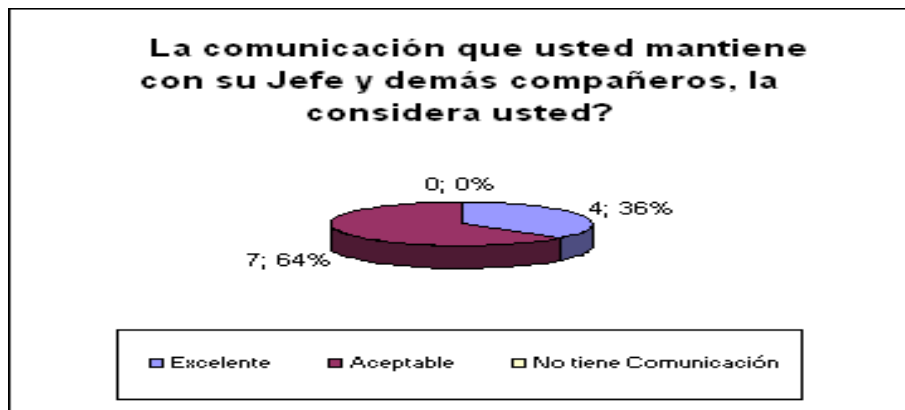


FIG: 2.28 MOTIVACION DEL PERSONAL

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: No todo el personal está completamente motivado y tiene un alto grado de compromiso con la Sección lo que representa una DEBILIDAD MEDIA para la Institución.

3) La comunicación que usted mantiene con su Jefe y demás compañeros, la considera usted:



		No tiene
Excelente	Aceptable	Comunicación
4	7	0

FIG: 2.29 COMUNICACIÓN INTERNA

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Se mantiene la comunicación interna aceptable en un alto porcentaje lo que representa una FORTALEZA MEDIA para la Institución.



Importante , y en menor porcentaje requiere de un control esporádico lo que representa una FORTALEZA MEDIA para la Institución.

### Evaluación

1) La evaluación que se realiza a sus actividades, la considera:

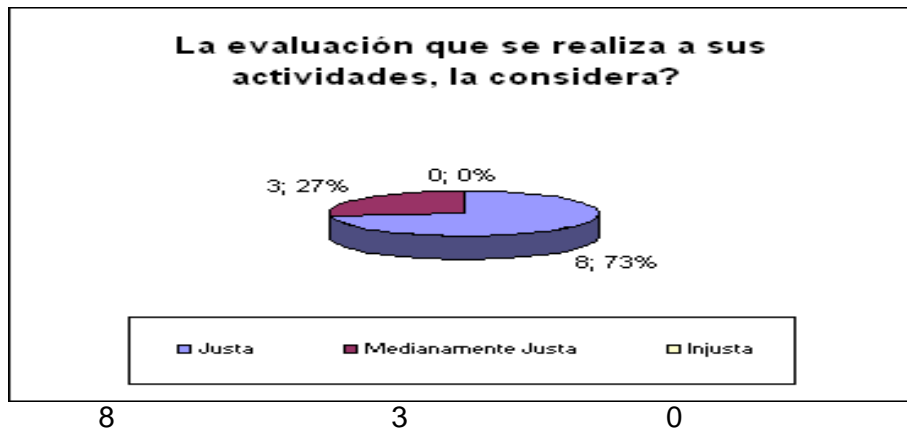


FIG: 2.32 EVALUACION DE ACTIVIDADES

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: En un alto porcentaje los empleados consideran que la evaluación a sus actividades es la correcta lo que representa una FORTALEZA MEDIA para la Institución.

### 2.2.2 Capacidad de Talento Humano

1) La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:

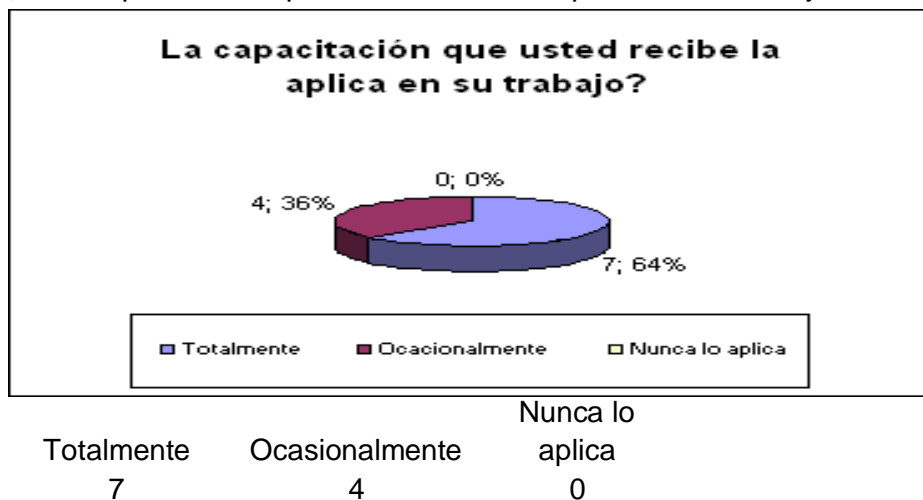


FIG: 2.33 APLICACIÓN DE CAPACITACION

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: La capacitación recibida si la aplica casi en su totalidad en las

diferentes funciones que realiza en su trabajo por lo cual representa una FORTALEZA MEDIA para la Institución.

2) Cuantos cursos de capacitación, relacionado directamente con su trabajo, recibe usted al año:

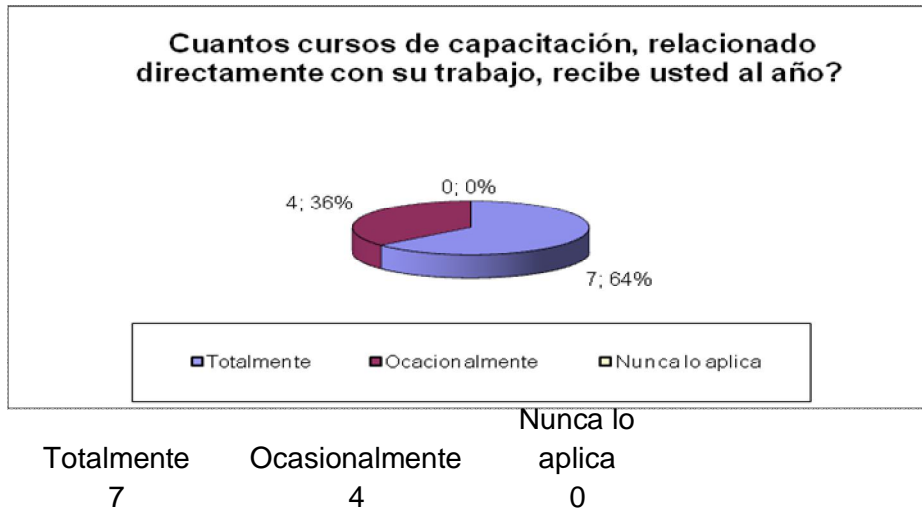


FIG: 2.34 CURSOS DE CAPACITACION

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: El personal de la Sección Finanzas manifiesta en un alto porcentaje que la capacidad recibida anual es aceptable lo que constituye una FORTALEZA MEDIA para la Institución.

3) El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, lo considera usted:

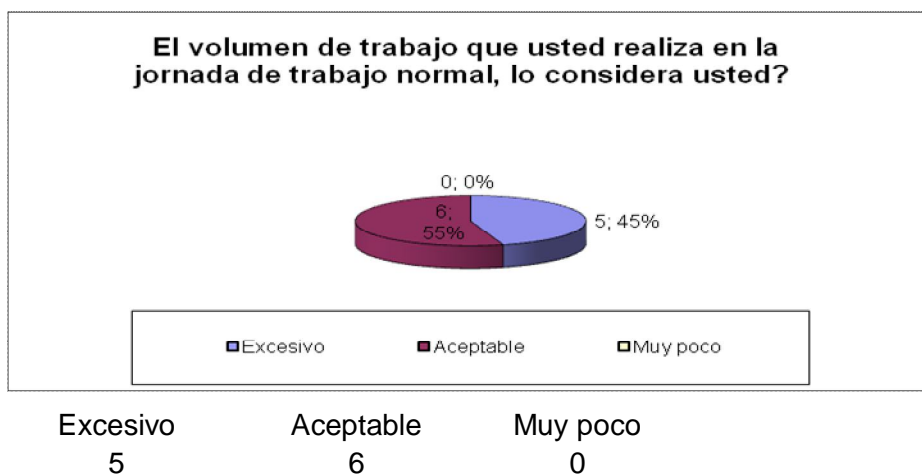


FIG: 2.35 VOLUMEN DE TRABAJO

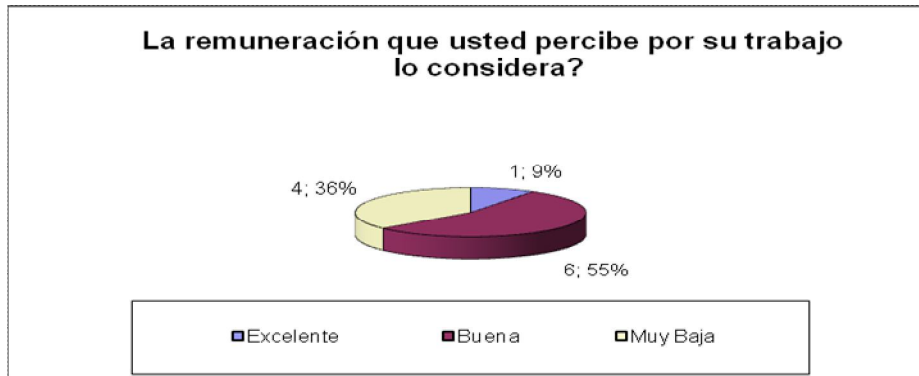
Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: El personal de la Sección Finanzas considera que su trabajo designado es excesivo por la falta de personal lo que constituye una



DEBILIDAD MEDIA para la Institución.

4) La remuneración que usted percibe por su trabajo lo considera:



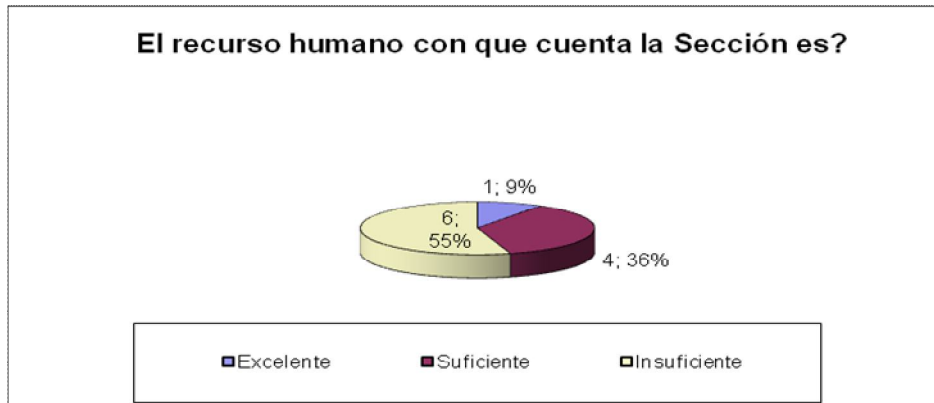
Excelente Buena Muy Baja  
1 6 4

FIG: 2.36 REMUNERACION QUE PERCIBE

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados no están muy conformes con su remuneración en el presente año esta pendiente el pago de retroactivo por la homologación lo que constituye una DEBILIDAD BAJA para la Institución.

5) El recurso humano con que cuenta la Sección es:



Excelente Suficiente Insuficiente  
1 4 6

FIG: 2.37 RECURSO HUMANO DISPONIBLE

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Debido al volumen de trabajo la cantidad de personal disponible en la Sección es insuficiente para cumplir las responsabilidades lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA para la Institución.

### 2.2.3 Capacidad Tecnológica

1) Los equipos y herramientas que utiliza usted en su trabajo lo considera:

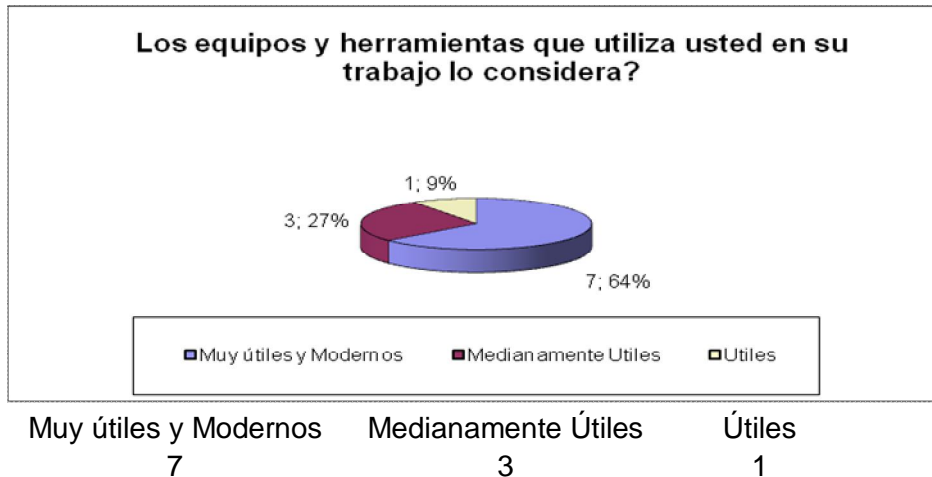
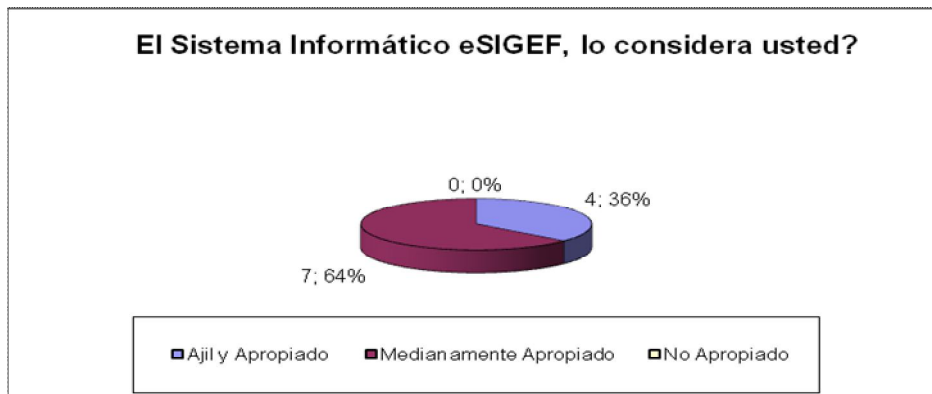


FIG: 2.38 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Un alto porcentaje de los empleados considera que los equipos informáticos disponibles son útiles y adecuados para su función lo que constituye una FORTALEZA MEDIA para la Institución.

2) El Sistema Informático ESIGEF, lo considera usted:



Medianamente

Ágil y Apropiado      Apropiado      No Apropiado  
4                              7                              0

FIG: 2.39 SISTEMA ESIGEF

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: El presente año se esta manejando el Sistema Informático ESIGEF para todo el manejo Financiero por el aumento en los procesos de pago los empleados consideran en un alto porcentaje su inconformidad

por lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA para la Institución.

3) Existe integración entre el Sistema Informático de la Sección Finanzas y las Bases y Centros de Movilización:

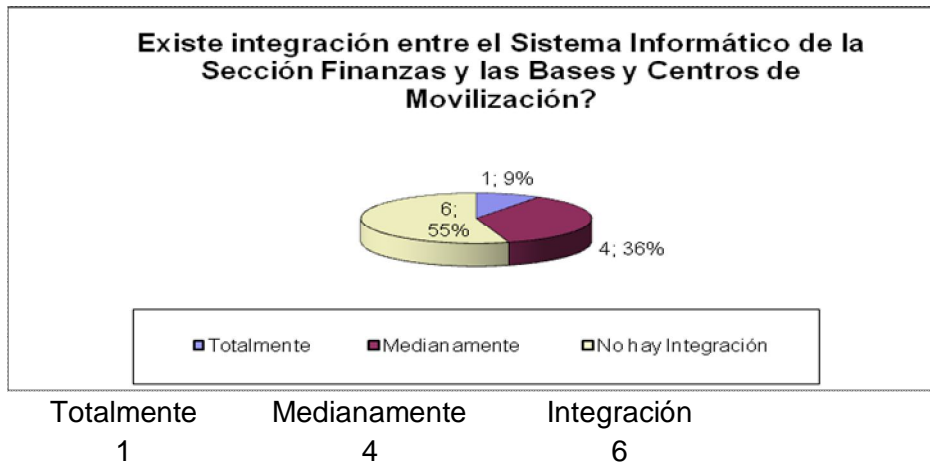


FIG: 2.40 INTEGRACION DEL SISTEMA INFORMATICO

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: El manejo de la información con las Bases y Centros no mantienen una integración informática con la DIRMOV, lo que dificulta la agilidad de los trámites por lo que constituye una DEBILIDAD ALTA para la Institución.

4) El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos que usted utiliza lo considera:

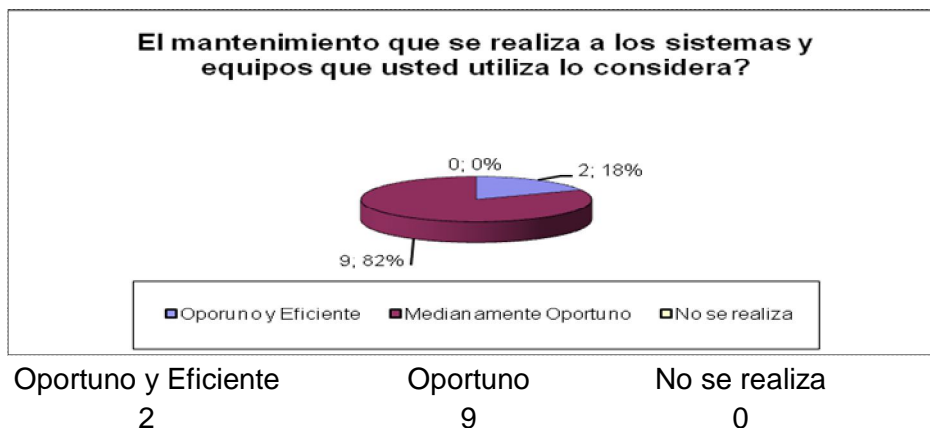


FIG: 2.41 MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: El personal de empleados considera en un alto porcentaje que el mantenimiento que se da a los equipos no es el oportuno por lo que constituye una DEBILIDAD ALTA para la Institución.

## 2.2.4 Capacidad de formulación y ejecución presupuestaria

- 1) La formulación presupuestaria que realiza la Sección Finanzas, considera que cubre los requerimientos de las diferentes dependencias de la DIRMOV:

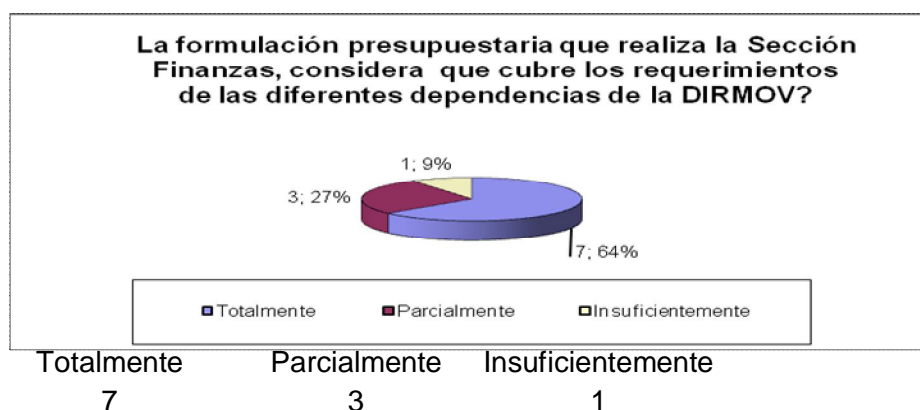


FIG: 2.42 FORMULACION PRESUPUESTARIA

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: El personal de empleados considera en un buen porcentaje que la formulación presupuestaria cubre las necesidades de los Solicitantes por lo que constituye una FORTALEZA BAJA para la Institución.

- 2) Los pedidos de reformas presupuestarias los considera usted:

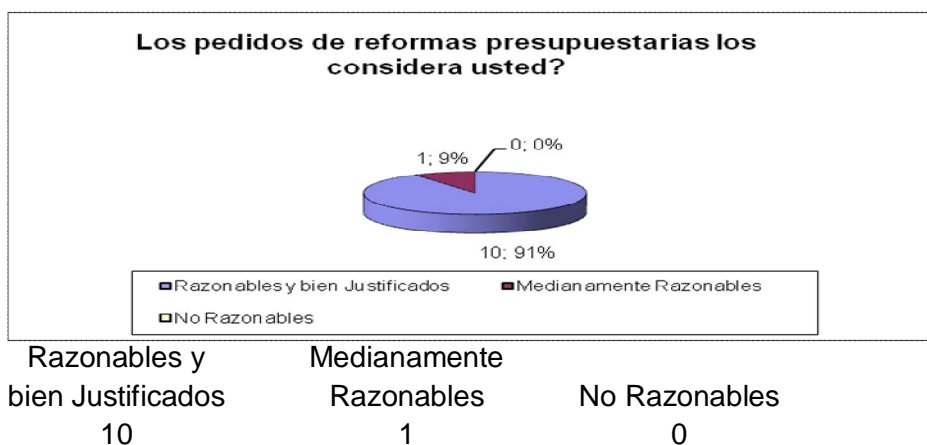
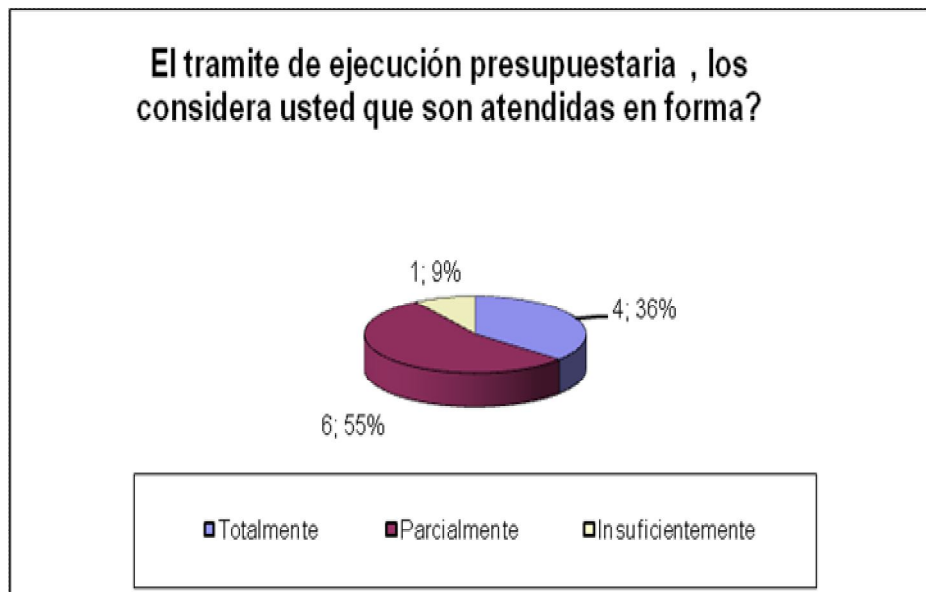


FIG: 2.43 REFORMAS PRESUPUESTARIAS

Fuente: Dirección de Movilización. Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los pedidos de reformas presupuestarias permiten dar flexibilidad a las acciones de los Ordenadores del Gasto, por lo que los empleados consideran totalmente justificadas lo que constituye una FORTALEZA ALTA para la Institución.

3) El tramite de ejecución presupuestaria mediante las respectivas herramientas (cédulas presupuestarias, MODIPOAS, certificaciones presupuestarias, etc.), los considera usted que son atendidas en forma:



Totalmente	Parcialmente	Insuficientemente
4	6	1

FIG: 2.44 ATENCION A LA EJECUCION PRESUPUESTARIA  
Fuente: Dirección de Movilización.      Elaborado por: Víctor Aguirre

Conclusión: Los empleados consideran que los pedidos para la ejecución presupuestaria remitidos por Ordenadores de Gasto no se los esta efectuando de una manera eficiente, lo que disminuye la agilidad de las gestiones por lo que constituye una **DEBILIDAD MEDIA** para la Institución.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

### 2.3.1 Matrices

Del análisis del impacto de los factores del Macro ambiente y del Micro ambiente se determina las matrices básicas: de impacto, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad.

Se puede señalar que del diagnóstico y análisis de los datos se podrá efectuar la evaluación del proceso de la Sección Finanzas, su entorno y el área en la cual se desenvuelve a fin de definir los factores críticos y de esta manera establecer los cambios y su reestructuración para beneficio de todos los que participan en este proceso.

#### Matriz de Impacto Externa

Recoge todas las oportunidades y amenazas que ha tenido la Institución en base al diagnóstico realizado, mediante encuestas a Usuarios o Clientes (Bases y Centros) y a Proveedores (Ordenadores de Gasto), calificadas como: altas, medias o bajas, con un puntaje de 5, 3 y 1; aplicando la siguiente escala.

Calificación	Porcentaje	Impacto
Alta	70% - 100%	5
Media	40% - 70%	3
Baja	0% - 40%	1

## MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDADE			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Med	Baja	Alta	Med	Baja	5	3	1
<b>MACROAMBIENTE</b>									
1. Político 2. Social 3. Económico 4. Tecnológico 5. Legal		X   X X			X X			3-O 3-A 3-A 3-O 3-O	
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>Usuarios o Clientes</b>									
1. Calidad del Servicio 2. Tiempo de respuesta a los pedidos 3. Confiabilidad de la información 4. Asignación Presupuestaria 5. Tramitación de la documentación 6. Espacio Físico		X     X			X  X X	X		3-O 3-A  3-A 3-A 3-O	1-A
<b>Proveedores</b>									
1. Atención de Pedidos 2. Atención de Modipoas 3. Devolución de pedidos 4. Entrega de información financiera				X X	X  X		5-A 5-A	3-A  3-A	
<b>Instituciones de Control</b>									
1. Normatividad Legal 2. Organismos de Control			X X						1-O 1-O

TABLA 2.6 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA.

Elaborado por: Víctor Aguirre

## Matriz de Impacto Interna

Determina todas las fortalezas y debilidades internas que se pudieran detectar en base a la encuesta realizada al personal de la Sección Finanzas (Subsecciones de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Activos Fijos), cuyo resultado se ha tabulado en la Matriz de Impacto Interno, obteniendo los siguientes resultados:

### MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

ACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Med	Baja	Alta	Med	Baja	5	3	1
<b>Capacidad Administrativa</b>									
<b>Planificación</b>									
1. Conoce los Principios y Valores	X						5-F		
2. Conoce la Misión y Visión		X						3-F	
3. Conoce Manual de Procedimientos					X			3-D	
4. Dispone de Organigramas						X			1-D
<b>Organización</b>									
1. Conoce Funciones y Atribuciones	X						5-F		
2. Distribución física	X						5-F		
3. Dispone Manuales e instructivos					X			3-D	
4. Existen Procesos				X			5-D		
5. Aplica los Procesos				X			5-D		



<b>Dirección</b>									
1. Tipo de Jefatura	X							5-F	
2. Motivación y Compromiso					X			3-D	
3. Comunicación		X						3-F	
<b>Control</b>									
1. Correcciones Internas		X						3-F	
2. Control de las Actividades		X						3-F	
<b>Evaluación</b>									
1. Evaluación a las actividades		X						3-F	
<b>Capacidad de Talento Humano</b>									
1. Capacitación		X						3-F	
2. Cantidad de cursos		X						3-F	
3. Volumen de trabajo					X			3-D	
4. Remuneración					X			3-D	
5. Disponibilidad de Recurso Humano						X			1-D
<b>Capacidad Tecnológica</b>									
1. Equipos y herramientas		X						3-F	
2. Sistema eSIGEF					X			3-D	
3. Integración del Sistema Informático				X				5-D	
4. Mantenimiento a los Sistemas				X				5-D	
<b>Capacidad de Formulación y Ejecución Presupuestaria</b>									
1. Cubre los requerimientos			X						1-F
2. Pedidos Reformas Presupuestarias	X							5-F	
3. Atención Tramite de Ejecución Pre					X			3-D	

TABLA 2.7 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Fuente: DIRMOV. Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre

## MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Factor	Factor	Factor	Tiempo	Confiabilidad	Asignación	Tramitac.	Atención	Atención	Devolución	Entrega	TOTAL	
	Social	Económico	Legal	Pedidos	Información	Presupuest	Document.	Pedidos	Modipoa	Pedidos	Información		
	3	3	3	3	1	3	3	3	5	5	3		
Conoce Manual de Procedim.	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	29	5o
Dispone de Organigramas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
Dispone manuales e Instruct.	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	29	6o
Existen Procesos	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	43	1o
Aplica los Procesos	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	43	2o
Motivación y Compromiso	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	29	7o
Volumen de Trabajo	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	27	
Remuneración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
Disponibilidad Recurso Hum.	3	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	27	
Utilidad Sistema Esigef	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	29	8o
Integración Sistema Informat.	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	43	3o
Mantto. Sistema Informatico	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	43	4o
Atención trámite Ejecución P.	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	27	
		13	17	19	43	43	41	43	43	43	43		
					2o	1o	8o	3o	4o	5o	6o	7o	

TABLA 2.8 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

## MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Factor	Factor	Calidad	Tramitac.	Normativida	Organismos	TOTAL	
	Polit.	Tecnológ.	Servicio	Document.	Legal	Control		
	3	3	3	3	1	1		
Conoce Principios y Valores	5	1	1	5	1	5	18	1o
Conoce Misión Visión Objetivos	3	1	1	3	1	3	12	
Conoce Funciones y Atribuciones	5	1	1	5	1	5	18	2o
Distribución Física	5	1	1	5	1	1	10	
Tipo de Jefatura que tiene la Sec.	5	1	1	5	1	1	10	
Comunicación interna	3	1	1	1	3	1	8	
Correcciones Internas	3	1	1	3	3	3	14	4o
Control de Actividades	3	1	1	3	3	3	14	5o
Evaluación a las Actividades	3	1	1	3	3	3	14	6o
Capacitación	3	1	1	3	3	3	14	7o
Cantidad de Cursos	3	1	1	3	3	3	14	8o
Utilidad de Equipos y Herramient.	3	1	3	3	3	1	12	
Presupuesto cubre los requerim.	1	1	1	1	1	1	6	
Pedidos a Reformas Presupuest.	5	1	1	1	5	5	18	3o
	14	16	44	32	38	38		
			1o	4o	2o	3o		

TABLA 2.9 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

## Hoja de Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal Conoce los principios y valores.</li> <li>2. Personal es responsable en sus funciones y atribuciones.</li> <li>3. Los pedidos para reformas presupuestarias son las adecuadas.</li> <li>4. Se mantiene un adecuado control mediante correcciones internas.</li> <li>5. Las actividades del personal mantienen un autocontrol.</li> <li>6. La evaluación de las actividades es el adecuado</li> <li>7. La capacitación que se recibe se aplica en el trabajo.</li> <li>8. La cantidad de cursos recibidos permite la eficiencia de la Sección finanzas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del Servicio prestado.</li> <li>2. Aplicación de la Normativa Legal.</li> <li>3. Aceptación de los Organismos de Control.</li> <li>4. Tramitación de la documentación.</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procesos que existen en la Dirección de Movilización son mínimos.</li> <li>2. La aplicación de los procesos son aplicados medianamente.</li> <li>3. No existe integración del Sistema informático con las Bases y Centros de Movilización.</li> <li>4. El mantenimiento a los equipos no es el adecuado.</li> <li>5. El personal no conoce el manual de procedimientos.</li> <li>6. Los manuales e instructivos no son considerados de utilidad.</li> <li>7. No se mantiene una buena motivación y compromiso con sus tareas.</li> <li>8. El empleo del sistema ESIGEF hasta la presente no se lo considera como una buena herramienta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe poca confiabilidad de la información.</li> <li>2. Demora en la atención a los pedidos.</li> <li>3. La tramitación a la documentación no es el adecuado.</li> <li>4. El tiempo de respuesta a los pedidos se lo considera demorado.</li> <li>5. Las solicitudes de Modipoas no son ejecutadas a tiempo.</li> <li>6. Alto porcentaje de Devolución de pedidos por falta de justificativos o errores.</li> <li>7. La información financiera que se solicita no es entregada de manera oportuna.</li> <li>8. La asignación presupuestaria es insuficiente para cubrir las necesidades.</li> </ol>

TABLA 2.10 HOJA DE TRABAJO FODA

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

**Matriz de Estrategias FODA de la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del CC de las FF.AA.**

<p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del Servicio prestado.</li> <li>2. Aplicación de la Normativa Legal.</li> <li>3. Aceptación de los Organismos de Control.</li> <li>4. Tramitación de la documentación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe poca confiabilidad de la información.</li> <li>2. Demora en la atención a los pedidos.</li> <li>3. La tramitación a la documentación no es el adecuado.</li> <li>4. El tiempo de respuesta a los pedidos se lo considera demorado.</li> <li>5. Las solicitudes de Modipoa no son ejecutadas a tiempo.</li> <li>6. Alto porcentaje de Devolución de pedidos por falta de justificativos o errores.</li> <li>7. La información financiera que se solicita no es entregada de manera oportuna.</li> <li>8. La asignación presupuestaria es insuficiente para cubrir las necesidades.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal Conoce los principios y valores.</li> <li>2. Personal es responsable en</li> </ol>	<p><b>F1-F2-F7-F8: O1-O2</b></p> <p>Fortalecer la capacitación mediante seminarios para mejorar la calidad del</p>	<p><b>F2-F7-F8:-A2-A3-A4-A5-A6-A7</b></p> <p>Implementar un sistema interno de procesos para agilizar la entrega de</p>

<p>sus funciones y atribuciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Los pedidos para reformas presupuestarias son las adecuadas.</li> <li>4. Se mantiene un adecuado control mediante correcciones internas.</li> <li>5. Las actividades del personal mantienen un autocontrol.</li> <li>6. La evaluación de las actividades es el adecuado</li> <li>7. La capacitación que se recibe se aplica en el trabajo.</li> <li>8. La cantidad de cursos recibidos permite la eficiencia de la Sección finanzas.</li> </ol>	<p>servicio y tramitación de la documentación en la Sección.</p> <p><b>F3:O1-O2</b></p> <p>Mantener la agilidad en los pedidos de reformas presupuestarias para mejorar la calidad general del servicio mediante índices de gestión.</p> <p><b>F4-F5-F-6:O2-O3</b></p> <p>Fortalecer la disciplina de control, y supervisión de la documentación para reducir las recomendaciones y observaciones por los organismos de control.</p>	<p>información y tramites en general de la Sección Finanzas.</p> <p><b>F3:A8</b></p> <p>Utilizar eficientemente el presupuesto asignado, realizando una planificación en base a proyectos correctos para evitar gastos innecesarios.</p> <p><b>F1:A1-A3</b></p> <p>Diseñar un modelo que permita transmitir la confiabilidad en base a principios y valores de la información entregada.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procesos que existen en la Dirección de Movilización son mínimos.</li> <li>2. La aplicación de los procesos son aplicados medianamente.</li> <li>3. No existe integración del Sistema informático con las</li> </ol>	<p><b>D1-D2-D5:O1-O4</b></p> <p>Implementar y mejorar los procesos de la Sección Finanzas a fin de aumentar la calidad de servicio.</p>	<p><b>D1-D2: A2-A3-A4-A5-A6-A7</b></p> <p>Diseñar un direccionamiento estratégico para el trámite de la documentación que agilite el proceso previo a una oportuna información.</p>

<p>Bases y Centros de Movilización.</p> <p>4. El mantenimiento a los equipos no es el adecuado.</p> <p>5. El personal no conoce el manual de procedimientos.</p> <p>6. Los manuales e instructivos no son considerados de utilidad.</p> <p>7. No se mantiene una buena motivación y compromiso con sus tareas.</p> <p>8. El empleo del sistema ESIGEF hasta la presente no se lo considera como una buena herramienta.</p>	<p><b>D3-D-4-:O1-O3-O4</b></p> <p>Planificar la integración del sistema informático de las Bases y Centros para fomentar una buena calidad del servicio.</p> <p><b>D6-D7 : O2-O3</b></p> <p>Mantener conferencias y seminarios para actualizar el conocimiento en los manuales e instructivos a fin de estar acorde con la aplicación de la norma legal.</p> <p><b>D8: 01-O2-O4</b></p> <p>Ampliar la relación de trabajo con el personal del Ministerio de Finanzas, en todos los campos mediante actualizaciones periódicas para fortalecer el manejo del Sistema ESIGEF y agilizar el movimiento financiero.</p>	<p><b>D3-D4: A6</b></p> <p>Estructurar y transmitir directivas claras con los requisitos para reducir los errores en los envíos de la documentación de soporte.</p> <p><b>D5-D6: A2-A3-A4-A5-A6-A7</b></p> <p>Realizar una actualización de los manuales de procedimientos, y fomentar la aplicación de los mismos.</p> <p><b>D7: A8</b></p> <p>Reprogramar la ejecución presupuestaria para implementar ciertos proyectos de capacitación y motivación.</p>
--	---	--

TABLA 2.11 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

## **2.3.2 SINTESIS**

### **Combinaciones FO-FA-DO-DA**

#### **FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO):**

- **F1-F2-F7-F8: O1-O2**

Se combinan las Fortalezas 1, 2, 7 y 8 con las Oportunidades 1 y 2 y se propone la siguiente estrategia: Fortalecer la capacitación mediante seminarios para mejorar la calidad del servicio y tramitación de la documentación en la Sección.

- **F3:O1-O2**

Se combina la Fortaleza 3 con las Oportunidades 1 y 2 y se propone la siguiente estrategia: Mantener la agilidad en los pedidos de reformas presupuestarias para mejorar la calidad general del servicio.

- **F4-F5-F-6:O2-O3**

Se combina la Fortaleza 4,5 y 6 con las Oportunidades 2 y 3 y se propone la siguiente estrategia: Fortalecer la disciplina de control, y supervisión de la documentación para reducir las recomendaciones y observaciones por los organismos de control.

#### **FORTALEZAS – AMENAZAS (FA):**

- **F2-F7-F8:-A2-A3-A4-A5-A6-A7**

Se combina las Fortalezas 2, 7 y 8 con la Amenaza 2, 3, 4, 5, 6 y 7 y se propone la siguiente estrategia: Implementar un sistema interno de procesos para agilizar la entrega de información y tramites en general de la Sección Finanzas.



- **F3:A8**

Se combina las Fortalezas 3 con la Amenaza 8 y se propone la siguiente estrategia: Utilizar eficientemente el presupuesto asignado, realizando una planificación en base a proyectos correctos para evitar gastos innecesarios.

- **F1:A1-A3**

Se combina las Fortalezas 1 con la Amenaza 1 y 3 y se propone la siguiente estrategia: Diseñar un modelo que permita transmitir la confiabilidad en base a principios y valores de la información entregada.

#### **DEBILIDADES –OPORTUNIDADES (DO):**

- **D1-D2-D5:O1-O4**

Se combina las Debilidades 1, 2 y 5 con la Oportunidad 1 y 4 y se propone la siguiente estrategia: Implementar y mejorar los procesos de la Sección Finanzas a fin de aumentar la calidad de servicio.

- **D3-D-4-:O1-O3-O4**

Se combina las Debilidades 3 y 4 con la Oportunidad 1, 3 y 4 y se propone la siguiente estrategia: Planificar la integración del sistema informático de las Bases y Centros para fomentar una buena calidad del servicio.

- **D6-D7 : O2-O3**

Se combina las Debilidades 6 y 7 con la Oportunidad 2 y 3 y se propone la siguiente estrategia: Mantener conferencias y seminarios para actualizar el conocimiento en los manuales e instructivos a fin de estar acorde con la aplicación de la norma legal.

- **D8: 01-O2-O4**

Se combina la Debilidad 8 con la Oportunidad 2 y 4 y se propone la siguiente estrategia: Ampliar la relación de trabajo con el personal del Ministerio de Finanzas, en todos los campos mediante actualizaciones periódicas para fortalecer el manejo del Sistema esigef y agilizar el movimiento financiero.

### **DEBILIDADES – AMENAZAS (DA):**

- **D1-D2: A2-A3-A4-A5-A6-A7**

Se combina las Debilidades 1 y 2 con la Amenaza 2 , 3 , 4 , 5, 6 , y 7 y se propone la siguiente estrategia: Diseñar un direccionamiento estratégico para el trámite de la documentación que agilite el proceso previo a una oportuna información.

- **D3-D4: A6**

Se combina las Debilidades 3 y 4 con la Amenaza 6 y se propone la siguiente estrategia: Estructurar y transmitir directivas claras con los requisitos para reducir los errores en los envíos de la documentación de soporte.

- **D5-D6: A2-A3-A4-A5-A6-A7**

Se combina las Debilidades 5 y 6 con la Amenaza 2 , 3, 4 , 5 , 6, y 7 y se propone la siguiente estrategia: Realizar una actualización de los manuales de procedimientos, y fomentar la aplicación de los mismos.

- **D7: A8**

Se combina la Debilidad 7 con la Amenaza 8 y se propone la siguiente estrategia: Reprogramar la ejecución presupuestaria para implementar ciertos proyectos de capacitación y motivación.

## **2.4 MATRIZ AXIOLÓGICA**

Existen conceptos éticos sobre los cuales se fundamenta la condición humana. Ellos regulan la vida en sociedad y la convivencia de los miembros de la Institución.

Los principios y valores soportan la misión, visión y objetivos corporativos que se lleven a cabo en una organización.

La elaboración de la matriz axiológica fue creada para administrar y servir de guía para la formulación de la escala de valores que debe cumplir toda institución, depende de los principios y valores corporativos que guían la vida organizacional de la empresa.

Los principios y valores que posee la Sección Finanzas se practican constantemente, pero no se encuentran establecidos formalmente razón por la cual se propone lo siguiente:

### **2.4.1 MATRIZ DE PRINCIPIOS Y VALORES**

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre los principales principios y valores existentes en la Dirección de Movilización; se construye la matriz axiológica, la cual relaciona dichos principios y valores con los diferentes actores internos y externos, la cual se expresa de la siguiente manera:

MATRIZ DE PRINCIPIOS.

<b>ACTORES PRINCIPIOS</b>	<b>DIRECTIVO</b>	<b>EMPLEADO S</b>	<b>PROVEEDO- RES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>ORGANOS DE CONTROL</b>
<b>PERSEVERAN- CIA</b>	X	X	X		
<b>RESPONSABI- LIDAD</b>	X	X	X	X	X
<b>PUNTUALIDAD</b>	X	X	X	x	X
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	X	X	X		
<b>EFFECTIVIDAD</b>	X	X	X	X	

CUADRO 2.1 MATRIZ DE PRINCIPIOS

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

MATRIZ DE VALORES

<b>ACTORES VALORES</b>	<b>DIRECTIVO</b>	<b>EMPLEADO</b>	<b>PROVEED O-RES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>ORGANO S DE CONTROL</b>
<b>TRANSPAREN- CIA</b>	X	X	X	X	X

<b>RESPECTO</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>JUSTICIA</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>HONESTIDAD</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

CUADRO 2.2 MATRIZ DE VALORES

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

En tablas siguientes se detalla cada valor y principio analizado respectivamente por Directivos, Empleados, Proveedores, Clientes y Órganos de control.

### **PRINCIPIOS.**

- **PERSEVERANCIA**

<b>DIRECTIVOS</b>	Constancia en la virtud, y en mantener la gracia hasta el final.
<b>EMPLEADOS</b>	En todos los trabajos que se tiene que efectuar se mantiene la constancia, de tal manera que siempre sea cumplido con la mayor eficacia posible.

PROVEEDORES	Principio importante para los ordenadores de Gasto, debido a que al ser perseverantes en sus pedidos permitirán que los mismos sean adjudicados en un menor tiempo.
-------------	---

- RESPONSABILIDAD

DIRECTIVOS	Al ejecutar las decisiones implantadas en las distintas actividades que se ejecutan en la Dirección de Movilización.
EMPLEADOS	El empleado acepta plenamente las consecuencias de su actuación profesional, por lo que sus acciones las ejecuta siempre bajo los términos legales y correctos.
PROVEEDORES	El cumplimiento de todo lo comprometido, garantizará el término de lo planificado.
CLIENTES	La entrega de la información financiera, deberá ser la adecuada, cubriendo las expectativas de los usuarios.
ORGANOS DE CONTROL	Obligación moral, que resulta para un sujeto, del posible error cometido en un asunto determinado.

- PUNTUALIDAD

DIRECTIVOS	Permite demostrar la puntualidad en las acciones, estando a tiempo en las entregas de información.
EMPLEADOS	Disciplina en las funciones de los funcionarios de la Sección Finanzas.
PROVEEDORES	Los proveedores deberán presentar sus solicitudes siguiendo los parámetros establecidos y cumpliendo con los tiempos asignados.
CLIENTES	Las entregas de la información, y consultas de pagos de los clientes se lo debe realizar de manera puntual y veraz.
ORGANOS DE CONTROL	Los pedidos de la información en las inspecciones de auditoria se los deberá entregar a tiempo.

- TRABAJO EN EQUIPO

DIRECTIVOS	El funcionamiento de la organización mediante el trabajo de un equipo optimo garantizará la eficiencia.
EMPLEADOS	La designación de acuerdo a sus habilidades y competencias del personal de la Sección, permitirá el cumplimiento de metas bajo la conducción una adecuada conducción.

PROVEEDORES	El seguimiento de procedimientos y métodos permitirá al grupo humano el logro de metas propuestas.
-------------	--

- EFECTIVIDAD

DIRECTIVOS	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
EMPLEADOS	El personal de la Sección Finanzas mantendrá el resultado de una acción, siguiendo los lineamientos de manera eficaz.
PROVEEDORES	El comprometimiento de realizar los cambios que se requieran de ser necesario en la organización, mediante la efectividad de sus actividades.
CLIENTES	Las ofertas presentadas deberán cumplir con sus garantías y ofrecimientos sin variaciones en las mismas.

TABLA 2.12 TABLA DE PRINCIPIOS

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre



## VALORES.

- TRANSPARENCIA

DIRECTIVOS	La claridad en las acciones, la comunicación de lo que se esta efectuando, y la aplicación de principios de igualdad y moralidad permitirá el éxito de sus funciones.
EMPLEADOS	Todas las actividades que se realizan en la institución por parte de los funcionarios y empleados se los realizan de forma legal.
PROVEEDORES	La imparcialidad, permitirá el logro de los objetivos trazados sin enmendaduras.
CLIENTES	Las actividades se las efectúa de manera adecuada, a fin de demostrar al final la presentación de cuentas claras con actuaciones de buena voluntad.
ORGANOS DE CONTROL	Se mantiene una perfecta accesibilidad de la información de las áreas que compone la Sección Finanzas.

- RESPETO

DIRECTIVOS	Respetamos las diferencias, somos tolerantes ante la diversidad de nuestros principios y valores, procurando mantener el ámbito conciliatorio en todas nuestras relaciones.
EMPLEADOS	Como servidores de la Institución, el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, proveedores, directivos, y órganos de control con las cuales se mantiene el trabajo, se lo considera un principio importante para sobrellevar el desarrollo dentro de la Institución.
PROVEEDORES	El nivel de consideración para con los proveedores es importante con el fin de cuidar y mantener nuestra imagen para con ellos, mediante el cumplimiento de nuestros compromisos.
CLIENTES	Profesamos el respeto, y lo cumplimos con la culminación del proceso financiero mediante la acreditación de valores dentro de los parámetros y convenios establecidos previamente.
ORGANOS DE CONTROL	Acatamiento de las normas, leyes y directrices, para la prevención de errores.

- JUSTICIA

DIRECTIVOS	Propendemos por un trato justo y equitativo, procuramos dar a cada cual lo que le corresponde y reconocemos los actos conforme a la razón.
EMPLEADOS	Cada uno de los empleados conoce claramente que el uso racional de los recursos disponibles le permite el ejercicio pleno de los derechos, por lo cual se otorga a cada quien lo que le corresponde.
PROVEEDORES	Nos regimos en la actuación, y respaldo de las leyes, reglamentos e instructivos que rigen en el Sector Público.
CLIENTES	Las obligaciones, y responsabilidades frente a los derechos son cumplidos de manera correcta.
ORGANOS DE CONTROL	El acatamiento de las normas legales internas y externas que nos rigen, siempre han fortalecido a la Sección y por ende a la Institución.

- HONESTIDAD:

DIRECTIVOS	Somos rectos, honrados y veraces en todos nuestros actos.
EMPLEADOS	Esta cualidad es vital para los empleados, con lo cual proporcionan garantía en todas sus actividades, el manejo de los recursos materiales y financieros es llevado con honor y compostura.
PROVEEDORES	Ser honestos con la información entregada a los proveedores, mediante contratos claros y sin cosas oscuras.
CLIENTES	La entrega de la información debe ser la adecuada, justa y legal, manteniendo el simple respeto a la verdad con el ambiente interno y externo.
ORGANOS DE CONTROL	Durante las inspecciones de auditoria, es fundamental presentar la documentación real y sin enmendaduras.

TABLA 2.13 TABLA DE VALORES

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

## 2.4.2 MISION

“La misión se define como la declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.

De acuerdo a Certo Samuel la misión refleja la información sobre qué tipo de productos o servicios ofrece, cuales consumidores pretende atender, y cuáles son los valores importantes que persigue<sup>2</sup>.

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:

¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?

¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?

¿Cuáles son nuestros clientes?

¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En base a estas consideraciones y tomando en cuenta la misión de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto que es la de:

Planificar, preparar, ejecutar y supervisar el reclutamiento, reentrenamiento de las reservas y recursos materiales permanentemente; movilizar y desmovilizar a las reservas con orden del Comando Conjunto, en todo o parte del territorio nacional, para mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas y apoyar al desarrollo socioeconómico del país.

Se ha establecido la misión de la Sección de Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA. la siguiente:

La Sección Finanzas proporcionará apoyo Financiero mediante la aplicación de los procesos en cada una de sus subsecciones permanentemente en todo el Territorio Nacional para permitir que el Departamento Administrativo Financiero, ejecute la Administración de los recursos Humanos y materiales de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto.

---

<sup>2</sup> Dr. Galo Moreno Presentación ppt. 2005

### 2.4.3 VISION

En el libro “Guía práctica de administración y control para bancos y financieras”, la visión la define como: “Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado”<sup>3</sup>.

En términos generales la visión responde a las siguientes preguntas:

¿Dónde Estamos?.

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Qué queremos ser?,

En base a estas consideraciones y tomando en cuenta la visión de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto que es la de:

Ser una organización estructurada y administrada con tecnología de punta y estándares de calidad; con fuerzas de reserva formadas, equipadas, entrenadas y en condiciones de cumplir misiones de paz a nivel mundial

Se ha establecido como visión de la Sección de Finanzas la siguiente:

Ser en el año 2011 una Sección moderna, competitiva, y sólidamente estructurada, líder en la gestión financiera a nivel Nacional, con la utilización de un sistema informático que integre a todas las Bases y Centros de Movilización, proporcionando así satisfacción, confianza y seguridad en los movimientos financieros.

---

<sup>3</sup> Dr. Galo Moreno Presentación ppt. 2005

#### **2.4.4 OBJETIVOS**

“Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.

Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc”.<sup>4</sup>

- **Objetivo General**

Brindar servicios financieros, de manera eficiente y eficaz, realizando una gestión presupuestaria en base a un sistema financiero integrado que cumpla la normativa vigente, para permitir la satisfacción de los clientes y proveedores.

- **Objetivos específicos.**

Los siguientes objetivos nos permitirán ejecutar y controlar de mejor manera las actividades de la Sección, además de operacionalizar nuestro objetivo general.

**a.- Administrativos**

- Mantener un sistema Financiero eficiente y eficaz con la aplicación de procesos en las actividades de las Secciones de Presupuesto Contabilidad y Tesorería y Activos Fijos.

---

<sup>4</sup> Dr. Galo Moreno Presentación ppt. 2005

- Contar con una estructura orgánica adecuada para el cumplimiento de las necesidades, manteniendo al 100% la cantidad de personal en cada una de las Subsecciones.
- Mantener personal capacitado y motivado, mediante la programación de cursos semestrales y el pago de horas extras.

#### **b.- De Crecimiento**

- Capacitar al 100% al personal de la Sección Finanzas en los próximos 3 años para proporcionar un servicio eficiente y oportuno a los clientes internos y externos.
- Disponer de una base de datos de información financiera consolidada, a partir del primer cuatrimestre del 2009, tomando como base los datos estadísticos del 2008 mediante el uso del sistema ESIGEF que permita la toma de decisiones oportunas, en base a datos reales.
- Aplicar los correctivos y ajustes necesarios a la ejecución presupuestaria de manera cuatrimestral a fin de evitar el recorte de techos presupuestarios por el Ministerio de Finanzas, en función de los resultados obtenidos en la evaluación presupuestaria, para mejorar el ciclo presupuestario.
- Analizar y mejorar los procesos de la Sección Finanzas, a fin de obtener un mayor beneficio en el uso del tiempo y costos y mejorar la imagen con los usuarios.

#### **c. De Mantenimiento**

- Mejorar e implementar un Sistema Financiero Integrador, acorde a los procesos vigentes de ley con tecnología de punta en los próximos tres años para generar información financiera oportuna y consolidada.



- Estandarizar procedimientos a utilizarse en el área financiera en los próximos tres años, entre la Sección Finanzas con todos los ordenadores de Gasto y el personal de las diferentes Bases y Centros militares para optimizar los recursos que se utilicen.

#### **d. De Disminución**

- Disminuir el número de rechazos durante las solicitudes de pagos de los diferentes usuarios y proveedores en el sistema informático del Ministerio de Finanzas, en un 33% anualmente durante los próximos tres años para mejorar la calidad del servicio.
- Disminuir el tiempo del ciclo de los procesos con el propósito de mejorar la confianza de la Sección Finanzas.

### **2.4.5 POLITICAS**

“La política es el proceso y actividad, orientada ideológicamente, de toma de decisión de un grupo para la consecución de unos objetivos”<sup>5</sup>

A continuación se describe varias políticas que se esta implementando en la Institución, las mismas que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

#### **a) Personal.**

1. El personal debe estar comprometido con la Dirección de Movilización, y con la Sección Finanzas a la que pertenecen, debiendo demostrar honestidad, responsabilidad, respeto y puntualidad en todo el ámbito de trabajo.

---

<sup>5</sup> [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)

2. Mantener coordinaciones permanentes con los Jefes de Bases y Jefes de Centros de Movilización, así como con el personal que maneja la gestión financiera en las diferentes Provincias.
3. Transparentar y mantener información actualizada sobre las actividades y proyectos establecidos dentro del presupuesto.
4. Se debe conocer y difundir la Misión, visión, y los objetivos de la Sección.
5. El personal no entregará información interna o confidencial de la Institución, sin existir la solicitud previa de los organismos de control.

**b) Ordenadores de Gasto**

1. Las solicitudes de gasto serán receptadas, previa la verificación de que conste dentro del presupuesto, este en la planificación anual y se disponga de la liquidez para su pago.
2. Las órdenes devueltas a los Ordenadores de gasto mantendrán la numeración y registro inicial para el respectivo control, una vez que se complete la documentación y requisitos solicitados se procederá con el trámite respectivo.

## 2.4.6 ESTRATEGIAS

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección, unificada”<sup>6</sup>.

Las estrategias fueron planteadas luego de aplicar la metodología FODA por lo cual se consideran para su ejecución mediante la aplicación del Plan operativo y Presupuestario.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias específicas</b>	<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>L/P</b>
Administrativo Financiero.	Tener procesos para la Sección Finanzas bien definidos y establecidos	Diseñar e implementar los procesos para el área Financiera.		x	
Recursos Humanos	Contar con personal capacitado para generar una cultura institucional	Determinar las necesidades y falencias del recurso humano de la Sección, establecer un plan y verificar su cumplimiento	x		

---

<sup>6</sup> H. Koontz. Estrategia Planificación y Control 1999

Rentabilidad y Crecimiento	Minimizar los costos y los tiempos de los procesos	Establecer y difundir políticas para el uso adecuado de los recursos disponibles en la Dirección de Movilización.	x		
Mejoramiento de los Procesos	Medir resultados obtenidos del mejoramiento de Procesos implementados en la Sección Finanzas.	Manteniendo un monitoreo permanente de las actividades desarrolladas en cada una de las Subsecciones estableciendo los tiempos.		x	

TABLA 2.14 TABLA DE ESTRATEGIAS

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

## 2.4.7. PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO

SECCION FINANZAS DE LA DIRMOV DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS															
PLAN OPERATIVO 2009															
CRECIMIENTO															
PROGRAMA PROYECTOS ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPON- SABLE	PRESU- PUESTO	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Capacitar al 100% al personal de la Sección Finanzas en los próximos 3 años para proporcionar un eficiente y oportuno servicio a los usuarios y clientes del mismo															
Planificar la capacitación	■													Jefe	15
Establecer los instructores que intervendran		■												de	60
Coordinar el lugar de realización		■												la sección	
Generar el documento de apoyo		■												Finanzas	450
Realizar la convocación y el promocional			■												80
Desarrollar la capacitación			■												1.800
Realizar encuestas de satisfacción				■											30
Realizar el informe de cumplimiento				■											
SUBTOTAL															2.435

PROGRAMA	CRONOGRAMA												RESPON- SABLE	PRESU- PUESTO		
	PROYECTOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D	
	ACTIVIDADES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	
<b>Disponer de una base de datos de información financiera consolidada, a partir del I. Cuatrimestre del 2009, que permita la toma de desiciones oportunas mediante el uso del sistema ESIGEF.</b>																
Verificar la asignación presupuestaria		■													Tecnología	
Establecer los requerimientos de información			■												Información	100
Requerir la información				■	■										y	200
Establecer la base de datos a utilizar						■									Comunicaciones.	850
Costruir la base de datos							■	■	■							6.500
Definir informes de la información										■						50
Analizar los informes y establecer alternativas											■					50
Ingresar la Información recolectada												■				85
Realizar las pruebas de generación													■			50
Emitir y validar reportes														■		50
Realizar el informe de cumplimiento															■	7.935
<b>PROGRAMA</b>																
<b>CRONOGRAMA</b>																
PROYECTOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPON- SABLE	PRESU- PUESTO		
ACTIVIDADES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
<b>Analizar y mejorar los procesos de la Sección Finanzas , a fin de obtener un mayor beneficio en el uso del tiempo, costos y para mejorar la imagen con los usuarios.</b>														Personal de la Sección Finanzas		
Análisis de procesos		■														300
Determinación de Procesos			■	■												300
Diseño de Procesos				■	■											800
Implementación de Procesos						■	■	■	■	■	■	■				4.500
<b>SUBTOTAL</b>																5.900
<b>TOTAL CRECIMIENTO</b>															16.270	

**MANTENIMIENTO.**

PROGRAMA	CRONOGRAMA												RESPON- SABLE	PRESU- PUESTO
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
PROYECTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
ACTIVIDADES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Mejorar e implementar un Sistema Financiero Integrador, acorde a los procesos vigentes de ley con tecnología de punta en los próximos tres años para generar la información financiera oportuna y consolidada.														
Planificar el desarrollo del sistema	■													50
Verificar la asignación presupuestaria	■													
Establecer el equipo de trabajo		■												150
Levantar los procesos financieros			■	■	■	■	■	■					Jefe	2.500
Establecer requerimientos financiero									■				Sección	250
Probar prototipo										■			Finanzas	200
Analizar reportes										■				100
Prueba piloto											■			250
Entrega del módulo Financiero												■		50
Implantación en la Dirmov.												■		500
SUBTOTAL														4.050

PROGRAMA	CRONOGRAMA												RESPON- SABLE	PRESU- PUESTO	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
PROYECTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
ACTIVIDADES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Estandarizar procedimientos a utilizarse en el área financiera en los próximos tres años entre la Sección Finanzas con todos los ordenadores de gasto y el personal de las diferentes Bases y Centros militares para optimizar los recursos.															
Analizar los procedimientos financieros		■	■											Jefe	250
Establecer limites de los procesos				■										de la	80
Desarrollar actividades				■										Sección	400
Elabora un Instructivo					■									Finanzas	500
Difundir el documento					■									Jefes de	150
Implantar las actividades en las unidades						■	■	■						Bases y	300
Evaluar las actividades implantadas									■	■	■			Centros	900
<b>SUBTOTAL</b>															2.580
<b>TOTAL MANTENIMIENTO</b>															6.630



**DISMINUCIÓN.**

PROGRAMA	CRONOGRAMA												RESPON- SABLE	PRESU- PUESTO	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
PROYECTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
ACTIVIDADES															
Dismunuir el número de rechazos durante las solicitudes de pagos de los diferentes usuarios y proveedores en el sistema informático del Ministerio de Finanzas en un 33% durante los próximos tres años para mejorar la calidad de servicio.															
Analizar la Información	■			■			■			■				Jefe de	20
Establecer variaciones de los valores solicitados		■			■			■			■			Subsección	15
Definir causas de la variación (rechazos)		■			■			■			■			Tesorería	15
Establecer acción correctiva o preventiva			■			■			■			■			50
Aplicar la acción dentro del sistema esigef.			■			■			■			■			150
Establecer actividades de mejoramiento			■			■			■			■			180
SUBTOTAL															430

PROGRAMA	CRONOGRAMA												RESPON- SABLE	PRESU- PUESTO	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
PROYECTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
ACTIVIDADES															
Diminuir el tiempo del ciclo de los procesos con el propósito de mejorar la confianza en la Sección Finanzas															
Levantar los tiempos de los procesos	■				■				■					Personal	50
Establecer los ciclos de procesos		■				■				■				de la	150
Definir cuales son los procesos prioritarios		■				■				■				Sección	200
Establecer un estandar del tiempo			■				■				■			Finanzas.	100
Mejorar los procesos			■				■				■				60
Establecer nuevos tiempos				■				■				■			40
<b>SUBTOTAL</b>															600
<b>TOTAL DISMINUCION</b>															1.030

#### 2.4.8 MAPA ESTRATEGICO 2011

El mapa estratégico debe constituirse en el marco de referencia que guie el comportamiento de la Dirección de Movilización, siendo importante que se lo considere como fundamental para ser medido y verificar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

# MAPA ESTRATÉGICO DIRMÓV 2009-2011

27/11/2008

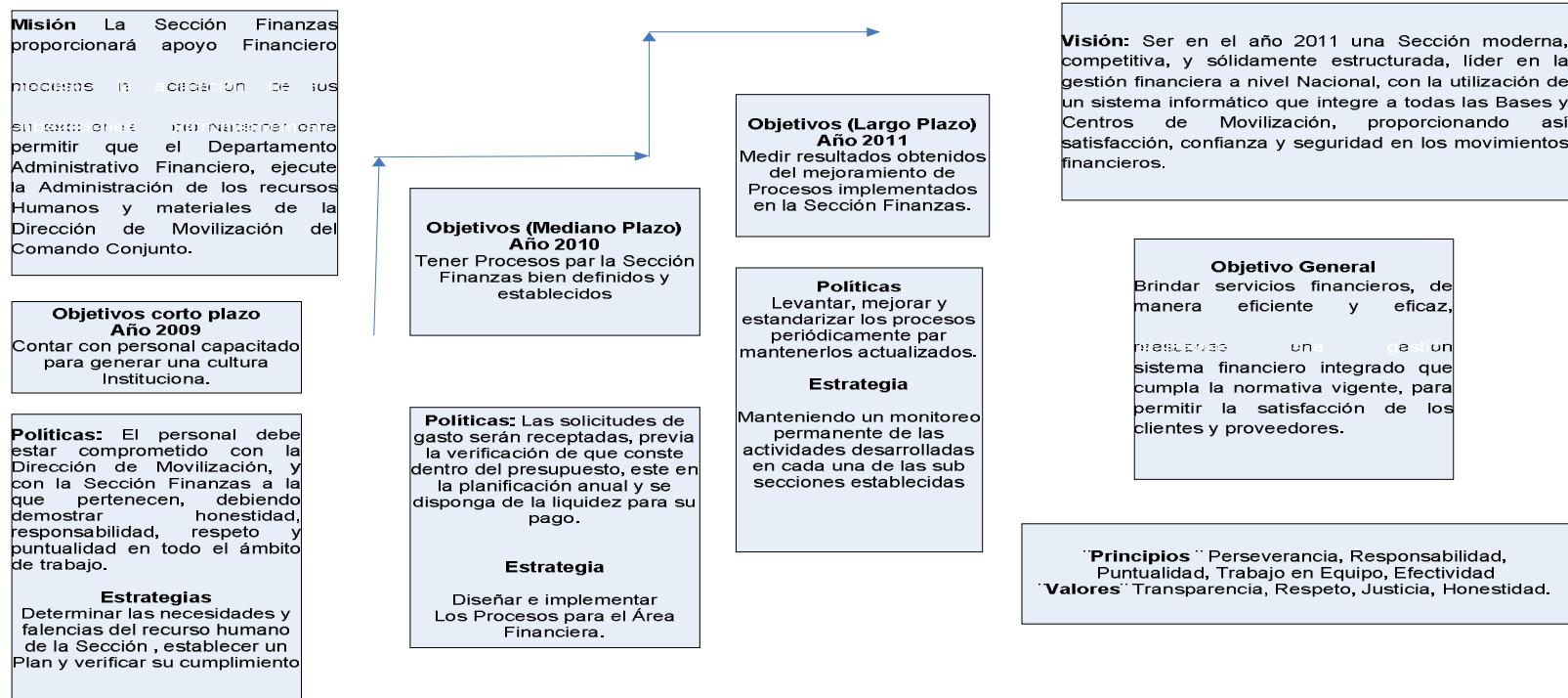


FIG 2.45 MAPA ESTRATÉGICO DIRMÓV 2009-2011

Fuente: Dirección de Movilización del Comando Conjunto. Elaborado por: Víctor Aguirre

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS**

Los procesos son una forma de fortalecer las instituciones haciéndolas mas eficientes, eficaces y efectivas, permitiendo así la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

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

Dentro de los tipos de Procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

- **Procesos Gobernantes:** se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control.
- **Procesos Primarios, del Cliente o también denominados Productivos:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.
- **Procesos de Apoyo, Habilitantes tanto Administrativos como Asesores:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que transforman una o varias entradas de materias o información, en una o varias salidas con valor añadido.

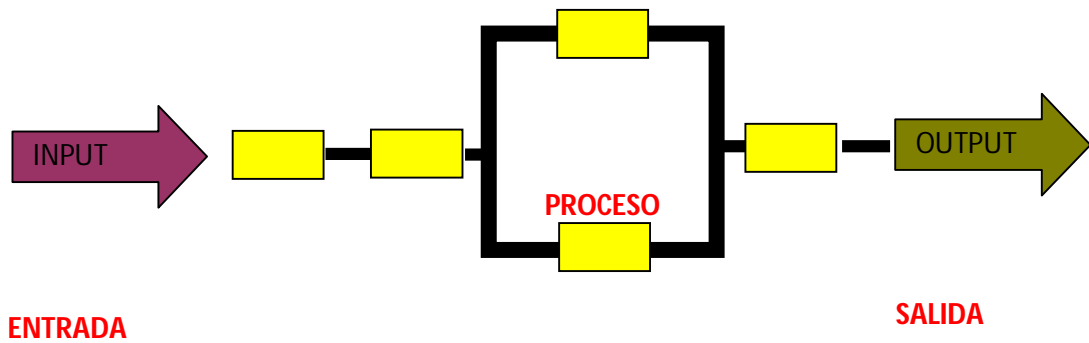


FIG: 3.1 ESQUEMA DE UN PROCESOS

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Víctor Aguirre

Los procesos a su vez y por convención en cada organización se pueden clasificar por sus dimensiones obteniendo así los denominados:

- Megaprosesos: En las organizaciones de gran dispersión, volumen de actividad o multinacionales se conciben como aquellos que involucran varios Macroprocesos.
- Macroprocesos: que incluyen a varios procesos, pueden ser visualizados en la cadena de valor como los de mayor dimensión.
- Procesos: contiene varias actividades que atraviesan la organización de manera transversal para generar productos o servicios.
- Subproceso: partes definidas dentro de un proceso.
- Actividad: Son acciones que permiten modificar características de los insumos recibidos de los proveedores para convertirlas en productos o servicios entregables. Contienen un grupo de tareas secuenciales, periódicas o necesarias.

- Tareas: Son las acciones que nos permiten relacionar las personas con los puestos de trabajo y los procesos que se están ejecutando a través de la acción humana.

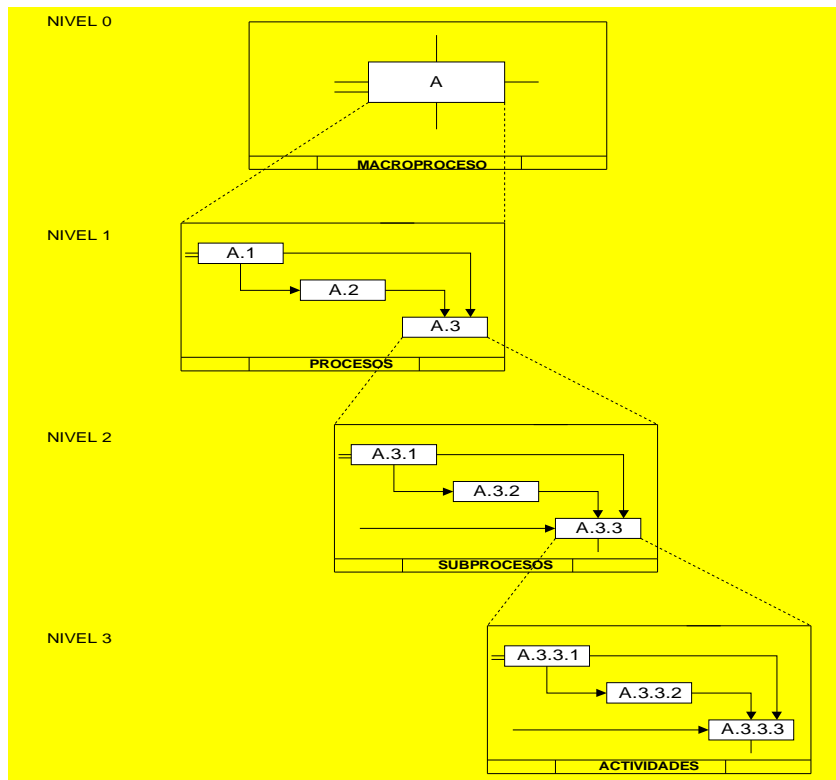


FIG: 3.2 GERARQUIA DE LOS PROCESOS

Fuente: Dr. H.J. Harrington. Mejoramiento de Procesos

Elaborado por: Víctor Aguirre

### 3.1 MAPA DE PROCESOS O MAPEO DE PROCESOS

El mapa de procesos global de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA. tiene la capacidad de presentar a los Procesos involucrados en Subprocesos y actividades ligadas al día a día de la Institución.

El que hacer de la Dirección de Movilización se puede concretar en dos grandes procesos institucionales, que permiten satisfacer necesidades de la sociedad y cumplir con la misión de sus Institución. Estos procesos Institucionales son Gestión Institucional y Administración de las Reservas.

Se cuenta también con diez procesos de Apoyo que si bien no aportan directamente al cumplimiento de la misión facilitan la realización de los procesos Institucionales.

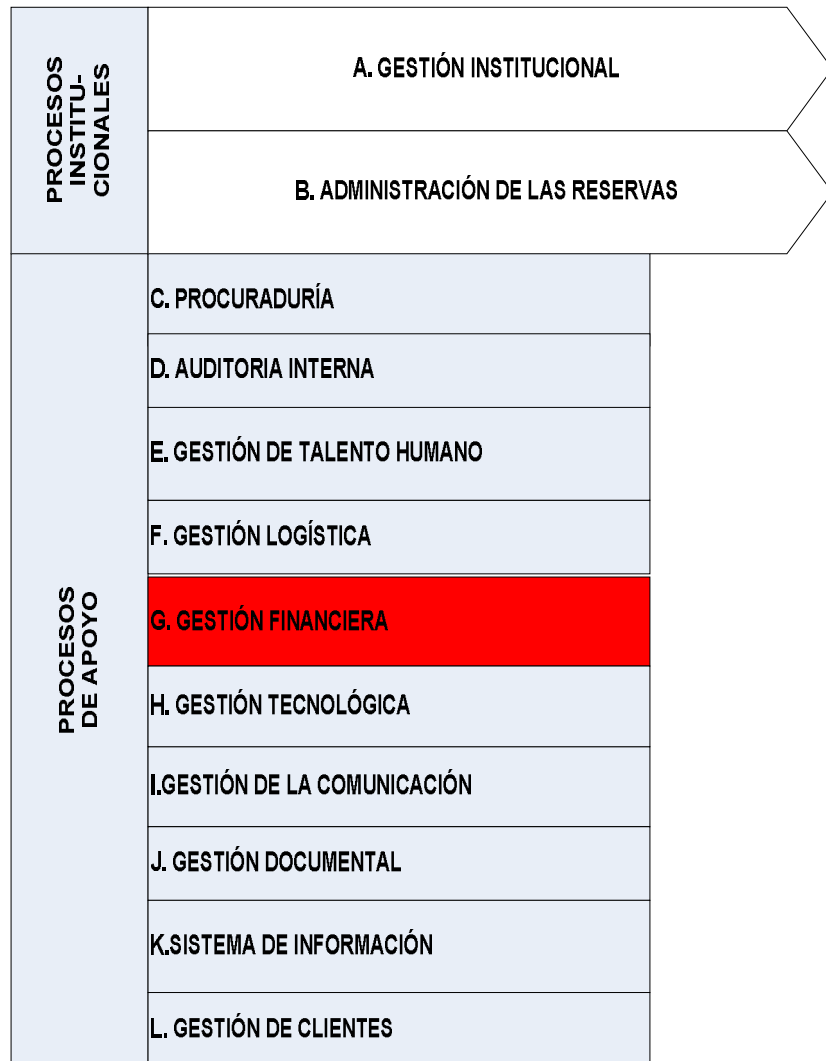


FIG: 3.3 CADENA DE VALOR DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN

Fuente: Sección TIC.

Elaborado por: Víctor Aguirre

Según la Cadena de Valor de la Dirección de Movilización el Macroproceso de Gestión Financiera se lo considera como uno de Apoyo, y a este Macroproceso se lo va a analizar.

En el año 2008 todo el sector público incluida la Dirección de Movilización del Comando Conjunto, recibió la disposición de formar parte del Sistema de Gestión Financiera del Ministerio de Finanzas, lo cual a provocado una serie de novedades en relación a las diferentes actividades que se venían realizando normalmente en años anteriores, por lo que se cree pertinente hacer constar las mismas con la finalidad de considerarlas y levantar nuevos procesos mediante una actualización coherente para el año 2009.

### **Presupuesto.**

Certificación de fondos.-se mantiene igual.

Elaboración informe ejecución presupuestaria.-se mantiene igual.

Ingresos artículos de ley.-se mantiene igual.

Elaboración de reformas presupuestarias.-cambia por el sistema ESIGEF.

Ingreso partidas presupuestarias.-se mantiene en el sistema ESIGEF.

Liquidación presupuestaria.-se elimina por cambio del sistema ESIGEF.

Solicitud de fondos.- cambia en el registro de acuerdo al nuevo sistema del ESIGEF.

### **Contabilidad.**

Conciliación bancaria banco general Rumiñahui.- eliminado.

Conciliación bancaria banco central del Ecuador.- eliminado.

Control de cartera.-se continúa manteniendo por valores a recuperar de años anteriores.

Control de Ingresos Banco Central del Ecuador.-tiene variación de acuerdo al nuevo sistema ESIGEF del Ministerio de Finanzas.

Control de inventario para consumo interno.-continúa.

Control de ingresos y egresos.-cambia de acuerdo al nuevo sistema del ESIGEF.



Elaboración de estados financieros.-se elimina el proceso por el sistema ESIGEF. Pero se debe mantener un sistema de control.

Liquidación de valores.-se mantiene en razón de que el sistema ESIGEF permite entregar valores por liquidar para gastos emergentes.

Inspección financiera.-cambia por el sistema ESIGEF, pero se mantiene del numeral 15 al 26 (en referencia a la emisión de informes).

### **Tesorería.**

Custodia de garantías.-se mantiene igual.

Inversión de valores.-cambia por cuanto ya no se realiza inversiones, pero se mantiene el cobro de intereses en bonos del estado, que tiene la DIRMOV.

Elaboración de flujo de caja.- se elimina por cuanto los dineros se encuentran en la cuenta única del tesoro Nacional.

Impuestos retenidos.- este proceso cambia porque se ejecuta la retención de impuesto a la renta, retención en la fuente, y se elimina retenciones de IVA, porque las adquisiciones son con tarifa cero para el sector público y la declaración mensual se declara con tarifa cero, efectuando la presentación de la información al S.R.I. de las compras mensuales a través del anexo transaccional simplificado.

Recuperación de IVA pagado a través del S.R.I.- este proceso ya no se realiza.

### **Activos fijos.**

Administración de bienes.-se mantiene igual.

Ingreso, registro y baja de Bienes Muebles.- se mantiene igual.

### **Secretaría.**

Recepción, registro y distribución de documentos.- se mantiene igual.

Para el planteamiento del mapa de procesos se realizó un análisis exhaustivo de la misión así como también de los objetivos estratégicos que están planteados en la Planificación estratégica, para la identificación y utilización se procede a clasificarlos adecuadamente asignándoles una codificación que permitirá identificar tanto a los procesos y subprocesos que los componen.

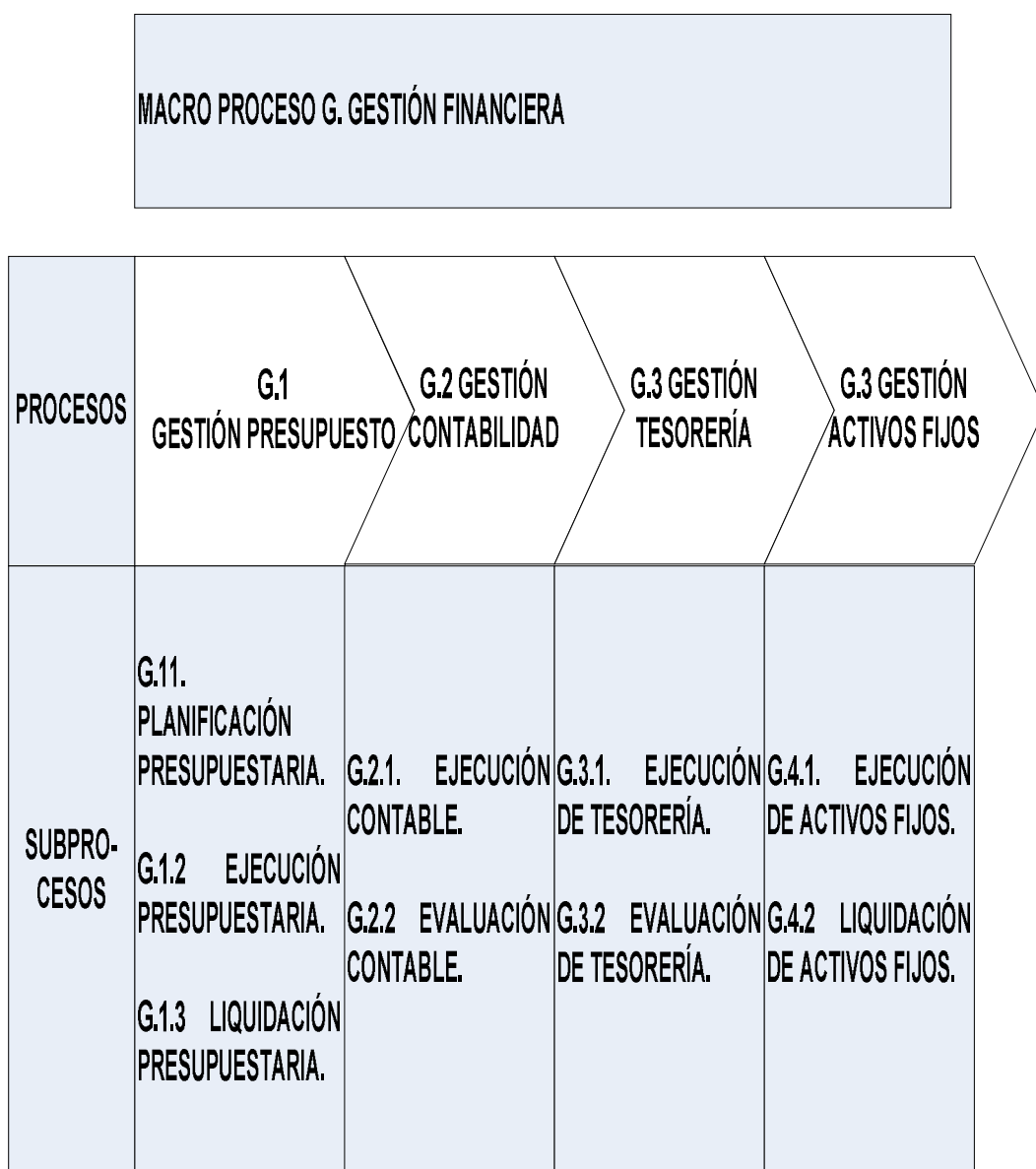


FIG: 3.4 MACROPROCESO G. GESTIÓN FINANCIERA

Fuente: Sección Finanzas

Elaborado por: Víctor Aguirre

### 3.2 DIAGRAMA IDEF-0

El IDEF-0 Fomenta el trabajo en equipo de manera disciplinada y coordinada, es muy utilizado para describir procesos o actividades consideradas como combinación de cinco magnitudes básicas:

- 1) Procesos o actividades.
- 2) Inputs (insumos).
- 3) Controles.
- 4) Mecanismos o recursos para la realización de tareas.
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso.

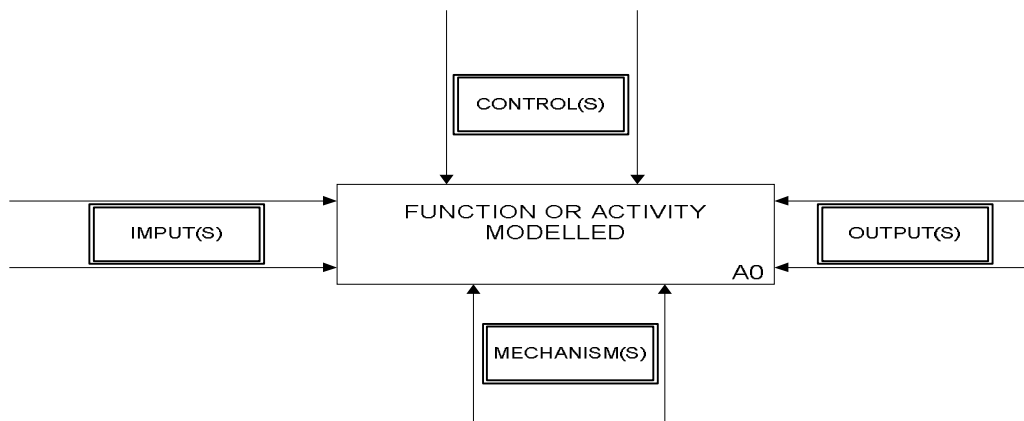


FIG: 3.5 ACTIVIDADES MODELADAS

Fuente: <http://cepade.es>

Elaborado por: Víctor Aguirre

Es una metodología que permite dar forma a los procesos de la organización, partiendo de los macros procesos a los procesos y subprocesos; además de identificar controles, mecanismos, entradas y salidas de los mismos.

Como ventajas del IDEF-0 para el análisis de procesos se considera, la descomposición en niveles jerárquicos que facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y facilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito.

Además el remontar a contracorriente la cadena / flujo de inputs- outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones.

A continuación se presenta la modelización de los procesos generadores de valor de la Sección Finanzas mediante IDEF0:

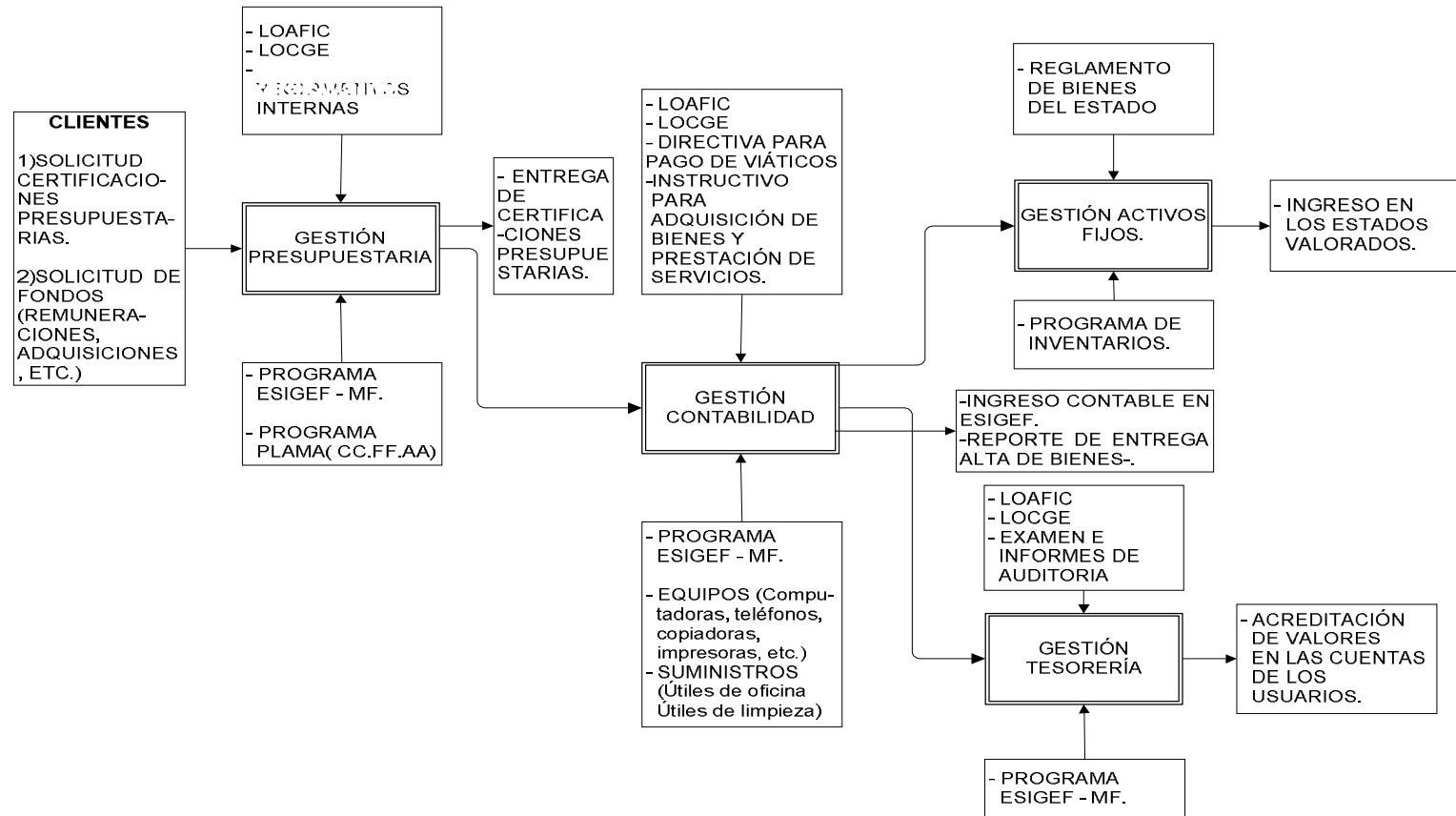


FIG: 3.6 DIAGRAMA IDEF-0  
Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre

Evidentemente, un proceso complejo consta de múltiples unidades sencillas encadenadas como se muestra en el gráfico anterior, trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocesos dentro de la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización.

### 3.3 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS

El Inventario de Procesos proporcionará información más detallada de cómo se Jerarquizará los Procesos Gobernantes, Productivos y Habilitantes o de Apoyo, llegando a identificar hasta los Subprocesos.

A continuación se detalla todo los procesos que están involucrados en el macro proceso de la Gestión Financiera:

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CLASIFICACIÓN
GESTION FINANCIERA	GESTIÓN PRESUPUESTARIA	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	Apoyo
		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Apoyo
		LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	Apoyo
	GESTIÓN CONTABLE	EJECUCIÓN CONTABLE	Apoyo
		EVALUACIÓN CONTABLE	Apoyo
	GESTIÓN TESORERÍA	EJECUCIÓN DE TESORERÍA	Apoyo
		EVALUACIÓN DE TESORERÍA	Apoyo
	GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS	EJECUCIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Apoyo
		LIQUIDACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Apoyo

TABLA: 3.1 INVENTARIO DE PROCESOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

### **3.4 SELECCIÓN DE PROCESOS DE LOS 9 SUBPROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA.**

La Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto, tiene la necesidad de seleccionar los procesos siendo necesario evaluarlos, razón por la cual se ha establecido las siguientes preguntas, las mismas que permitirán determinar los procesos adecuados de acuerdo con las respuestas que se obtengan.

La valoración se efectuará considerando sí:

La respuesta es Afirmativa tendrá una calificación de uno (1)

Si la respuesta es Negativa tendrá un valor de cero (0).

Los Procesos se los valorará así:

Gobernantes (G), Productivos (P) y Habilitantes o de Apoyo (H).

Preguntas:

1. ¿Si se mejora este Proceso, aportará para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA?
2. ¿El mejoramiento de este proceso permite reducir el tiempo de espera para la acreditación de valores a los clientes?
3. ¿Si se mejora este proceso se logrará reducir los costos?
4. ¿El mejoramiento de este proceso permitirá alcanzar los intereses Institucionales?

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

## CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRMOV.

PROCESO	Preguntas				Total	Clasificación por tipo de Proceso			Proceso Seleccionado
	1	2	3	4		Gobernan.	Product.	Habilit.	
<b>PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA</b>									
Ingreso de Partidas Presupuestarias	1	1	1	1	4			X	X
<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>									
Emisión de Certificados de Fondos Presupuestarios	1	1	1	1	4			X	X
<b>LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA</b>									
Elaboración Modificaciones Presupuestarias	1	0	0	1	2			X	
<b>EJECUCIÓN CONTABLE</b>									
Control de Ingresos y Egresos	1	1	1	1	4			X	X
Atención solicitud de Anticipo de Valores	1	1	1	1	4			X	X
Liquidación de Valores	1	0	1	0	2			X	
<b>EVALUACIÓN CONTABLE</b>									
Control de Inventarios para Consumo Interno	1	0	1	0	2			X	
<b>EJECUCIÓN TESORERÍA</b>									
Custodia de Garantías	1	0	0	1	2			X	
Solicitud de pagos al MEF.	1	1	1	1	4			X	X
Declaración de impuestos retenidos al SRI.	1	0	0	0	1			X	
<b>EVALUACIÓN EN TESORERÍA</b>									
Control y evaluación en recuperación de valores (Control de Cartera)	1	1	0	1	3			X	X
<b>EJECUCIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>									
Control y Movimiento de Bienes Muebles	1	0	1	0	2			X	
Elaboración de Estados Semestrales de Bienes Muebles e Inmuebles	1	0	1	1	3			X	X
Registro de Alta de Bienes Muebles	1	0	1	1	3			X	X
<b>LIQUIDACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>									
Toma física de Activos Fijos	1	0	1	1	3			X	X

TABLA: 3.2 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

### 3.5 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.

Se puede definir rápidamente al mapa de Procesos como un sistema de procesos interrelacionados, el mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y

funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con sus clientes.

Una vez analizado los Procesos prioritarios o de mayor relevancia se ha escogido los que alcanzan un mayor puntaje y se confecciona el siguiente gráfico con el Mapa de Procesos.

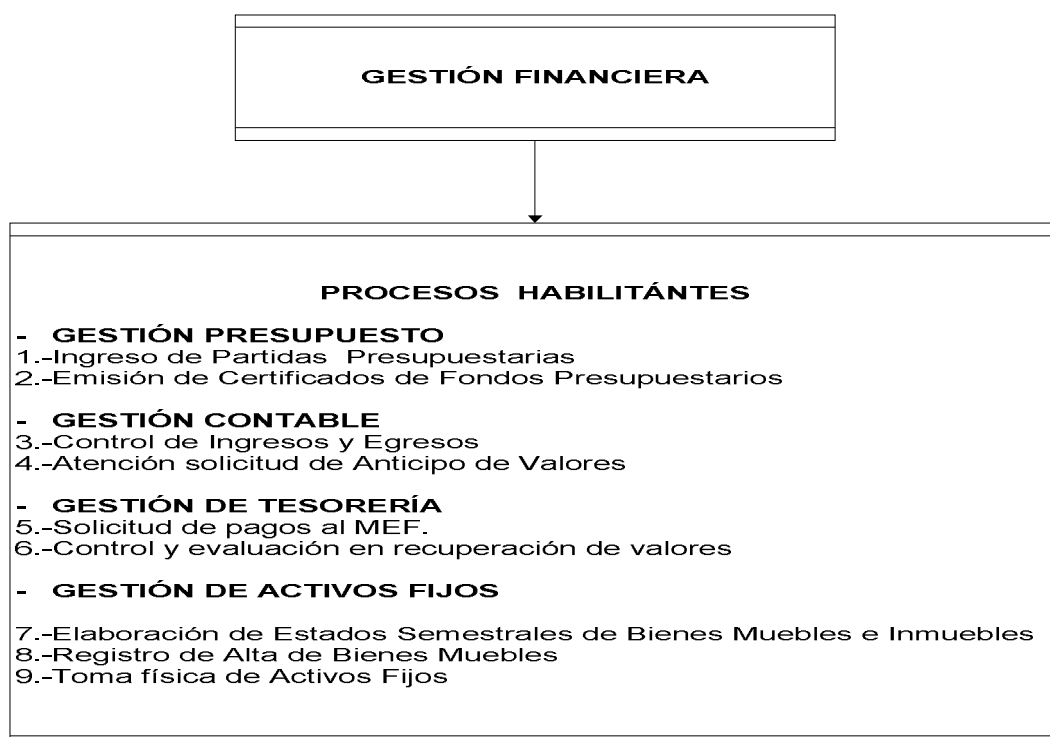


FIG: 3.7 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre

### 3.6 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.

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

#### 3.6.1 Hoja de Costos de (Personal y Operativo)

La sección Finanzas de la Dirección de Movilización presenta los costos en los que incurre anualmente, la hoja de Costos considera el gasto de



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

Para la realización de la hoja de costos de operación de la Sección Finanzas, se toma en cuenta los pagos en los que incurre la Institución para su normal funcionamiento tanto mensual como anual, aplicando la fórmula siguiente.

$$\text{Costo de Operación x minuto} = \frac{\text{Costo Total}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

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

<b>HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN</b>			
<b>PARTIDA PRESUPUESTARIA</b>	<b>VALOR</b>		<b>COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO</b>
	<b>NENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	
Viáticos y Subsistencias	1100	13200	0,02546
Pasajes al Interior	280	3360	0,00648
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono)	375	4500	0,00868
Mantenimiento Edificios	120	1440	0,00278
Suministros y Materiales de Oficina	175	2100	0,00405
Impresión Reproducción y Publicación	215	2580	0,00498
Capacitación	160	1920	0,00370
Alimentos y bebidas	22	264	0,00051
Combustible para el Transporte	42	504	0,00097
Materiales de Aseo	17,5	210	0,00041
Servicios de Correo	15,5	186	0,00036
Servicio de Internet	19,5	234	0,00045
Adquisición de Bienes Muebles	310	3720	0,00718
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>34218</b>	<b>0,06601</b>

TABLA: 3.3 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

La Dirección de Movilización del Comando Conjunto mantiene como presupuesto anual para Remuneraciones un valor aproximado de tres millones de dólares (\$ 3.000.000) para los 216 Servidores Públicos que prestan sus servicios en las diferentes Bases y Centros de Movilización , los cuales hasta Octubre del año 2008 fueron cancelados con fondos propios de esta Institución, pero una vez efectuada las coordinaciones con el Ministerio de Finanzas y por la disminución de los ingresos de autogestión de esta Institución desde el mes de Noviembre y Diciembre del 2008 su pago se lo está efectuando con Fondos del Estado.

Dentro de la Proforma presupuestaria del año 2009 al momento esta aprobada su cancelación con fondos del Estado, en base a las Normativas emitidas por la secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES.

Para efectuar la hoja de costos del personal se toma la información de la Sección de Recursos Humanos y de la Sección de Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto, de todo el personal que interviene en los diferentes procesos a realizar en la Sección Finanzas considerando su Sueldo básico, Décimo tercer Sueldo, Décimo cuarto sueldo y los Fondos de Reserva.

Con los datos obtenidos se realiza el cálculo del Costo por minuto mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Costo de Personal x minuto} = \frac{\text{Sueldo Anual}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL										
No.	Nombre Apellido y Función	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Total Anual	Costo de Personal x Minuto	Costo de Operac. x Minut.	Costo Total
1	Víctor Aguirre(Jefe Financiero)Militar	1595,18	19142,2	1595,2	230	1595,18	22562,52	0,1306	0,0660	0,1966
2	Susana Alarcón (Secretaria) S.P.	658,83	7905,96	658,83	230	658,83	9453,62	0,0547	0,0660	0,1207
3	Sandra Romero (Jefe de Presupuesto)	690	8280	690	230	690	9890	0,0572	0,0660	0,1232
4	Mariana Lascano (Jefa de Contabilidad)	1037,76	12453,1	1037,8	230	1037,76	14758,64	0,0854	0,0660	0,1514
5	Elvia Bucheli (Jefa de Tesorería)	863,45	10361,4	863,45	230	863,45	12318,3	0,0713	0,0660	0,1373
6	Teresa Pazmiño(Analista de Contabilidad)	860,33	10324	860,33	230	860,33	12274,62	0,0710	0,0660	0,1370
7	Guadalupe Velásquez(Aux.de Contabilidad)	690	8280	690	230	690	9890	0,0572	0,0660	0,1232

No.	Nombre Apellido y Función	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Total Anual	Costo de Personal x Minuto	Costo de Operac. x Minut.	Costo Total
8	Margot Asqui (Aux.de Contabilidad)	690	8280	690	230	690	9890	0,0572	0,0660	0,1232
9	Mora Arguello (Aux.de Presupuesto)	690	8280	690	230	690	9890	0,0572	0,0660	0,1232
10	Gerson Campaña (Técnico en Archivo)	620	7440	620	230	620	8910	0,0516	0,0660	0,1176
11	Chicaiza Freddy (Encargado de Activos Fijos)	860,33	10324	860,33	230	860,33	12274,62	0,0710	0,0660	0,1370

TABLA: 3.4 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL

Fuente: Sección Recursos Humanos y Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

### 3.6.2 DIAGRAMA DE PROCESOS

Es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Permite identificar los problemas, detectar los errores y necesidades.

En el diagrama de procesos se utiliza una serie de símbolos con significados especiales con la finalidad de entender de una mejor manera cada uno de las actividades, y la secuencia para lograr las metas de la Institución. En el Diagrama de los procesos seleccionados se empleará la siguiente simbología:

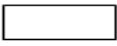


SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
	simbolo de Proceso / Operación	Agrega Valor
	Movimiento / Transporte	No Agrega Valor
	Archivo o Almacenamiento	No Agrega Valor
	Demora/ Espera	No Agrega Valor
	Desición	No Agrega Valor
	Inspección / Control	No Agrega Valor
	Inicio Fin del Proceso	No Agrega Valor

GRAFICO: 3.1 SIMBOLOGÍA DE PROCESOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre








En la Sección Finanzas se determinó los procesos en los que se contemplan los costos y los tiempos correspondientes a cada actividad del Proceso, una vez efectuada la diagramación se viene a determinar los diferentes porcentajes de eficiencia expresados en valores porcentuales.








Para lo cual se procede a aplicar las formulas siguientes:

$$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\text{Sumatoria Agrega valor tiempo} * 100}{\text{Sumatoria Tiempo Total}}$$

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Sumatoria Agrega valor Costo} * 100}{\text{Sumatoria Costo Total}}$$

A continuación se presenta el análisis realizado a los procesos que fueron seleccionados.

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Solicitud de Pagos			<b>Tiempo Total:</b> 56			<b>Frecuencia:</b> Mensual						
<b>SALIDA:</b> Acreditación de Valores			<b>Costo Total:</b> 8,0727			<b>Volumen:</b> 800						
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.- Secretaria, recepta con 48 horas de anticipo (Solicitud de Fondos con factura, proformas, cuadro comparativo)			X						2		0,2414	Sin Novedad
2.- Secretaria registra de Solicitud de Fondos en el libro de Secretaría Dpto. Financiero		X							2		0,2414	Sin Novedad
3.- Secretaria entrega la solicitud al Jefe del Departamento			X						1		0,1207	Sin Novedad
4.- Jefe Financiero, revisa y sumilla la solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto		X							3		0,5898	Por el volumen da la documentación se retarda en legalizar por lo menos 1 día.
5.- Jefe Financiero, entrega la Solicitud de Fondos a la Secretaria			X						1		0,1966	Sin Novedad
6.- Secretaria, registra sumilla en libro de entrada y salida de documentos		X							1		0,1207	Sin Novedad
7.- Secretaria, entrega la Solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto			X						2		0,2414	Sin Novedad
8.- Auxiliar de Presupuesto, registra la Solicitud de Fondos con la documentación		X							2		0,2464	Sin Novedad
9.- Jefa de Presupuesto, verifica si hay disponibilidad presupuestaria y que la documentación (factura este correcta)		X							2		0,2464	De no existir presupuesto se manda a Logística para su rectificación.
10.- Jefa de Presupuesto, compromete y afecta a la Partida Presupuestaria (si existe disponibilidad presupuestaria)		X							2		0,2464	Sin Novedad
11.- Jefa de Presupuesto, registra el número de trámite de la transacción que le da el ESIGEF en la parte superior del documento		X							2		0,2464	El sistema ESIGEF retarda los movimientos
12.- Auxiliar de Presupuesto, registra en el libro de salida de documentos de sección Presupuesto.		X							1		0,1232	Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
13.- Auxiliar de Presupuesto, entrega a Contabilidad la Solicitud de Fondos con la documentación de soporte			X						1		0,1232	Sin Novedad
14.- Auxiliar de Contabilidad acepta la Solicitud de Fondos con la documentación			X						1		0,1232	Sin Novedad
15.- Contadora, revisa la Solicitud de Fondos con la documentación		X						2		0,3028		Existe la posibilidad que la documentación no cumpla con los requisitos de ley y sea devuelta
16.- Contadora, calcula las retenciones de Ley		X						5		0,757		Sin Novedad
17.- Contadora, registra contablemente la transacción en el Sistema ESIGEF		X						3		0,4542		Sin Novedad
18.- Contadora imprime el comprobante unico de Registro		X						2		0,3028		Sin Novedad
19.- Jefa de Contabilidad, revisa y Legaliza la documentación		X						3		0,4542		Sin Novedad
20.- Auxiliar de Contabilidad, entrega a Tesorería la Solicitud de Fondos con la documentación			X						1		0,1232	Sin Novedad
21.- Tesorera acepta y revisa la Solicitud de Fondos con la documentos de respaldo y si contiene contrato y garantías, custodia y reproduce copias.		X						3		0,4119		Sin Novedad
22.- Tesorera, revisa el valor que se va a transferir a los proveedores		X						2		0,2746		Sin Novedad
23.- Tesorera elabora y registra la transferencia en el ESIGEF.		X						2		0,2746		Existe demoras en la acreditación de los valores por parte del MIN. FIN.
24.- Tesorera, entrega la documentación al Jefe Financiero			X						1		0,1373	Sin Novedad








RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
	○	□	→	◇	▽	D	○	(minutos)		Dolares		
								AY	NAY	AY	NAY	
Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	AY	NAY	AY	NAY		
25.- Jefe Financiero, revisa la documentación de la transferencia		X						2			0,3932	Sin Novedad
26.- Jefe Financiero, legaliza y autoriza la transferencia.				X				1			0,1966	Sin Novedad
27.- El Jefe Financiero, entrega la documentación a Tesorería			X						1		0,1966	Sin Novedad
28.- Tesorera, elabora comprobante de retención		X						2			0,2746	Sin Novedad
29.- Tesorera, entrega copia de comprobante de transferencia y retención a Proveedores			X						2		0,2746	Debido a la cantidad de retenciones y su entrega a nivel Nacional provoca un retardo en la misma.
30.- Tesorera, entrega solicitud de Fondos con documentación de respaldo para ingreso al Archivo					X				1		0,1373	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>42</b>	<b>14</b>		6,1572	1,9155
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>75,000</b>	%									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>76,2719</b>										

GRAFICO 3.2 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: SOLICITUD DE PAGOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Control de Ingresos y egresos				<b>Tiempo Total:</b>	43			<b>Frecuencia:</b>	ANUAL			
<b>SALIDA:</b> Conciliación Bancaria				<b>Costo Total:</b>	6,255			<b>Volumen:</b>	240			
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.- Jefa de Contabilidad ingresa con su clave a la página Web del Banco Central de Ecuador.		X						2		0,3028		Sin Novedad
2.- Jefa de Contabilidad imprime los Estados de la cuenta 01120874 de la Dirección de Movilización.		X						2		0,3028		Sin Novedad
3.- Jefa de Contabilidad entrega la información a la Auxiliar de Contabilidad.			X						1		0,1514	Sin Novedad
4.- Auxiliar de Contabilidad ingresa al libro Bancos de la Dirección de Movilización.		X						3		0,3696		Sin Novedad
5.- Auxiliar de Contabilidad verifica que las transferencias se encuentren debitadas en el estado de cuenta de acuerdo a los egresos realizados.		X						4		0,4928		Sin Novedad
6.- Auxiliar de Contabilidad concilia los valores debitados en el estado de cuenta con los egresos del libro Bancos.		X						8		0,9856		La emisión de los estados de cuenta son entregados dentro del mes siguiente lo que demora el proceso de control.
7.- Auxiliar de Contabilidad entrega la conciliación a la Jefa de Contabilidad para su revisión.			X						1		0,1232	Sin Novedad
8.- Jefa de Contabilidad registra las notas de débito remitidas por el Banco Central por diferentes conceptos.		X						3		0,4542		El registro de la documentación no se realiza de inmediato por la cantidad de información recibida.
9.- Jefa de Contabilidad verifica que los ingresos se encuentren acreditados correctamente.		X						3		0,4542		Sin Novedad
10.- Jefa de Contabilidad elabora ajustes y reclasificaciones.		X						5		0,757		Sin Novedad
11.- Auxiliar de Contabilidad imprime la conciliación bancaria de la cuenta del Banco Central del Ecuador		X						2		0,2464		Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES	
	○	◻	⇒	◇	▽	D	○	AY	NAY	AY		NAY
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
12.-Auxiliar de Contabilidad entrega al Jefe Financiero para su legalización.			X						1	0,1232		Sin Novedad
13.- Jefe Financiero y Jefa de Contabilidad legaliza la conciliación bancaria.				X					2	0,696		Sin Novedad
14.- Jefe Financiero entrega la documentación a la Auxiliar de Contabilidad.			X						1	0,1966		Sin Novedad
15.- Auxiliar de Contabilidad entrega la documentación al Técnico en Archivo			X						2		0,2464	Sin Novedad
16.-Técnico en Archivo procede a archivar los documentos.					X				3		0,3528	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>32</b>	<b>11</b>	<b>5,3812</b>	<b>0,8738</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>	<b>74,419</b>		<b>%</b>									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>	<b>86,0304</b>											

GRAFICO 3.3 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
UNIDAD ADMINISTRATIVA: SECCION FINANZAS												
ENTRADA: Liquidación de Valores		Tiempo Total: 46		Frecuencia: MENSUAL								
SALIDA: Disminución de Saldos		Costo Total: 6,3995		Volumen: 31								
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Devisión	Archivo	Demora	Inspecc.	AV	NAV	AV	NAV	
Inicio	X											
1.- Secretaria recibe los documentos de respaldo para la liquidación. Ordenes de pago, Comprobantes de egreso, Facturas, Proformas, Cuadro comparativo Comprobantes de retención y otros), hasta el 29 de cada mes.			X						2		0,2414	Sin Novedad
2.- Secretaria registra en el libro de entrada el documento remitido por la Matriz, Base o Centro.		X						1		0,1207		Sin Novedad
3.- Secretaria entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento			X						1		0,1207	Sin Novedad
4.- Jefe Financiero sumilla el documento de liquidación		X						3		0,5898		Sin Novedad
5.- Jefe Financiero entrega el documento de liquidación a secretaria para su distribución.			X						1		0,1966	Sin Novedad
6.- Secretaria entrega a Presupuesto la documentación sumillada			X						1		0,1207	Sin Novedad
7.- Auxiliar de Presupuesto verifica las partidas presupuestarias		X						5		0,616		Sin Novedad
8.- Jefa de Presupuesto registra las partidas presupuestarias de acuerdo al gasto y efectua el Compromiso en el sistema ESIGEF		X						10		1,232		El registro de la documentación no se hace de inmediato se espera a tener varias liquidaciones
9.- Auxiliar de Presupuesto entrega los documentos de la liquidación a contabilidad			X						1		0,1232	Sin Novedad
10.- Auxiliar de Contabilidad registra el documento en el libro de entrada de documentos		X						1		0,1232		Sin Novedad
11.- Auxiliar de Contabilidad entrega a Jefa de Contabilidad para la sumilla			X						1		0,1232	Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	○	□	→	◇	▽	D	○	AY	NAV	AY	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
12.- Jefa de Contabilidad, controla y verifica las facturas de acuerdo al Reglamento de facturación vigente del SRI , y realiza el Debengado en el sistema ESIGEF		X						12		1,8168		Sin Novedad
13.- Jefa de Contabilidad, imprime el CUR de la Transacción		X						2		0,3028		Sin Novedad
14.- Jefa de Contabilidad legaliza los documentos		X						1		0,1514		Sin Novedad
15.- Jefa de Contabilidad entrega los CUR del debengado y cuando los documentos no reúnen los requisitos legales rechaza la misma y entrega a Auxiliar de Contabilidad .			X						1	0,1514		Cundo la documentación no tiene los soportes suficientes debe inicial nuevamente le proceso.
16.- Auxiliar de Contabilidad archiva la copia del los CUR.					X				2	0,2464		Sin Novedad
17.- Auxiliar de Contabilidad entrega a Secretaría general los documentos rechazados para su envío a las Bases y Centros.			X						1	0,1232		Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>35</b>	<b>11</b>	<b>5,3223</b>	<b>1,0772</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>76,087</b>	%									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>83,1674</b>	%									

GRAFICO 3.4 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: LIQUIDACIÓN DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre








NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
UNIDAD ADMINISTRATIVA: SECCION FINANZAS												
ENTRADA: Control de Inventarios			Tiempo Total: 3677			Frecuencia:			ANUAL			
SALIDA: Inventarios Actualizados			Costo Total: 453,6943			Volumen:			12			
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.- Secretaria recibe el oficio con la liquidación y documentos de respaldo.			X						2		0,2414	Sin Novedad
2.- Secretaria registra el oficio con la liquidación con los documentos de respaldo.		X						1		0,1207		Sin Novedad
3.- Secretaria entrega el oficio con la liquidación al Jefe Financiero			X						2		0,2414	Sin Novedad
4.- Jefe financiero revisa y sumilla el oficio con la liquidación		X						3		0,5898		Existe demora debido a que se espera a tener varios documentos para sumillar la misma.
5.- Jefe financiero entrega a secretaria el oficio con la liquidación			X						2		0,3932	Sin Novedad
7.- Secretaria entrega a auxiliar de contabilidad el oficio con la liquidación			X						2		0,2414	Sin Novedad
8.- Auxiliar de Contabilidad registra el oficio con la liquidación.		X						1		0,1232		Sin Novedad
9.- Auxiliar de Contabilidad imprime mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.		X						2		0,2464		Sin Novedad
10.- Auxiliar de Contabilidad verifica y controla las facturas de compra con la información entregada por el departamento de logística						X			480		59,136	Debido a la gran cantidad de información se demora por lo menos un día, y al existir cuatro personas responsables de la documentación de las Bases y Centros causa demora en las coordinaciones.
11.- Auxiliar de Contabilidad registra los ingresos por artículos y valores en el karded.		X						960		118,272		El ingreso manual es necesario lo que toma por lo menos dos días.
13.- Auxiliar de Contabilidad verifica y controla los egresos de acuerdo a las notas de requerimiento del almacén central y liquidación de combustible según información y órdenes de despacho.		X						180		22,176		Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES	
	○	□	→	◇	▽	D	○	AV	NAV	AV		NAV
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
14.- Auxiliar de Contabilidad registra en el karded los egresos según notas de requerimiento por artículo y valor del Almacén Central y combustible.		X						960		118,272		Sin Novedad
15.- Auxiliar de Contabilidad elabora el listado de valores de las especies entregadas a los diferentes departamentos para el ajuste.		X						60		7,392		Sin Novedad
16.- Auxiliar de Contabilidad coordina con los encargados del almacén central, los jefes de Bases y Centros y el departamento de Logística para comprobar los saldos.							X		960	118,272		Al no existir un sistema informático para el control de existencias causa retraso en la toma de decisiones.
16.- Auxiliar de Contabilidad entrega el listado totalizado a Jefa de Contabilidad para elaborar ajuste informando todas las novedades.			X						30		3,696	Sin Novedad
17.- Jefa de Contabilidad realiza el ajuste en el sistema contable.		X						10		1,514		Sin Novedad
18.- Auxiliar de Contabilidad concilia el total mensual del karded con el valor obtenido en el mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.		X						15		1,848		Sin Novedad
20.- Auxiliar de Contabilidad entrega el anexo a jefa de contabilidad			X						3		0,3696	Sin Novedad
21.- Jefa de Contabilidad adjunta a los anexos de las Plantillas para remitir al Ministerio de Finanzas.		X						2		0,3028		Sin Novedad
22.- Auxiliar de Contabilidad archiva oficio, con la liquidación.					X				2		0,2464	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>2194</b>	<b>1483</b>	<b>270,857</b>	<b>182,837</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>								<b>59,668</b>	%			
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>								<b>59,7003</b>	%			

GRAFICO 3.5 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: CONTROL DE INVENTARIOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Solicitud de Anticipos de Valores				<b>Tiempo Total:</b> 37				<b>Frecuencia:</b> MENSUAL				
<b>SALIDA:</b> Acreditación de Anticipos				<b>Costo Total:</b> 5,5366				<b>Volumen:</b> 31				
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	AV	NAV	AV	NAV	
												
Inicio	X											
1.- Secretaria recibe documento solicitando anticipos y valores por liquidar.			X						2		0,2414	Sin Novedad
2.- Secretaria registra documento		X						2		0,2414		Sin Novedad
3.- Secretaria entrega al Jefe Financiero para sumilla			X						1		0,1207	Existe demora debido a que se espera a tener varios documentos para sumillar la misma.
4.- Jefe Financiero sumilla el documento		X						3		0,5898		Sin Novedad
5.- Jefe Financiero entrega el documento sumillado			X						1		0,1966	Sin Novedad
6.- Secretaria entrega solicitud de anticipo a Contabilidad			X						1		0,1207	La entrega de los documentos a las diferentes subsecciones se realiza dos veces al día
7.- Auxiliar de Contabilidad registra el documento en libro de entrada		X						2		0,2464		Sin Novedad
8.- Auxiliar de Contabilidad entrega documentos para sumilla a Jefe de Contabilidad			X						1		0,1232	Sin Novedad
9.- Jefe de Contabilidad verifica la documentación sustentatoria para el anticipo		X						5		0,757		Sin Novedad
10.- Jefa de Contabilidad asigna o crea la cuenta correspondiente según el caso		X						3		0,4542		Sin Novedad
11.- Jefa de Contabilidad journaliza el comprobante de egreso		X						3		0,4542		Sin Novedad
12.- Jefe de Contabilidad legaliza el comprobante de egreso		X						1		0,1514		Sin Novedad
13.- Jefa de Contabilidad entrega el documento a Tesorería para la transferencia			X						1		0,1514	Sin Novedad








RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES	
								AV	NAV	AV		NAV
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
14.- Tesorera revisa los documentos del anticipo		X						2		0,2746		Sin Novedad
15.- Tesorera controla y solicita la transferencia de Fondos en el Sistema ESIGEF.		X						3		0,4119		Existe una demora en la acreditación de valores de parte del Ministerio de Finanzas entre 48 y 72 horas con el sistema ESIGEF.
16.- Tesorera entrega la transferencia a Jefe Financiero para su autorización			X						1		0,1373	Sin Novedad
17.- Jefe Financiero verifica la transferencia del anticipo y legaliza.		X						2		0,3932		Sin Novedad
18.- Jefe Financiero entrega a Tesorería los documentos			X						1		0,1966	Sin Novedad
19.- Tesorera elabora telegramas informando el envío de los valores a los interesados		X						2		0,2746		Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>28</b>	<b>9</b>	<b>4,2487</b>	<b>1,2879</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>75,676</b>	<b>%</b>									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>76,7384</b>	<b>%</b>									

GRAFICO 3.6 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: SOLICITUD DE ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre










NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
UNIDAD ADMINISTRATIVA: SECCION FINANZAS												
ENTRADA: Control de Cartera				Tiempo Total: 65				Frecuencia: MENSUAL				
SALIDA: Recuperación de Valores				Costo Total: 8,3128				Volumen: 4				
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	○	□	→	◇	▽	D	○	AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspec.					
Inicio	X											
1.- Auxiliar de Contabilidad, imprime del sistema el mayor auxiliar de cuentas por cobrar		X						2		0,2464		Sin Novedad
2.- Auxiliar de Contabilidad, controla y verifica valores pendientes por recuperar		X						30		3,696		Sin Novedad
2.- Auxiliar de Contabilidad, coordina con Jefa de Tesorería para cruzar información pendiente						X			10		1,232	Al no disponer de información en red entre las subsecciones causa retraso en la verificación de la información.
3.- Auxiliar de Contabilidad elabora oficios, telegramas solicitando liquidaciones o devoluciones de valores asignados a bases, centros, unidades militares y otros.		X						10		1,232		Sin Novedad
4.- Auxiliar de Contabilidad entrega oficio para verificación a Jefa de Contabilidad.			X						1		0,1232	Sin Novedad
5.- Jefe de Contabilidad revisa, y sumilla la documentación						X			2		0,3028	El trámite burocrático de la sumilla causa demora en el envío del documento para la recuperación de valores.
6.- Jefe de Contabilidad entrega oficio para legalización del jefe financiero			X						1		0,1514	Sin Novedad
7.- Jefe Financiero revisa y legaliza el oficio		X						2		0,3932		Sin Novedad
8.- Jefe Financiero entrega a Auxiliar de Contabilidad			X						1		0,1966	Sin Novedad
9.- Auxiliar de Contabilidad registra el oficio en el libro de salida de documntos		X						2		0,2464		Sin Novedad
10.- Auxiliar de Contabilidad entrega a secretaría general para su envío			X					2		0,2464		Sin Novedad
11.- Auxiliar de Contabilidad archiva copia de documento enviado					X				2		0,2464	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>48</b>	<b>17</b>	<b>6,0604</b>	<b>2,2524</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>												
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>												

GRAFICO 3.7 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: CONTROL DE CARTERA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre








<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Declaración de Impuestos al SRI.		<b>Tiempo Total:</b> 375		<b>Frecuencia:</b>		<b>ANUAL</b>						
<b>SALIDA:</b> Pago de Impuestos Retenidos		<b>Costo Total:</b> 51,558		<b>Volumen:</b>		<b>12</b>						
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AY	NAY	AY	NAY	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.- Jefa de Contabilidad imprime Mayor Auxiliar de Retenciones de Impuesto a la Renta		X						4		0,6056		Sin Novedad
2.- Jefa de Contabilidad entrega Liquidaciones de Gastos de Bases y Centros de Movilización y comprobantes de egreso del período a Jefa de Tesorería.			X						3		0,4542	Sin Novedad
3.- Jefa de Tesorería recibe liquidaciones de gastos de bases y centros de movilización y comprobantes de egreso del período.			X						60		8,238	Sin Novedad
4.- Jefa de Tesorería verifica e ingresa al Sistema Anexo Transaccional la información detallada de cada una de las facturas (recbidas) y de los comprobantes de retención (emitidos) en las transacciones realizadas por la Institución en un período (mensual) de acuerdo a mayores auxiliares.		X						240			32,952	El registro de los documentos requiere de la disponibilidad de toda la documentación con la serie de cada formulario de retención para su ingreso, siendo necesario que las Bases y Centros remitan la información.
5.- Jefa de Tesorería imprime Talón Resumen de anexos de renta del Sistema Anexo Transaccional		X						2		0,2746		Sin Novedad
6.- Jefa de Tesorería concilia valores retenidos entre Talón Resumen de Anexos de Renta y mayores auxiliares.		X						30			4,119	Sin Novedad
7.- Jefa de Tesorería llena Formularios 103 de impuesto a la renta para declaración de impuestos en el Formularios del SRI		X						5			0,6865	Sin Novedad
8.- Tesorera verifica los formularios 103 que esten de acuerdo a lo conciliado.		X						5			0,6865	Sin Novedad
10.- Jefa de Tesorería ingresa a la página web del sri (www.sri.gov.ec)		X						5			0,6865	Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	○	□	→	◇	▽	D	○	AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
11.- Jefa de Tesorería escoge la opción Declaración de Impuestos por Internet		X						1		0,1373		Sin Novedad
12.- Tesorera digita clave de ingreso al sistema y autoriza declaración de impuestos.		X						1		0,1373		Sin Novedad
13.-Jefa de Tesorería envía declaración de Impuestos al SRI via Internet		X						2		0,2746		Sin Novedad
14.- SRI Debita del Banco Central del Ecuador el valor de la declaración.(Cuenta Unica del Tesoro				X								Sin Novedad
15.- Jefa de Tesorería Imprime Comprobantes Electrónicos de Pago y formularios declarados y aceptados por el SRI		X						2		0,2746		Sin Novedad
16.- Tesorera verifica el débito realizado, vía internet en el estado de cuenta del Banco Central del Ecuador.							X		5		0,6865	Si se demora en registrarse el debito , esto provoca que el proceso no pueda continuar por cuanto es necesario verificar y confirmar el valor.
17.- Jefa de Tesorería entrega comprobantes electrónicos de débito a Auxiliar de Contabilidad.			X						2		0,2746	Sin Novedad
18.- Auxiliar de Contabilidad recibe comprobantes electrónicos.			X						2		0,2464	Sin Novedad
18.- Auxiliar de Contabilidad entrega a Jefa de Contabilidad para su supervisión.			X						2		0,2464	Sin Novedad
19.- Jefa de Contabilidad informa a Jefe Financiero el cumplimiento de las actividad tributaria.			X						2		0,3028	Sin Novedad
20.- Tesorera archiva documentación de respaldo del débito					X				2		0,2746	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>297</b>	<b>78</b>	<b>40,8345</b>	<b>10,7235</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>79,200</b>	%									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>79,2011</b>	%									

GRAFICO 3.8 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL S.R.I.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre








<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Control y Movimiento de Bienes Muebles						<b>Tiempo Total:</b> 117		<b>Frecuencia:</b>		<b>ANUAL</b>		
<b>SALIDA:</b> Traspaso de Bines						<b>Costo Total:</b> 16,4946		<b>Volumen:</b>		<b>31</b>		
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.- Secretaria Recibe el oficio con el informe de necesidad de los centros, bases o departamentos solicitando que se realice el traspaso de bienes.			X						2		0,2414	Sin Novedad
2.-Secretaria Registra el oficio con el informe de necesidad		X						2		0,2414		Sin Novedad
3.-Secretaria Entrega al Jefe Financiero el oficio con el informe de necesidad			X						2		0,2414	Sin Novedad
4.-Jefe Financiero Revisa y sumilla el oficio con el informe de necesidad		X						3		0,5898		Generalmente la legalización de documentos toma un día, por el volumen de los pedidos.
5.-Jefe Financiero Entrega a Secretaria oficio con el informe de necesidad			X						1		0,1966	Sin Novedad
7.-Secretaria Entrega a la sección de Activos Fijos el oficio con el informe de necesidad			X						2		0,2414	Sin Novedad
8.-Encargado de Activos Fijos Realiza la verificación de existencia del bien requerido tanto en la bodega o cualquier dependencia en el sistema		X						15		2,055		Sin Novedad
9.-Encargado de Activos Fijos elabora y legaliza el formulario de traspaso de los bienes muebles con todas sus características		X						10		1,37		Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES	
	□	▭	⇒	◇	▽	D	○	AV	NAV	AV		NAV
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
10.-Encargado de Activos Fijos Entrega al Jefe Financiero para legalizar el traspaso			X						2		0,274	Sin Novedad
11.-Jefe Financiero legaliza el documento de traspaso		X						4		0,7864		Sin Novedad
12.-Jefe Financiero entrega el documento de traspaso a Encargado de Activos Fijos			X						2		0,3932	Sin Novedad
13.- Encargado de Activos Fijos Registra en el sistema, el movimiento del bien o bienes requeridos		X						10		1,37		Sin Novedad
14.- Encargado de Activos Fijos informa a las Bases o Centros y remite por correo copias del documento de traspaso.			X						60		8,22	Existe demora en el envío de la documentación debido a la distancia de las Bases y Centros
15.-Encargado de Activos Fijos Archiva el documento de traspaso			X						2		0,274	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>44</b>	<b>73</b>	<b>6,4126</b>	<b>10,082</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>37,607</b>	<b>%</b>									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>38,8770</b>	<b>%</b>									

GRAFICO 3.9 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Elaboración de Estados Semestrales de Inventarios												
<b>Tiempo Total:</b> 253												
<b>Frecuencia:</b> ANUAL												
<b>SALIDA:</b> Estados Semestrales de Bienes.												
<b>Costo Total:</b> 33,2088												
<b>Volumen:</b> 2												
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES	
								AY	NAV	AY		NAV
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.- Encargado de Activos Fijos Elabora el Telegrama circular disponiendo la presentación de los Sres. Encargados de los bienes muebles de cada uno de las Bases y centros de Movilización para la revisión y legalización de los estados		X						3		0,411		Sin Novedad
2.- Bodeguero Entrega al Jefe Financiero el Telegrama circular para la revisión y sumilla			X						2		0,274	Sin Novedad
3.- Jefe Financiero Revisa y sumilla el Telegrama circular		X						2		0,3932		Sin Novedad
4.- Jefe Financiero entrega el Telegrama circular a la Dirección para su respectiva legalización			X						2		0,3932	Sin Novedad
5.- Director Realiza el proceso de legalización y despacho						X						Por lo general la firma en la documentación por el Sr. Director se demora 24 horas.
6.- Encargado de Activos Fijos revisa el inventario de Activos Fijos en el sistema, junto a los encargados de Activos Fijos de los centros, bases y dependencias						X			60		8,22	Se produce una demora en la revisión cuando no se cuenta con la presencia de los encargados de Activos Fijos de las Bases y Centros provocando que el trabajo quede sin concluir.
7.- Encargado de Activos Fijos determina novedades en el inventario		X						10		1,37		Sin Novedad
8.- Encargado de Activos Fijos revisa la documentación de soporte para confirmar la existencia de las novedades si fuera el caso		X						5		0,685		Sin Novedad
9.- Encargado de Activos Fijos rectifica en el sistema las novedades existentes de acuerdo a los documentos de respaldo		X						10		1,37		Sin Novedad
10.- Encargado de Activos Fijos Imprime los estados de los activos fijos de toda la Dirmov.		X						5		0,685		Sin Novedad
11.- Encargado de Activos Fijos Legaliza con los encargados de las Bases, Centros y dependencias los estados de activos fijos		X						15		2,055		Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	○	□	➔	◇	▽	D	○	AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
12.- Encargado de los Activos Fijos Entrega toda la documentación de los estados a la sección imprenta para que realice la encuadernación.			X						5		0,685	Sin Novedad
13.- Imprenta Realiza el proceso de encuadernación							X					Sin Novedad
14.- Encargado de Activos Fijos Recpta los estados de activos fijos encuadernados			X						3		0,411	Sin Novedad
15.- Encargado de Activos Fijos Elabora oficio para remitir al COMACO		X						2		0,274		Sin Novedad
16.- Encargado de Activos Fijos Entrega al Jefe Financiero el oficio y los estados para revisión y sumilla			X						2		0,274	Sin Novedad
17.- Jefe Financiero Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO con los anexos respectivos.		X						2		0,3932		Sin Novedad
18.- Jefe Financiero Entrega al Director para la legalización de la documentación			X						3		0,5898	Sin Novedad
19.- Secretaria Recpta oficio y estados legalizados			X						2		0,2414	Sin Novedad
20.- Secretaria Entrega el oficio y los estados legalizado a Secretaría General para el envío a las diferentes Bases y Centros.			X						120		14,484	El envío lo realiza por correo , por lo que no se hace de inmediato esperando tener algunos documentos para remitir los mismos.
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>54</b>	<b>199</b>	<b>7,6364</b>	<b>25,5724</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>			<b>21,344</b>	%								
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>			<b>22,9951</b>	%								

GRAFICO 3.10 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
UNIDAD ADMINISTRATIVA: SECCION FINANZAS												
ENTRADA: Registro de Alta de Bienes		Tiempo Total: 817		Frecuencia: MENSUAL								
SALIDA: Alta de Bienes Muebles		Costo Total: 106,4546		Volumen: 1								
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	AY	NAY	AY		NAY
Inicio	X											
1.- Auxiliar de Contabilidad Imprime auxiliar de bienes adquiridos a darse de alta y verifica valores de las facturas		X						20		2,464		Sin Novedad
2.- Auxiliar de Contabilidad Reproduce copias de compras de los bienes muebles adquiridos						X			300		36,96	Al no disponer de una red informático entre la Subsección Contabilidad y la Subsección Activos Fijos retrasa el ingreso y registro de las altas de los Bienes Muebles.
3.- Auxiliar de Contabilidad Verifica las facturas con los auxiliares		X						60		7,392		Sin Novedad
4.- Auxiliar de Contabilidad Entrega a Sra. Jefa de Contabilidad			X						3		0,3696	Sin Novedad
5.- Jefa de Contabilidad Verifica saldos y legaliza		X						5		0,757		Sin Novedad
6.- Jefa de Contabilidad Regrea al Auxiliar de Contabilidad			X						2		0,3028	Sin Novedad
7.- Auxiliar de Contabilidad Elabora el oficio para remitir a la seccion Activos Fijos		X						4		0,4928		Sin Novedad
8.-Auxiliar de Contabilidad Registra en el libro del registro de salida de documentacion		X						2		0,2464		Sin Novedad
9.- Auxiliar de Contabilidad Entrega detalle y copia de facturas a la seccion de Activos Fijos			X						15		1,848	Sin Novedad
10.-Encargado de Activos Fijos Recibe oficio, listado y copias			X						3		0,411	Sin Novedad
11.-Encargado de Activos Fijos Verifica la dependencia a la cual se asigna el bien		X						10		1,37		Sin Novedad
12.-Encargado de Activos Fijos Inspecciona cuando el bien se encuentra en la Direccion de Mivilizacion							X		30		4,11	Sin Novedad










RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES	
	□	▭	⇒	◇	▽	D	○	AY	NAV	AY		NAV
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
13.-Encargado de Activos Fijos Verificar la existencia del bien fuera de la matriz mediante una llamada telefónica a las Bases o Centros.							X		120		16,44	La distancia con los diferentes Centros y Bases generalmente dificulta la inspección visual de los Activos, de parte del Encargado de los Bienes Muebles que se encuentra en la Dirección.
14.-Encargado de Activos Fijos Codifica de acuerdo a las características para el registro del bien		X						60		8,22		Sin Novedad
15.-Encargado de Activos Fijos Elabora la etiqueta de identificación para colocar en el bien adquirido		X						60		8,22		Sin Novedad
16.-Encargado de Activos Fijos Coloca la etiqueta en el bien de la matriz		X						60		8,22		Sin Novedad
17.-Encargado de Activos Fijos Envía la etiqueta del bien a las Bases y Centros por Correo.			X						60	8,22		Sin Novedad
18.- Encargado de Activos Fijos Archiva documento de respaldo					X				3		0,411	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>281</b>	<b>536</b>	<b>37,3822</b>	<b>69,0724</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>34,394</b>	<b>%</b>									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>35,1156</b>	<b>%</b>									

GRAFICO 3.11 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: REGISTRO DE ALTA DE BIENES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Toma Física de Bienes Muebles				<b>Tiempo Total:</b> 5985		<b>Frecuencia:</b>		<b>ANUAL</b>				
<b>SALIDA:</b> Baja de Bienes Muebles				<b>Costo Total:</b> 863,5666		<b>Volumen:</b>		<b>2</b>				
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.- Encargado de Activos Fijos Realiza Telegrama circular para las Bases y Centros para que envíen el listado de bienes que se encuentran en mal estado para el trámite de baja		X						4		0,548		Sin Novedad
2.- Encargado de Activos Fijos Entrega al Jefe Financiero el telegrama circular para su revisión y sumilla			X						2		0,274	Sin Novedad
3.- Jefe Financiero Revisa y sumilla el Telegrama circular		X						2		0,3932		Sin Novedad
4.- Jefe Financiero Entrega a la Dirección el Telegrama circular para las bases y centros para la legalización			X						2		0,3932	Generalmente la documentación remitida para la firma de Sr. Director demora un periodo de un día.
5.- Director Realiza el proceso de legalización y despacho						X						Sin Novedad
6.- Encargado de Activos Fijos Verifica físicamente todos los Activos Fijos y material obsoleto del Centro o Base y determinar las novedades		X						2160		295,92		Sin Novedad
7.- Jefe Financiero Verifica físicamente el material obsoleto del Centro o Base		X						720		141,552		Sin Novedad
8.- Encargado de Activos Fijos Elabora y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja		X						10		1,37		Sin Novedad
9.- Encargado de Activos Fijos entrega las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja al Jefe Financiero.			X						5		0,685	
10.- Jefe Financiero revisa y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja		X						5		0,983		Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	○	□	⇒	◇	▽	D	○	AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./ Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
11.- Encargado de Activos Fijos Evacua bienes considerados para la baja			X						2880		394,56	Debido a la distancia de unidades principalmetne del Oriente dificulta su evacuación y provoca demora en el trámite de
12.- Encargado de Activos Fijos Almacena todos los bienes considerados para la baja en bodega de inservibles		X						120		16,44		Sin Novedad
13.- Encargado de Activos Fijos Registra en el sistema las novedades determinadas en la toma fisica		X						30		4,11		Sin Novedad
14.- Encargado de Activos Fijos Registra en el sistema el movimiento del bien considerado para la baja		X						30		4,11		Sin Novedad
15.- Encargado de Activos Fijos Elabora el oficio dirigido al COMACO, solicitando el tramite de baja del material considerado obsoleto		X						5		0,685		Sin Novedad
16.- Encargado de Activos Fijos Entrega el oficio al Jefe Financiero para la sumilla dirigido al COMACO			X						2		0,274	Sin Novedad
17.- Jefe Financiero- Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO		X						2		0,3932		Sin Novedad
18.- Jefe Financiero Entrega el oficio dirigido al COMACO al Sr. Director para su legalizacion			X						2		0,3932	Sin Novedad
19.- Director Realiza el proceso de legalización y despacho						X						Sin Novedad
20.- Secretaria Recpta el oficio legalizado			X						2		0,2414	Sin Novedad
21.- Secretaria Entrega el oficio legalizado para el envio a Secretaria General.			X						2		0,2414	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>3088</b>	<b>2897</b>	<b>466,504</b>	<b>397,062</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>			<b>51,596</b>	%								
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>			<b>54,0207</b>	%								

GRAFICO 3.12 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: TOMA FISICA DE BIENES MUEBLES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre








<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Custodia de garantías						<b>Tiempo Total:</b> 71		<b>Frecuencia:</b>		<b>ANUAL</b>		
<b>SALIDA:</b> Actualización de Garantías						<b>Costo Total:</b> 10,1041		<b>Volumen:</b>		<b>12</b>		
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	AV	NAV	AV	NAV	
Inicio	X											
1.- Tesorera registra en excel garantías haciendo constar fecha de vencimiento de las garantías y contratos de acuerdo a copias de documentos y cuadro de garantías		X						3		0,4119		Sin Novedad
2.- Tesorera verifica cuadro de garantías vigentes		X						5		0,6865		Sin Novedad
3.- Tesorera elabora oficio al proveedor comunicando el vencimiento de garantías		X						2		0,2746		Sin Novedad
4.- Tesorera entrega oficio al Jefe Financiero para la sumilla			X						1		0,1373	Sin Novedad
5.- Jefe Financiero revisa y sumilla oficio		X						2		0,3932		Sin Novedad
6.- Jefe Financiero entrega oficio a la Dirección para su legalización			X						2		0,3932	Generalmente la documentación remitida para la firma de Sr. Director demora un periodo de un día.
8.- Jefe Financiero recepta oficio legalizado			X						2		0,3932	Sin Novedad
9.- Tesorera envia oficio por via fax a la empresa proveedora solicitando la renovación de garantías						X			30		4,119	Esta actividad toma tiempo en razon de que se necesita la contestación de parte de el proveedor lo que causa demora en el proceso.

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	(minutos)		Dolares		
								AV	NAV	AV	NAV	
10.- Tesorera envía oficio con mensajero a la empresa proveedora solicitando la renovación de la garantía			X						2		0,2746	Sin Novedad
11.- Tesorera archiva copia de los oficios					X				2		0,2746	Sin Novedad
12.- Tesorera receipta garantía renovada por parte del proveedor (si el proveedor renovó las garantías)		X						5		0,6865		Sin Novedad
13.- Tesorera comunica verbalmente al ordenador de gasto el tiempo por el que fue renovada la garantía			X						2		0,2746	Sin Novedad
14.- Tesorera custodia de garantías en la caja fuerte		X						3		0,4119		Sin Novedad
15.- Tesorera ejecuta las garantías (si el proveedor no renovó las garantías)		X						10		1,373		Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>30</b>	<b>41</b>	<b>4,2376</b>	<b>5,8665</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>			<b>42,254</b>	%								
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>			<b>41,9394</b>	%								

GRAFICO 3.13 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: CUSTODIA DE GARANTIAS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
UNIDAD ADMINISTRATIVA: SECCION FINANZAS												
ENTRADA: Certificación de Fondos Presupuestarios				Tiempo Total: 30		Frecuencia:		ANUAL				
SALIDA: Emisión de Certificación de Fondos Presupuest.				Costo Total: 4,3416		Volumen:		60				
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
	 Inic./Fin	 Operac.	 Transp.	 Decisión	 Archivo	 Demora	 Inspecc.	AY	NAY	AY	NAY	
Inicio	X											
1.- Secretaria, Recpta Oficio solicitando la Certificación de Fondos Presupuestarios del Ordenado del gasto.			X						2		0,2414	Sin Novedad
2.- Secretaria, Registra Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.		X						2		0,2414		Sin Novedad
3.- Secretaria, Entrega a Jefe Financiero el Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.			X						1		0,1207	Sin Novedad
4.- Jefe Financiero, Revisa y sumilla a la Secciones de Presupuesto para que emitan la Certificaciones Presupuestarias.		X						3		0,5898		Sin Novedad
5.- Jefe Financiero, Entrega Oficio Sumillado a Secretaria			X						1		0,1966	Sin Novedad
6.- Secretaria, Entrega Oficio sumillado a Presupuesto.			X						1		0,1207	Sin Novedad
7.- Jefa de Presupuesto, Verifica la disponibilidad Presupuestaria en el libro de Presupuesto y en el Sistema Financiero.		X						3		0,3696		Se presenta pedidos que no estan presupuestados por lo que se requiere la reprogramación presupuestaria.
8.- Jefa de Presupuesto, Elabora el Documento Certificando la Disponibilidad Presupuestaria si fuera el caso.		X						3		0,3696		Sin Novedad
9.- Jefa de Presupuesto, Legaliza documento certificando la disponibilidad Presupuestaria.		X						1		0,1232		Sin Novedad
10.- Jefa de Presupuesto, Elabora Oficio dando contestación al requerimiento de las Certificaciones.		X						2		0,2464		Sin Novedad

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	(minutos)		Dolares		
								AV	NAV	AV	NAV	
11.-Jefe de Presupuesto, Entrega Oficio al Jefe Financiero para legalización			X						1		0,1232	Sin Novedad
12.- Jefe Financiero, Revisa el Oficio , las Certificaciones y legaliza.		X						3		0,5898		Sin Novedad
13.- Jefe Financiero, Entrega Oficios con certificaciones a Jefa de Presupuesto.			X						2		0,3932	Sin Novedad
14.- Jefa de Presupuesto, Entrega Oficios con Cerificaciones al Ordenador que solicito el requerimiento.		X						3		0,3696		Debido a la distancia con los diferentes Centros y Bases dentro del País , el envío de los documentos tarda de dos a tres días.
15.- Jefa de Presupuesto, Archiva copia del Oficio y de las Certificaciones con el recibido del destinatario					X				2		0,2464	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>20</b>	<b>10</b>	<b>2,8994</b>	<b>1,4422</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>			<b>66,667</b>									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>			<b>66,7818</b>									

GRAFICO 3.14 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: CERTIFICACION DE FONDOS PRESUPUESTARIOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Ingreso de partidas presupuestarias		<b>Tiempo Total:</b> 1966				<b>Frecuencia:</b>		<b>ANUAL</b>				
<b>SALIDA:</b> Presupuesto ingresado		<b>Costo Total:</b> 242,0866				<b>Volumen:</b>		<b>1</b>				
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	AV	NAV	AV	NAV	
	(□)	(□)	(→)	(◇)	(▽)	(D)	(○)	(minutos)	(Dolares)	(Dolares)	(Dolares)	
Inicio	X											
1.- Secretaria, recepta el libro de Presupuesto aprobado por Comando Conjunto			X						3		0,3621	Sin Novedad
2.- Secretaria, registra el libro de Presupuesto en el libro de Secretaría Dpto. Financiero		X						2		0,2414		Sin Novedad
3.- Secretaria, entrega el libro de Presupuesto al Jefe Financiero.			X						2		0,2414	Sin Novedad
4.- Jefe Financiero, revisa y sumilla el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto		X						3		0,1966		Sin Novedad
5.- Jefe Financiero entrega el libro de presupuesto a Secretaria			X						1		0,1966	Sin Novedad
6.- Secretaria, registra sumilla en libro de entrada y salida de documntos		X						1		0,1207		Sin Novedad
7.- Secretaria, entrega el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto			X						2		0,2414	Sin Novedad
8.- Jefa de Presupuesto, recepta el libro de presupuesto y coordina con todos los Ordenadores de Gasto a fin de verificar si no han efectuado recortes en el presupuesto remitido.						X			480		59,136	Debido a la distancia con las Bases y Centros las coordinaciones retrasan el ingreso de la información al Sistema.
9.- Jefa de Presupuesto, recepta e Ingreso al Sistema Financiero, módulo Presupuesto opción Mantenimiento y crea partidas Presupuestarias.		X						1440			177,408	Existe demora, porque el paquete informatico recepta demasiada información en un mismo periodo de tiempo lo que retrasa su movimiento.



RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.	(minutos)		Dolares		
								AV	NAV	AV		NAV
10.- Jefa de Presupuesto, reproduce dos ejemplares para Jefe Financiero y Contabilidad.		X						20		2,464		Sin Novedad
11.- Jefa de Presupuesto, entrega copia de Presupuesto a la sección Contabilidad.			X						5		0,616	Sin Novedad
12.- Jefa de Presupuesto, entrega copia de Presupuesto a Jefe Financiero.			X						5		0,616	Sin Novedad
13.- Auxiliar de Presupuesto Archiva Presupuesto Original para confección de Certificaciones de Fondos.					X				2		0,2464	Sin Novedad
Final	X											
<b>TOTALES:</b>								<b>1466</b>	<b>500</b>	<b>180,431</b>	<b>61,6559</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>74,568</b>	<b>%</b>									
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>74,5315</b>	<b>%</b>									

GRAFICO 3.15 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Dirección de Movilización del Comando Conjunto												
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> SECCION FINANZAS												
<b>ENTRADA:</b> Elaboración de modificación presupuestaria		<b>Tiempo Total:</b>	1015			<b>Frecuencia:</b>	<b>MENSUAL</b>					
<b>SALIDA:</b> Modificación Presupuestaria		<b>Costo Total:</b>	125,7756			<b>Volumen:</b>	12					
RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	
	Inic./Fin	Operac.	Transp.	Decisión	Archivo	Demora	Inspecc.					
Inicio	X											
1.-Secretaria Recpta documento: memorando disponiendo se elabore la modificación presupuestaria con informe de necesidad, presupuesto del bien o servicio que se va a financiar y la fuente de ingresos para financiamiento			X						2		0,1207	Sin Novedad
2. Secretaria Registra documento remitido por Dirección		X						2		0,2414		Sin Novedad
3. Secretaria Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento			X						1		0,1207	Sin Novedad
4. Jefe financiero Sumilla el documento		X						3		0,5898		Sin Novedad
5. Jefe financiero Entrega a secretaria para que distribuya			X						1		0,1966	Sin Novedad
6. Secretaria Registra en el libro de registro de documentacion		X						1		0,1207		Sin Novedad
7. Secretaria Entrega a Presupuesto			X						1		0,1207	Sin Novedad
8. Jefa de Presupuesto elabora y legaliza el documento para la modificación presupuestaria		X						20			2,464	Si se presenta errores en la documentación esta es rechazada y remitida para su rectificación.
9.-Auxiliar de Presupuesto elabora oficio dirigido al COMACO solicitando la modificación		X						3			0,3696	Sin Novedad
10.-Jefa de Presupuesto entrega el oficio y el documento de modificación presupuestaria al Jefe Financiero			X						2		0,2464	Sin Novedad

11.-Jefe financiero Revisa y legaliza el oficio y el documento de modificación presupuestaria		X					3		0,5898		Sin Novedad
12.-Jefe financiero Entrega al Jefe de Presupuesto para su envío al Comando Conjunto (COMACO) para su aprobación.			X					2		0,3932	Sin Novedad
13. Jefe de Presupuesto envía al Comando Conjunto (COMACO) para que apruebe la modificación presupuestaria.					X			960		118,272	Generalmente la legalización de la solicitud para la modificación presupuestaria el COMACO lo efectúa en un tiempo de dos días.
14.-Secretaria Recibe oficio del COMACO en el que autoriza la modificación presupuestaria si fuera el caso			X					2		0,2414	Sin Novedad
15. Secretaria Registra documento remitido por COMACO		X						2		0,2414	Sin Novedad
16. Secretaria Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento			X						1	0,1207	Sin Novedad
17. Jefe financiero Sumilla el documento		X						2		0,3932	Sin Novedad
18. Jefe financiero Entrega a secretaria para que distribuya			X						1	0,1966	Sin Novedad
19. Secretaria Entrega a Presupuesto			X						1	0,1207	Sin Novedad
20. Jefe de Presupuesto Registra la Modificación presupuestaria en el sistema del PLAMA		X						5		0,616	Sin Novedad
Final	X										
<b>TOTALES:</b>								<b>41</b>	<b>974</b>	<b>5,6259</b>	<b>120,15</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>			<b>4,039</b>	<b>%</b>							
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>			<b>4,4730</b>	<b>%</b>							

GRAFICO 3.16 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS: ELABORACION DE MODIFICACION PRESUPUESTARIA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

### 3.7 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA												
No.	PROCESOS DE CONTABILIDAD- PRESUPUESTO-TESORERIA- ACTIVOS FIJOS.	TIEMPO (Minutos)				COSTO (Dólares)				FRECUEN- CIA	VOLU- MEN	NOVEDADES
		AV.	NAV	TOTAL	EFICIEN- CIA %	AV	NAV	TOTAL	EFICIEN- CIA %			
1	SOLICITUD DE PAGOS	42	14	56	75	6,1572	1,9155	8,0727	76,272	MENSUAL	800	A-B-C-D-E-F
2	CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS	32	11	43	74,419	5,3812	0,8738	6,255	86,03	ANUAL	240	A-B
3	LIQUIDACION DE VALORES	35	11	46	76,087	5,3223	1,0772	6,3995	83,167	MENSUAL	31	A-B
4	CONTROL DE INVENTARIOS	2194	1483	3677	59,668	270,86	182,84	453,69	59,7	ANUAL	12	A-B-C-D
5	SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES	28	9	37	75,676	4,2487	1,2879	5,5366	76,738	MENSUAL	31	A-B-C
6	CONTROL DE CARTERA	48	17	65	73,846	6,0604	2,2524	8,3128	72,904	MENSUAL	4	A-B
7	DECLARACION DE IMPUESTO S.R.I.	297	78	375	79,2	40,835	10,724	51,558	79,201	ANUAL	12	A-B
8	CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES	44	73	117	37,607	6,4126	10,082	16,495	38,877	ANUAL	31	A-B

No.	PROCESOS DE CONTABILIDAD-PRESUPUESTO-TESORERIA-ACTIVOS FIJOS.	TIEMPO (Minutos)				COSTO (Dólares)				FRECUEN- CIA	VOLU- MEN	NOVEDADES
		AV.	NAV	TOTAL	EFICIEN- CIA %	AV	NAV	TOTAL	EFICIEN- CIA %			
		9	ELABORACION DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS	54	199	253	21,344	7,6364	25,572			
10	REGISTRO DE ALTA DE BIENES	281	536	817	34,394	37,382	69,072	106,45	35,116	SEMESTRAL	1	A-B
11	TOMA FISICA DE BIENES MUEBLES	3,09	2,9	5,985	51,596	466,5	397,06	863,57	54,021	ANUAL	2	A-B
12	CUSTODIA DE GARANTIAS	30	41	71	42,254	4,2376	5,8665	10,104	41,939	ANUAL	12	A-B
13	CERTIFICACION DE FONDOS	20	10	30	66,667	2,8994	1,4422	4,3416	66,782	ANUAL	60	A-B
14	INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	1466	500	1966	74,568	180,43	61,656	242,09	74,532	ANUAL	1	A-B
15	ELABORACION DE MODIFICACION	41	974	1015	4,039	5,6259	120,15	125,78	4,473	MENSUAL	12	A-B
	<b>TOTALES PROMEDIOS</b>	<b>4615</b>	<b>3959</b>	<b>8574</b>	<b>846,37</b>	<b>1050</b>	<b>891,87</b>	<b>1941,9</b>	<b>872,75</b>			

GRAFICO 3.17 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

### 3.7.1 PRESENTACION DE REPORTES DE LOS PROCESOS.

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

#### Informe de Novedades Gráfico 3.2

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Solicitud de Pagos.**

#### Novedades Cuantitativas:

<b>Entrada.</b>	Solicitud de Pagos	<b>Tiempo.</b>	56
<b>Salida.</b>	Acreditación de Valores	<b>Costo.</b>	8,0727
<b>Frecuencia.</b>	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	75,000%
<b>Volumen.</b>	800	<b>Eficiencia en Costo.</b>	76,2719%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 56 minutos, de los cuales 42 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 14 minutos no agregan valor, y representa el 75,00% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 8,0727 de los cuales USD. 6,1572 agregan valor y USD. 1,9155 no agregan valor generando una eficiencia de 76,2719% en costo.

#### Novedades Cualitativas:

A.-Por el volumen de la documentación se retarda en legalizar por lo menos un día.

B.-De no existir presupuesto se manda a Logística para su rectificación.

C.-El sistema ESIGEF retarda los movimientos

D.-Existe la posibilidad que la documentación no cumpla con los requisitos de ley y sea devuelta

E.-Existe demoras en la acreditación de los valores por parte del Ministerio de Finanzas.

F.-Debido a la cantidad de retenciones y su entrega a nivel Nacional provoca un retardo en la misma.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

### **Informe de Novedades Gráfico 3.3**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Control de Ingresos y Egresos.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Control de Ingresos y Egresos.	<b>Tiempo.</b>	43
<b>Salida.</b>	Conciliación Bancaria	<b>Costo.</b>	6,255
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	74,419%
<b>Volumen.</b>	240	<b>Eficiencia en Costo.</b>	86,0304%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 43 minutos, de los cuales 32 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 11 minutos no agregan valor, y representa el 74,419% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 6,255 de los cuales USD. 5,3812 agregan valor y USD. 0,8738 no agregan valor generando una eficiencia de 86,0304% en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- La emisión de los estados de cuenta son entregados dentro del mes siguiente lo que demora el proceso de control.

B.- El registro de la documentación no se realiza de inmediato por la cantidad de información recibida.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.4**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Liquidación de Valores.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Liquidación de Valores	<b>Tiempo.</b>	46
<b>Salida.</b>	Disminución de Saldos	<b>Costo.</b>	6,3995
<b>Frecuencia.</b>	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	76,087%
<b>Volumen.</b>	31	<b>Eficiencia en Costo.</b>	83,1674%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 46 minutos, de los cuales 35 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 11 minutos no agregan valor, y representa el 76,087% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 6,3995 de los cuales USD. 5,3223 agregan valor y USD. 1,0772 no agregan valor generando una eficiencia de 83,1674% en costo.



**Novedades Cualitativas:**

A.- El registro de la documentación no se hace de inmediato se espera a tener varias liquidaciones

B.- Cuando la documentación no tiene los soportes suficientes debe iniciar nuevamente el proceso.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.5**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Control de Inventarios.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Control de Inventarios.	<b>Tiempo.</b>	3.677
<b>Salida.</b>	Inventarios Actualizados	<b>Costo.</b>	453,6943
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	59,668%
<b>Volumen.</b>	12	<b>Eficiencia en Costo.</b>	59,7003%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 3.677 minutos, de los cuales 2.194 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 1.483 minutos no agregan valor, y representa el 59,668% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 453,6943 de los cuales USD. 270,857 agregan valor y USD. 132,837 no agregan valor generando una eficiencia de 59,7003% en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Existe demora debido a que se espera a tener varios documentos para su millar la misma.

B.- Debido a la gran cantidad de información se demora por lo menos un día, y al existir cuatro personas responsables de la documentación de las Bases y Centros causa demora en las coordinaciones.

C.- El ingreso manual es necesario lo que toma por lo menos dos días.

D.- Al no existir un sistema informático para el control de existencias causa retraso en la toma de decisiones.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.6**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Solicitud de Anticipo de Valores.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Solicitud de Anticipo de Valores	<b>Tiempo.</b>	37
<b>Salida.</b>	Acreditación de Anticipos	<b>Costo.</b>	5,5366
<b>Frecuencia.</b>	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	75,676%
<b>Volumen.</b>	31	<b>Eficiencia en Costo.</b>	76,7384%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 37 minutos, de los cuales 28 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 9 minutos no

agregan valor, y representa el 59,668% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 5,5366 de los cuales USD. 4,2487 agregan valor y USD. 1,2879 no agregan valor generando una eficiencia de 76,7384% en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Existe demora debido a que se espera a tener varios documentos para su millar la misma.

B.- La entrega de los documentos a las diferentes sub secciones se realiza dos veces al día

C.- Existe una demora en la acreditación de valores de parte del Ministerio de Finanzas entre 48 y 72 horas con el sistema ESIGEF.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.7**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Control de Cartera.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Control de Cartera	<b>Tiempo.</b>	65
<b>Salida.</b>	Recuperación de Valores	<b>Costo.</b>	8,3128
<b>Frecuencia.</b>	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	73,846%
<b>Volumen.</b>	4	<b>Eficiencia en Costo.</b>	72,9044%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 65 minutos, de los cuales 48 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 17 minutos no agregan valor, y representa el 73,846% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 8,3128 de los cuales USD. 6.0604 agregan valor y USD. 2.2524 no agregan valor generando una eficiencia de 72,9044 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Al no disponer de información en red entre las sub secciones causa retraso en la verificación de la información.

B.- El trámite burocrático de la sumilla causa demora en el envío del documento para la recuperación de valores.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.8**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Declaración de Impuestos al S.R.I.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Declaración de Impuestos al S.R.I.	<b>Tiempo.</b>	375
<b>Salida.</b>	Pago de impuestos retenidos.	<b>Costo.</b>	51,558
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	79,200%
<b>Volumen.</b>	12	<b>Eficiencia en Costo.</b>	79,2011%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 375 minutos, de los cuales 297 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 78 minutos no agregan valor, y representa el 79,200 % de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 51,558 de los cuales USD. 40,8345 agregan valor y USD. 10,7235 no agregan valor generando una eficiencia de 79,2011 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

- A.- El registro de los documentos requiere de la disponibilidad de toda la documentación con la serie de cada formulario de retención para su ingreso, siendo necesario que las Bases y Centros remitan la información.
- B.- Sí se demora en registrarse el débito, esto provoca que el proceso no pueda continuar por cuanto es necesario verificar y confirmar el valor.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.9**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Control y Movimiento de Bienes Muebles.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Control y Movimiento de Bienes Muebles.	<b>Tiempo.</b>	117
<b>Salida.</b>	Traspaso de Bienes	<b>Costo.</b>	16,4946
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	37,607%
<b>Volumen.</b>	31	<b>Eficiencia en Costo.</b>	38,8770%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 117 minutos, de los cuales 44 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 73 minutos no agregan valor, y representa el 37,607% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 16,4946 de los cuales USD. 6,4126 agregan valor y USD. 10,082 no agregan valor generando una eficiencia de 38,8770% en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Generalmente la legalización de documentos toma un día, por el volumen de los pedidos.

B.- Existe demora en el envío de la documentación debido a la distancia de las Bases y Centros

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.10**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Elaboración de Estados Semestrales de Inventario.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Elaboración de Estados Semestrales de Inventario.	<b>Tiempo.</b>	253
<b>Salida.</b>	Estados semestrales de Bines	<b>Costo.</b>	33,2088
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	21,344%
<b>Volumen.</b>	2	<b>Eficiencia en Costo.</b>	22,9951%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 253 minutos, de los cuales 54 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 199 minutos no agregan valor, y representa el 21,344% de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 33,2088 de los cuales USD. 7,6364 agregan valor y USD. 25,5724 no agregan valor generando una eficiencia de 22,9951 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Por lo general la firma en la documentación por el Sr. Director se demora 24 horas.

B.- Se produce una demora en la revisión cuando no se cuenta con la presencia de los encargados de Activos Fijos de las Bases y Centros provocando que el trabajo quede sin concluir.

C.- El envío lo realiza por correo, por lo que no se hace de inmediato esperando tener algunos documentos para remitir los mismos.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.11**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Registro de alta de Bines.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Registro de alta de Bines	<b>Tiempo.</b>	817
<b>Salida.</b>	Alta de Bienes Muebles	<b>Costo.</b>	106,4546
<b>Frecuencia.</b>	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	34,394%
<b>Volumen.</b>	1	<b>Eficiencia en Costo.</b>	35,1156%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 817 minutos, de los cuales 281 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 536 minutos no agregan valor, y representa el 34,394 % de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 106,4546 de los cuales USD. 37,3822 agregan valor y USD. 69,0724 no agregan valor generando una eficiencia de 35,1156 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Al no disponer de una red informático entre la Sub sección Contabilidad y la Sub sección Activos Fijos retrasa el ingreso y registro de las altas de los Bienes Muebles.

B.- La distancia con los diferentes Centros y Bases generalmente dificulta la inspección visual de los Activos, de parte del Encargado de los Bienes Muebles que se encuentra en la Dirección.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.12**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor



**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: Toma física de Bines Muebles.

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Toma física de Bienes Muebles	<b>Tiempo.</b>	5,985
<b>Salida.</b>	Baja de Bienes Muebles	<b>Costo.</b>	863,5666
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	51,597%
<b>Volumen.</b>	2	<b>Eficiencia en Costo.</b>	54,0207%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 5.985 minutos, de los cuales 3.087 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 2.897 minutos no agregan valor, y representa el 51,597 % de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 863,5666 de los cuales USD. 466,504 agregan valor y USD. 397,062 no agregan valor generando una eficiencia de 54,0207 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Generalmente la documentación remitida para la firma de Sr. Director demora un periodo de un día.

B.-. Debido a la distancia de unidades principalmente del Oriente dificulta su evacuación y provoca demora en el trámite de baja.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.13**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Custodia de Garantías.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Custodia de Garantías.	<b>Tiempo.</b>	71
<b>Salida.</b>	Actualización de Garantías	<b>Costo.</b>	10,1041
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	42,254%
<b>Volumen.</b>	12	<b>Eficiencia en Costo.</b>	41,9394%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 71 minutos, de los cuales 30 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 41 minutos no agregan valor, y representa el 42,254 % de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 10,1041 de los cuales USD. 4,2376 agregan valor y USD. 5,8665 no agregan valor generando una eficiencia de 41,9394% en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Generalmente la documentación remitida para la firma de Sr. Director demora un periodo de un día.

B.-. Esta actividad toma tiempo en razón de que se necesita la contestación de parte de el proveedor lo que causa demora en el proceso.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.14**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Certificación de fondos presupuestarios.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Certificación de fondos presupuestarios.	<b>Tiempo.</b>	30
<b>Salida.</b>	Emisión de certificación de fondos presupuestarios	<b>Costo.</b>	4,3416
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	66,667%
<b>Volumen.</b>	60	<b>Eficiencia en Costo.</b>	66,7818%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 30 minutos, de los cuales 20 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 10 minutos no agregan valor, y representa el 66,667 % de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 4,3416 de los cuales USD. 2,8994 agregan valor y USD. 1,4422 no agregan valor generando una eficiencia de 66,7818 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Se presenta pedidos que no están presupuestados por lo que se requiere la reprogramación presupuestaria.

B.- Debido a la distancia con los diferentes Centros y Bases dentro del País, el envío de los documentos tarda de dos a tres días.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.15**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor

**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.

**Fecha:** 01 de Enero del 2009

**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Ingreso de Partidas Presupuestarias.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Ingreso de Partidas Presupuestarias.	<b>Tiempo.</b>	1,966
<b>Salida.</b>	Presupuesto Ingresado	<b>Costo.</b>	242,0866
<b>Frecuencia.</b>	Anual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	74,568%
<b>Volumen.</b>	1	<b>Eficiencia en Costo.</b>	74,5315%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 1,966 minutos, de los cuales 1,466 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 500 minutos no agregan valor, y representa el 74,568 % de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 242,0866 de los cuales USD. 180,431 agregan valor y USD61,6559 no agregan valor generando una eficiencia de 74,5315 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.- Debido a la distancia con las Bases y Centros las coordinaciones retrasan el ingreso de la información al Sistema.

B.-. Existe demora, porque el paquete informático receipta demasiada información en un mismo periodo de tiempo lo que retrasa su movimiento.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

**Informe de Novedades Gráfico 3.16**

**Reporte:** Oficio S/N.

**De:** Mayo de Int. Aguirre Víctor  
**Para:** El personal de la Sección Finanzas de la DIRMOV.  
**Fecha:** 01 de Enero del 2009  
**Asunto:** Análisis del Subproceso: **Elaboración de Modificación Presupuestaria.**

**Novedades Cuantitativas:**

<b>Entrada.</b>	Elaboración de Modificación Presupuestaria.	<b>Tiempo.</b>	1,015
<b>Salida.</b>	Modificación Presupuestaria.	<b>Costo.</b>	125,7756
<b>Frecuencia.</b>	Mensual	<b>Eficiencia en tiempo.</b>	4,039%
<b>Volumen.</b>	12	<b>Eficiencia en Costo.</b>	4,4730%

El tiempo del ciclo del Proceso es de 1,015 minutos, de los cuales 41 minutos corresponden al tiempo que agregan valor y 974 minutos no agregan valor, y representa el 4,039 % de eficiencia en tiempo, el costo empleado es de USD. 125,7756 de los cuales USD. 5,6259 agregan valor y USD 120,15 no agregan valor generando una eficiencia de 4,4730 % en costo.

**Novedades Cualitativas:**

A.-. Si se presenta errores en la documentación esta es rechazada y remitida para su rectificación.

B.-.. Generalmente la legalización de la solicitud para la modificación presupuestaria el COMACO lo efectúa en un tiempo de dos días.

**Atentamente.**

Mayo. Víctor Julio Aguirre.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS.**

En este capítulo, en base a los problemas detectados en los procesos que se analizaron en el capítulo anterior, se propone el mejoramiento de los procesos para la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto, buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

Básicamente el mejoramiento de procesos, consiste en realizar Ajustes Substanciales incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable, para la construcción de la mejora de procesos es importante aplicar las acciones y herramientas de calidad; a través del análisis de un proceso que puede dar lugar a acciones de rediseño y mejora para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

Este capítulo es de vital importancia, debido a que se deben solucionar los problemas encontrados para lo cual se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

- Reducción o eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso.
- Creación de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario.
- Fusión de actividades o proceso, cuando el caso lo amerite.
- Mejoramiento del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempo.

## **4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO, DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.**

Es necesario aplicar herramientas que nos permitan mejorar los procesos de la Sección Finanzas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados, siendo pertinente emplear las siguientes:

- Hojas ISO
- Flujo Diagramación
- Hoja de Mejoramiento

### **4.1.1 HOJAS ISO**

El formato básico de una hoja ISO se considera como una herramienta que ayuda a determinar el objetivo y alcance de los procesos que son sometidos a una mejora o a su vez a su creación e implantación, dentro de esta herramienta de mejora de procesos, se determina claramente a las actividades a cumplir con su respectivo responsable que realiza la actividad dentro del proceso, obteniendo como resultado una disminución considerable de tiempos y costos.

Su formato esta constituido por la identificación, objetivo, alcance del proceso, adicionalmente se asigna un código al proceso y la fecha del análisis del mismo, luego se identifican cada una de las actividades para determinar quienes se encargarán del control.

Finalmente la hoja ISO, expone las relaciones del proceso con otros procesos, la terminología e identifica a las personas responsables de la elaboración, revisión y aprobación de los cambios propuestos para el proceso.

Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

- **Nombre del proceso.-** Nombre del proceso en análisis
- **Código.-** Es la codificación que se ha establecido a cada proceso
- **Objetivo.-** El propósito que persigue la ejecución del proceso
- **Alcance.-** Se refiere el inicio y el final del proceso
- **Número.-** Secuencia de la actividad
- **Responsable.-** Es el encargado de la ejecución de cada una de las actividades
- **Actividad.-** Son los trámites que se realizan dentro de un proceso
- **Formularios.-** Son los registros que se han de implementar de acuerdo a las necesidades de los procesos.
- **Terminología.-** Glosario de términos desconocidos o de difícil comprensión.
- **Elaborado por:** Persona responsable de la realización del documento
- **Revisado por:** Persona que analiza el documento
- **Aprobado por:** Persona que acepta lo detallado en el documento.
- **Cambios.-** Lugar en donde se detalla la cantidad de variaciones que ha tenido el proceso, así como: supresión, fusión, mejora, cambio o adición.

Considerando cada uno de estos campos, podemos establecer el siguiente formato de Hoja ISO, a ser aplicado en el proceso dentro de la Sección Finanzas.





HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO	CÓDIGO	FECHA:	
OBJETIVO			
ALCANCE			
NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
RELACION CON OTROS PROCESOS:			
FORMULARIOS:		TERMINOLOGÍA:	
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MEJORA:			
FUSIÓN:			
ELIMINACIÓN:			
CREACIÓN:			

TABLA: 4.1 HOJA ISO 9001-2000

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

#### 4.1.2 FLUJODIAGRAMACIÓN

**Flujo diagramación.**-“Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujo grama, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”<sup>7</sup>

“El diagrama de flujo representa la forma más tradicional y duradera para especificar los detalles de un proceso. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo. Son modelos tecnológicos utilizados para comprender los rudimentos de la programación lineal”<sup>8</sup>

Características y Ventajas del diagrama de flujo:

- Es una representación gráfica de las secuencias de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Se pueden detectar problemas, pasos de escaso valor añadido.
- Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.
- Ayuda a entender el proceso completo.
- Permite comprender de forma rápida y amena los procesos.

Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

---

<sup>7</sup> Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

- **Título del Proceso.-** Nombre de identificación del proceso.
- **Responsable.-** Nombre de la persona responsable del proceso.
- **Frecuencia.-** Se refiere al número de veces que se realiza el proceso, el mismo que estará en una sola unidad de medida.
- **Inicio.-** Actividad con la que comienza el proceso.
- **Final.-** Resultado obtenido del proceso.
- **Costos.-** Costo de todo el proceso.
- **Tiempo.-** Tiempo total del proceso (en minutos)

En el cuerpo del formato consta lo siguiente:

- **No. de Actividad.-** Este número se refiere a la secuencia en la cual se realizan las actividades.
- **Actividad.-** Aquí se detalla las actividades del proceso.
- **Simbología.-** Son los gráficos que representarán la acción que cumple esta actividad dentro del proceso.
- **Tiempos.-** En esta casilla se colocará el tiempo que se realiza la actividad, los mismos que están divididos en los que agregan valor y los que no.
- **Costos.-** De igual manera que los tiempos, este casillero se divide en los que agregan valor y los que no; donde se coloca los costos de la actividad.
- **Observaciones.-** Especificaciones de aspectos relevantes en las actividades de los procesos que se refieren a los principales problemas que se presentan en cada proceso y que es necesaria su mención con fines de mejora.
- **Eficiencias.-** Corresponden al cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso, respecto al costo y tiempo total del proceso.



Su formato contiene lo siguiente:

- **Nombre del proceso.**- Nombre del proceso analizado.
- **Problemas encontrados.**- Detalle de todos los inconvenientes del proceso.
- **Soluciones Propuestas.**- Opciones planteadas para hacer más eficiente el proceso permitiendo un ahorro tanto en tiempo como en costos para la Institución.
- **Situación Actual.**- Corresponde a los tiempos y costos de la situación actual del proceso (antes del planteamiento de las mejoras)
- **Situación Propuesta.**- Corresponde a los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- **Diferencia.**- Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos y costos para ver si es a favor o en contra de la empresa.
- **Beneficio del proceso.**- Aquí se realiza una multiplicación de la diferencia y de la frecuencia anual del proceso.

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:			
RESPONSABLE:		CODIGO:	
ENTRADA		SALIDA:	
PROBLEMAS DETECTADOS:			
SOLUCIONES PROPUESTAS:			

#### 4.1.4 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO ANALIZADO.

A continuación se presentan las siguientes tablas, donde se desarrollan las herramientas antes mencionadas para cada proceso a mejorar.



**HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO**

<b>PROCESO:</b> SOLICITUD DE PAGOS.	<b>CÓDIGO:</b> DIRMOV-001	<b>FECHA:</b> QUITO 5 DE ENERO DEL 2009
<b>OBJETIVO:</b> Elaborar y tramitar las solicitudes de Pagos, considerando los ingresos reales existentes, además de verificar las partidas presupuestarias.		
<b>ALCANCE:</b> Contempla desde la presentación de la necesidad, la verificación de la documentación hasta la acreditación de los valores a los clientes o proveedores.		
<b>NRO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Secretaria	Recepta con 48 horas de anticipo (Solicitud de Fondos con factura, proformas, cuadro comparativo)
2	Secretaria	Registra de Solicitud de Fondos en el libro de Secretaría Dpto. Financiero
3	Secretaria	Entrega la solicitud al Jefe del Departamento
4	Jefe Financiero	Revisa y sumilla la solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto
5	Jefe Financiero	Entrega la Solicitud de Fondos a la Secretaria
6	Secretaria	Registra sumilla en libro de entrada y salida de documentos
7	Secretaria	Entrega la Solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto
8	Auxiliar de Presupuesto	Registra la Solicitud de Fondos con la documentación
9	Jefa de Presupuesto	Verifica si hay disponibilidad presupuestaria y que la documentación (factura este correcta)
10	Jefa de Presupuesto	Compromete y afecta a la Partida Presupuestaria (si existe disponibilidad presupuestaria)
11	Jefa de Presupuesto	Registra el número de trámite de la transacción que le da el ESIGEF en la parte superior del documento
12	Auxiliar de Presupuesto	Registra en el libro de salida de documentos de sección Presupuesto.
13	Auxiliar de Presupuesto	Entrega a Contabilidad la Solicitud de Fondos con la documentación de soporte
14	Auxiliar de Contabilidad	Recepta la Solicitud de Fondos con la documentación
15	Contadora	Revisa la Solicitud de Fondos con la documentación
16	Contadora	Calcula las retenciones de Ley
17	Contadora	Registra contablemente la transacción en el Sistema ESIGEF
18	Contadora	Imprime el comprobante unico de Registro
19	Contadora	Revisa y Legaliza la documentación
20	Auxiliar de Contabilidad	Entrega a Tesorería la Solicitud de Fondos con la documentación

21	Tesorera	Recepta y revisa la Solicitud de Fondos con la documentos de reespaldo y si contiene contrato y garantías, custodia y reproduce copias.	M
22	Tesorera	Revisa el valor que se va a transferir a los proveedores	
23	Tesorera	Elabora y registra la transferencia en el ESIGEF.	
24	Tesorera	Entrega la documentación al Jefe Financiero	
25	Jefe Financiero	Revisa la documentación de la transferencia	
26	Jefe Financiero	Legaliza y autoriza la transferencia.	
27	Jefe Financiero	Entrega la documentación a Tesorería	
28	Tesorera	Elabora comprobante de retención	F
29	Tesorera	Entrega copia de comprobante de transferencia y retención a Proveedores	
30	Tesorera	Entrega solicitud de Fondos con documentación de respaldo para ingreso al Archivo	M
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Control de Ingresos y egresos, liquidación de valores, Certificación de fondos.			
<b>FORMULARIOS:</b> Estandar de Solicitud de Pagos de la Dirmov.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 5	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo Crnl. EM TAV. JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANC.	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 4			
ELIMINACIÓN: 3			
CREACIÓN: 0			

TABLA: 4.2 HOJA ISO SOLICITUD DE PAGOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



**DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO**

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: SOLICITUD DE PAGOS**

<b>ENTRADA:</b> Solicitud de pagos	<b>TIEMPO TOTAL:</b>	<b>56</b>	<b>FRECUENCIA:</b> Mensual
<b>SALIDA:</b> Acreditación de Valores	<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>8,0727</b>	<b>VOLUMEN:</b> 800

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO MIN.		COSTO DÓLARES			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES.	SECRETAR.	J.TESORER	AV.	NAV.	AV.	NAV.	
1	Recepta con 48 horas de anticipo (Solicitud de Fondos con factura, proformas, cuadro comparativo)												
2	Registra de Solicitud de Fondos en el libro de Secretaría Dpto. Financiero								2				0,2414
3	Entrega la solicitud al Jefe del Departamento										1		0,1207
4	Revisa y sumilla la solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto									3			0,5898
5	Entrega la Solicitud de Fondos a la Secretaria										1		0,1966
6	Registra sumilla en libro de entrada y salida de documentos											1	0,1207
7	Entrega la Solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto											2	0,2414
8	Registra la Solicitud de Fondos con la documentación											2	0,2464
9	Verifica si hay disponibilidad presupuestaria y que la documentación (factura este correcta)											2	0,2464
10	Compromete y afecta a la Partida Presupuestaria (si existe disponibilidad presupuestaria)											2	0,2464
11	Registra el número de trámite de la transacción que le da el ESIGEF en la parte superior del documento											2	0,2464
12	Registra en el libro de salida de documentos de sección Presupuesto											1	0,1232



13	Entrega a Contabilidad la Solicitud de Fondos con la documentación de soporte								1	0,1232		
14	Recepta la Solicitud de Fondos con la documentación								1	0,1232		
15	Revisa la Solicitud de Fondos con la documentación								2	0,3028		
16	Calcula las retenciones de Ley								5	0,757		
17	Registra contablemente la transacción en el Sistema ESIGEF								3	0,4542		
18	Imprime el comprobante unico de Registro								2	0,3028		
19	Revisa y Legaliza la documentación								3	0,4542		
20	Entrega a Tesorería la Solicitud de Fondos con la documentación								1	0,1232		
21	Recepta y revisa la Solicitud de Fondos con la documentos de respaldo y si contiene contrato y								3	0,4119		
22	Revisa el valor que se va a transferir a los proveedores								2	0,2746		
23	Elabora y registra la transferencia en el ESIGEF.								2	0,2746		
24	Entrega la documentación al Jefe Financiero								1	0,1373		
25	Revisa la documentación de la transferencia								2	0,3932		
26	Legaliza y autoriza la transferencia.								1	0,1966		
27	Entrega la documentación a Tesorería								1	0,1966		
28	Elabora comprobante de retención								2	0,2746		
29	Entrega copia de comprobante de transferencia y retención a Proveedores								2	0,2746		
30	Entrega solicitud de Fondos con documentación de respaldo para ingreso al Archivo								1	0,1373		
<b>TOTALES:</b>									42	14	6,1572	1,9155
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>75,0000 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS</b>		<b>76,2719 %</b>										

GRAFICO 4.2 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE SOLICITUD DE PAGOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO: SOLICITUD DE PAGOS

ENTRADA: Solicitud de pagos	TIEMPO TOTAL:	45	FRECUENCIA: MENSUAL
SALIDA: Acreditación de Valores	COSTO TOTAL:	6,6309	VOLUMEN: 800

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO MIN.		COSTO DÓLARES	
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES.	SECRETAR.	J.TESORER	AV.	NAV.	AV.
1	Recepta con 48 horas de anticipo (Solicitud de Fondos con factura, proformas, cuadro comparativo)								1		0,1207
2	Registra de Solicitud de Fondos en el libro de Secretaría Dpto. Financiero							1		0,1207	
3	Entrega la solicitud al Jefe del Departamento										0
4	Revisa y sumilla la solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto							3		0,5898	
5	Entrega la Solicitud de Fondos a la Secretaria										0
6	Registra sumilla en libro de entrada y salida de documentos									0	
7	Entrega la Solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto										0
8	Registra la Solicitud de Fondos con la documentación							1		0,1232	
9	Verifica si hay disponibilidad presupuestaria y que la documentación (factura este correcta) Compromete y afecta a la Partida Presupuestaria (si existe disponibilidad presupuestaria)							4		0,4928	
10											
11	Registra el número de trámite de la transacción que le da el ESIGEF en la parte superior del documento							2		0,2464	
12	Registra en el libro de salida de documentos de sección Presupuesto.									0	

13	Entrega a Contabilidad la Solicitud de Fondos con la documentación de soporte								1	0,1232		
14	Recepta la Solicitud de Fondos con la documentación								1	0,1232		
15	Revisa la Solicitud de Fondos con la documentación								2	0,3028		
16	Calcula las retenciones de Ley								5	0,757		
17	Registra contablemente la transacción en el Sistema ESIGEF								3	0,4542		
18	Imprime el comprobante unico de Registro								2	0,3028		
19	Revisa y Legaliza la documentación								3	0,4542		
20	Entrega a Tesorería la Solicitud de Fondos con la documentación								1	0,1232		
21	Recepta y revisa la Solicitud de Fondos con la documentos de respaldo y si contiene contrato y garantías, custodia y reproduce copias.								2	0,2746		
22	Revisa el valor que se va a transferir a los proveedores Elabora y registra la transferencia en el ESIGEF.								4	0,5492		
23												
24	Entrega la documentación al Jefe Financiero								1	0,1373		
25	Revisa la documentación de la transferencia								2	0,3932		
26	Legaliza y autoriza la transferencia.								1	0,1966		
27	Entrega la documentación a Tesorería								1	0,1966		
28	Calcula las retenciones de Ley Elabora comprobante de retención								2	0,2746		
29	Entrega copia de comprobante de transferencia y retención a Proveedores								1	0,1373		
30	Entrega solicitud de Fondos con documentación de respaldo para ingreso al Archivo								1	0,1373		
<b>TOTALES:</b>									37	8	5,5321	1,0988
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>82,2222 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS</b>		<b>83,4291 %</b>										

GRAFICO 4.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE SOLICITUD DE PAGOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	SOLICITUD DE PAGOS.		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-001	
ENTRADA	Solicitud de Pagos.	SALIDA:Acreditación de Valores.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.-Por el volumen de la documentación se retarda en legalizar por lo menos un día.			
B.-De no existir presupuesto se manda a Logística para su rectificación.			
C.-El sistema ESIGEF retarda los movimientos			
D.-Existe la posibilidad que la documentación no cumpla con los requisitos de ley y sea devuelta			
E.-Existe demoras en la acreditación de los valores por parte del Ministerio de Finanzas.			
F.-Debido a la cantidad de retenciones y su entrega a nivel Nacional provoca un retardo en la misma.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-La legalización y envío de documentos será automático, en razón de que se está implementando el correo electrónico propio de la Dirección de Movilización, el mismo que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma.(www.dirmov.mil.ec)			
B.-Se establecerá una normativa interna, dentro de la Sección Finanzas para que el registro de la documentación se la efectúe por una sola vez con el uso de un formato que tenga un original y cuatro copias, a fin de disminuir el tiempo y el costo en el registro de las solicitudes de fondos, en cada una de las subsecciones.			
C.-Canalizar la relación directa con personal que labora en las Áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería dentro del Ministerio de Finanzas, para mejorar la acreditación de valores con el sistema ESIGEF.			

SOLICITUD DE PAGOS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO ESPERADO	
TIEMPO TOTAL	56	TIEMPO TOTAL	45	TIEMPO TOTAL	11	MENSUAL	
COSTO TOTAL	8,0727	COSTO TOTAL	6,6309	COSTO TOTAL	1,4418	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	75	EFICIENCIA EN TIEMPO	82,2222	EFICIENCIA EN TIEMPO	7,2222	11	1,4418
EFICIENCIA EN COSTO	76,2719	EFICIENCIA EN COSTO	83,4291	EFICIENCIA EN COSTO	7,1572	ANUAL	
FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	800	VOLUMEN	800	VOLUMEN	800	132	17,302

TABLA: 4.3 HOJA DE MEJORAMIENTO SOLICITUD DE PAGOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO: CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

CÓDIGO: DIRMOV-002

FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009

**OBJETIVO:** Efectuar el control de los movimientos financieros, a fin de determinar los ingresos y egresos reales de la DIRMOV.

**ALCANCE:** Contempla desde la verificación en el sistema del Banco Central, hasta el análisis y toma de decisiones para los egresos de valores.

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Jefa de Contabilidad	Ingresa con su clave a la página Web del Banco Central de Ecuador.	
2	Jefa de Contabilidad	Imprime los Estados de la cuenta 01120874 de la Dirección de Movilización.	
3	Jefa de Contabilidad	Entrega la información a la Auxiliar de Contabilidad.	E
4	Auxiliar de Contabilidad	Ingresa al libro Bancos de la Dirección de Movilización.	
5	Auxiliar de Contabilidad	Verifica que las transferencias se encuentren debitadas en el estado de cuenta de acuerdo a los egresos realizados.	
6	Auxiliar de Contabilidad	Concilia los valores debitados en el estado de cuenta con los egresos del libro Bancos.	
7	Auxiliar de Contabilidad	Entrega la conciliación a la Jefa de Contabilidad para su revisión.	E
8	Jefa de Contabilidad	Registra las notas de débito remitidas por el Banco Central por diferentes conceptos.	
9	Jefa de Contabilidad	Verifica que los ingresos se encuentren acreditados correctamente.	
10	Jefa de Contabilidad	Elabora ajustes y reclasificaciones.	
11	Auxiliar de Contabilidad	Imprime la conciliación bancaria de la cuenta del Banco Central del Ecuador	
12	Auxiliar de Contabilidad	Entrega al Jefe Financiero para su legalización.	E

13	Jefe Financiero	Legaliza la conciliación bancaria.	
14	Jefe Financiero	Entrega la documentación a la Auxiliar de Contabilidad.	E
15	Auxiliar de Contabilidad	Entrega la documentación al Técnico en Archivo	M
16	Técnico en Archivo	Procede a archivar los documentos.	M
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Solicitud de Pagos, liquidación de valores, solicitud anticipo de valores, Control de cartera.			
<b>FORMULARIOS:</b> Estandar de Ingresos y egresos de la Dirmov.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 2	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 4		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.4 HOJA ISO CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS**

ENTRADA: Control de Ingresos y egresos	Tiempo Total:	43	Frecuencia:	Mensual
SALIDA: Conciliación Bancaria	Costo Total:	6,255	Volumen:	1

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
1	Ingresa con su clave a la página Web del Banco Central de Ecuador.				[ ]				2		0,3028	
2	Imprime los Estados de la cuenta 01120874 de la Dirección de Movilización.				[ ]				2		0,3028	
3	Entrega la información a la Auxiliar de Contabilidad.				[ ]					1		0,1514
4	Ingresar al libro Bancos de la Dirección de Movilización.			[ ]					3		0,3696	
5	Verifica que las transferencias se encuentren debitadas en el estado de cuenta de acuerdo a los egresos realizados.			[ ]					4		0,4928	
6	Concilia los valores debitados en el estado de cuenta con los egresos del libro Bancos.			[ ]					8		0,9856	
7	Entrega la conciliación a la Jefa de Contabilidad para su revisión.				[ ]					1		0,1232
8	Registra las notas de débito remitidas por el Banco Central por diferentes conceptos.				[ ]				3		0,4542	
9	Verifica que los ingresos se encuentren acreditados correctamente.				[ ]				3		0,4542	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	(minutos)		Dolares	
									AV	NAV	AV	NAV
10	Elabora ajustes y reclasificaciones.				↓			5		0,757		
11	Imprime la conciliación bancaria de la cuenta del Banco Central del Ecuador			↓				2		0,2464		
12	Entrega al Jefe Financiero para su legalización.			→	←				1	0,1232		
13	Legaliza la conciliación bancaria.	◇							2	0,696		
14	Entrega la documentación a la Auxiliar de Contabilidad.	→							1	0,1966		
15	Entrega la documentación al Técnico en Archivo			→					2		0,2464	
16	Procede a archivar los documentos.						→		3		0,3528	
<b>TOTALES:</b>								<b>32</b>	<b>11</b>	<b>5,3812</b>	<b>0,8738</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>74,419 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>86,0304</b>										

GRAFICO 4.4 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre





NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS**

ENTRADA: Control de Ingresos y egresos	Tiempo Total:	38	Frecuencia:	Mensual
SALIDA: Conciliación Bancaria	Costo Total:	5,5374	Volumen:	1

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
1	Ingresar con su clave a la página Web del Banco Central de Ecuador.				□				2		0,3028	
2	Imprime los Estados de la cuenta 01120874 de la Dirección de Movilización.				□				2		0,3028	
3	Entrega la información a la Auxiliar de Contabilidad.				□					0		0
4	Ingresar al libro Bancos de la Dirección de Movilización.			□					3		0,3696	
5	Verifica que las transferencias se encuentren debitadas en el estado de cuenta de acuerdo a los egresos realizados.			□					4		0,4928	
6	Concilia los valores debitados en el estado de cuenta con los egresos del libro Bancos.			□					8		0,9856	
7	Entrega la conciliación a la Jefa de Contabilidad para su revisión.			□						0		0
8	Registra las notas de débito remitidas por el Banco Central por diferentes conceptos.				□				3		0,4542	
9	Verifica que los ingresos se encuentren acreditados correctamente.				□				3		0,4542	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES.	SECRETAR.	TEC.ARCH.	(minutos)		Dolares	
									AV	NAV	AV	NAV
10	Elabora ajustes y reclasificaciones.				▢			5		0,757		
11	Imprime la conciliación bancaria de la cuenta del Banco Central del Ecuador			▢				2		0,2464		
12	Entrega al Jefe Financiero para su legalización.			▢					0	0		
13	Legaliza la conciliación bancaria.	◊							2	0,696		
14	Entrega la documentación a la Auxiliar de Contabilidad.	▢							0	0		
15	Entrega la documentación al Técnico en Archivo			▢					1		0,1232	
16	Procede a archivar los documentos.						▢		3		0,3528	
<b>TOTALES:</b>								<b>32</b>	<b>6</b>	<b>5,0614</b>	<b>0,476</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>84,211 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>91,4039</b>										

GRAFICO 4.5 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
<b>PROCESO:</b>	CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS		
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe Financiero.	<b>CÓDIGO:</b> DIRMOV-002	
<b>ENTRADA</b>	Control de Ingresos y Egresos	<b>SALIDA:</b> Conciliación Bancaria	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.La emisión de los estados de cuenta son entregados dentro del mes siguiente lo que demora el proceso de revisión y control.			
B.El registro de la documentación no se realiza de inmediato por la cantidad de información recibida y el proceso manual que se mantiene.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-La legalización y envío de documentos será automático, en razón de que se está implementando el correo electrónico propio de la Dirección de Movilización, el mismo que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma.(www.dirmov.mil.ec) cumpliendo con las normas de seguridad para su uso, lo que permitira que la información sea transmitida de inmediato, facilitando su verificación.			
B.-Se establecerá una normativa interna, a fin de que el control de los movimientos bancarios se lo mantenga semanalmente e inclusive diariamente para evitar el recargo del trabajo a fin de mes.			

CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	43	TIEMPO TOTAL	38	TIEMPO TOTAL	5	MENSUAL	
COSTO TOTAL	6,255	COSTO TOTAL	5,5374	COSTO TOTAL	0,7176	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	74,419	EFICIENCIA EN TIEMPO	84,211	EFICIENCIA EN TIEMPO	9,792	5	0,7176
EFICIENCIA EN COSTO	86,0304	EFICIENCIA EN COSTO	91,4039	EFICIENCIA EN COSTO	5,3735	ANUAL	
FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	60	8,6112

TABLA: 4.5 HOJA DE MEJORAMIENTO CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

<b>PROCESO:LIQUIDACIÓN DE VALORES</b>	<b>CÓDIGO:DIRMOV-003</b>	<b>FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009</b>
<b>OBJETIVO:</b> Ingresar los comprobantes de liquidación en el sistema financiero, a fin de permitir la fluidez de los compromisos y necesidades de las diferentes Bases y Centros.		
<b>ALCANCE:</b> Contempla desde la recepción de las solicitudes de pago, con su documentación soporte verificando mencionada documentación hasta su ingreso en el presupuesto y la transacción al beneficiario.		
<b>NRO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Secretaria	Recibe los documentos de respaldo para la liquidación. Ordenes de pago, Comprobantes de egreso, Facturas, Proformas, Cuadro comparativo Comprobantes de retención y otros).hasta el 29 de cada mes.
2	Secretaria	Registra en el libro de entrada el documento remitido por la Matriz, Base o Centro.
3	Secretaria	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento
4	Jefe Financiero	Sumilla el documento de liquidación
5	Jefe Financiero	Entrega el documento de liquidación a secretaria para su distribución.
6	Secretaria	Entrega a Presupuesto la documentación sumillada
7	Auxiliar de Presupuesto	Verifica las partidas presupuestarias
8	Jefa de Presupuesto	Registra las partidas presupuestarias de acuerdo al gasto y efectua el Compromiso en el sistema ESIGEF
9	Auxiliar de Presupuesto	Entrega los documentos de la liquidación a contabilidad
10	Auxiliar de Contabilidad	Reqistra el documento en el libro de entrada de documentos

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Auxiliar de Contabilidad	Entrega a Jefa de Contabilidad para la sumilla	
12	Jefa de Contabilidad	Controla y verifica las facturas de acuerdo al Reglamento de facturación vigente del SRI , y realiza el Debengado en el sistema ESIGEF	
13	Jefa de Contabilidad	Imprime el CUR de la Transacción	F
14	Jefa de Contabilidad	Legaliza los documentos	F
15	Jefa de Contabilidad	Entrega los CUR del debengado y cuando los documentos no reúnen los requisitos legales rechaza la misma y entrega a Auxiliar de Contabilidad .	
16	Auxiliar de Contabilidad	Archiva la copia del los CUR.	M
17	Auxiliar de Contabilidad	Entrega a Secretaría general los documentos rechazados para su envío a las Bases y Centros.	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Solicitud de Pagos, Control de Cartera,Certificación de Fondos			
<b>FORMULARIOS:</b> Oficios, memorandums.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 2	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 2		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 0		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.6 HOJA ISO LIQUIDACIÓN DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCION: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : LIQUIDACIÓN DE VALORES**

ENTRADA: Liquidación de Valores		Tiempo Total: 46		Frecuencia: MENSUAL									
SALIDA: Disminución de Saldos		Costo Total: 6,3995		Volumen: 31									
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe los documentos de respaldo para la liquidación. Ordenes de pago, Comprobantes de egreso, Facturas, Proformas, Cuadro comparativo Comprobantes de retención y otros). hasta el 29 de									2			0,2414
2	Registra en el libro de entrada el documento remitido por la Matriz, Base o Centro.								1				0,1207
3	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento									1			0,1207
4	Sumilla el documento de liquidación								3				0,5898
5	Entrega el documento de liquidación a secretaria para su distribución.									1			0,1966
6	Entrega a Presupuesto la documentación sumillada									1			0,1207
7	Verifica las partidas presupuestarias								5				0,616
8	Registra las partidas presupuestarias de acuerdo al gasto y efectua el Compromiso en el sistema ESIGEF								10				1,232
9	Entrega los documentos de la liquidación a contabilidad									1			0,1232
10	Registra el documento en el libro de entrada de documentos								1				0,1232
11	Entrega a Jefa de Contabilidad para la sumilla									1			0,1232

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO				
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV		
								(minutos)		Dolares				
12	Controla y verifica las facturas de acuerdo al Reglamento de facturación vigente del SRI , y realiza el Debengado en el sistema ESIGEF				→ [ ]				12			1,8168		
13	Imprime el CUR de la Transacción				↓ [ ]				2			0,3028		
14	Legaliza los documentos				↓ [ ]				1			0,1514		
15	Entrega los CUR del debengado y cuando los documentos no reúnen los requisitos legales rechaza la misma y entrega a Auxiliar de Contabilidad .				→ [ ]					1			0,1514	
16	Archiva la copia del los CUR.										2		0,2464	
17	Entrega a Secretaría general los documentos rechazados para su envío a las Bases y Centros.		[ ] ←								1		0,1232	
<b>TOTALES:</b>									<b>35</b>	<b>11</b>		<b>5,3223</b>	<b>1,0772</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>76,087 %</b>												
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>83,1674 %</b>												

GRAFICO 4.6 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE LIQUIDACIÓN DE VALORES  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCION: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : LIQUIDACIÓN DE VALORES**

**ENTRADA:** Liquidación de Valores

**SALIDA:** Disminución de Saldos

**Tiempo Total:**

**43**

**Costo Total:**

**6,0042**

**Frecuencia:**

**MENSUAL**

**Volumen:**

**31**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	TEC.ARCH.	AY	NAV	AY	NAV	
1	Recibe los documentos de respaldo para la liquidación. Ordenes de pago, Comprobantes de egreso, Facturas, Proformas, Cuadro comparativo Comprobantes de retención y otros).hasta el 29 de									1			0,1207
2	Registra en el libro de entrada el documento remitido por la Matriz, Base o Centro.							1			0,1207		
3	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento								1			0,1207	
4	Sumilla el documento de liquidación							3			0,5898		
5	Entrega el documento de liquidación a secretaria para su distribución.								1			0,1966	
6	Entrega a Presupuesto la documentación sumillada								1			0,1207	
7	Verifica las partidas presupuestarias							5			0,616		
8	Registra las partidas presupuestarias de acuerdo al gasto y efectua el Compromiso en el sistema ESIGEF							10			1,232		
9	Entrega los documentos de la liquidación a contabilidad								1			0,1232	
10	R egistra el documento en el libro de entrada de documentos							1			0,1232		
11	Entrega a Jefa de Contabilidad para la sumilla								1			0,1232	



No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
12	Controla y verifica las facturas de acuerdo al Reglamento de facturación vigente del SRI , y realiza el Debengado en el sistema ESIGEF				□				12			1,8168
13	Imprime el CUR de la Transacción				□				2			0,3028
14	Legaliza los documentos				□				0			0
15	Entrega los CUR del debengado y cuando los documentos no reúnen los requisitos legales rechaza la misma y entrega a Auxiliar de Contabilidad .				□					1		0,1514
16	Archiva la copia del los CUR.									1		0,1232
17	Entrega a Secretaría general los documentos rechazados para su envío a las Bases y Centros.		□							1		0,1232
<b>TOTALES:</b>								<b>34</b>	<b>9</b>	<b>5,0477</b>	<b>0,9565</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>79,070 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>84,0695 %</b>										

GRAFICO 4.7 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE LIQUIDACIÓN DE VALORES  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	LIQUIDACIÓN DE VALORES		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-003	
ENTRADA	Liquidación de Valores	SALIDA:Disminución de Saldos.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.-El registro de la documentación no se hace de inmediato se espera a tener varias liquidaciones			
B.-Cuando la documentación no tiene los soportes suficientes debe iniciar nuevamente el proceso.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-Gracias a la implementando el correo electronico propio de la Dirección de Movilización, el mismo que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma. (www.dirmov.mil.ec) La legalización y envío de documentos será automático,permitiendo mayor agilidad en los trámites.			


LIQUIDACIÓN DE VALORES							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO 	
TIEMPO TOTAL	46	TIEMPO TOTAL	43	TIEMPO TOTAL	3	MENSUAL	
COSTO TOTAL	6,3995	COSTO TOTAL	6,0042	COSTO TOTAL	0,3953	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	76,087	EFICIENCIA EN TIEMPO	79,07	EFICIENCIA EN TIEMPO	2,983	3	0,3953
EFICIENCIA EN COSTO	83,167	EFICIENCIA EN COSTO	84,0695	EFICIENCIA EN COSTO	0,9025	ANUAL	
FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	31	VOLUMEN	31	VOLUMEN	31	36	4,7436

TABLA: 4.7 HOJA DE MEJORAMIENTO DE LIQUIDACIÓN DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



**HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO**

**PROCESO: CONTROL DE INVENTARIOS**

**CÓDIGO: DIRMOV-004**

**FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009**

**OBJETIVO:** Mantener actualizado las adquisiciones de Suministros y materiales, así como el registro de su ubicación en las diferentes bodegas de las Bases y Centros.

**ALCANCE:** Contempla desde la recepción del Activo con sus características establecidas en la factura, la verificación física del mismo y el ingreso en el sistema de de Inventarios.

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Secretaria	Recibe el oficio con la liquidación y documentos de respaldo.	
2	Secretaria	Registra el oficio con la liquidación con los documentos de respaldo.	
3	Secretaria	Entrega el oficio con la liquidación al Jefe Financiero	M
4	Jefe Financiero	Revisa y sumilla el oficio con la liquidación	
5	Jefe Financiero	Entrega a secretaria el oficio con la liquidación	M
6	Secretaria	Entrega a auxiliar de contabilidad el oficio con la liquidación	M
7	Auxiliar de Contabilidad	Registra el oficio con la liquidación.	E
8	Auxiliar de Contabilidad	Imprime mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.	
9	Auxiliar de Contabilidad	Verifica y controla las facturas de compra con la información entregada por el departamento de logística	
10	Auxiliar de Contabilidad	Registra los ingresos por artículos y valores en el kardex .	M

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Auxiliar de Contabilidad	Verifica y controla los egresos de acuerdo a las notas de requerimiento del almacén central y liquidación de combustible según información y órdenes de despacho.	
12	Auxiliar de Contabilidad	Registra en el kardex los egresos según notas de requerimiento por artículo y valor del Almacén Central y combustible.	M
13	Auxiliar de Contabilidad	Elabora el listado de valores de las especies entregadas a los diferentes departamentos para el ajuste.	
14	Auxiliar de Contabilidad	Coordina con los encargados del almacen central , los jefes de Bases y Centros y el departamento de Logística para comprobar los saldos.	M
15	Auxiliar de Contabilidad	Entrega el listado totalizado a Jefa de Contabilidad para elaborar ajuste informando todas las novedades.	
16	Jefa de Contabilidad	Realiza el ajuste en el sistema contable.	
17	Auxiliar de Contabilidad	Concilia el total mensual del kardex con el valor obtenido en el mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.	
18	Auxiliar de Contabilidad	Entrega el anexo a jefa de contabilidad	M
19	Jefa de Contabilidad	Adjunta a los anexos de las Plantillas para remitir al Ministerio de Finanzas.	
20	Auxiliar de Contabilidad	Archiva oficio, con la liquidación.	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Control y movimiento de Bienes Muebles, Elaboración de Estados semestrales de inventarios.			
<b>FORMULARIOS:</b> Facturas		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 7	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 1		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.8 HOJA ISO CONTROL DE INVENTARIOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCION: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : CONTROL DE INVENTARIOS**

ENTRADA: Control de Inventarios		Tiempo Total:		3677		Frecuencia:		ANUAL					
SALIDA: Inventarios Actualizados		Costo Total:		453,6943		Volumen:		12					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe el oficio con la liquidación y documentos de respaldo.										2		0,2414
2	Registra el oficio con la liquidación con los documentos de respaldo.									1		0,1207	
3	Entrega el oficio con la liquidación al Jefe Financiero										2		0,2414
4	Revisa y sumilla el oficio con la liquidación									3		0,5898	
5	Entrega a secretaria el oficio con la liquidación										2		0,3932
6	Entrega a auxiliar de contabilidad el oficio con la liquidación										2		0,2414
7	Registra el oficio con la liquidación.									1		0,1232	
8	Imprime mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.									2		0,2464	
9	Verifica y controla las facturas de compra con la información entregada por el departamento de logística										480		59,136
10	Registra los ingresos por artículos y valores en el kardex.									960		118,272	
11	Verifica y controla los egresos de acuerdo a las notas de requerimiento del almacén central y									180		22,176	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
12	Registra en el kardex los egresos según notas de requerimiento por artículo y valor del Almacén Central y combustible.			↓				960		118,272		
13	Elabora el listado de valores de las especies entregadas a los diferentes departamentos para el ajuste.			↓				60		7,392		
14	Coordina con los encargados del almacen central , los jefes de Bases y Centros y el departamento de Logística para comprobar los saldos.			↓					960		118,272	
15	Entrega el listado totalizado a Jefa de Contabilidad para elaborar ajuste informando todas las novedades.			↓	→				30		3,696	
16	Realiza el ajuste en el sistema contable.				←			10		1,514		
17	Concilia el total mensual del kardex con el valor obtenido en el mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.			↓	←			15		1,848		
18	Entrega el anexo a jefa de contabilidad			↓	→				3		0,3696	
19	Adjunta a los anexos de las Plantillas para remitir al Ministerio de Finanzas.				↓			2		0,3028		
20	Archiva oficio, con la liquidación.			↓					2		0,2464	
<b>TOTALES:</b>								<b>2194</b>	<b>1483</b>	<b>270,857</b>	<b>182,837</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>				<b>59,668</b>	<b>%</b>							
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>				<b>59,7003</b>	<b>%</b>							

GRAFICO 4.8 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE CONTROL DE INVENTARIOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : CONTROL DE INVENTARIOS**

ENTRADA: Control de Inventarios		Tiempo Total:		1631		Frecuencia:		MENSUAL			
SALIDA: Inventarios Actualizados		Costo Total:		201,5587		Volumen:		1			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares	
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV
1	Recibe el oficio con la liquidación y documentos de respaldo.								2		0,2414
2	Registra el oficio con la liquidación con los documentos de respaldo.							1		0,1207	
3	Entrega el oficio con la liquidación al Jefe Financiero								1		0,1207
4	Revisa y sumilla el oficio con la liquidación							3		0,5898	
5	Entrega a secretaría el oficio con la liquidación								1		0,1966
6	Entrega a auxiliar de contabilidad el oficio con la liquidación								1		0,1207
7	Registra el oficio con la liquidación.							0		0	
8	Imprime mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.							2		0,2464	
9	Verifica y controla las facturas de compra con la información entregada por el departamento de logística								120		14,784
10	Registra los ingresos por artículos y valores en el kardex .							480		59,136	
11	Verifica y controla los egresos de acuerdo a las notas de requerimiento del almacén central y liquidación de combustible según información y órdenes de despacho.							180		22,176	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
12	Registra en el kardex los egresos según notas de requerimiento por artículo y valor del Almacén Central y combustible.			↓					480		59,136	
13	Elabora el listado de valores de las especies entregadas a los diferentes departamentos para el ajuste.			↓					60		7,392	
14	Coordina con los encargados del almacen central , los jefes de Bases y Centros y el departamento de Logística para comprobar los saldos.			↓						240		29,568
15	Entrega el listado totalizado a Jefa de Contabilidad para elaborar ajuste informando todas las novedades.			↓						30		3,696
16	Realiza el ajuste en el sistema contable.				←				10		1,514	
17	Concilia el total mensual del kardex con el valor obtenido en el mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.			↓					15		1,848	
18	Entrega el anexo a jefa de contabilidad			↓						1		0,1232
19	Adjunta a los anexos de las Plantillas para remitir al Ministerio de Finanzas.				↓				2		0,3028	
20	Archiva oficio, con la liquidación.			↓						2		0,2464
<b>TOTALES:</b>								<b>1233</b>	<b>398</b>	<b>152,462</b>	<b>49,097</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>75,598 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>75,6413 %</b>										

GRAFICO 4.9 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE CONTROL DE INVENTARIOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	CONTROL DE INVENTARIOS		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-004	
ENTRADA	Control de Inventarios	SALIDA:Inventarios Actualizados.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
<p>A.-Existe demora debido a que se espera a tener varios documentos para sumillar la misma.</p> <p>B.-Debido a la gran cantidad de información se demora por lo menos un día, y al existir cuatro personas responsables de la documentación de las Bases y Centros causa demora en las coordinaciones.</p> <p>C.-El ingreso manual es necesario lo que toma por lo menos dos días.</p> <p>D.-Al no existir un sistema informatico para el control de existencias causa retraso en la toma de decisiones.</p>			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
<p>A.-Gracias a la implementando el correo electronico propio de la Dirección de Movilización, el mismo que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma. (www.dirmov.mil.ec) La legalización y envío de documentos será automático,permitiendo mayor agilidad en los trámites,debiendo escanear y remitir las facturas de adquisición.</p> <p>B.-Se dictará una norma interna con la finalidad de que en la subsección de Contabilidad se utilice los kardex pero por medio del sistema excel, lo que disminuirá el uso de material y permitirá mayor agilidad en el Control.</p> <p>C.-Se establecerá una normativa interna, dentro de la Sección Finanzas para que el registro de la documentación se la efectue por una sola vez con el uso de un formato que tenga un original y cuatro copias, a fin de disminuir el tiempo y el costo en el registro de las solicitudes de fondos, en cada una de las subsecciones.</p>			

CONTROL DE INVENTARIOS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	3677	TIEMPO TOTAL	1631	TIEMPO TOTAL	2046	MENSUAL	
COSTO TOTAL	453,69	COSTO TOTAL	201,559	COSTO TOTAL	252,131	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	59,668	EFICIENCIA EN TIEMPO	75,598	EFICIENCIA EN TIEMPO	15,93	2046	252,13
EFICIENCIA EN COSTO	59,7	EFICIENCIA EN COSTO	75,6413	EFICIENCIA EN COSTO	15,9413	ANUAL	
FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	24552	3025,6

TABLA: 4.9 HOJA DE MEJORAMIENTO CONTROL DE INVENTARIOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO: SOLICITUD  
ANTICIPO DE VALORES

CÓDIGO: DIRMOV-005

FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009

**OBJETIVO:** Satisfacer las necesidades prioritarias para adquisiciones de las Bases y Centros de Movilización.

**ALCANCE:** Contempla desde la solicitud del anticipo de valores hasta la transferencia de fondos en el Sistema ESIGEF.

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Secretaria	Recibe documento solicitando anticipos y valores por liquidar.	M
2	Secretaria	Registra documento	M
3	Secretaria	Entrega al Jefe Financiero para sumilla	
4	Jefe Financiero	Sumilla el documento	M
5	Jefe Financiero	Entrega el documento sumillado	
6	Secretaria	Entrega solicitud de anticipo a Contabilidad	
7	Auxiliar de Contabilidad	Registra el documento en libro de entrada	E
8	Auxiliar de Contabilidad	Entrega documentos para sumilla a Jefe de Contabilidad	
9	Jefa de Contabilidad	Verifica la documentación sustentatoria para el anticipo	
10	Jefa de Contabilidad	Asigna o crea la cuenta correspondiente según el caso	

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Jefa de Contabilidad	Jornaliza el comprobante de egreso	
12	Jefa de Contabilidad	Legaliza el comprobante de egreso	
13	Jefa de Contabilidad	Entrega el documento a Tesorería para la transferencia	
14	Tesorera	Revisa los documentos del anticipo	
15	Tesorera	Controla y solicita la transferencia de Fondos en el Sistema ESIGEF.	
16	Tesorera	Entrega la transferencia a Jefe Financiero para su autorización	
17	Jefe Financiero	Verifica la transferencia del anticipo y legaliza.	
18	Jefe Financiero	Entrega a Tesorería los documentos	
19	Tesorera	Elabora telegramas informando el envío de los valores a los interesados	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> liquidación de Valores.			
<b>FORMULARIOS:</b> Estandar de Solicitud de anticipo de valores, Telegramas		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 7	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo Crnl. EM TAV. JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANC.	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0			
ELIMINACIÓN: 1			
CREACIÓN: 0			

TABLA: 4.10 HOJA ISO SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES.

ENTRADA: Solicitud de Anticipos de Valores

Tiempo Total: 37

Frecuencia:

MENSUAL

SALIDA: Acreditación de Anticipos

Costo Total: 5,5366

Volumen:

31

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
1	Recibe documento solicitando anticipos y valores por liquidar.								2			0,2414
2	Registra documento							2		0,2414		
3	Entrega al Jefe Financiero para sumilla								1		0,1207	
4	Sumilla el documento							3		0,5898		
5	Entrega el documento sumillado								1		0,1966	
6	Entrega solicitud de anticipo a Contabilidad								1		0,1207	
7	Registra el documento en libro de entrada							2		0,2464		
8	Entrega documentos para sumilla a Jefe de Contabilidad								1		0,1232	
9	Verifica la documentación sustentatoria para el anticipo							5		0,757		
10	Asigna o crea la cuenta correspondiente según el caso							3		0,4542		
11	Jornaliza el comprobante de egreso							3		0,4542		
12	Legaliza el comprobante de egreso							1		0,1514		
13	Entrega el documento a Tesorería para la transferencia								1		0,1514	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	J.TESOR.	AV	NAV	AV	NAV
14	Revisa los documentos del anticipo								2		0,2746	
15	Controla y solicita la transferencia de Fondos en el Sistema ESIGEF.								3		0,4119	
16	Entrega la transferencia a Jefe Financiero para su autorización									1		0,1373
17	Verifica la transferencia del anticipo y legaliza.								2		0,3932	
18	Entrega a Tesorería los documentos									1		0,1966
19	Elabora telegramas informando el envío de los valores a los interesados								2		0,2746	
<b>TOTALES:</b>								<b>28</b>	<b>9</b>	<b>4,2487</b>	<b>1,2879</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>75,676</b> %										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>76,7384</b> %										

GRAFICO 4.10 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES.

ENTRADA: Solicitud de Anticipos de Valores

SALIDA: Acreditación de Anticipos

Tiempo Total: 30,5

Costo Total: 4,6533

Frecuencia:

MENSUAL

Volumen:

31

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe documento solicitando anticipos y valores por liquidar.									1			0,1207
2	Registra documento									2		0,2414	
3	Entrega al Jefe Financiero para sumilla										0,5		0,06035
4	Sumilla el documento									2		0,3932	
5	Entrega el documento sumillado										1		0,1966
6	Entrega solicitud de anticipo a Contabilidad										0,5		0,06035
7	Registra el documento en libro de entrada									0		0	
8	Entrega documentos para sumilla a Jefe de Contabilidad										0,5		0,0616
9	Verifica la documentación sustentatoria para el anticipo									5		0,757	
10	Asigna o crea la cuenta correspondiente según el caso									3		0,4542	
11	Jornaliza el comprobante de egreso									3		0,4542	
12	Legaliza el comprobante de egreso									1		0,1514	
13	Entrega el documento a Tesorería para la transferencia										1		0,1514

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares				
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	J.TESOR.	AV	NAV	AV	NAV		
14	Revisa los documentos del anticipo							→	2			0,2746		
15	Controla y solicita la transferencia de Fondos en el Sistema ESIGEF.							↓	2			0,2746		
16	Entrega la transferencia a Jefe Financiero para su autorización							→		1			0,1373	
17	Verifica la transferencia del anticipo y legaliza.	←							2			0,3932		
18	Entrega a Tesorería los documentos	→								1			0,1966	
19	Elabora telegramas informando el envío de los valores a los interesados							→	2			0,2746		
<b>TOTALES:</b>									<b>24</b>	<b>6,5</b>		<b>3,6684</b>	<b>0,9849</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>78,689 %</b>												
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>78,8344 %</b>												

GRAFICO 4.11 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	SOLICITUD DE ANTICIPO DE VALORES		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-005	
ENTRADA	Solicitud de Anticipo de Valores.	SALIDA:Acreditación de anticipos.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
<p>A.-Existe demora debido a que se espera a tener varios documentos para sumillar la misma.</p> <p>B.-La entrega de los documentos a las diferentes subsecciones se realiza dos veces al día</p> <p>C.-Existe una demora en la acreditación de valores de parte del Ministerio de Finanzas entre 48 y 72 horas con el sistema ESIGEF.</p>			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
<p>A.-Gracias a la implementando del correo electronico propio de la Dirección de Movilización, el mismo que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma. (www.dirmov.mil.ec) La legalización y envío de documentos será automático,permitiendo mayor agilidad en los trámites.</p> <p>B.-Eliminación de los tiempos muertos, mediante la supervisión y coordinación directa con el personal del area de Tesorería del Ministerio de Finanzas, para agilizar la acreditación de valores.</p> <p>C.-Se establecerá una normativa interna, dentro de la Sección Finanzas para que el registro de la documentación se la efectue por una sola vez con el uso de un formato que tenga un original y cuatro copias, a fin de disminuir el tiempo y el costo en el registro de las solicitudes de fondos, en cada una de las subsecciones.</p>			

SOLICITUD DE ANTICIPO DE VALORES							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	37	TIEMPO TOTAL	30,5	TIEMPO TOTAL	6,5	MENSUAL	
COSTO TOTAL	5,5366	COSTO TOTAL	4,6533	COSTO TOTAL	0,8833	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	75,676	EFICIENCIA EN TIEMPO	78,689	EFICIENCIA EN TIEMPO	3,013	6,5	0,8833
EFICIENCIA EN COSTO	76,738	EFICIENCIA EN COSTO	78,8344	EFICIENCIA EN COSTO	2,0964	ANUAL	
FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	31	VOLUMEN	31	VOLUMEN	31	78	10,6

TABLA: 4.11 HOJA DE MEJORAMIENTO SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre





HOJA ISO 9001-2000 SECCCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO:CONTROL DE CARTERA	CÓDIGO:DIRMOV-006	FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009
OBJETIVO:Mantener la disponibilidad de saldos.		
ALCANCE: Contempla desde la entreglos de valores, la presentación de la liquidación de mismos , hasta su registro contable.		
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Auxiliar de Contabilidad	Imprime del sistema el mayor auxiliar de cuentas por cobrar
2	Auxiliar de Contabilidad	Controla y verifica valores pendientes por recuperar
3	Auxiliar de Contabilidad	Coordina con Jefa de Tesorería para cruzar información pendiente
4	Auxiliar de Contabilidad	Elabora oficios, telegramas solicitando liquidaciones o devoluciones de valores asignados a bases, centros , unidades militares y otros.
5	Auxiliar de Contabilidad	Entrega oficio para verificación a Jefa de Contabilidad.
6	Jefa de Contabilidad	Revisa, y sumilla la documentación
7	Jefa de Contabilidad	Entrega oficio para legalización del jefe financiero

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
8	Jefe Financiero	Revisa y legaliza el oficio	
9	Jefe Financiero	Entrega a Auxiliar de Contabilidad	
10	Auxiliar de Contabilidad	Registra el oficio en el libro de salida de documentos	
11	Auxiliar de Contabilidad	Entrega a secretaría general para su envío	
12	Auxiliar de Contabilidad	Archiva copia de documento enviado	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> liquidación de Valores.			
<b>FORMULARIOS:</b> Oficios, Telegramas		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 4	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 0		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.12 HOJA ISO CONTROL DE CARTERA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : CONTROL DE CARTERA.

ENTRADA: Control de Cartera		Tiempo Total: 65		Frecuencia: MENSUAL								
SALIDA: Recuperación de Valores		Costo Total: 8,3128		Volumen: 4								
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
1	Imprime del sistema el mayor auxiliar de cuentas por cobrar								2		0,2464	
2	Controla y verifica valores pendientes por recuperar								30		3,696	
3	Coordina con Jefa de Tesorería para cruzar información pendiente									10		1,232
4	Elabora oficios, telegramas solicitando liquidaciones o devoluciones de valores asignados a bases, centros, unidades militares y otros.								10		1,232	
5	Entrega oficio para verificación a Jefa de Contabilidad.									1		0,1232
6	Revisa, y sumilla la documentación									2		0,3028

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
		7	Entrega oficio para legalización del jefe financiero				→				1	
8	Revisa y legaliza el oficio	←						2		0,3932		
9	Entrega a Auxiliar de Contabilidad	→							1		0,1966	
10	Registra el oficio en el libro de salida de documentos			→				2		0,2464		
11	Entrega a secretaria general para su envío			↓				2		0,2464		
12	Archiva copia de documento enviado			▽					2		0,2464	
<b>TOTALES:</b>								<b>48</b>	<b>17</b>	<b>6,0604</b>	<b>2,2524</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>				<b>73,846</b>	<b>%</b>							
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>				<b>72,9044</b>	<b>%</b>							

GRAFICO 4.12 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE CONTROL DE CARTERA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : CONTROL DE CARTERA.

ENTRADA: Control de Cartera		Tiempo Total: 53		Frecuencia: MENSUAL								
SALIDA: Recuperación de Valores		Costo Total: 6,8062		Volumen: 4								
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV
1	Imprime del sistema el mayor auxiliar de cuentas por cobrar								2		0,2464	
2	Controla y verifica valores pendientes por recuperar								30		3,696	
3	Coordina con Jefa de Tesorería para cruzar información pendiente									5		0,616
4	Elabora oficios, telegramas solicitando liquidaciones o devoluciones de valores asignados a bases, centros, unidades militares y otros.								5		0,616	
5	Entrega oficio para verificación a Jefa de Contabilidad.									1		0,1232
6	Revisa, y sumilla la documentación									1		0,1514

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	TEC.ARCH.	AV	NAV	AV	NAV	
		7	Entrega oficio para legalización del jefe financiero				→				1		
8	Revisa y legaliza el oficio	←							2			0,3932	
9	Entrega a Auxiliar de Contabilidad			→						1			0,1966
10	Registra el oficio en el libro de salida de documentos				→				1			0,1232	
11	Entrega a secretaria general para su envío				↓				2			0,2464	
12	Archiva copia de documento enviado				↓					2		0,2464	
<b>TOTALES:</b>									<b>42</b>	<b>11</b>		<b>5,3212</b>	<b>1,485</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>				<b>79,245</b>	<b>%</b>								
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>				<b>78,1817</b>	<b>%</b>								

GRAFICO 4.13 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE CONTROL DE CARTERA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	CONTROL DE CARTERA		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-006	
ENTRADA	Control de Cartera.	SALIDA: Recuperación de Valores.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.-Al no disponer de información en red entre las subsecciones causa retraso en la verificación de la información.			
B.El trámite burocrático de la sumilla causa demora en el envío del documento para la recuperación de valores.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-Gracias a la implementación del correo electrónico propio de la Dirección de Movilización, el mismo que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma. (www.dirmov.mil.ec) La legalización y envío de documentos será automático, permitiendo mayor agilidad en los trámites.			
B.-Mejorar la supervisión y revisión de documentos que son procesados.			

CONTROL DE CARTERA.							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	65	TIEMPO TOTAL	53	TIEMPO TOTAL	12	MENSUAL	
COSTO TOTAL	8,3128	COSTO TOTAL	6,8052	COSTO TOTAL	1,5076	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	73,846	EFICIENCIA EN TIEMPO	79,245	EFICIENCIA EN TIEMPO	5,399	12	1,5076
EFICIENCIA EN COSTO	72,904	EFICIENCIA EN COSTO	78,1817	EFICIENCIA EN COSTO	5,2777	ANUAL	
FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	31	VOLUMEN	4	VOLUMEN	4	144	18,091

TABLA: 4.13 HOJA DE MEJORAMIENTO DE CONTROL DE CARTERA  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



**HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO**

<b>PROCESO:DECLARACIÓN DE IMPUESTO AL S.R.I.</b>	<b>CÓDIGO:DIRMOV-007</b>	<b>FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009</b>
<b>OBJETIVO:</b> Mantener actualizado el Anexo Transaccional con el SRI, a fin de cumplir con la actividad tributaria.		
<b>ALCANCE:</b> Contempla desde la verificación de los comprobantes de egresos,la conciliación de los valores retenidos hasta el débito del compromiso tributario del SRI..		
<b>Nro.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Jefa de Contabilidad	Imprime Mayor Auxiliar de Retenciones de Impuesto a la Renta
2	Jefa de Contabilidad	Entrega Liquidaciones de Gastos de Bases y Centros de Movilización y comprobantes de egreso del período a Jefa de Tesorería.
3	Jefa de Tesorería	Recibe liquidaciones de gastos de bases y centros de movilización y comprobantes de egreso del período.
4	Jefa de Tesorería	Verifica e ingresa al Sistema Anexo Transaccional la información detallada de cada una de las facturas (recbidas) y de los comprobantes de retención (emitidos) en las transacciones realizadas por la Institución en un periodo (mensual) de acuerdo a mayores auxiliares.
5	Jefa de Tesorería	Imprime Talón Resumen de anexos de renta del Sistema Anexo Transaccional
6	Jefa de Tesorería	Concilia valores retenidos entre Talón Resumen de Anexos de Renta y mayores auxiliares.
7	Jefa de Tesorería	Llena Formularios 103 de impuesrto a la renta para declaración de impuestos en el Formularios del SRI
8	Jefa de Tesorería	Verifica los formularios 103 que esten de acuerdo a lo conciliado.
9	Jefa de Tesorería	Ingres a la página web del sri (www.sri.gov.ec)
10	Jefa de Tesorería	Escoge la opción Declaración de Impuestos por Internet

M  
M  
M  
F  
F



Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Jefa de Tesorería	Digita clave de ingreso al sistema y autoriza declaración de impuestos.	F
12	Jefa de Tesorería	Envía declaración de Impuestos al SRI via Internet	
13	SRI	SRI Debita del Banco Central del Ecuador el valor de la declaración.(Cuenta Unica del Tesoro Nacional).	
14	Jefa de Tesorería	Imprime Comprobantes Electrónicos de Pago y formularios declarados y aceptados por el SRI	
15	Jefa de Tesorería	Verifica el débito realizado, vía internet en el estado de cuenta del Banco Central del Ecuador	
16	Jefa de Tesorería	Entrega comprobantes electrónicos de débito a Auxiliar de Contabilidad.	M
17	Auxiliar de Contabilidad	Recibe comprobantes electrónicos.	M
18	Auxiliar de Contabilidad	Entrega a Jefa de Contabilidad para su supervisión.	M
19	Jefa de Contabilidad	Informa a Jefe Financiero el cumplimiento de las actividad tributaria.	M
20	Jefa de Tesorería	Archiva documentación de respaldo del débito	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Solicitud de pagos .			
<b>FORMULARIOS:</b> Formularios y Anexos básicos del SRI.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 6	V́ctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Cnrl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 3		Cnrl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 0		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.14 HOJA ISO DECLARACIÓN DE IMPUESTO AL SRI.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL S.R.I.

ENTRADA: Declaración de Impuestos al SRI.

Tiempo Total: 375

Frecuencia: ANUAL

SALIDA: Pago de Impuestos Retenidos

Costo Total: 51,558

Volumen: 12

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	J.TESOR.	AV	NAV	AV	NAV
1	Imprime Mayor Auxiliar de Retenciones de Impuesto a la Renta				□				4		0,6056	
2	Entrega Liquidaciones de Gastos de Bases y Centros de Movilización y comprobantes de egreso del				□					3		0,4542
3	Recibe liquidaciones de gastos de bases y centros de movilización y comprobantes de egreso del período.							□		60		8,238
4	Verifica e ingresa al Sistema Anexo Transaccional la información detallada de cada una de las facturas (recbidas) y de los comprobantes de retención (emitidos) en las transacciones realizadas por la Institución en un período (mensual) de acuerdo a mayores auxiliares.							□	240		32,952	
5	Imprime Talón Resumen de anexos de renta del Sistema Anexo Transaccional							□	2		0,2746	
6	Concilia valores retenidos entre Talón Resumen de Anexos de Renta y mayores auxiliares.							□	30		4,119	
7	Llena Formularios 103 de impuesrto a la renta para declaración de Impuestos en el Formularios del SRI							□	5		0,6865	
8	Verifica los formularios 103 que esten de acuerdo a lo conciliado.							□	5		0,6865	
9	Ingresa a la página web del sri (www.sri.gov.ec)							□	5		0,6865	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	J.TESOR.	AV	NAV	AV	NAV
		10	Escoge la opción Declaración de Impuestos por Internet							1		0,1373
11	Digita clave de ingreso al sistema y autoriza declaración de impuestos.							1		0,1373		
12	Envía declaración de Impuestos al SRI via Internet							2		0,2746		
13	SRI Debita del Banco Central del Ecuador el valor de la declaración.(Cuenta Unica del Tesoro Nacional).											
14	Imprime Comprobantes Electrónicos de Pago y formularios declarados y aceptados por el SRI							2		0,2746		
15	Verifica el débito realizado, vía internet en el estado de cuenta del Banco Central del Ecuador.								5		0,6865	
16	Entrega comprobantes electrónicos de débito a Auxiliar de Contabilidad.								2		0,2746	
17	Recibe comprobantes electrónicos.								2		0,2464	
18	Entrega a Jefa de Contabilidad para su supervisión.								2		0,2464	
19	Informa a Jefe Financiero el cumplimiento de las actividad tributaria.								2		0,3028	
20	Archiva documentación de respaldo del débito								2		0,2746	
<b>TOTALES:</b>								<b>297</b>	<b>78</b>	<b>40,8345</b>	<b>10,7235</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>79,200</b> %										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>79,2011</b> %										

GRAFICO 4.14 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL S.R.I.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL S.R.I.

ENTRADA: Declaración de Impuestos al SRI. Tiempo Total: 324 Frecuencia: ANUAL

SALIDA: Pago de Impuestos Retenidos Costo Total: 44,5698 Volumen: 12

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	J.TESOR.	AV	NAV	AV	NAV
1	Imprime Mayor Auxiliar de Retenciones de Impuesto a la Renta				□				4		0,6056	
2	Entrega Liquidaciones de Gastos de Bases y Centros de Movilización y comprobantes de egreso del				□					3		0,4542
3	Recibe liquidaciones de gastos de bases y centros de movilización y comprobantes de egreso del periodo.						□			30		4,119
4	Verifica e ingresa al Sistema Anexo Transaccional la información detallada de cada una de las facturas (recbidas) y de los comprobantes de retención (emitidos) en las transacciones realizadas por la Institución en un período (mensual) de acuerdo a mayores auxiliares.						□	240			32,952	
5	Imprime Talón Resumen de anexos de renta del Sistema Anexo Transaccional						□	2			0,2746	
6	Concilia valores retenidos entre Talón Resumen de Anexos de Renta y mayores auxiliares.						□	15			2,0595	
7	Llena Formularios 103 de impuesrto a la renta para declaración de Impuestos en el Formularios del SRI						□	5			0,6865	
8	Verifica los formularios 103 que esten de acuerdo a lo conciliado.						□	5			0,6865	
9	9.- Ingresa a la página web del sri (www.sri.gov.ec) 10.-Escoge la opción Declaración de Impuestos por Internet 11.-Digita clave de ingreso al sistema y autoriza declaración de impuestos.						□	5			0,6865	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR.	J.TESOR.	AV	NAV	AV	NAV
10	Escoge la opción Declaración de Impuestos por Internet										0	
11	Digita clave de ingreso al sistema y autoriza declaración de impuestos.										0	
12	Envía declaración de Impuestos al SRI via Internet							▭	2		0,2746	
13	SRI Debita del Banco Central del Ecuador el valor de la declaración.(Cuenta Unica del Tesoro Nacional).											
14	Imprime Comprobantes Electrónicos de Pago y formularios declarados y aceptados por el SRI							▭	2		0,2746	
15	Verifica el débito realizado, vía internet en el estado de cuenta del Banco Central del Ecuador.							○		5		0,6865
16	Entrega comprobantes electrónicos de débito a Auxiliar de Contabilidad.							▭→		1		0,1373
17	Recibe comprobantes electrónicos.							←▭		1		0,1232
18	Entrega a Jefa de Contabilidad para su supervisión.							▭→		1		0,1232
19	Informa a Jefe Financiero el cumplimiento de las actividad tributaria.							∩		1		0,1514
20	Archiva documentación de respaldo del débito							▽		2		0,2746
<b>TOTALES:</b>									<b>280</b>	<b>44</b>	<b>38,5004</b>	<b>6,0694</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>			<b>86,420</b>	<b>%</b>								
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>			<b>86,3823</b>	<b>%</b>								

GRAFICO 4.15 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL S.R.I.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL SRI.		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-007	
ENTRADA	Declaración de Impuestos al S.R.I.	SALIDA: Pago de impuestos retenidos.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
<p>A.-El registro de los documentos requiere de la disponibilidad de toda la documentación con la serie de cada formulario de la retención para su ingreso, siendo necesario que las Bases y Centros remitan la información.</p> <p>B.Si se demora en registrarse el débito, esto provoca que el proceso no pueda continuar por cuanto es necesario verificar y confirmar el valor.</p>			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
<p>A.-Gracias a la implementación del correo electrónico propio de la Dirección de Movilización, el mismo que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma. (www.dirmov.mil.ec) La comunicación y envío de documentos será automático, permitiendo mayor agilidad en los trámites y disminución de los tiempos.</p> <p>B.-Mejorar los canales de distribución de la información con las Bases y Centros.</p>			

DECLARACION DE IMPUESTOS AL SRI.							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	375	TIEMPO TOTAL	324	TIEMPO TOTAL	51	MENSUAL	
COSTO TOTAL	51,558	COSTO TOTAL	44,5698	COSTO TOTAL	6,9882	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	79,2	EFICIENCIA EN TIEMPO	86,42	EFICIENCIA EN TIEMPO	7,22	51	6,9882
EFICIENCIA EN COSTO	79,201	EFICIENCIA EN COSTO	86,3823	EFICIENCIA EN COSTO	7,1813	ANUAL	
FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	12	VOLUMEN	12	VOLUMEN	12	612	83,858

TABLA: 4.15 HOJA DE MEJORAMIENTO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTO AL SRI.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO:CONTROL Y  
MOVIMIENTO DE BIENES  
MUEBLES.

CÓDIGO:DIRMOV-008

FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009

**OBJETIVO:**Mantener actualizado los movimientos internos de los Activos Fijos.

**ALCANCE:** Contempla desde la presentación de la necesidad para el traspaso ,la verificación de las existencias hasta la legalización del traspaso.

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Secretaria	Recibe el oficio con el informe de necesidad de los centros, bases o departamentos solicitando que se realice el traspaso de bienes.	M
2	Secretaria	Registra el oficio con el informe de necesidad	M
3	Secretaria	Entrega al Jefe Financiero el oficio con el informe de necesidad	
4	Jefe Financiero	Revisa y sumilla el oficio con el informe de necesidad	
5	Jefe Financiero	Entrega a Secretaria oficio con el el informe de necesidad	
6	Secretaria	Entrega a la sección de Activos Fijos el oficio con el informe de necesidad	M
7	Encargado de Activos Fijos	Realiza la verificación de existencia del bien requerido tanto en la bodega o cualquier dependencia en el sistema	
8	Encargado de Activos Fijos	Elabora y legaliza el formulario de traspaso de los bienes muebles con todas sus características	

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
9	Encargado de Activos Fijos	Entrega al Jefe Financiero para legalizar el traspaso	
10	Jefe Financiero	Legaliza el documento de traspaso	
11	Jefe Financiero	Entrega el documento de traspaso a Encargado de Activos Fijos	
12	Encargado de Activos Fijos	Registra en el sistema, el movimiento del bien o bienes requeridos	
13	Encargado de Activos Fijos	Informa a las Bases o Centros y remite por correo copias del documento de traspaso.	
14	Encargado de Activos Fijos	Archiva el documento de traspaso	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Elaboración de Estados semestrales de inventarios.			
<b>FORMULARIOS:</b> Oficios internos.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 5	Victor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 0		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.16 HOJA ISO DE CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre





NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.

ENTRADA: Control y Movimiento de Bienes Muebles		Tiempo Total: 117		Frecuencia: ANUAL									
SALIDA: Traspaso de Bienes Muebles		Costo Total: 16,4946		Volumen: 31									
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	ENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe el oficio con el informe de necesidad de los centros, bases o departamentos solicitando que se realice el traspaso de bienes.						→			2			0,2414
2	Registra el oficio con el informe de necesidad						↓	2				0,2414	
3	Entrega al Jefe Financiero el oficio con el informe de necesidad						→			2			0,2414
4	Revisa y sumilla el oficio con el informe de necesidad	←								3		0,5898	
5	Entrega a Secretaria oficio con el el informe de necesidad	→									1		0,1966
6	Entrega a la sección de Activos Fijos el oficio con el informe de necesidad						→				2		0,2414
7	Realiza la verificación de existencia del bien requerido tanto en la bodega o cualquier dependencia en el sistema							→		15			2,055
8	Elabora y legaliza el formulario de traspazo de los bienes muebles con todas sus características							↓		10			1,37

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.	ACT.F.	(minutos)		Dolares		
									AV	NAV	AV	NAV	
9	Entrega al Jefe Financiero para legalizar el traspaso								2		0,274		
10	Legaliza el documento de traspaso							4		0,7864			
11	Entrega el documento de traspaso a Encargado de Activos Fijos								2		0,3932		
12	Registra en el sistema, el movimiento del bien o bienes requeridos							10		1,37			
13	Informa a las Bases o Centros y remite por correo copias del documento de traspaso.								60		8,22		
14	Archiva el documento de traspaso								2		0,274		
<b>TOTALES:</b>								<b>44</b>	<b>73</b>	<b>6,4126</b>	<b>10,082</b>		
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>37,607</b>						<b>%</b>					
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>38,8770</b>						<b>%</b>					

GRAFICO 4.16 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.**

ENTRADA: Control y Movimiento de Bienes Muebles	Tiempo Total:	63	Frecuencia:	ANUAL
SALIDA: Traspaso de Bienes Muebles	Costo Total:	9,01	Volumen:	31

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARIA	ENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
1	Recibe el oficio con el informe de necesidad de los centros, bases o departamentos solicitando que se realice el traspaso de bienes.									1		0,1207
2	Registra el oficio con el informe de necesidad								1		0,1207	
3	Entrega al Jefe Financiero el oficio con el informe de necesidad									2		0,2414
4	Revisa y sumilla el oficio con el informe de necesidad								3		0,5898	
5	Entrega a Secretaria oficio con el el informe de necesidad									1		0,1207
6	Entrega a la sección de Activos Fijos el oficio con el informe de necesidad									1		0,1207
7	Realiza la verificación de existencia del bien requerido tanto en la bodega o cualquier dependencia en el sistema								15		2,055	
8	Elabora y legaliza el formulario de traspazo de los bienes muebles con todas sus características								10		1,37	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.	ACT.F.	(minutos)		Dolares	
									AV	NAV	AV	NAV
9	Entrega al Jefe Financiero para legalizar el traspaso								2			0,274
10	Legaliza el documento de traspaso							3		0,5898		
11	Entrega el documento de traspaso a Encargado de Activos Fijos								2		0,3932	
12	Registra en el sistema, el movimiento del bien o bienes requeridos							10		1,37		
13	Informa a las Bases o Centros y remite por correo copias del documento de traspaso.								10		1,37	
14	Archiva el documento de traspaso								2		0,274	
<b>TOTALES:</b>								<b>42</b>	<b>21</b>	<b>6,0953</b>	<b>2,9147</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>66,667 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>67,6504 %</b>										

GRAFICO 4.17 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-008	
ENTRADA	Control y Movimiento de Bienes Muebles	SALIDA: Traspaso de Bienes Muebles.	
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b></p> <p>A.-Generalmente la legalización de documentos toma un día, por el volumen de los pedidos.</p> <p>B.Existe demora en el envío de la documentación debido a la distancia de las Bases y Centros</p>			
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b></p> <p>A.-Gracias a la implementación del correo electrónico propio de la Dirección de Movilización, el que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma. (www.dirmov.mil.ec) La comunicación y envío de documentos será automático debiendo escanearlos para su envío, permitiendo mayor agilidad en los trámites y disminución de los tiempos.</p> <p>B.-Mejorar los canales de distribución de la información entre las Bases y Centros para con la Sección Finanzas de la DIRMOV.</p>			

CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	117	TIEMPO TOTAL	63	TIEMPO TOTAL	54	MENSUAL	
COSTO TOTAL	16,4946	COSTO TOTAL	8,8893	COSTO TOTAL	7,6053	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	37,607	EFICIENCIA EN TIEMPO	66,667	EFICIENCIA EN TIEMPO	29,06	54	7,6053
EFICIENCIA EN COSTO	38,877	EFICIENCIA EN COSTO	68,569	EFICIENCIA EN COSTO	29,692	ANUAL	
FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	31	VOLUMEN	31	VOLUMEN	31	648	91,264

TABLA: 4.17 HOJA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



**HOJA ISO 9001-2000 SECCCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO**

<b>PROCESO:</b> ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.	<b>CÓDIGO:</b> DIRMOV-009	<b>FECHA:</b> QUITO 5 DE ENERO DEL 2009
<b>OBJETIVO:</b> Cumplir con las Normativas así como el envío y cruce de información con el COMACO. FF.AA.		
<b>ALCANCE:</b> Contempla desde la revisión en el sistema de Activos Fijos junto con los encargados de cada Base y Centro, la rectificación de las novedades presentadas hasta la consolidación de los Estados Semestrales.		
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Encargado de Activos Fijos.	Elabora el Telegrama circular disponiendo la presentación de los Sres. Encargados de los bienes muebles de cada uno de las Bases y centros de Movilización para la revisión y legalización de los estados
2	Encargado de Activos Fijos.	Entrega al Jefe Financiero el Telegrama circular para la revisión y sumilla
3	Jefe Financiero	Revisa y sumilla el Telegrama circular
4	Jefe Financiero	Entrega el Telegrama circular a la Dirección para su respectiva legalización
5	Director	Realiza el proceso de legalización y despacho(Unidad Externa)
6	Encargado de Activos Fijos.	Revisa el inventario de Activos Fijos en el sistema, junto a los encargados de Activos Fijos de los centros , bases y dependencias
7	Encargado de Activos Fijos.	Determina novedades en el inventario
8	Encargado de Activos Fijos.	Revisa la documentación de soporte para confirmar la existencia de las novedades si fuera el caso.
9	Encargado de Activos Fijos.	Rectifica en el sistema las novedades existentes de acuerdo a los documentos de respaldo
10	Encargado de Activos Fijos.	Imprime los estados de los activos fijos de toda la Dirmov.

IV. ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.			
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Encargado de Activos Fijos.	Legaliza con los encargados de las Bases, Centros y dependencias los estados de activos fijos	M
12	Encargado de Activos Fijos.	Entrega toda la documentación de los estados a la sección imprenta para que realice la encuadernación.	
13	Agente Externo (Imprenta)	Imprenta Realiza el proceso de encuadernación(Unidad Externa)	
14	Encargado de Activos Fijos.	Recepta los estados de activos fijos encuadernados	
15	Encargado de Activos Fijos.	Elabora oficio para remitir al COMACO	
16	Encargado de Activos Fijos.	Entrega al Jefe Financiero el oficio y los estados para revisión y sumilla	
17	Jefe Financiero	Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO con los anexos respectivos.	
18	Jefe Financiero	Entrega al Director para la legalización de la documentación(Unidad Externa)	
19	Secretaria	Recepta oficio y estados legalizados	
20	Secretaria	Entrega el oficio y los estados legalizado a Secretaría General para el envío a las diferentes Bases y Centros.	E
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Control y Movimiento de Bienes Muebles, Registro de alta de Bienes .			
<b>FORMULARIOS:</b> Sistema Interno de Activos.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 4	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 2		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 2		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.18 HOJA ISO ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.**

ENTRADA: Elaboración de Estados Semestrales de Inventarios

Tiempo Total: 253  
Costo Total: 33,2088

Frecuencia: ANUAL  
Volumen: 2

SALIDA: Estados Semestrales de Bienes.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.	ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
1	Elabora el Telegrama circular disponiendo la presentación de los Sres. Encargados de los bienes muebles de cada uno de las Bases y centros de Movilización para la revisión y legalización de los estados								3		0,411	
2	Entrega al Jefe Financiero el Telegrama circular para la revisión y sumilla									2		0,274
3	Revisa y sumilla el Telegrama circular								2		0,3932	
4	Entrega el Telegrama circular a la Dirección para su respectiva legalización									2		0,3932
5	Realiza el proceso de legalización y despacho demora causada por (Unidad Externa)											
6	Revisa el inventario de Activos Fijos en el sistema, junto a los encargados de Activos Fijos de los centros, bases y dependencias									60		8,22
7	Determina novedades en el inventario								10		1,37	
8	Revisa la documentación de soporte para confirmar la existencia de las novedades si fuera el caso								5		0,685	
9	Rectifica en el sistema las novedades existentes de acuerdo a los documentos de respaldo								10		1,37	
10	Imprime los estados de los activos fijos de toda la Dirmov.								5		0,685	
11	Legaliza con los encargados de las Bases, Centros y dependencias los estados de activos fijos								15		2,055	







NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.

ENTRADA: Elaboración de Estados Semestrales de Inventarios	Tiempo Total:	129	Frecuencia:	ANUAL
SALIDA: Estados Semestrales de Bienes.	Costo Total:	18,1172	Volumen:	2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares	
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
		1	Elabora el Telegrama circular disponiendo la presentación de los Sres. Encargados de los bienes muebles de cada uno de las Bases y centros de Movilización para la revisión y legalización de los estados							2	
2	Entrega al Jefe Financiero el Telegrama circular para la revisión y sumilla (Elimina uso de correo electron.)								0		0
3	Revisa y sumilla el Telegrama circular							2		0,3932	
4	Entrega el Telegrama circular a la Dirección para su respectiva legalización								1		0,1966
5	Realiza el proceso de legalización y despacho demora causada por (Unidad Externa)										
6	Revisa el inventario de Activos Fijos en el sistema, junto a los encargados de Activos Fijos de los centros, bases y dependencias								30		4,11
7	7.-Determina novedades en el inventario 8.-Revisa la documentación de soporte para confirmar la existencia de las novedades si fuera el caso							15		2,055	
8										0	
9	Rectifica en el sistema las novedades existentes de acuerdo a los documentos de respaldo							10		1,37	
10	Imprime los estados de los activos fijos de toda la Dirmov.							5		0,685	
11	Legaliza con los encargados de las Bases, Centros y dependencias los estados de activos fijos							45		6,165	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.	ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
12	Entrega toda la documentación de los estados a la sección imprenta para que realice la encuadernación.									5		0,685
13	Imprenta Realiza el proceso de encuadernación(Externo)											
14	Recepta los estados de activos fijos encuadernados									3		0,411
15	Elabora oficio para remitir al COMACO								2		0,274	
16	Entrega al Jefe Financiero el oficio y los estados para revisión y sumilla									2		0,274
17	Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO con los anexos respectivos.								2		0,3932	
18	Entrega al Director para la legalización de la documentación									3		0,5898
19	Recepta oficio y estados legalizados									2		0,2414
20	Entrega el oficio y los estados legalizado a Secretaría General para el envío a las diferentes Bases y Centros.									0		0
<b>TOTALES:</b>									<b>83</b>	<b>46</b>	<b>11,6094</b>	<b>6,5078</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>64,341 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>64,0794 %</b>										

GRAFICO 4.19 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-008	
ENTRADA	Elaboración de Estados Semestrales de Inventarios.	SALIDA:Estados Semestrales de Bienes.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
<p>A.-Por lo general la firma en la documentación por el Sr. Director se demora 24 horas.</p> <p>B. Se produce una demora en la revisión cuando no se cuenta con la presencia de los encargados de Activos Fijos de las Bases y Centros provocando que el trabajo quede sin concluir.</p> <p>C.-El envío lo realiza por correo , por lo que no se hace de inmediato esperando tener algunos documentos para remitir los mismos.</p>			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
<p>A.-Realizar las coordinaciones para proponer que los Jefes de Bases y Centros sean los responsables de confirmar la presencia de los encargados de Activos Fijos en los meses de Junio y Diciembre en la Sección Finanzas.</p> <p>B.-Coordinar con Secretaría General para Mejorar la eficiacia y eficiencia en el uso del correo , y debido a que la demora se produce en una Unidad Externa no se considera.</p>			

ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	253	TIEMPO TOTAL	129	TIEMPO TOTAL	124	MENSUAL	
COSTO TOTAL	33,209	COSTO TOTAL	18,1172	COSTO TOTAL	15,0918	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	21,344	EFICIENCIA EN TIEMPO	64,341	EFICIENCIA EN TIEMPO	42,997	124	15,092
EFICIENCIA EN COSTO	22,995	EFICIENCIA EN COSTO	64,0794	EFICIENCIA EN COSTO	41,0844	ANUAL	
FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	2	VOLUMEN	2	VOLUMEN	2	1488	181,1

TABLA: 4.19 HOJA DE MEJORAMIENTO DE ELABORACIÓN DE ESADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO:REGISTRO DE  
ALTA DE BIENES.

CÓDIGO:DIRMOV-0010

FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009

OBJETIVO: Cumplir con las Normativas y mantener actualizado los ingresos de Bienes del Estado.

ALCANCE: Contempla desde la revisión de las facturas , la inspección física del bien adquirido , la codificación del mismo hasta el ingreso en el sistema.

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Auxiliar de Contabilidad	Imprime auxiliar de bienes adquiridos a darse de alta y verifica valores de las facturas	
2	Auxiliar de Contabilidad	Reproduce copias de compras de los bienes muebles adquiridos	M
3	Auxiliar de Contabilidad	Verifica las facturas con los auxiliares	
4	Auxiliar de Contabilidad	Entrega a Sra. Jefa de Contabilidad	
5	Jefa de Contabilidad	Verifica saldos y legaliza	
6	Jefa de Contabilidad	Regresa al Auxiliar de Contabilidad	
7	Auxiliar de Contabilidad	Elabora el oficio para remitir a la seccion Activos Fijos	M
8	Auxiliar de Contabilidad	Registra en el libro del registro de salida de documentacion	E
9	Auxiliar de Contabilidad	Entrega detalle y copia de facturas a la seccion de Activos Fijos	
10	Encargado de Activos Fijos.	Recibe oficio, listado y copias	M

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Encargado de Activos Fijos.	Verifica la dependencia a la cual se asigna el bien	
12	Encargado de Activos Fijos.	Inspecciona cuando el bien se encuentra en la Direccion de Movilizacion	
13	Encargado de Activos Fijos.	Verificar la existencia del bien fuera de la matriz mediante una llamada telefonica a las Bases o Centros.	M
14	Encargado de Activos Fijos.	14.-Encargado de Activos Fijos Codifica de acuerdo a las características para el registro del bien adquirido	
15	Encargado de Activos Fijos.	Elabora la etiqueta de identificacion para colocar en el bien adquirido	
16	Encargado de Activos Fijos.	Coloca la etiqueta en el bien de la matriz	
17	Encargado de Activos Fijos.	Envia la etiqueta del bien a las Bases y Centros por Correo.	
18	Encargado de Activos Fijos.	Archiva documento de respaldo	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Control y Movimiento de Bienes Muebles .			
<b>FORMULARIOS:</b> Etiquetas con sello de registro para los Activos Fijos.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 4	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 1		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.20 HOJA ISO REGISTRO DE ALTA DE BIENES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : REGISTRO DE ALTA DE BIENES.

ENTRADA: Registro de Alta de Bienes Muebles		Tiempo Total: 817		Frecuencia:		MENSU						
SALIDA: Alta de Bienes Muebles		Costo Total: 106,4546		Volumen:		1						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	ENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
1	Imprime auxiliar de bienes adquiridos a darse de alta y verifica valores de las facturas			□					20		2,464	
2	Reproduce copias de compras de los bienes muebles adquiridos			○						300		36,96
3	Verifica las facturas con los auxiliares			□					60		7,392	
4	Entrega a Sra. Jefa de Contabilidad			▸						3		0,3696
5	Verifica saldos y legaliza				□				5		0,757	
6	Regrea al Auxiliar de Contabilidad				▸					2		0,3028
7	Elabora el oficio para remitir a la seccion Activos Fijos			□					4		0,4928	
8	Registra en el libro del registro de salida de documentacion			□					2		0,2464	
9	Entrega detalle y copia de facturas a la seccion de Activos Fijos			▸						15		1,848
10	Recibe oficio, listado y copias						▸			3		0,411
11	Verifica la dependencia a la cual se asigna el bien						□		10		1,37	
12	Inspecciona cuando el bien se encuentra en la Direccion de Movilizacion						○			30		4,11

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares				
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.	ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV		
13	Verificar la existencia del bien fuera de la matriz mediante una llamada telefonica a las Bases o Centros.									120			16,44	
14	14.-Encargado de Activos Fijos Codifica de acuerdo a las características para el registro del bien adquirido								60			8,22		
15	Elabora la etiqueta de identificacion para colocar en el bien adquirido								60			8,22		
16	Coloca la etiqueta en el bien de la matriz								60			8,22		
17	Envia la etiqueta del bien a las Bases y Centros por Correo.									60		8,22		
18	Archiva documento de respaldo									3		0,411		
<b>TOTALES:</b>									<b>281</b>	<b>536</b>		<b>37,3822</b>	<b>69,0724</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>34,394 %</b>												
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>35,1156 %</b>												

GRAFICO 4.20 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE REGISTRO DE ALTA DE BIENES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre





NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : REGISTRO DE ALTA DE BIENES.

ENTRADA: Registro de Alta de Bienes Muebles

Tiempo Total: 511

Costo Total: 67,8998

Frecuencia: MENSU

SALIDA: Alta de Bienes Muebles

Volumen: 1

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	ENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
1	Imprime auxiliar de bienes adquiridos a darse de alta y verifica valores de las facturas								20		2,464	
2	Reproduce copias de compras de los bienes muebles adquiridos									60		7,392
3	Verifica las facturas con los auxiliares								60		7,392	
4	Entrega a Sra. Jefa de Contabilidad									3		0,3696
5	Verifica saldos y legaliza								5		0,757	
6	Regrea al Auxiliar de Contabilidad									2		0,3028
7	Elabora el oficio para remitir a la seccion Activos Fijos								2		0,2464	
8	Registra en el libro del registro de salida de documentacion								0		0	
9	Entrega detalle y copia de facturas a la seccion de Activos Fijos									15		1,848
10	Recibe oficio, listado y copias									1		0,137
11	Verifica la dependencia a la cual se asigna el bien								10		1,37	
12	Inspecciona cuando el bien se encuentra en la Direccion de Movilizacion									30		4,11

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares				
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.	ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV		
13	Verificar la existencia del bien fuera de la matriz mediante una llamada telefonica a las Bases o Centros.									60			8,22	
14	14.-Encargado de Activos Fijos Codifica de acuerdo a las características para el registro del bien adquirido								60			8,22		
15	Elabora la etiqueta de identificacion para colocar en el bien adquirido								60			8,22		
16	Coloca la etiqueta en el bien de la matriz								60			8,22		
17	Envia la etiqueta del bien a las Bases y Centros por Correo.									60		8,22		
18	Archiva documento de respaldo										3		0,411	
<b>TOTALES:</b>									<b>277</b>	<b>234</b>		<b>36,8894</b>	<b>31,0104</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>54,207 %</b>												
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>54,3292 %</b>												

GRAFICO 4.21 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE REGISTRO DE ALTA DE BIENES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	REGISTRO DE ALTA DE BIENES		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-008	
ENTRADA	Registro de Alta de Bienes.	SALIDA:Alta de Bienes Muebles	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
<p>A.-Al no disponer de una red informático entre la Subsección Contabilidad y la Subsección Activos Fijos retrasa el ingreso y registro de las altas de los Bienes Muebles.</p> <p>B.-La distancia con los diferentes Centros y Bases generalmente dificulta la inspección visual de los Activos, de parte del Encargado de los Bienes Muebles que se encuentra en la Dirección.</p>			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
<p>A.-Establecer que todas las facturas sean escaneadas y remitidas por correo a las diferentes subsecciones, Contabilidad , Activos Fijos, Bases y Centros a fin de agilizar las gestiones y disminuir los tiempos</p> <p>B.-Coordinar con los responsables de los Activos en las diferentes Bases y Centros para que sean ellos quienes realicen la verificación visual, y remitan por correo la certificación de dicha actividad, con las novedades respectivas de existir.</p>			

REGISTRO DE ALTA DE BIENES							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	817	TIEMPO TOTAL	511	TIEMPO TOTAL	306	MENSUAL	
COSTO TOTAL	106,45	COSTO TOTAL	67,8998	COSTO TOTAL	38,5502	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	34,394	EFICIENCIA EN TIEMPO	54,207	EFICIENCIA EN TIEMPO	19,813	306	38,55
EFICIENCIA EN COSTO	35,116	EFICIENCIA EN COSTO	54,3292	EFICIENCIA EN COSTO	19,2132	ANUAL	
FRECUENCIA	Semest.	FRECUENCIA	Semest.	FRECUENCIA	Semest.	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	3672	462,6

TABLA: 4.21 HOJA DE MEJORAMIENTO DE REGISTRO DE ALTA DE BIENES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO:TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.	CÓDIGO:DIRMOV-0011	FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009	
OBJETIVO:Cumplir con el Manual de Activos Fijos, y disminuir de los Estados Valorados los Activos fuera de uso.			
ALCANCE: Contempla desde la revisión física de los Activos , determinación del material obsoleto hasta el proceso de baja de los Estados.			
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Encargado de Activos Fijos.	Realiza Telegrama circular para las Bases y Centros para que envíen el listado de bienes que se encuentran en mal estado para el trámite de baja	M
2	Encargado de Activos Fijos.	Entrega al Jefe Financiero el telegrama circular para su revisión y sumilla	M
3	Jefe Financiero	Revisa y sumilla el Telegrama circular	M
4	Jefe Financiero	Entrega a la Dirección el Telegrama circular para las Bases y Centros para la legalización	E
5	Director (Unidad Externa)	Realiza el proceso de legalización y despacho	
6	Encargado de Activos Fijos.	Verifica físicamente todos los Activos Fijos y material obsoleto del Centro o Base y determinar las novedades	
7	Jefe Financiero	Verifica físicamente el material obsoleto del Centro o Base	
8	Encargado de Activos Fijos.	Elabora y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja	
9	Encargado de Activos Fijos.	Entrega las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja al Jefe Financiero.	M
10	Jefe Financiero	Revisa y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja	

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Encargado de Activos Fijos.(Unidad Externa)	Evacua bienes considerados para la baja	E
12	Encargado de Activos Fijos.	Almacena todos los bienes considerados para la baja en bodega de inservibles	
13	Encargado de Activos Fijos.	Registra en el sistema las novedades determinadas en la toma fisica	
14	Encargado de Activos Fijos.	Registra en el sistema el movimiento del bien considerado para la baja	
15	Encargado de Activos Fijos.	Elabora el oficio dirigido al COMACO, solicitando el tramite de baja del material considerado obsoleto	
16	Encargado de Activos Fijos.	Entrega el oficio al Jefe Financiero para la sumilla dirigido al COMACO	
17	Jefe Financiero	Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO	
18	Jefe Financiero	Entrega el oficio dirigido al COMACO al Sr. Director para su legalizacion	
19	Director (Unidad Externa)	Realiza el proceso de legalización y despacho	
20	Secretaria	Recepta el oficio legalizado	
21	Secretaria	Entrega el oficio legalizado para el envio a Secretaria General .	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Elaboración de estados semestrales de inventarios.			
<b>FORMULARIOS:</b> Instructivo para Actas de Bajas.			
		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 4	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 2		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.22 HOJA ISO TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL :TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.

ENTRADA:Toma Física de Bienes Muebles		Tiempo Total:		5985	Frecuencia:		ANUAL				
SALIDA:Baja de Bienes Muebles		Costo Total:		863,5666	Volumen:		2				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares	
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
	Inicio										
1	Realiza Telegrama circular para las Bases y Centros para que envíen el listado de bienes que se encuentran en mal estado para el trámite de baja							4		0,548	
2	Entrega al Jefe Financiero el telegrama circular para su revisión y sumilla								2		0,274
3	Revisa y sumilla el Telegrama circular							2		0,3932	
4	Entrega a la Dirección el Telegrama circular para las bases y centros para la legalización								2		0,3932
5	Realiza el proceso de legalización y despacho (unidad Externa)										
6	Verifica físicamente todos los Activos Fijos y material obsoleto del Centro o Base y determinar las novedades							2160		295,92	
7	Verifica físicamente el material obsoleto del Centro o Base							720		141,552	
8	Elabora y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja							10		1,37	
9	Entrega las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja al Jefe Financiero.								5		0,685
10	Revisa y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja							5		0,983	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES							TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	ENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV	
11	Evacua bienes considerados para la baja									2880			394,56
12	Almacena todos los bienes considerados para la baja en bodega de inservibles								120			16,44	
13	Registra en el sistema las novedades determinadas en la toma física								30			4,11	
14	Registra en el sistema el movimiento del bien considerado para la baja								30			4,11	
15	Elabora el oficio dirigido al COMACO, solicitando el tramite de baja del material considerado obsoleto								5			0,685	
16	Entrega el oficio al Jefe Financiero para la sumilla dirigido al COMACO									2		0,274	
17	Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO								2			0,3932	
18	Entrega el oficio dirigido al COMACO al Sr. Director para su legalizacion									2		0,3932	
19	Realiza el proceso de legalización y despacho (Unidad Externa)												
20	Recepta el oficio legalizado									2		0,2414	
21	Entrega el oficio legalizado para el envio a Secretaria General .									2		0,2414	
<b>TOTALES:</b>										<b>3088</b>	<b>2897</b>	<b>466,504</b>	<b>397,062</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>													
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>													

GRAFICO 4.22 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO :TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.

ENTRADA:Toma Física de Bienes Muebles

Tiempo Total: 3098

Frecuencia: ANUAL

SALIDA:Baja de Bienes Muebles

Costo Total: 467,8688

Volumen: 2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARIA	ENC.ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV
	Inicio											
1	Realiza Telegrama circular para las Bases y Centros para que envíen el listado de bienes que se encuentran en mal estado para el trámite de baja								4		0,548	
2	Entrega al Jefe Financiero el telegrama circular para su revisión y sumilla									1		0,137
3	Revisa y sumilla el Telegrama circular							1			0,1966	
4	Entrega a la Dirección el Telegrama circular para las Bases y Centros para la legalización									0		0
5	Realiza el proceso de legalización y despacho (unidad Externa)											
6	6.- Verifica físicamente todos los Activos Fijos y material obsoleto del Centro o Base y determinar las novedades								2160		295,92	
7	Verifica físicamente el material obsoleto del Centro o Base								720		141,552	
8	Elabora y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja								10		1,37	
9	Entrega las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja al Jefe Financiero.									2		0,274
10	Revisa y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja								5		0,983	



No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARENC.	ACT.F.	AV	NAV	AV	NAV	
11	Evacua bienes considerados para la baja								0		0		
12	Almacena todos los bienes considerados para la baja en bodega de inservibles								120		16,44		
13	Registra en el sistema las novedades determinadas en la toma fisica								30		4,11		
14	Registra en el sistema el movimiento del bien considerado para la baja								30		4,11		
15	Elabora el oficio dirigido al COMACO, solicitando el tramite de baja del material considerado obsoleto								5		0,685		
16	Entrega el oficio al Jefe Financiero para la sumilla dirigido al COMACO								2		0,274		
17	Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO								2		0,3932		
18	Entrega el oficio dirigido al COMACO al Sr. Director para su legalizacion								2		0,3932		
19	Realiza el proceso de legalización y despacho (Unidad Externa)												
20	Recepta el oficio legalizado								2		0,2414		
21	Entrega el oficio legalizado para el envio a Secretaria General .								2		0,2414		
<b>TOTALES:</b>									<b>3087</b>	<b>11</b>	<b>466,308</b>	<b>1,561</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>99,645 %</b>											
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>99,6664 %</b>											

GRAFICO 4.23 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-0011	
ENTRADA	Toma física de Bienes Muebles.	SALIDA:BAJA de Bienes Muebles	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.- Generalmente la documentación remitida para la firma de Sr. Director demora un periodo de un día.			
B.-Debido a la distancia de unidades principalmetne del Oriente dificulta su evacuación y provoca demora en el trámite de baja.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-Realizar las coordinaciones con el Sr. Director para proponer que al ser una actividad establecida como PON.(Procedimiento Operativo Normal) el pedido de información se lo haga utilizando solo la firma del Jefe Financiero , empleando el correo (www.dirmov.mil.ec)			
B.-Utilizar adecuadamente el sistema que mantiene la Sección Logística para que los Bienes a ser dados de baja sean evacuados de las diferentes Bases y Centros de una manera más agil,por lo que se considera dentro de este proceso como costo y tiempo de una Unidad Externa.			

TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES						
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO
TIEMPO TOTAL	5,985	TIEMPO TOTAL	3,098	TIEMPO TOTAL	2,887	MENSUAL
COSTO TOTAL	863,57	COSTO TOTAL	467,869	COSTO TOTAL	395,701	TIEMPO COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	51,596	EFICIENCIA EN TIEMPO	99,645	EFICIENCIA EN TIEMPO	48,049	2,887 395,7
EFICIENCIA EN COSTO	54,021	EFICIENCIA EN COSTO	99,6664	EFICIENCIA EN COSTO	45,6454	ANUAL
FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	TIEMPO COSTO
VOLUMEN	2	VOLUMEN	2	VOLUMEN	2	34,644 4748,4

TABLA: 4.23 HOJA DE MEJORAMIENTO DE TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO: CUSTODIA DE GARANTÍAS.

CÓDIGO: DIRMOV-0012

FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009

**OBJETIVO:** Mantener actualizado el control de las garantías, a fin de evitar problemas legales.

**ALCANCE:** Contempla desde la revisión de los anexos de garantías, comunicar con anticipación su vencimiento hasta el proceso de renovación de la misma.

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Jefa de Tesorería	Registra en excel garantías haciendo constar fecha de vencimiento de las garantías y contratos de acuerdo a copias de documentos y cuadro de garantías	
2	Jefa de Tesorería	Verifica cuadro de garantías vigentes	
3	Jefa de Tesorería	Elabora oficio al proveedor comunicando el vencimiento de garantías	
4	Jefa de Tesorería	Entrega oficio al Jefe Financiero para la sumilla	
5	Jefe Financiero	Revisa y sumilla oficio	
6	Jefe Financiero	Entrega oficio a la Dirección para su legalización	M
7	Jefe Financiero	Recepta oficio legalizado	
8	Jefa de Tesorería	Envía oficio por vía fax a la empresa proveedora solicitando la renovación de garantías	M

<b>Nro.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
9	Jefa de Tesorería	Envía oficio con mensajero a la empresa proveedora solicitando la renovación de la garantía	
10	Jefa de Tesorería	Archiva copia de los oficios	
11	Jefa de Tesorería	Recepta garantía renovada por parte del proveedor (si el proveedor renovó las garantías)	
12	Jefa de Tesorería	Comunica verbalmente al ordenador de gasto el tiempo por el que fue renovada la garantía	
13	Jefa de Tesorería	Custodia de garantías en la caja fuerte	
14	Jefa de Tesorería	Ejecuta las garantías (si el proveedor no renovó las garantías)	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Elaboración de estados semestrales de inventarios.			
<b>FORMULARIOS:</b> Instructivo para Actas de Bajas.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 2	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 1		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.24 HOJA ISO TOMA FÍSICA DE CUSTODIA DE GARANTÍAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL : CUSTODIA DE GARANTÍAS.

ENTRADA: Custodia de garantías		Tiempo Total: 71		Frecuencia: ANUAL								
SALIDA: Actualización de Garantías		Costo Total: 10,1041		Volumen: 12								
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV
1	Registra en excel garantías haciendo constar fecha de vencimiento de las garantías y contratos de acuerdo a copias de documentos y cuadro de garantías								3		0,4119	
2	Verifica cuadro de garantías vigentes								5		0,6865	
3	Elabora oficio al proveedor comunicando el vencimiento de garantías								2		0,2746	
4	Entrega oficio al Jefe Financiero para la sumilla									1		0,1373
5	Revisa y sumilla oficio								2		0,3932	
6	Entrega oficio a la Dirección para su legalización									2		0,3932
7	Recepta oficio legalizado									2		0,3932
8	Envía oficio por vía fax a la empresa proveedora solicitando la renovación de garantías									30		4,119

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	(minutos)		Dolares		
									AV	NAV	AV	NAV	
9	Envía oficio con mensajero a la empresa proveedora solicitando la renovación de la garantía								2		0,2746		
10	Archiva copia de los oficios								2		0,2746		
11	Recepta garantía renovada por parte del proveedor (si el proveedor renovó las garantías)							5		0,6865			
12	Comunica verbalmente al ordenador de gasto el tiempo por el que fue renovada la garantía								2		0,2746		
13	Custodia de garantías en la caja fuerte							3		0,4119			
14	Ejecuta las garantías (si el proveedor no renovó las garantías)							10		1,373			
<b>TOTALES:</b>								<b>30</b>	<b>41</b>	<b>4,2376</b>	<b>5,8665</b>		
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>42,254 %</b>											
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>41,9394 %</b>											

GRAFICO 4.24 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL CUSTODIA DE GARANTIAS.  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO : CUSTODIA DE GARANTÍAS.

ENTRADA: Custodia de garantías		Tiempo Total: 40		Frecuencia: ANUAL								
SALIDA: Actualización de Garantías		Costo Total: 5,7885		Volumen: 12								
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV
1	Registra en excel garantías haciendo constar fecha de vencimiento de las garantías y contratos de acuerdo a copias de documentos y cuadro de garantías								3		0,4119	
2	Verifica cuadro de garantías vigentes								5		0,6865	
3	Elabora oficio al proveedor comunicando el vencimiento de garantías								2		0,2746	
4	Entrega oficio al Jefe Financiero para la sumilla									1		0,1373
5	Revisa y sumilla oficio								2		0,3932	
6	Entrega oficio a la Dirección para su legalización									1		0,1966
7	Recepta oficio legalizado									2		0,3932
8	Envía oficio por vía fax a la empresa proveedora solicitando la renovación de garantías									2		0,2746

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	(minutos)		Dolares		
									AV	NAV	AV	NAV	
9	Envía oficio con mensajero a la empresa proveedora solicitando la renovación de la garantía								0		0		
10	Archiva copia de los oficios								2		0,2746		
11	Recepta garantía renovada por parte del proveedor (si el proveedor renovó las garantías)							5		0,6865			
12	Comunica verbalmente al ordenador de gasto el tiempo por el que fue renovada la garantía								2		0,2746		
13	Custodia de garantías en la caja fuerte							3		0,4119			
14	Ejecuta las garantías (si el proveedor no renovó las garantías)							10		1,373			
<b>TOTALES:</b>								<b>30</b>	<b>10</b>	<b>4,2376</b>	<b>1,5509</b>		
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>75,000 %</b>											
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>73,2072 %</b>											

GRAFICO 4.25 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO CUSTODIA DE GARANTIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	CUSTODIA DE GARANTIAS		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-0011	
ENTRADA	Custodia de Garantias	SALIDA:Actualización de garantías.	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.- Se hace difícil el contacto con ciertos Proveedores.			
B.-El envío de Oficio por via fax toma tiempo en razón de que se necesita la contestación de parte de el proveedor lo que causa demora en el proceso.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-Establecer una disposición interna a fin de que las comunicaciones a los diferentes proveedores sobre la renovación de las garantías se las efectue utilizando el Correo Oficial de la DIRMOV.(www.dirmov.mil.ec), lo cual permitirá dar agilidad al proceso.			

CUSTODIA DE GARANTIAS						
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO
TIEMPO TOTAL	71	TIEMPO TOTAL	40	TIEMPO TOTAL	31	MENSUAL
COSTO TOTAL	10,1041	COSTO TOTAL	5,7885	COSTO TOTAL	4,3156	TIEMPO COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	42,254	EFICIENCIA EN TIEMPO	75	EFICIENCIA EN TIEMPO	32,746	31 4,3156
EFICIENCIA EN COSTO	41,9394	EFICIENCIA EN COSTO	73,2072	EFICIENCIA EN COSTO	31,2678	ANUAL
FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	TIEMPO COSTO
VOLUMEN	12	VOLUMEN	12	VOLUMEN	12	372 51,787

TABLA: 4.25 HOJA DE MEJORAMIENTO DE CUSTODIA DE GARANTIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



HOJA ISO 9001-2000 SECCCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO: CERTIFICACIÓN DE FONDOS.	CÓDIGO: DIRMOV-0013	FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009	
OBJETIVO: Ejecutar los diferentes gastos de conformidad con lo Presupuestado.			
ALCANCE: Contempla desde la recepción de la solicitud del certificado, la verificación de la disponibilidad presupuestaria hasta la entrega de la certificación.			
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Secretaria	Recepta Oficio solicitando la Certificación de Fondos Presupuestarios del Ordenado del gasto.	M
2	Secretaria	Registra Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.	M
3	Secretaria	Entrega a Jefe Financiero el Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.	
4	Jefe Financiero	Revisa y sumilla a la Secciones de Presupuesto para que emitan la Certificaciones Presupuestarias .	
5	Jefe Financiero	Entrega Oficio Sumillado a Secretaria	F
6	Secretaria	Entrega Oficio sumillado a Presupuesto.	F
7	Jefa de Presupuesto	Verifica la disponibilidad Presupuestaria en el libro de Presupuesto y en el Sistema Financiero.	
8	Jefa de Presupuesto	Elabora el Documento Certificando la Disponibilidad Presupuestaria si fuera el caso.	
9	Jefa de Presupuesto	Legaliza documento certificando la disponibilidad Presupuestaria.	

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
10	Jefa de Presupuesto	Elabora Oficio dando contestación al requerimiento de las Certificaciones.	
11	Jefa de Presupuesto	Entrega Oficio al Jefe Financiero para legalización	
12	Jefe Financiero	Revisa el Oficio , las Certificaciones y legaliza.	
13	Jefe Financiero	Entrega Oficios con certificaciones a Jefa de Presupuesto.	M
14	Jefa de Presupuesto	Entrega Oficios con Cerificaciones al Ordenador que solicito el requerimiento.	
15	Jefa de Presupuesto	Archiva copia del Oficio y de las Certificaciones con el recibido del destinatario	M
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Solicitud de Pagos.Elaboración de Modificaciones.			
<b>FORMULARIOS:</b> Oficios y Certificados internos.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 3	Victor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 2		Crnl. EM TAV.	
ELIMINACIÓN: 0		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.26 HOJA ISO CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Victor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS.**

ENTRADA: Certificación de Fondos Presupuestarios

Tiempo Total: 30

30

Frecuencia:

ANUAL

SALIDA: Emisión de Certificación de Fondos Presupuest.

Costo Total: 4,3416

4,3416

Volumen:

60

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepta Oficio solicitando la Certificación de Fondos Presupuestarios del Ordenado del gasto.									2		0,2414	
2	Registra Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.								2		0,2414		
3	Entrega a Jefe Financiero el Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.									1		0,1207	
4	Revisa y sumilla a la Secciones de Presupuesto para que emitan la Certificaciones Presupuestarias .								3		0,5898		
5	Entrega Oficio Sumillado a Secretaria									1		0,1966	
6	Entrega Oficio sumillado a Presupuesto.									1		0,1207	
7	Verifica la disponibilidad Presupuestaria en el libro de Presupuesto y en el Sistema Financiero.								3		0,3696		
8	Elabora el Documento Certificando la Disponibilidad Presupuestaria si fuera el caso.								3		0,3696		
9	Legaliza documento certificando la disponibilidad Presupuestaria.								1		0,1232		
10	Elabora Oficio dando contestación al requerimiento de las Certificaciones.								2		0,2464		

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV
		11	Entrega Oficio al Jefe Financiero para legalización		→						1	
12	Revisa el Oficio , las Certificaciones y legaliza.	↓						3		0,5898		
13	Entrega Oficios con certificaciones a Jefa de Presupuesto.	→							2		0,3932	
14	Entrega Oficios con Cerificaciones al Ordenador que solicito el requerimiento.		↓					3		0,3696		
15	Archiva copia del Oficio y de las Certificaciones con el recibido del destinatario		▽						2		0,2464	
<b>TOTALES:</b>								<b>20</b>	<b>10</b>	<b>2,8994</b>	<b>1,4422</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>66,667 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>66,7818 %</b>										

GRAFICO 4.26 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO: CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS.

ENTRADA: Certificación de Fondos Presupuestarios

Tiempo Total: 25

25

Frecuencia:

ANUAL

SALIDA: Emisión de Certificación de Fondos Presupuest.

Costo Total: 3,6597

3,6597

Volumen:

60

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepta Oficio solicitando la Certificación de Fondos Presupuestarios del Ordenado del gasto.									1		0,1207	
2	Registra Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.							1			0,1207		
3	Entrega a Jefe Financiero el Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.								1			0,1207	
4	Revisa y sumilla a la Secciones de Presupuesto para que emitan la Certificaciones Presupuestarias .							3			0,5898		
5	5.- Entrega Oficio Sumillado a Secretaria									1			
6	6.-Entrega Oficio sumillado a Presupuesto.											0,1966	
7	Entrega Oficio sumillado a Presupuesto.(Fusiona)											0	
8	Verifica la disponibilidad Presupuestaria en el libro de Presupuesto y en el Sistema Financiero.							3			0,3696		
9	Elabora el Documento Certificando la Disponibilidad Presupuestaria si fuera el caso.							3			0,3696		
10	Legaliza documento certificando la disponibilidad Presupuestaria.							1			0,1232		
10	Elabora Oficio dando contestación al requerimiento de las Certificaciones.							2			0,2464		

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	(minutos)		Dolares	
									AV	NAV	AV	NAV
11	Entrega Oficio al Jefe Financiero para legalización		→						1		0,1232	
12	Revisa el Oficio , las Certificaciones y legaliza.	↓						3		0,5898		
13	Entrega Oficios con certificaciones a Jefa de Presupuesto.	→							1		0,1966	
14	Entrega Oficios con Cerificaciones al Ordenador que solicito el requerimiento.		↓					3		0,3696		
15	Archiva copia del Oficio y de las Certificaciones con el recibido del destinatario		▽						1		0,1232	
<b>TOTALES:</b>								<b>19</b>	<b>6</b>	<b>2,7787</b>	<b>0,881</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		76,000 %										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		75,9270 %										

GRAFICO 4.27 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-0013	
ENTRADA	Certificación de Fondos Presupuestarios	SALIDA:	Emisión de Certificación de Fondos Presupuestarios.
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.- Se presenta pedidos que no estan presupuestados por lo que se requiere la reprogramación presupuestaria.			
B.-Debido a la distancia con los diferentes Centros y Bases dentro del País , el envío de los documentos tarda de dos a tres días.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-Los Ordenadores de Gasto deben solicitar la certificación de fondos previo a la verificación en el Sistema del PLAMA la disponibilidad de los valores presupuestados.			
B.-Gracias a la implementación del correo electronico propio de la Dirección de Movilización, el que cuenta ya con todos los usuarios que prestan sus servicios en la misma. (www.dirmov.mil.ec), y el proyecto cero papeles que ejecutará el TIC. facilitará la gestión y el trámite de las certificaciones.			

CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	30	TIEMPO TOTAL	25	TIEMPO TOTAL	5	MENSUAL	
COSTO TOTAL	4,3416	COSTO TOTAL	3,6597	COSTO TOTAL	0,6819	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	66,667	EFICIENCIA EN TIEMPO	76	EFICIENCIA EN TIEMPO	9,333	5	0,6819
EFICIENCIA EN COSTO	66,782	EFICIENCIA EN COSTO	75,927	EFICIENCIA EN COSTO	9,145	ANUAL	
FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	60	VOLUMEN	60	VOLUMEN	60	60	8,1828

TABLA: 4.27 HOJA DE MEJORAMIENTO DE CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre





HOJA ISO 9001-2000 SECCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO

PROCESO:INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.	CÓDIGO:DIRMOV-0014	FECHA: QUITO 5 DE ENERO DEL 2009	
OBJETIVO: Difundir y mantener un presupuesto de acuerdo con lo Planificado para el año fiscal.			
ALCANCE: Contempla desde la recepción del presupuesto aprobado por el COMACO, hasta el ingreso en el sistema del PLAMA y en el sistema ESIGEF.			
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Secretaria	Recepta el libro de Presupuesto aprobado por el Comando Conjunto	
2	Secretaria	Registra el libro de Presupuesto en el libro de Secretaria Dpto. Financiero	M
3	Secretaria	Entrega el libro de Presupuesto al Jefe Financiero.	
4	Jefe Financiero	Revisa y sumilla el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto	
5	Jefe Financiero	Entrega el libro de presupuesto a Secretaria	
6	Secretaria	Registra sumilla en libro de entrada y salida de documentos	E
7	Secretaria	Entrega el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto	M
8	Jefa de Presupuesto	Recepta el libro de presupuesto y coordina con todos los Ordenadores de Gasto a fin de verificar si no han efectuado recortes en el presupuesto remitido.	M
9	Jefa de Presupuesto	Recepta e Ingreso al Sistema Financiero,módulo Presupuesto opción Mantenimiento y crea partidas Presupuestarias.	

Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
10	Jefa de Presupuesto	Reproduce dos ejemplares para Jefe Financiero y Contabilidad.	
11	Jefa de Presupuesto	Entrega copia de Presupuesto a la sección Contabilidad.	
12	Jefa de Presupuesto	Entrega copia de Presupuesto a Jefe Financiero.	
13	Auxiliar de Presupuesto	Archiva Presupuesto Original para confección de Certificaciones de Fondos.	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Certificación de fondos, Elaboración de Modificaciones.			
<b>FORMULARIOS:</b> Estandar del PLAMA.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 3	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo Crnl. EM TAV. JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANC.	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0			
ELIMINACIÓN: 1			
CREACIÓN: 0			

TABLA: 4.28 HOJA ISO INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.

ENTRADA: Ingreso de partidas presupuestarias

Tiempo Total: 1966

Frecuencia: ANUAL

SALIDA: Presupuesto ingresado

Costo Total: 242,0866

Volumen: 1

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepta el libro de Presupuesto aprobado por el Comando Conjunto									3		0,3621	
2	Registra el libro de Presupuesto en el libro de Secretaria Dpto. Financiero								2		0,2414		
3	Entrega el libro de Presupuesto al Jefe Financiero.									2		0,2414	
4	Revisa y sumilla el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto								3		0,1966		
5	Entrega el libro de presupuesto a Secretaria									1		0,1966	
6	Registra sumilla en libro de entrada y salida de documntos								1		0,1207		
7	Entrega el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto									2		0,2414	
8	Recepta el libro de presupuesto y coordina con todos los Ordenadores de Gasto a fin de verificar si no han efectuado recortes en el presupuesto remitido.									480		59,136	
9	Recepta e Ingreso al Sistema Financiero, módulo Presupuesto opción Mantenimiento y crea partidas Presupuestarias.								1440			177,408	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV
10	Reproduce dos ejemplares para Jefe Financiero y Contabilidad.		□					20			2,464	
11	Entrega copia de Presupuesto a la sección Contabilidad.		→						5			0,616
12	Entrega copia de Presupuesto a Jefe Financiero.		→						5			0,616
13	Archiva Presupuesto Original para confección de Certificaciones de Fondos.						△		2			0,2464
<b>TOTALES:</b>								<b>1466</b>	<b>500</b>		<b>180,431</b>	<b>61,6559</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>			<b>74,568</b>	<b>%</b>								
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>			<b>74,5315</b>	<b>%</b>								

GRAFICO 4.28 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

**FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO: INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.**

ENTRADA: Ingreso de partidas presupuestarias

Tiempo Total: 1604

Frecuencia: ANUAL

SALIDA: Presupuesto ingresado

Costo Total: 197,4932

Volumen: 1

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV
1	Recepta el libro de Presupuesto aprobado por el Comando Conjunto									3		0,3621
2	Registra el libro de Presupuesto en el libro de Secretaría Dpto. Financiero							1			0,1207	
3	Entrega el libro de Presupuesto al Jefe Financiero.								2			0,2414
4	Revisa y sumilla el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto							3			0,1966	
5	Entrega el libro de presupuesto a Secretaria								1			0,1966
6	Registra sumilla en libro de entrada y salida de documentos (Elimino)							0			0	
7	Entrega el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto								2			0,2414
8	Recepta el libro de presupuesto y coordina con todos los Ordenadores de Gasto a fin de verificar si no han efectuado recortes en el presupuesto remitido.									120		14,784
9	Recepta e Ingreso al Sistema Financiero, módulo Presupuesto opción Mantenimiento y crea partidas Presupuestarias.							1440				177,408

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO		COSTO		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	(minutos)		Dolares	
									AV	NAV	AV	NAV
10	Reproduce dos ejemplares para Jefe Financiero y Contabilidad.		□					20		2,464		
11	Entrega copia de Presupuesto a la sección Contabilidad.		→						5		0,616	
12	Entrega copia de Presupuesto a Jefe Financiero.		→						5		0,616	
13	Archiva Presupuesto Original para confección de Certificaciones de Fondos.						△		2		0,2464	
<b>TOTALES:</b>								<b>1464</b>	<b>140</b>	<b>180,189</b>	<b>17,3039</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		91,272 %										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		91,2382 %										

GRAFICO 4.29 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-0014	
ENTRADA	Ingreso de Partidas Presupuestarias	SALIDA:	Presupuesto Ingresado
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.- Debido a la distancia con las Bases y Centros las coordinaciones retrasan el ingreso de la información al Sistema.			
B.-Existe demora, porque el paquete informatico receipta demasiada información en un mismo periodo de tiempo lo que retrasa su movimiento.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-Coordinar con el Departamento de Planificación a fin de que los Ordenadores de Gasto monitoreen el presupuesto aprobado y gestionado al COMACO, lo cual permitirá mejorar el ingreso de la información al Sistema.Evitando demoras innecesarias.			

INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	1966	TIEMPO TOTAL	1604	TIEMPO TOTAL	362	MENSUAL	
COSTO TOTAL	242,09	COSTO TOTAL	197,493	COSTO TOTAL	44,597	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	74,568	EFICIENCIA EN TIEMPO	91,272	EFICIENCIA EN TIEMPO	16,704	362	44,597
EFICIENCIA EN COSTO	74,532	EFICIENCIA EN COSTO	91,238	EFICIENCIA EN COSTO	16,706	ANUAL	
FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	FRECUENCIA	Anual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	VOLUMEN	1	4344	535,16

TABLA: 4.29 HOJA DE MEJORAMIENTO INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre



**HOJA ISO 9001-2000 SECCCIÓN FINANZAS DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO**

<b>PROCESO:</b> ELABORACION DE MODIFICACIONES.	<b>CÓDIGO:</b> DIRMOV-0015	<b>FECHA:</b> QUITO 5 DE ENERO DEL 2009
<b>OBJETIVO:</b> Elaborar modificaciones presupuestarias, afin de realizar las variaciones en las asignaciones presupuestarias tanto de ingresos como de gastos contemplados en los presupuestos aprobados.		
<b>ALCANCE:</b> Contempla desde la recepción del documento solicitando la modificación presupuestaria , el envío al Comando Conjunto para su autorización , hasta su registra de la modificación en los proyectos respectivos.		
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Secretaria	Recepta documento: memorando disponiendo se elabore la modificación presupuestaria con informe de necesidad, presupuesto del bien o servicio que se va a financiar y la fuente de ingresos para financiamiento
2	Secretaria	Registra documento remitido por Dirección
3	Secretaria	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento
4	Jefe Financiero	Sumilla el documento
5	Jefe Financiero	Entrega a secretaria para que distribuya
6	Secretaria	Registra en el libro de registro de documentacion
7	Secretaria	Entrega a Presupuesto
8	Jefa de Presupuesto	Elabora y legaliza el documento para la modificación presupuestaria
9	Auxiliar de Presupuesto	Elabora oficio dirigido al COMACO solicitando la modificación presupuestaria
10	Jefa de Presupuesto	Entrega el oficio y el documento de modificación presupuestaria al Jefe Financiero



Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
11	Jefe Financiero	Revisa y legaliza el oficio y el documento de modificación presupuestaria	
12	Jefe Financiero	Entrega al Jefe de Presupuesto para su envío al Comando Conjunto (COMACO) para su aprobación.	
13	Jefa de Presupuesto	Envía al Comando Conjunto (COMACO) para que apruebe la modificación presupuestaria.	M
14	Secretaria	Recepta oficio del COMACO en el que autoriza la modificación presupuestaria si fuera el caso	M
15	Secretaria	Registra documento remitido por COMACO	
16	Secretaria	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento	
17	Jefe Financiero	Sumilla el documento	
18	Jefe Financiero	Entrega a secretaria para que distribuya	
19	Secretaria	Entrega a Presupuesto	
20	Jefa de Presupuesto	Registra la Modificación presupuestaria en el sistema del PLAMA	
<b>RELACION CON OTROS PROCESOS:</b> Certificación de fondos, Ingreso de Partidas Presupuestarias.			
<b>FORMULARIOS:</b> Memorandums, solicitudes.		<b>TERMINOLOGÍA:</b> Ninguna	
<b>CAMBIOS</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
MEJORA: 3	Víctor Aguirre Mayo de Int. JEFE DE LA SECCION FINANZAS.	Luis Erazo	Geovanni Cadena Crnl. De E.M.C. DIRECTOR DE LA DIRMOV.
FUSIÓN: 0		Crnl. TAV.	
ELIMINACIÓN: 1		JEFE DEL DEPARTAMENTO	
CREACIÓN: 0		ADMINISTRATIVO FINANC.	

TABLA: 4.30 HOJA ISO ELABORACIÓN DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: ELABORACION DE MODIFICACIONES.

ENTRADA: Elaboración de modificación presupuestaria

Tiempo Total: 1015

Frecuencia: MENSUAL

SALIDA: Modificación Presupuestaria

Costo Total: 125,7756

Volumen: 12

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARJ.	TESORER	AV	NAV	AV	NAV
1	Recepta documento: memorando disponiendo se elabore la modificación presupuestaria con informe de necesidad, presupuesto del bien o servicio que se va a financiar y la fuente de ingresos para el financiamiento									2		0,1207
2	Registra documento remitido por Dirección								2		0,2414	
3	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento									1		0,1207
4	Sumilla el documento								3		0,5898	
5	Entrega a secretaria para que distribuya									1		0,1966
6	Registra en el libro de registro de documentacion								1		0,1207	
7	Entrega a Presupuesto									1		0,1207
8	Elabora y legaliza el documento para la modificación presupuestaria								20		2,464	
9	Elabora oficio dirigido al COMACO solicitando la modificación presupuestaria								3		0,3696	
10	Entrega el oficio y el documento de modificación presupuestaria al Jefe Financiero									2		0,2464

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER.	AV	NAV	AV	NAV
11	Revisa y legaliza el oficio y el documento de modificación presupuestaria	□							3		0,5898	
12	Entrega al Jefe de Presupuesto para su envío al Comando Conjunto (COMACO) para su aprobación.	→								2		0,3932
13	Envía al Comando Conjunto (COMACO) para que apruebe la modificación presupuestaria.		○							960		118,272
14	Recepta oficio del COMACO en el que autoriza la modificación presupuestaria si fuera el caso						→			2		0,2414
15	Registra documento remitido por COMACO						□		2		0,2414	
16	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento						→			1		0,1207
17	Sumilla el documento	□							2		0,3932	
18	Entrega a secretaria para que distribuya	→								1		0,1966
19	Entrega a Presupuesto						→			1		0,1207
20	Registra la Modificación presupuestaria en el sistema del PLAMA		□						5		0,616	
<b>TOTALES:</b>								<b>41</b>	<b>974</b>	<b>5,6259</b>	<b>120,15</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>		<b>4,039 %</b>										
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>		<b>4,4730 %</b>										

GRAFICO 4.30 DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL ELABORACIÓN DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Dirección de Movilización del Comando Conjunto

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO: ELABORACION DE MODIFICACION PRESUPUESTARIA.

ENTRADA: Elaboración de modificación presupuestaria

Tiempo Total: 52

Frecuencia: MENSUAL

SALIDA: Modificación Presupuestaria

Costo Total: 7,1415

Volumen: 12

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares		
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETAR	J.TESORER	AV	NAV	AV	NAV
1	Recepta documento: memorando disponiendo se elabore la modificación presupuestaria con informe de necesidad, presupuesto del bien o servicio que se va a financiar y la fuente de ingresos para el financiamiento									2		0,1207
2	Registra documento remitido por Dirección							1			0,1207	
3	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento								1			0,1207
4	Sumilla el documento							3			0,5898	
5	Entrega a secretaria para que distribuya								1			0,1966
6	Registra en el libro de registro de documentación							0			0	
7	Entrega a Presupuesto								1			0,1207
8	Elabora y legaliza el documento para la modificación presupuestaria							20				2,464
9	Elabora oficio dirigido al COMACO solicitando la modificación presupuestaria							3				0,3696
10	Entrega el oficio y el documento de modificación presupuestaria al Jefe Financiero								2			0,2464

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO Dolares			
		J.FINANZAS	J.PRESUP.	AUX.CONT.	J.CONTAB.	AUX.PRES	SECRETARU.	TESORER	AV	NAV	AV	NAV	
11	Revisa y legaliza el oficio y el documento de modificación presupuestaria	□							3		0,5898		
12	Entrega al Jefe de Presupuesto para su envío al Comando Conjunto (COMACO) para su aprobación.	→								2		0,3932	
13	Envía al Comando Conjunto (COMACO) para que apruebe la modificación presupuestaria. (Unidad Externa)		□							0		0	
14	Recepta oficio del COMACO en el que autoriza la modificación presupuestaria si fuera el caso						→			1		0,1207	
15	Registra documento remitido por COMACO						□		2		0,2414		
16	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento						→			1		0,1207	
17	Sumilla el documento	□							2		0,3932		
18	Entrega a secretaria para que distribuya	→								1		0,1966	
19	Entrega a Presupuesto						→			1		0,1207	
20	Registra la Modificación presupuestaria en el sistema del PLAMA		□						5		0,616		
<b>TOTALES:</b>									<b>39</b>	<b>13</b>	<b>5,3845</b>	<b>1,757</b>	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPOS:</b>													
<b>EFICIENCIA EN COSTOS:</b>													

GRAFICO 4.30 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO ELABORACIÓN DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO:	ELABORACION DE MOFICACION PRESUPUESTARIA		
RESPONSABLE:	Jefe Financiero.	CÓDIGO:DIRMOV-0015	
ENTRADA	Elaboración de Modificación Presupuestaria.	SALIDA:	Modificación Presupuestaria.
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>			
A.- Si se presenta errores en la documentación esta es rechazada y remitida para su rectificación.			
B.- Generalmente la legalización de la solicitud para la modificación presupuestaria el COMACO lo efectua en un tiempo de dos días.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
A.-Se dictará una capacitación interna a los Ordenadores de Gasto, con el Jefe de Presupuesto y el Jefe Financiero para mejorar el manejo de la documentación presupuestaria.			
B.- Realizar las coordinaciones con el Departamento de Planificación de la DIRMOV , para gestionar al PLAMA del COMACO para proponer el uso del correo electrónico cero papeles (www.dirmov.mil.ec) , y que las comunicaciones de la aprobación o negación a las solicitudes de modificaciones presupuestarias, se las realice por este medio con lo cual se dara agilidad inmediata en este proceso.			

ELABORACION DE MOFICACION PRESUPUESTARIA							
SITUACIÓN ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIAS		BENEFICIO	
TIEMPO TOTAL	1015	TIEMPO TOTAL	52	TIEMPO TOTAL	963	MENSUAL	
COSTO TOTAL	125,78	COSTO TOTAL	7,1415	COSTO TOTAL	118,6385	TIEMPO	COSTO
EFICIENCIA EN TIEMPO	4,039	EFICIENCIA EN TIEMPO	75,000	EFICIENCIA EN TIEMPO	70,961	963	118,64
EFICIENCIA EN COSTO	4,473	EFICIENCIA EN COSTO	75,3973	EFICIENCIA EN COSTO	70,9243	ANUAL	
FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	FRECUENCIA	Mensual	TIEMPO	COSTO
VOLUMEN	12	VOLUMEN	12	VOLUMEN	12	11556	1423,7

TABLA: 4.31 HOJA DE MEJORAMIENTO DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

#### 4.2 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO.

Es el resumen total de los beneficios esperados, en los procesos seleccionados del Macroproceso GESTIÓN FINANCIERA.

NO	SUBPROCESO	SITUACIÓN ACTUA				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO ESPERADO	
		TIEMPO (Mia.)	COSTO (\$)	EFICIENCIA		TIEMPO (Mia.)	COSTO (\$)	EFICIENCIA		TIEMPO (Mia.)	COSTO (\$)	EFICIENCIA			TIEMPO (Mia.)	COSTO (\$)
				TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			
1	SOLICITUD DE PAGOS	56	8,07	75	76,3	45	6,63	82,22	83,4	11	1,442	7,222	7,16	Mensual	132	17,3
2	CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS	43	6,26	74,42	86	38	5,54	84,21	91,4	5	0,718	9,792	5,37	Mensual	60	8,611
3	LIQUIDACIÓN DE VALORES	46	6,4	76,09	83,2	43	6	79,07	84,1	3	0,395	2,983	0,9	Mensual	36	4,744
4	CONTROL DE INVENTARIOS	3677	454	59,67	59,7	1631	202	75,6	75,6	2046	252,1	15,93	15,9	Mensual	24552	3026
5	SOLICITUD DE ANTICIPO DE VALORES	37	5,54	75,68	76,7	30,5	4,65	78,69	78,8	6,5	0,883	3,013	2,1	Mensual	78	10,6
6	CONTROL DE CARTERA.	65	8,31	73,85	72,9	53	6,81	79,25	78,2	12	1,508	5,399	5,28	Mensual	144	18,09
7	DECLARACION DE IMPUESTOS AL SRI.	375	51,6	79,2	79,2	324	44,6	86,42	86,4	51	6,988	7,22	7,18	Anual	612	83,86
8	MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES	117	16,5	37,61	38,9	63	8,89	66,67	68,6	54	7,605	29,06	29,7	Anual	648	91,26
9	ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS	253	33,2	21,34	23	129	18,1	64,34	64,1	124	15,09	43	41,1	Anual	1488	181,1
10	REGISTRO DE ALTA DE BIENES	817	106	34,39	35,1	511	67,9	54,21	54,3	306	38,55	19,81	19,2	Semest.	3672	462,6
11	TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES	5,985	864	51,6	54	3,098	468	99,65	99,7	2,887	395,7	48,05	45,6	Anual	34,64	4748
12	CUSTODIA DE GARANTIAS	71	10,1	42,25	41,9	40	5,79	75	73,2	31	4,316	32,75	31,3	Anual	372	51,79
13	CERTIFICACION DE FONDOS	30	4,34	66,67	66,8	25	3,66	76	75,9	5	0,682	9,333	9,15	Anual	60	8,183
14	INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	1966	242	74,57	74,5	1604	197	91,27	91,2	362	44,6	16,7	16,7	Anual	4344	535,2
15	ELABORACION DE MODIFICACIONES	1015	126	4,039	4,47	52	7,14	75,00	75,4	963	118,6	70,96	70,9	Mensual	11556	1424
<b>TOTAL</b>		8574	1942	846,4	873	4592	1053	1168	1180	3982	889,2	321,2	308		47789	10671
<b>PROMEDIO</b>		571,6	129	56,42	58,2	306,1	70,2	77,84	78,7	265,5	59,28	21,41	20,5		3186	711,4

### **4.3 BENEFICIO ESPERADO.**

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a las tres herramientas: Flujodiagramación - Hoja ISO y la Hoja de Mejoramiento, aplicadas a cada proceso, de las cuales se han obtenido resultados positivos que reflejan el cambio organizacional con su inmediata aplicación. Como parte de la propuesta se han realizado cambios en las actividades de cada proceso lo cual incrementa notoriamente los niveles de eficiencia tanto en tiempo, como en costo en todos los procesos y obtener un ahorro en los tiempos incurridos y los costos del personal.

La matriz de análisis comparativo indica que con la implementación de los procesos mejorados, la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto optimizará su funcionamiento, lo que le permitirá brindar un mejor servicio a los usuarios.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a 47.789 minutos y 10.671 dólares, los cuales se sugiere se inviertan en la adquisición de Internet inalámbrico, para la automatización de los procesos.



#### **4.4 MANUAL DE PROCESOS.**

El manual de procesos es más importante que lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa o Institución.

Es una recopilación en forma de texto, que recoge en forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

El presente manual es una herramienta administrativa que permite visualizar con claridad todo lo que contiene un proceso, es decir, contiene: el nombre del Proceso, subproceso, objetivos, códigos, límites del proceso, las actividades, entradas, salidas, controles, recursos o mecanismos y los respectivos indicadores de gestión.

##### **Los Objetivos del Manual de Procesos son:**

- Estandarizar los trámites de los procesos existentes en la Sección Finanzas, a fin de mejorar substancialmente su funcionamiento y brindar una mejor calidad de atención a los Ordenadores de gasto y Jefes de Bases y Centros de la Dirección de Movilización.
- Precisar las actividades encomendadas a cada uno de los responsables de los trámites y procedimientos de los procesos existentes en la Sección Finanzas.
- Propiciar el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de las actividades en el cumplimiento de los servicios que ofrece cada una de las Subsecciones de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Activos Fijos.

### **Características del Manual.**

- Deben satisfacer las necesidades reales de la Institución.
- Contar con instrucciones apropiadas de uso manejo y conservación.
- Mantener una redacción simple, corta y comprensible.
- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.

En una empresa o Institución en donde no se aplique correctamente el uso de los manuales de Procesos, se presentarán algunos síntomas que deberán ser solucionados mediante la socialización y explicación a fin de permitir el éxito en la aplicación del mismo, siendo los más comunes:

- Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento o Sección.
- No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.
- No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procesos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla.
- No hay un procedimiento establecido: Al no existir un procedimiento preestablecido, habrá un gran desperdicio de recursos y una gran deficiencia en cuanto a efectividad.

Podemos establecer el siguiente formato del Manual de Procedimientos, a ser aplicado dentro de la Sección Finanzas.


 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>DE LA SECCIÓN FINANZAS</b>		
<b>G01</b> Proceso:		
<b>G001</b> Subproceso:		
Objetivo del Proceso:		
<b>Características del Proceso</b>		
No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
		<b>Entradas</b>
		<b>Salidas</b>
		<b>Recursos</b>
		<b>Controles</b>
<b>Límites del Proceso</b>		
Inicio:		
Fin:		
<b>Indicadores de Gestión</b>		

FIG: 4.1 MANUAL DE PROCESOS DE LA SECCION FINANZAS

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

**G01 Proceso:** Gestión Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

**G001 Subproceso:** Solicitud de Pagos

**Objetivo del Proceso:** Elaborar y tramitar las solicitudes de Pagos, considerando los ingresos reales existentes, además de verificar las partidas presupuestarias.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recepta con 48 horas de anticipo (Solicitud de Fondos con factura, proformas ,cuadro comparativo)	Entradas
2	Registra de Solicitud de Fondos en el libro de Secretaría Dpto. Financiero	*Solicitud de Pagos
3	Revisa y sumilla la solicitud de Fondos a la Sección Presupuesto	
4	Registra la Solicitud de Fondos con la documentación	Salidas
5	Verifica si hay disponibilidad presupuestaria y que la documentación (factura este correcta)	*Acreditación de Valores
6	Compromete y afecta a la Partida Presupuestaria (si existe disponibilidad presupuestaria)	
7	Registra el número de trámite de la transacción que le da el ESIGEF en la parte superior del documento	
8	Registra en el libro de salida de documentos de sección Presupuesto.	
9	Entrega a Contabilidad la Solicitud de Fondos con la documentación de soporte	
10	Recepta la Solicitud de Fondos con la documentación	

11	Revisa la Solicitud de Fondos con la documentación	<b>Recursos</b>
12	Calcula las retenciones de Ley	
13	Registra contablemente la transacción en el Sistema ESIGEF	*Personal Capacitado *Documentación y Suministros
14	Imprime el comprobante único de Registro	
15	Revisa y Legaliza la documentación	
16	Entrega a Tesorería la Solicitud de Fondos con la documentación	
17	Recepta y revisa la Solicitud de Fondos con la documentos de respaldo y si contiene contrato y garantías, custodia y reproduce copias.	
18	Revisa el valor que se va a transferir a los proveedores	
19	Elabora y registra la transferencia en el ESIGEF.	
20	Entrega la documentación al Jefe Financiero	
21	Revisa la documentación de la transferencia	
22	Legaliza y autoriza la transferencia.	
23	Entrega la documentación a Tesorería	
24	Elabora comprobante de retención	
25	Entrega copia de comprobante de transferencia y retención a Proveedores	<b>Controles</b>
26	Entrega solicitud de Fondos con documentación de respaldo para ingreso al Archivo	*Sistema de Control y verificación de la documentación
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Los Ordenadores de Gasto dejan la Solicitud de Pagos		
<b>Fin:</b> Acreditación de Valores a los Proveedores y entrega de comprobante de Retención.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Índice del nivel de Pagos Tramitados		
Índice del nivel de Pagos Revertidos		Numero de devengamientos realizados
Índice de eficacia en las solicitudes de pago comprometido		

FIG: 4.2 MANUAL DE PROCESOS SOLICITUD DE PAGOS

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G02 Proceso: Gestión de Contabilidad

G002 Subproceso: Control de Ingresos y Egresos

Objetivo del Proceso: Efectuar el control de los movimientos financieros, a fin de determinar los ingresos y egresos reales de la DIRMOV.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Ingresar con su clave a la página Web del Banco Central de Ecuador.	Entradas
2	Imprimir los Estados de la cuenta 01120874 de la Dirección de Movilización.	*Mantener el Control de Ingresos y egresos
3	Ingresar al libro Bancos de la Dirección de Movilización.	
4	Verificar que las transferencias se encuentren debitadas en el estado de cuenta de acuerdo a los egresos realizados.	Salidas
5	Conciliar los valores debitados en el estado de cuenta con los egresos del libro Bancos.	*Obtener la Conciliación Bancaria
6	Registrar las notas de débito remitidas por el Banco Central por diferentes conceptos.	

7	Verifica que los ingresos se encuentren acreditados correctamente.	Recursos
8	Elabora ajustes y reclasificaciones.	*Personal Capacitado *Documentación y Estados de Cuenta
9	Imprime la conciliación bancaria de la cuenta del Banco Central del Ecuador	*Equipos informáticos
10	Legaliza la conciliación bancaria.	
11	Entrega la documentación al Técnico en Archivo	Controles
12	Procede a archivar los documentos.	*Sistema de Control y verificación de la documentación
<b>Límites del Proceso</b>		
Inicio: Verificación de los Ingresos y egresos que se han ejecutado.		
Fin: Registro de la Conciliación Bancaria.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
	Índice de Contabilización de registros.	
	Índice de errores por cuenta.	

FIG: 4.3 MANUAL DE PROCESOS CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G03 Proceso: Gestión de Contabilidad

G003 Subproceso: Liquidación de valores

Objetivo del Proceso: Ingresar los comprobantes de liquidación en el sistema financiero, a fin de permitir la fluidez de los compromisos y necesidades de las diferentes Bases y Centros.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recibe los documentos de respaldo para la liquidación. Ordenes de pago, Comprobantes de egreso, Facturas, Proformas, Cuadro comparativo Comprobantes de retención y otros).hasta el 29 de cada mes.	Entradas
2	Registra en el libro de entrada el documento remitido por la Matriz, Base o Centro.	*Liquidación de Valores
3	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento	
4	Sumilla el documento de liquidación	Salidas
5	Entrega el documento de liquidación a secretaria para su distribución.	*Disminución de Saldos
6	Entrega a Presupuesto la documentación sumillada	



7	Verifica las partidas presupuestarias	<b>Recursos</b>
8	Registra las partidas presupuestarias de acuerdo al gasto y efectúa el Compromiso en el sistema ESIGEF	*Personal Capacitado *Documentación de soporte
9	Entrega los documentos de la liquidación a contabilidad	*Equipos informáticos
10	Registra el documento en el libro de entrada de documentos	
11	Entrega a Jefa de Contabilidad para la sumilla	<b>Controles</b>
12	Controla y verifica las facturas de acuerdo al Reglamento de facturación vigente del SRI , y realiza el Devengado en el sistema ESIGEF	*Sistema de Control de facturación y verificación de la documentación. *Estándares de calidad en las liquidaciones.
13	Imprime el CUR de la Transacción y Legaliza los documentos	
14	Entrega los CUR del devengado y cuando los documentos no reúnen los requisitos legales rechaza la misma y entrega a Auxiliar de Contabilidad .	
15	Archiva la copia del los CUR.	
16	Entrega a Secretaría general los documentos rechazados para su envío a las Bases y Centros.	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Ingreso de los comprobantes de liquidación para su revisión.		
<b>Fin:</b> Registro del devengado y disminución de saldos por liquidar.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Numero de devengamiento realizado		Índice de ordenes devueltas
Numero de errores en las liquidaciones de las Bases y Centros		

FIG: 4.4 MANUAL DE PROCESOS LIQUIDACIÓN DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

**G04 Proceso:** Gestión de Contabilidad

**G004 Subproceso:** Control de Inventarios

**Objetivo del Proceso:** Mantener actualizado las adquisiciones de Suministros y materiales, así como el registro de su ubicación en las diferentes bodegas de las Bases y Centros.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recibe el oficio con la liquidación y documentos de respaldo.	<b>Entradas</b>
2	Registra el oficio con la liquidación con los documentos de respaldo.	*Control de Inventarios.
3	Entrega el oficio con la liquidación al Jefe Financiero	
4	Revisa y sumilla el oficio con la liquidación	<b>Salidas</b>
5	Entrega a secretaria el oficio con la liquidación	*Inventarios actualizados.
6	Entrega a auxiliar de contabilidad el oficio con la liquidación	
7	Imprime mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.	<b>Recursos</b>
8	Verifica y controla las facturas de compra con la información entregada por el departamento de logística	*Personal Capacitado *Documentación (Kardex) actualizado. *Equipo informático( computador, impresora)
9	Registra los ingresos por artículos y valores en el kardex .	*Suministros (Tarjetas kardex)
10	Verifica y controla los egresos de acuerdo a las notas de requerimiento del almacén central y liquidación de combustible según información y órdenes de despacho.	

11	Registra en el kardex los egresos según notas de requerimiento por artículo y valor del Almacén Central y combustible.	<b>Controles</b>
12	Elabora el listado de valores de las especies entregadas a los diferentes departamentos para el ajuste.	
13	Coordina con los encargados del almacén central , los jefes de Bases y Centros y el departamento de	*Estándares establecidos de revisión y control de los inventarios.
14	Entrega el listado totalizado a Jefa de Contabilidad para elaborar ajuste informando todas las novedades.	
15	Realiza el ajuste en el sistema contable.	
16	Concilia el total mensual del kardex con el valor obtenido en el mayor auxiliar de la cuenta Inventario para Consumo Interno.	
17	Entrega el anexo a jefa de contabilidad	
18	Adjunta a los anexos de las Plantillas para remitir al Ministerio de Finanzas.	
19	Archiva oficio, con la liquidación.	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Revisión de las facturas, ingreso y control con los Kardex, y egreso de los bienes internos.		
<b>Fin:</b> Ajuste contable en base a la conciliación de los inventarios.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Índice de errores en los inventarios		
Índice de crecimiento de auxiliares(Kardex)		

FIG: 4.5 MANUAL DE PROCESOS CONTROL DE INVENTARIOS

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G05 Proceso: Gestión de Contabilidad

G005 Subproceso: Solicitud de anticipo de valores

Objetivo del Proceso: Satisfacer las necesidades prioritarias para adquisiciones de las Bases y Centros de Movilización.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recibe documento solicitando anticipos y valores por liquidar.	<b>Entradas</b>
2	Registra documento	*Solicitud de Anticipo de valores.
3	Entrega al Jefe Financiero para sumilla	
4	Sumilla el documento	<b>Salidas</b>
5	Entrega el documento sumillado	*Acreditación de Anticipo.
6	Entrega solicitud de anticipo a Contabilidad	
7	Entrega documentos para sumilla a Jefe de Contabilidad	<b>Recursos</b>
8	Verifica la documentación sustentadora para el anticipo	*Personal Capacitado
9	Asigna o crea la cuenta correspondiente según el caso	*Programa del ESIGEF- MF.
10	Jornaliza el comprobante de egreso	

11	Legaliza el comprobante de egreso	<b>Controles</b>
12	Entrega el documento a Tesorería para la transferencia	*Sistema de Control de Cuentas por Cobrar.
13	Revisa los documentos del anticipo	
14	Controla y solicita la transferencia de Fondos en el Sistema ESIGEF.	
15	Entrega la transferencia a Jefe Financiero para su autorización	
16	Verifica la transferencia del anticipo y legaliza.	
17	Entrega a Tesorería los documentos	
18	Elabora telegramas informando el envío de los valores a los interesados	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Ingreso de la solicitud de anticipo de valores de los Ordenadores de Gasto.		
<b>Fin:</b> Registro de la transferencia con la solicitud de pago y acreditación de valores.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
	Numero de devengamiento realizado	
	Índice de nivel de pagos tramitados	

FIG: 4.6 MANUAL DE PROCESOS SOLICITUD DE ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G06 Proceso: Gestión de Contabilidad

G006 Subproceso: Control de Cartera

Objetivo del Proceso: Mantener la disponibilidad de saldos.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Imprime del sistema el mayor auxiliar de cuentas por cobrar	Entradas
2	Controla y verifica valores pendientes por recuperar	*Control de cartera.
3	Coordina con Jefa de Tesorería para cruzar información pendiente	
4	Elabora oficios, telegramas solicitando liquidaciones o devoluciones de valores asignados a bases, centros, unidades militares y otros.	Salidas
5	Entrega oficio para verificación a Jefa de Contabilidad.	*Recuperación de valores.
6	Revisa, y sumilla la documentación	

7	Entrega oficio para legalización del jefe financiero	<b>Recursos</b>
8	Revisa y legaliza el oficio	*Personal Capacitado
9	Entrega a Auxiliar de Contabilidad	*Programa del ESIGEF- MF. *Equipo informático
10	Registra el oficio en el libro de salida de documentos	
11	Entrega a secretaría general para su envío	<b>Controles</b>
12	Archiva copia de documento enviado	*Sistema de Control de Auxiliar con Cuentas por Cobrar.
<b>Límites del Proceso</b>		
Inicio: Impresión y control del mayor auxiliar de cuentas por recuperar.		
Fin: Cruce de información y solicitud de depósitos.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Índice de Recaudación.		
Índice de Contabilización de Registros		

FIG: 4.7 MANUAL DE PROCESOS CONTROL DE CARTERA

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G07 Proceso: GESTIÓN DE TESORERÍA

G007 Subproceso: Declaración de impuesto al S.R.I.

Objetivo del Proceso: Mantener actualizado el Anexo Transaccional con el SRI, a fin de cumplir con la actividad tributaria.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Imprime Mayor Auxiliar de Retenciones de Impuesto a la Renta	Entradas
2	Entrega Liquidaciones de Gastos de Bases y Centros de Movilización y comprobantes de egreso del período a Jefa de Tesorería.	*Declaración de impuestos al S.R.I.
3	Recibe liquidaciones de gastos de bases y centros de movilización y comprobantes de egreso del período.	
4	Verifica e ingresa al Sistema Anexo Transaccional la información detallada de cada una de las facturas (recibidas) y de los comprobantes de retención (emitidos) en las transacciones realizadas por la Institución en un período (mensual) de acuerdo a mayores auxiliares.	Salidas
5	Imprime Talón Resumen de anexos de renta del Sistema Anexo Transaccional	*Pago de impuestos retenidos.
6	Concilia valores retenidos entre Talón Resumen de Anexos de Renta y mayores auxiliares.	



7	Llena Formularios 103 de impuesto a la renta para declaración de Impuestos en el Formularios del SRI	<b>Recursos</b>
8	Verifica los formularios 103 que estén de acuerdo a lo conciliado.	*Personal Capacitado *Programa de Anexos Transaccionales en la pagina web del S.R.I.
9	Ingresa a la página web del Sri (www.sri.gov.ec) Escoge la opción Declaración de Impuestos por Internet. Digita clave de ingreso al sistema y autoriza declaración de impuestos.	
10	Envía declaración de Impuestos al SRI vía Internet	
11	Imprime Comprobantes Electrónicos de Pago y formularios declarados y aceptados por el SRI	<b>Controles</b>
12	Verifica el débito realizado, vía internet en el estado de cuenta del Banco Central del Ecuador.	*Sistema de Control de facturación y verificación de comprobantes de retención de impuesto a la renta. *Estándares de calidad en las liquidaciones.
13	Entrega comprobantes electrónicos de débito a Auxiliar de Contabilidad.	
14	Recibe comprobantes electrónicos.	
15	Entrega a Jefa de Contabilidad para su supervisión.	
16	Informa a Jefe Financiero el cumplimiento de las actividad tributaria.	
17	Archiva documentación de respaldo del débito	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Revisión de retenciones, ingreso al sistema de anexos las facturas.		
<b>Fin:</b> Imprime comprobantes de pago y el formulario declarado.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Índice de aprobación de resoluciones		
Índice de errores en trámites		
Índice de tiempos de ejecución de tramites.		

FIG: 4.8 MANUAL DE PROCESOS DECLARACIÓN DE IMPUESTO AL S.R.I.

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G08 Proceso: Gestión de Activos Fijos

G008 Subproceso: Control y Movimiento de Bienes Muebles

Objetivo del Proceso: Mantener actualizado los movimientos internos de los Activos Fijos.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recibe el oficio con el informe de necesidad de los centros, bases o departamentos solicitando que se realice el traspaso de bienes.	Entradas
2	Registra el oficio con el informe de necesidad	*Control y Movimiento de Bienes Muebles
3	Entrega al Jefe Financiero el oficio con el informe de necesidad	
4	Revisa y sumilla el oficio con el informe de necesidad	Salidas
5	Entrega a Secretaria oficio con el informe de necesidad	*Traspaso de Bienes Muebles
6	Entrega a la sección de Activos Fijos el oficio con el informe de necesidad	

7	Realiza la verificación de existencia del bien requerido tanto en la bodega o cualquier dependencia en el sistema	<b>Recursos</b>
8	Elabora y legaliza el formulario de traspaso de los bienes muebles con todas sus características	*Personal Capacitado *Programa de Inventarios
9	Entrega al Jefe Financiero para legalizar el traspaso	
10	Legaliza el documento de traspaso	
11	Entrega el documento de traspaso a Encargado de Activos Fijos	<b>Controles</b>
12	Registra en el sistema, el movimiento del bien o bienes requeridos	*Estándares de calidad en los Inventarios. *Estándares establecidos de revisión y control de Bienes Muebles.
13	Informa a las Bases o Centros y remite por correo copias del documento de traspaso.	
14	Archiva el documento de traspaso	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Recibe la solicitud de traspaso del Bien Mueble, verifica la disponibilidad y realiza el traspaso		
<b>Fin:</b> Registro en el sistema el movimiento del Bien.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Eficiencia en la entrega de los Bienes Muebles		
No de errores en los traspasos de los Activos a las unidades		

FIG: 4.9 MANUAL DE PROCESOS CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

**G09 Proceso:** Gestión de Activos Fijos

**G009 Subproceso:** Elaboración de Estados semestrales de Inventarios

**Objetivo del Proceso:** Cumplir con las Normativas así como el envío y cruce de información con el COMACO. FF.AA.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Elabora el Telegrama circular disponiendo la presentación de los Sres. Encargados de los bienes muebles de cada uno de las Bases y centros de Movilización para la revisión y legalización de los estados Semestrales.	<b>Entradas</b>
2	Revisa y sumilla el Telegrama circular	*Elaboración de Estados semestrales de Inventarios
3	Entrega el Telegrama circular a la Dirección para su respectiva legalización	
4	Revisa el inventario de Activos Fijos en el sistema, junto a los encargados de Activos Fijos de los centros, bases y dependencias	<b>Salidas</b>
5	Determina novedades en el inventario Revisa la documentación de soporte para confirmar la existencia de las novedades si fuera el caso	*Registro de los Estados Semestrales de Inventarios.
6	Rectifica en el sistema las novedades existentes de acuerdo a los documentos de respaldo	

7	Imprime los estados de los activos fijos de toda la Dirmov.	<b>Recursos</b>
8	Legaliza con los encargados de las Bases, Centros y dependencias los estados de activos fijos	*Personal Capacitado
9	Entrega toda la documentación de los estados a la seccion imprenta para que realizar la encuadernación.	*Programa de Inventarios
10	Recepta los estados de activos fijos encuadernados	
11	Elabora oficio para remitir al COMACO	<b>Controles</b>
12	Entrega al Jefe Financiero el oficio y los etados para revisión y sumilla	*Estándares de calidad en los Inventarios.
13	Revisa y sumila el oficio dirigido al COMACO con los anexos respectivos.	*Estándares establecidos de revisión y control de Bienes Muebles.
14	Entrega al Director para la legalizacion de la documentación	
15	Recepta oficio y estados legalizados	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Revisión con los encargados de Bases y Centros los Estados de los Inventarios,determinación de novedades si fuera el caso.		
<b>Fin:</b> Envio de los Estados Semestrales al COMACO.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Tiempo de elaboración de Estados Semestrales de Inventari		
# de errores en los Estados Semestrales de Inventarios.		

FIG: 4.10 MANUAL DE PROCESOS ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES DE INVENTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

**G010 Proceso:** Gestión Contable y Gestión de Activos Fijos

**G0010 Subproceso:** Registro de Alta de Bienes

**Objetivo del Proceso:** Cumplir con las Normativas y mantener actualizado los ingresos de Bienes del Estado.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Imprime auxiliar de bienes adquiridos a darse de alta y verifica valores de las facturas	<b>Entradas</b>
2	Reproduce copias de compras de los bienes muebles adquiridos	*Registro de alta de Bienes Muebles.
3	Verifica las facturas con los auxiliares	
4	Entrega a Sra. Jefa de Contabilidad	<b>Salidas</b>
5	Verifica saldos y legaliza	*Alta de Bienes Muebles.
6	Regresa al Auxiliar de Contabilidad	
7	Elabora el oficio para remitir a la sección Activos Fijos	<b>Recursos</b>
8	Entrega detalle y copia de facturas a la sección de Activos Fijos	*Personal Capacitado
9	Recibe oficio, listado y copias	*Programa de Inventarios
10	Verifica la dependencia a la cual se asigna el bien	*Equipo informático (computador, impresora etc.)
11	Inspecciona cuando el bien se encuentra en la Dirección de Movilización	*Suministros.

12	Verificar la existencia del bien fuera de la matriz mediante una llamada telefónica a las Bases o Centros.	<b>Controles</b>
13	14.-Encargado de Activos Fijos Codifica de acuerdo a las características para el registro del bien adquirido	
14	Elabora la etiqueta de identificación para colocar en el bien adquirido	
15	Coloca la etiqueta en el bien de la matriz	
16	Envía la etiqueta del bien a las Bases y Centros por Correo.	
17	Archiva documento de respaldo	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Revisión de los bienes adquiridos, físicamente y mediante las facturas, comprobación en el auxiliar Contable.		
<b>Fin:</b> Registro y codificación de los bienes adquiridos.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Eficiencia en Registro de Alta de Bienes		
Índice de tiempos de ejecución de revisiones.		

FIG: 4.11 MANUAL DE PROCESOS REGISTRO DE ALTA DE BIENES.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G011 Proceso: Gestión de Activos Fijos

G0011 Subproceso: Toma física de Bienes Muebles.

Objetivo del Proceso: Cumplir con el Manual de Activos Fijos, y disminuir de los Estados Valorados

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Realiza Telegrama circular para las Bases y Centros para que envíen el listado de bienes que se encuentran en mal estado para el trámite de baja	Entradas
2	Entrega al Jefe Financiero el telegrama circular para su revisión y sumilla	*Toma física de Bienes Muebles.
3	Revisa y sumilla el Telegrama circular	
4	Realiza el proceso de legalización y despacho(unidad Externa)	Salidas
5	Verifica físicamente todos los Activos Fijos y material obsoleto del Centro o Base y determinar las novedades Verifica físicamente el material obsoleto del Centro o Base	*Baja de Bienes Muebles.
6	Verifica físicamente el material obsoleto del Centro o Base	
7	Elabora y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja	Recursos
8	Entrega las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja al Jefe Financiero.	*Personal Capacitado



9	Revisa y legaliza las actas de toma física y de entrega de bienes considerados para la baja	*Programa de Inventarios *Equipo informático (computador, impresora etc.) *Suministros.
10	Almacena todos los bienes considerados para la baja en bodega de inserviles	
11	Registra en el sistema las novedades determinadas en la toma física	
12	Registra en el sistema el movimiento del bien considerado para la baja	<b>Controles</b>
13	Elabora el oficio dirigido al COMACO, solicitando el tramite de baja del material considerado obsoleto	*Estándares de calidad en los Inventarios. *Estándares establecidos de revisión y control de Baja de Bienes Muebles.
14	Entrega el oficio al Jefe Financiero para la sumilla dirigido al COMACO	
15	Revisa y sumilla el oficio dirigido al COMACO	
16	Entrega el oficio dirigido al COMACO al Sr. Director para su legalización	
17	Realiza el proceso de legalización y despacho (Unidad Externa)	
18	Recepta el oficio legalizado	
19	Entrega el oficio legalizado para el envió a Secretaria General .	
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Verifica físicamente los Activos a ser dados de baja, solicita tramite al COMACO.		
<b>Fin:</b> Registra en programa de inventarios la baja de los Bienes.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Eficiencia de Revisiones realizadas		
Calidad en las Revisiones y registro de la Baja de los Bienes Muebles.		

FIG: 4.12 MANUAL DE PROCESOS TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G012 Proceso: Gestión de Tesorería

G0012 Subproceso: Custodia de Garantías

Objetivo del Proceso: Mantener actualizado el control de las garantías, a fin de evitar problemas legales.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Registra en ex el garantías haciendo constar fecha de vencimiento de las garantías y contratos de acuerdo a copias de documentos y cuadro de garantías	Entradas
2	Verifica cuadro de garantías vigentes	*Custodia de Garantías.
3	Elabora oficio al proveedor comunicando el vencimiento de garantías	
4	Entrega oficio al Jefe Financiero para la sumilla	Salidas
5	Revisa y sumilla oficio	*Actualización de Garantías.
6	Entrega oficio a la Dirección para su legalización	

7	Recepta oficio legalizado	<b>Recursos</b>
8	Envía oficio por vía fax a la empresa proveedora solicitando la renovación de garantías	*Personal Capacitado. *Documentación de soporte.
9	Archiva copia de los oficios	
10	Recepta garantía renovada por parte del proveedor (si el proveedor renovó las garantías)	
11	Comunica verbalmente al ordenador de gasto el tiempo por el que fue renovada la garantía	
12	Custodia de garantías en la caja fuerte	<b>Controles</b>
13	Ejecuta las garantías (si el proveedor no renovó las garantías)	*Estándares establecidos de revisión y control de las garantías.
<b>Límites del Proceso</b>		
<b>Inicio:</b> Verifica cuadro de garantías fechas de vigencia y realiza la renovación de ser necesario.		
<b>Fin:</b> Recepta las garantías renovadas, mantiene en custodia las mismas hasta su finalización y entrega a los proveedores.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Índice de porcentaje de garantías vencidas		
Calidad en las Revisiones y registro de las Garantías.		

FIG: 4.13 MANUAL DE PROCESOS CUSTODIA DE GARANTÍAS.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

G013 Proceso: Gestión de Presupuesto

G0013 Subproceso: Certificación de Fondos Presupuestarios.

Objetivo del Proceso: Ejecutar los diferentes gastos de conformidad con lo Presupuestado.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recepta Oficio solicitando la Certificación de Fondos Presupuestarios del Ordenado del gasto.	Entradas
2	Registra Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.	*Certificación de Fondos Presupuestarios.
3	Entrega a Jefe Financiero el Oficio solicitando Disponibilidad Presupuestaria.	
4	Revisa y sumilla a la Secciones de Presupuesto para que emitan la Certificaciones Presupuestarias.	Salidas
5	Entrega Oficio Sumillado a Secretaria Entrega Oficio sumillado a Presupuesto.	*Emisión de Certificación de Fondos Presupuestarios.
6	Verifica la disponibilidad Presupuestaria en el libro de Presupuesto y en el Sistema Financiero.	

7	Elabora el Documento Certificando la Disponibilidad Presupuestaria si fuera el caso.	<b>Recursos</b>
8	Legaliza documento certificando la disponibilidad Presupuestaria.	*Personal Capacitado *Equipo informático (computador, impresora etc.)
9	Elabora Oficio dando contestación al requerimiento de las Certificaciones.	*Sistema del PLAMA.(COMACO)
		<b>Controles</b>
		*Estándares de calidad en los Inventarios.
		*Estándares establecidos de revisión y control de Baja de Bienes Muebles.
<b>Límites del Proceso</b>		
Inicio: Recibe las solicitudes de certificación de fondos, verifica la disponibilidad, elabora el		
Fin: Legaliza la certificación y remite la misma.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
	Índice de elaboración de Certificación Presupuestaria.	
	Eficiencia en la entrega de Certificaciones Presupuestarias.	

FIG: 4.14 MANUAL DE PROCESOS CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

**G014 Proceso:** Gestión de Presupuesto

**G0014 Subproceso:** Ingreso de Partidas Presupuestarias.

**Objetivo del Proceso:** Difundir y mantener un presupuesto de acuerdo con lo Planificado para el año fiscal.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recepta el libro de Presupuesto aprobado por el Comando Conjunto	Entradas
2	Registra el libro de Presupuesto en el libro de Secretaría Dpto. Financiero	*Ingreso de Partidas Presupuestarias.
3	Entrega el libro de Presupuesto al Jefe Financiero.	
4	Revisa y sumilla el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto	Salidas
5	Entrega el libro de presupuesto a Secretaria	*Presupuesto Ingresado.
6	Entrega el libro de Presupuesto a la Sección Presupuesto	Recursos
7	Recepta el libro de presupuesto y coordina con todos los Ordenadores de Gasto a fin de verificar si no han efectuado recortes en el presupuesto remitido.	*Personal Capacitado *Programa del ESIGEF- MF.
8	Recepta e Ingreso al Sistema Financiero, módulo Presupuesto opción Mantenimiento y crea partidas Presupuestarias.	*Equipo informático

9	Reproduce dos ejemplares para Jefe Financiero y Contabilidad.	
10	Entrega copia de Presupuesto a la sección Contabilidad.	
11	Entrega copia de Presupuesto a Jefe Financiero.	<b>Controles</b>
12	Archiva Presupuesto Original para confección de Certificaciones de Fondos.	*Estándares establecidos de revisión y control del Presupuesto.
<b>Límites del Proceso</b>		
Inicio: Recepción del Libro de presupuesto aprobado por el COMACO, revisión con los ordenadores de gasto.		
Fin: Ingreso y creación de partidas presupuestarias.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
	Tiempo de ingreso de partidas presupuestarias	
	Índice de Recortes presupuestarios.	

FIG: 4.15 MANUAL DE PROCESOS INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



## MANUAL DE PROCESOS

### DE LA SECCIÓN FINANZAS

**G015 Proceso:** Gestión Presupuestaria

**G0015 Subproceso:** Elaboración de Modificación Presupuestaria.

**Objetivo del Proceso:** Elaborar modificaciones presupuestarias, afín de realizar las variaciones en las asignaciones presupuestarias tanto de ingresos como de gastos contemplados en los presupuestos aprobados.

#### Características del Proceso

No.	Actividad	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
1	Recepta documento: memorando disponiendo se elabore la modificación presupuestaria con informe de necesidad, presupuesto del bien o servicio que se va a financiar y la fuente de ingresos para financiamiento	<b>Entradas</b>
2	Registra documento remitido por Dirección	*Elaboración de Modificación Presupuestaria.
3	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento	
4	Sumilla el documento	<b>Salidas</b>
5	Entrega a secretaria para que distribuya	*Modificación Presupuestaria.
6	Entrega a Presupuesto	<b>Recursos</b>
7	Elabora y legaliza el documento para la modificación presupuestaria	*Personal Capacitado *Programa del PLAMA (COMACO). *Equipo informático (Computador, impresora).
8	Elabora oficio dirigido al COMACO solicitando la modificación presupuestaria	
9	Entrega el oficio y el documento de modificación presupuestaria al Jefe Financiero	
10	Revisa y legaliza el oficio y el documento de modificación presupuestaria	



11	Entrega al Jefe de Presupuesto para su envío al Comando Conjunto (COMACO) para su aprobación.	
12	Envía al Comando Conjunto (COMACO) para que apruebe la modificación presupuestaria. (Unidad Externa)	<b>Controles</b>
13	Recepta oficio del COMACO en el que autoriza la modificación presupuestaria si fuera el caso	*Estándares establecidos de revisión y control de Modificaciones Presupuestarias.
14	Registra documento remitido por COMACO	
15	Entrega al Jefe Financiero para que sumille el documento	
16	Sumilla el documento	
17	Entrega a secretaria para que distribuya	
18	Entrega a Presupuesto	
19	Registra la Modificación presupuestaria en el sistema del PLAMA	
<b>Límites del Proceso</b>		
Inicio: Recepción de la solicitud de la Modificación Presupuestaria, envío al PLAMA para su aprobación.		
Fin: Recepción y registro de la Modificación presupuestaria aprobada.		
<b>Indicadores de Gestión</b>		
Índice de Solicitud de Modificaciones Presupuestarias.	Índice de Solicitud de Modificaciones Presupuestarias elaboradas.	
Índice de Modificaciones Aprobadas.		

FIG: 4.16 MANUAL DE PROCESOS ELABORACIÓN DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE ORGANIZACION POR PROCESOS PARA LA SECCION FINANZAS.**

En el presente capítulo se presenta la propuesta de mejoramiento de los procesos y gestión en general de la Sección Finanzas, considerando el análisis de cada uno de los capítulos desarrollados en la tesis. Para lo cual se tomará en cuenta las siguientes herramientas, que constituyen parte fundamental para el desarrollo de este capítulo:

- 1 Cadena de valor mejorada
- 2 Cadena de valor en base al proceso Administrativo de cada subproceso mejorado
- 3 Factores de Éxito
- 4 Indicadores de Gestión
- 5 Organización por procesos
- 6 Propuesta de Organización por procesos de la Sección Finanzas.
- 7 Responsabilidades y Competencias a nivel de Sección y cargo.

#### **5.1 CADENA DE VALOR MEJORADA**

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.

La cadena de valor mejorada es resultado del análisis de las mejoras en los procesos realizados en el capítulo IV, y principalmente incluye la mejora de la inclusión de los sub-procesos que intervienen en cada Macro proceso de la Gestión Financiera.

Es preciso indicar que estas mejoras son propuestas y aun no están implementadas en la Institución, por lo que se considera a esta cadena de valor como base para poder implementar los procedimientos desarrollados en este estudio.

Porter subraya que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa o Institución como un todo porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan es la cadena de valor. Con esta herramienta se desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Por lo cual una Institución obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más baratas o mejor que sus competidores.



FIG: 5.1 CADENA DE VALOR MEJORADA DE LA SECCIÓN FINANCIERA.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre

## 5.2 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CADA SUBPROCESO MEJORADO.

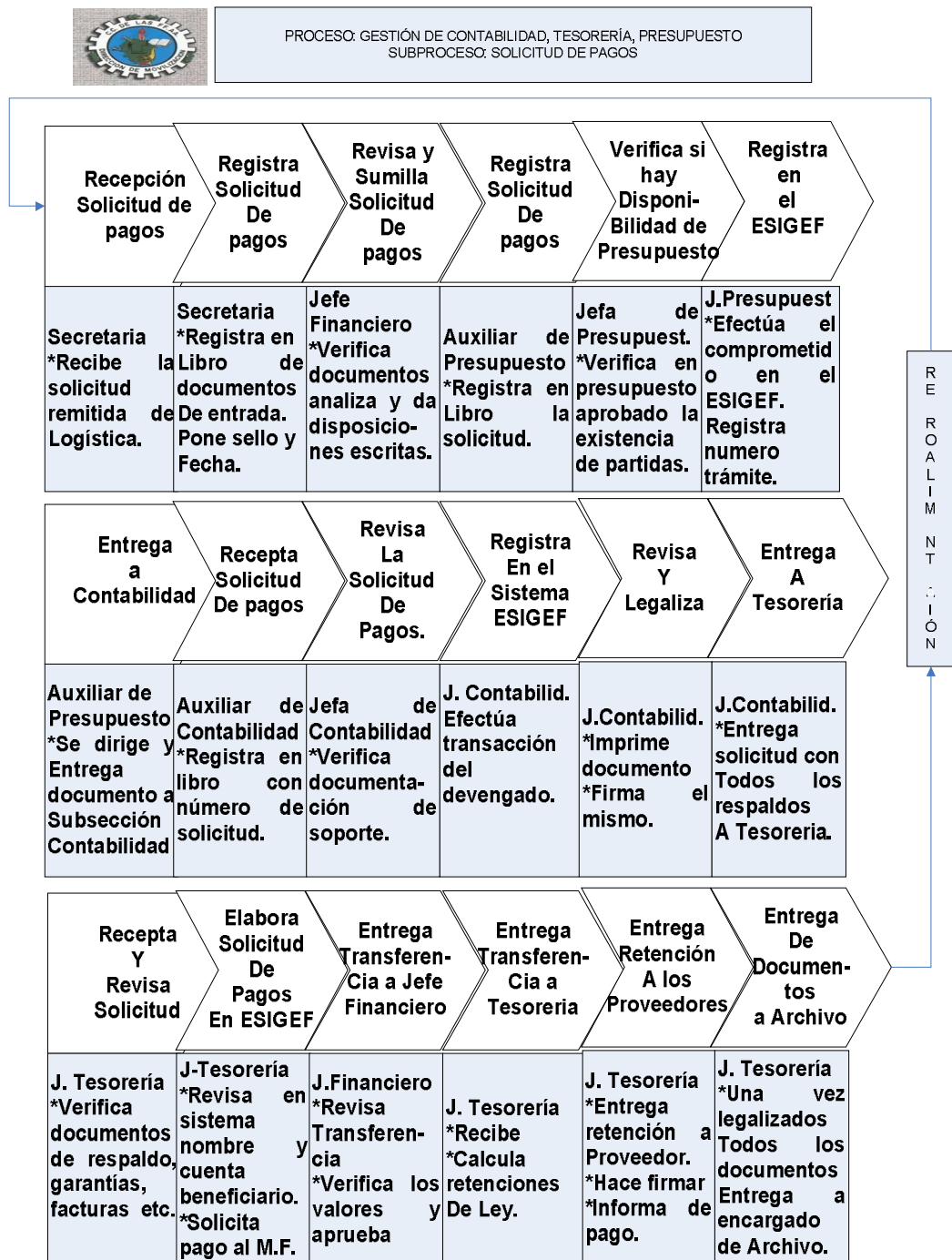


FIG: 5.2 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO SOLICITUD DE FONDOS

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD  
SUBPROCESO: CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

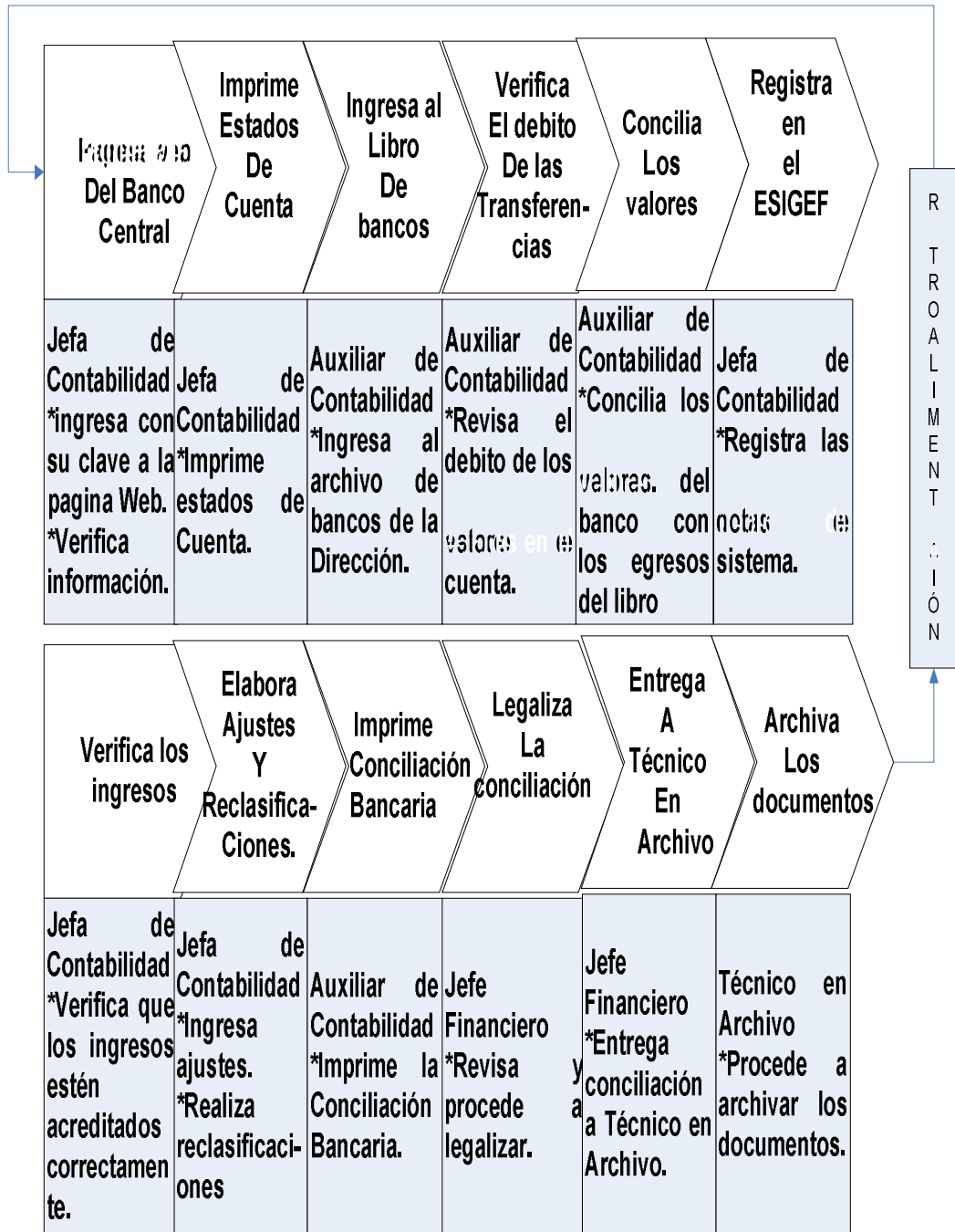


FIG: 5.3 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD, PRESUPUESTO  
SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE VALORES

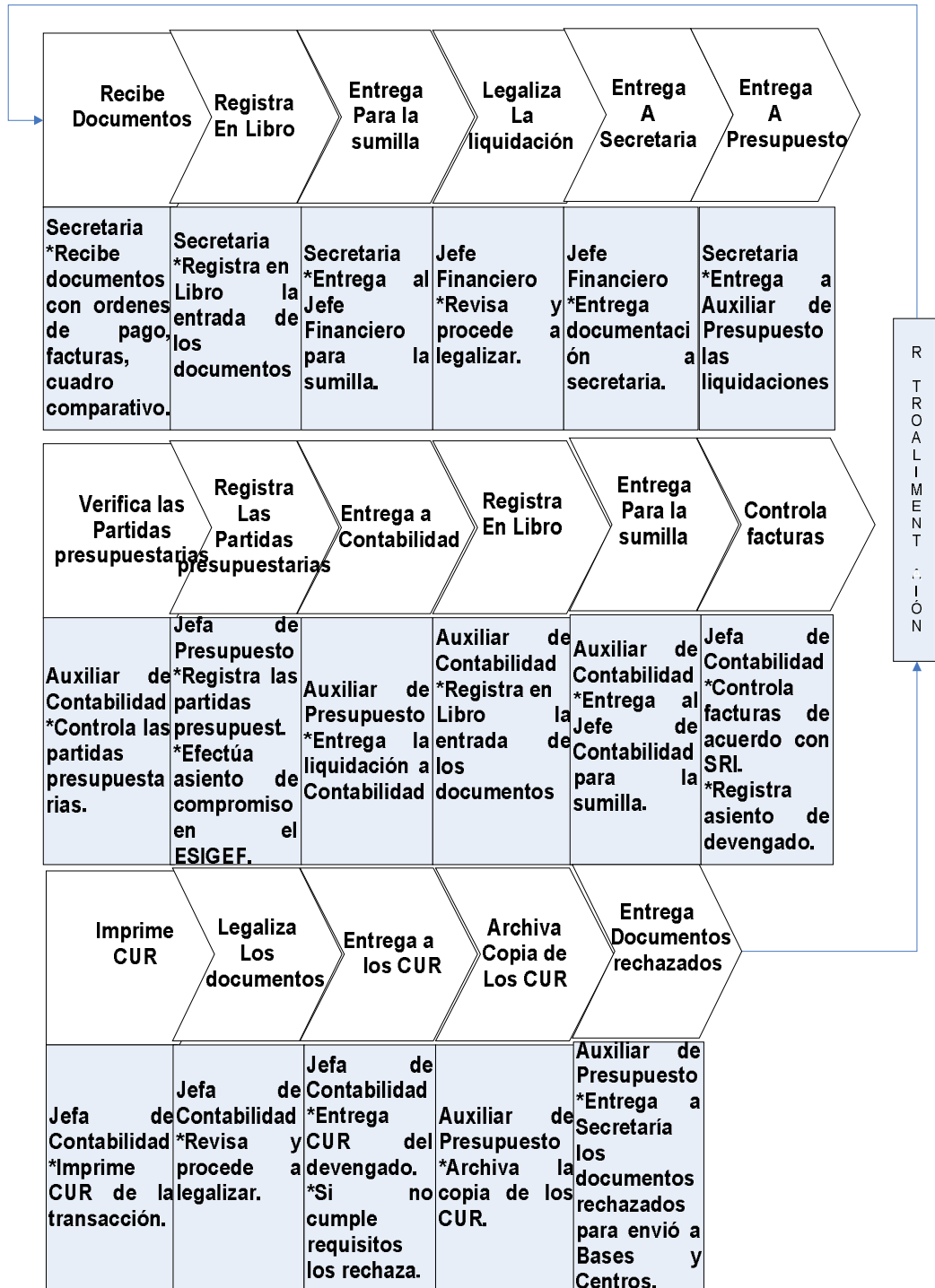


FIG: 5.4 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO LIQUIDACIÓN DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD  
SUBPROCESO: CONTROL DE INVENTARIOS

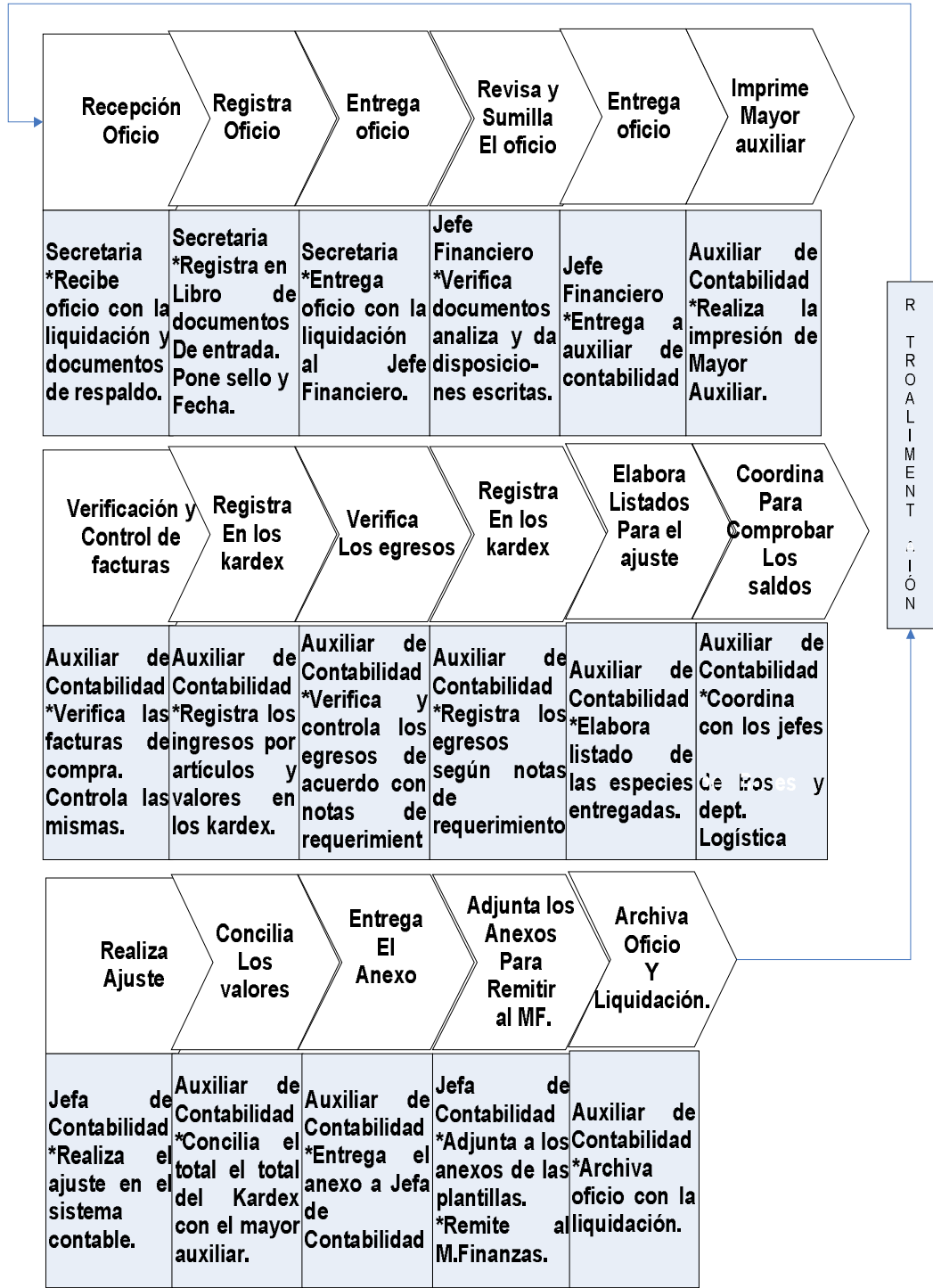


FIG: 5.5 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO CONTROL DE INVENTARIOS

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD, TESORERÍA.  
SUBPROCESO: SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES

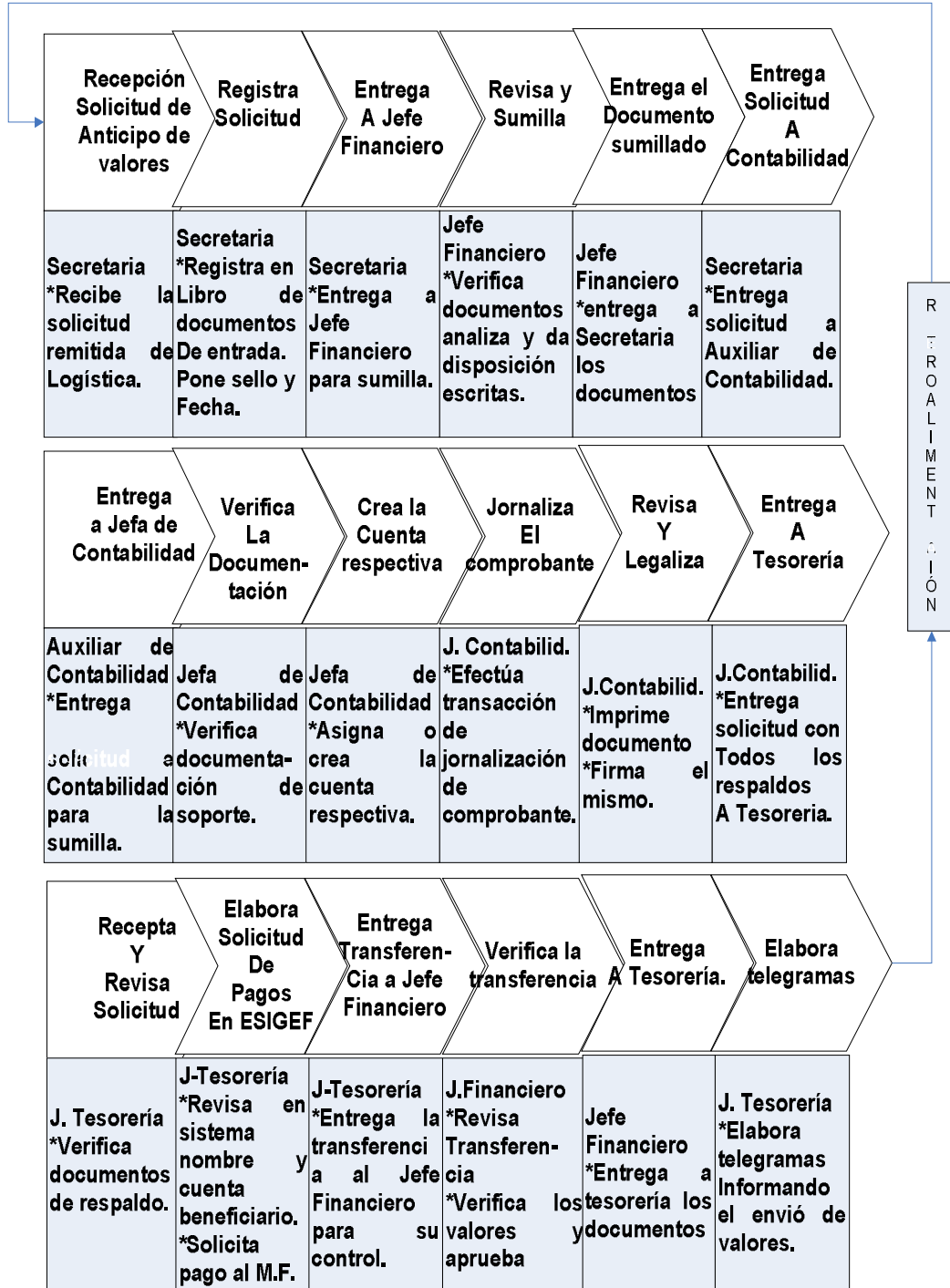


FIG: 5.6 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO SOLICITUD ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre





PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD  
SUBPROCESO: CONTROL DE CARTERA

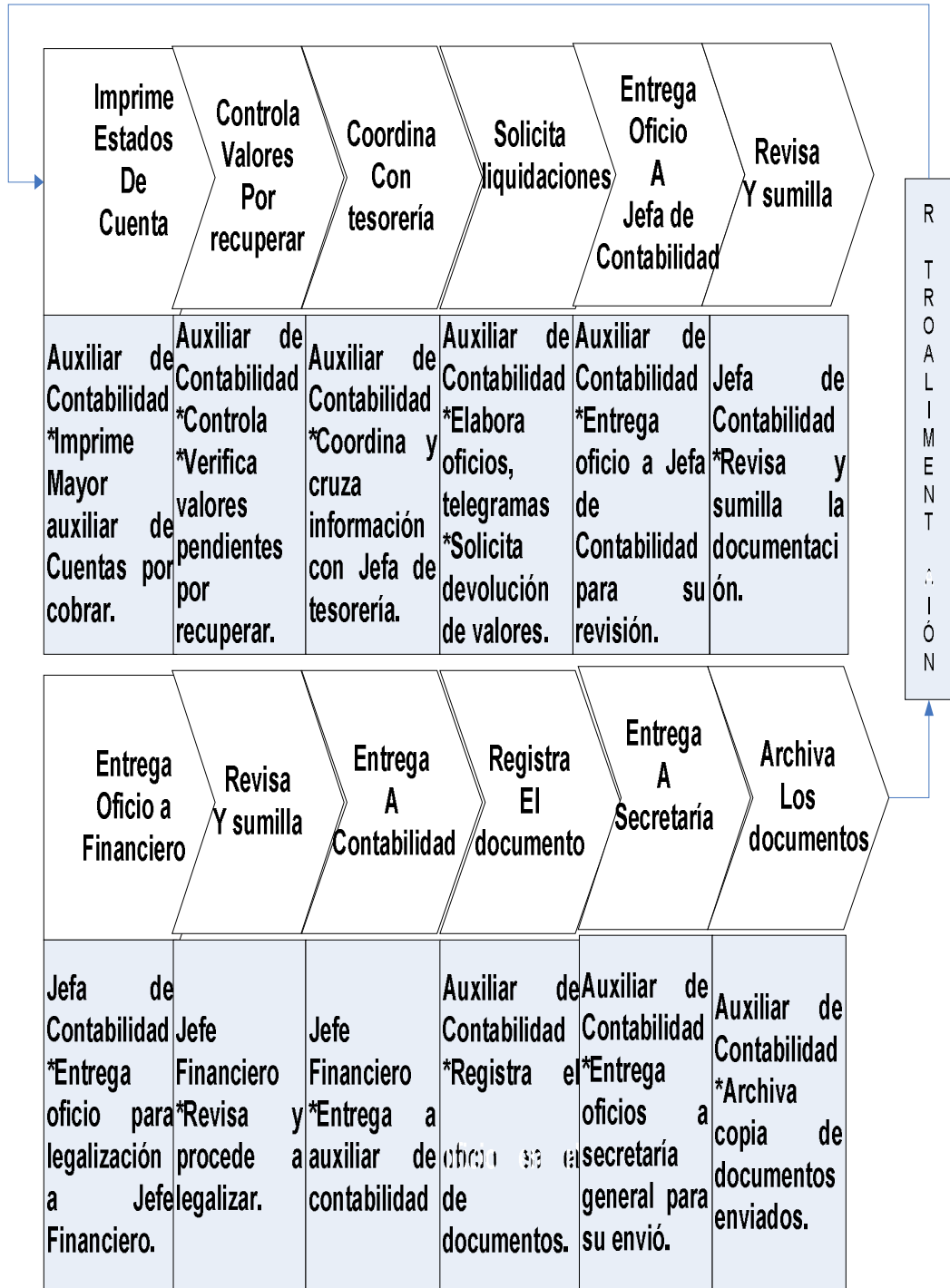


FIG: 5.7 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO CONTROL DE CARTERA

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE TESORERÍA  
SUBPROCESO: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL S.R.I.

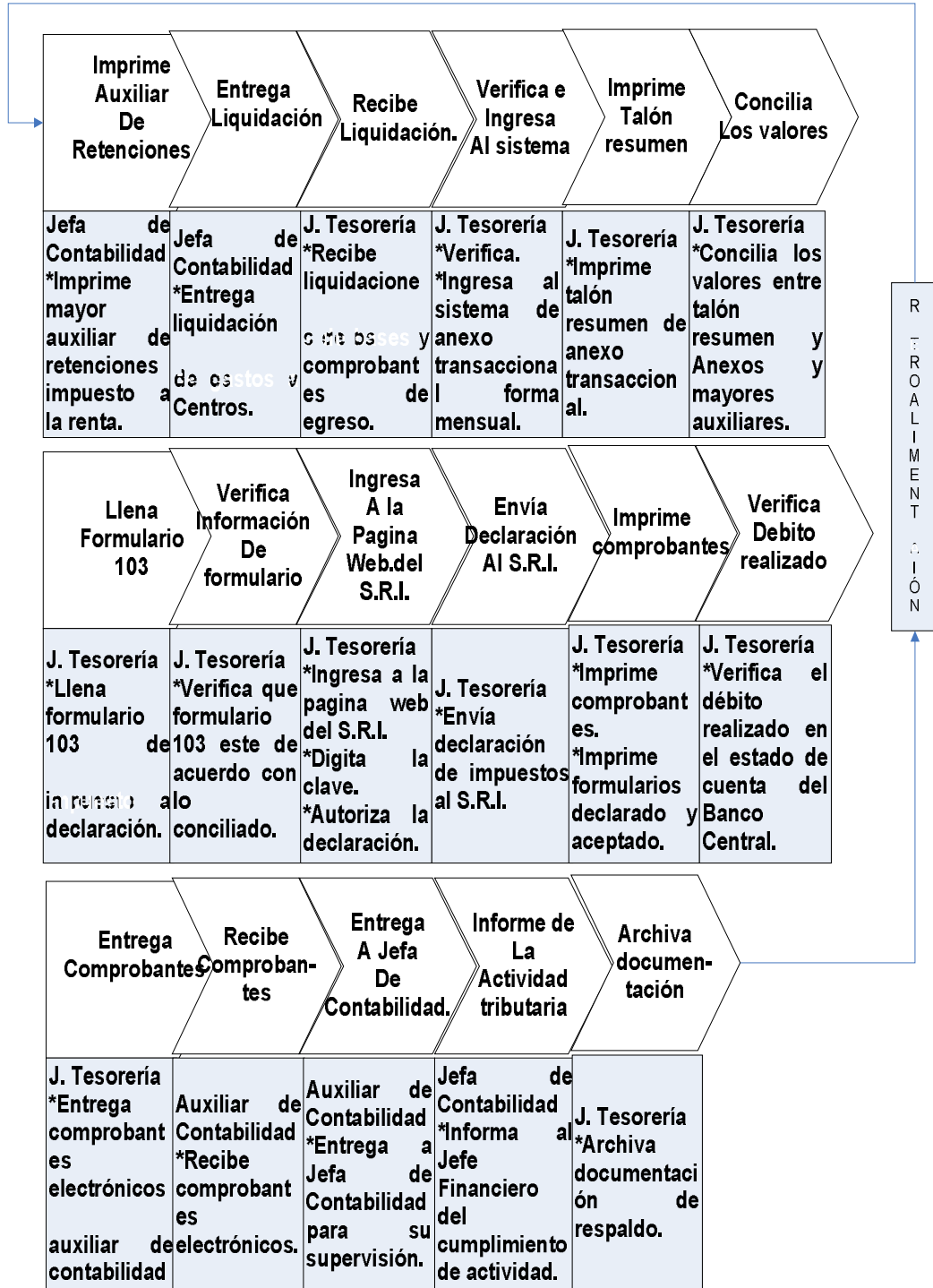


FIG: 5.8 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO DECLARACIÓN DE IMPUESTO AL S.R.I.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS  
SUBPROCESO: CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES

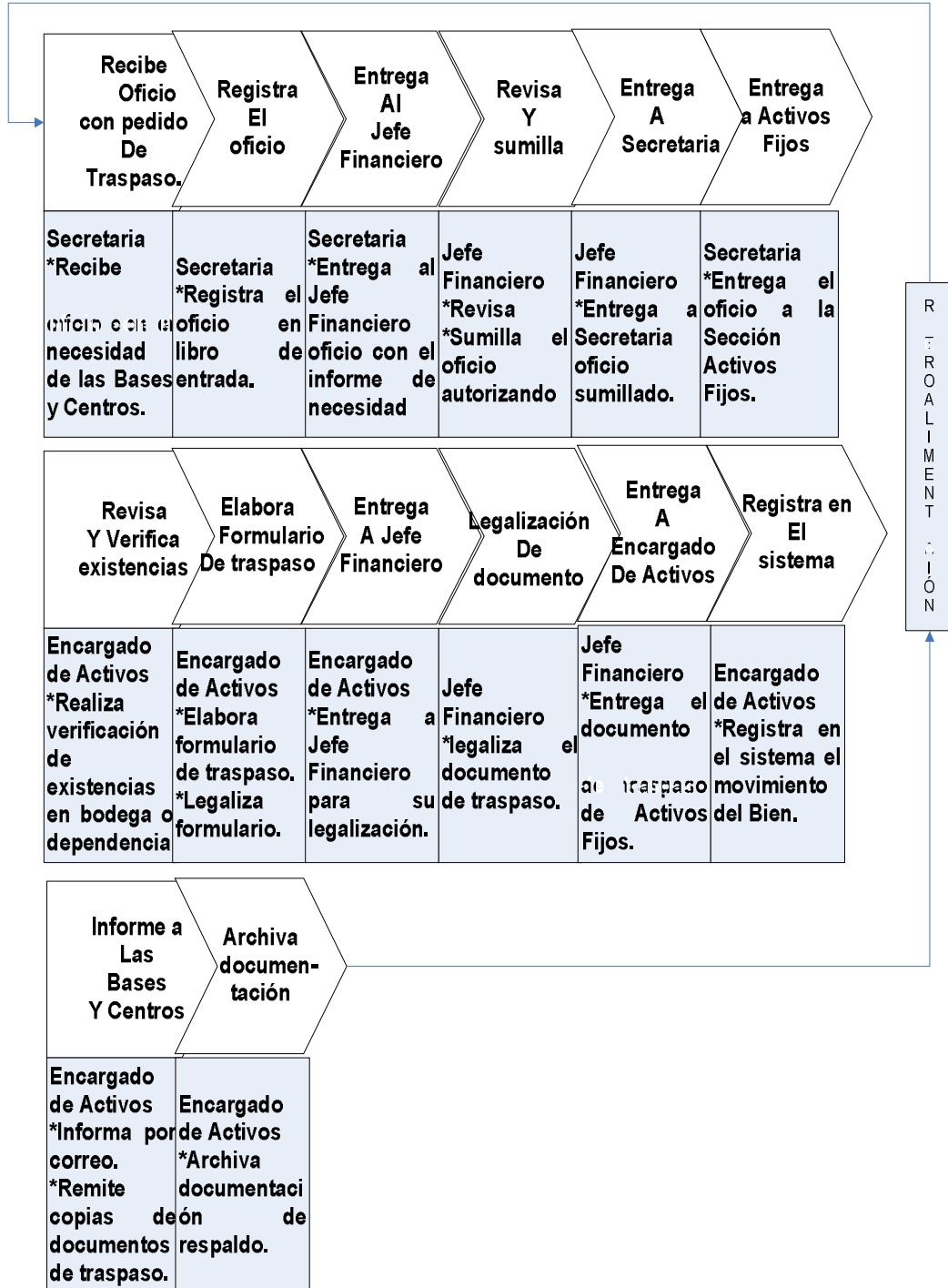


FIG: 5.9 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBP. CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS  
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES

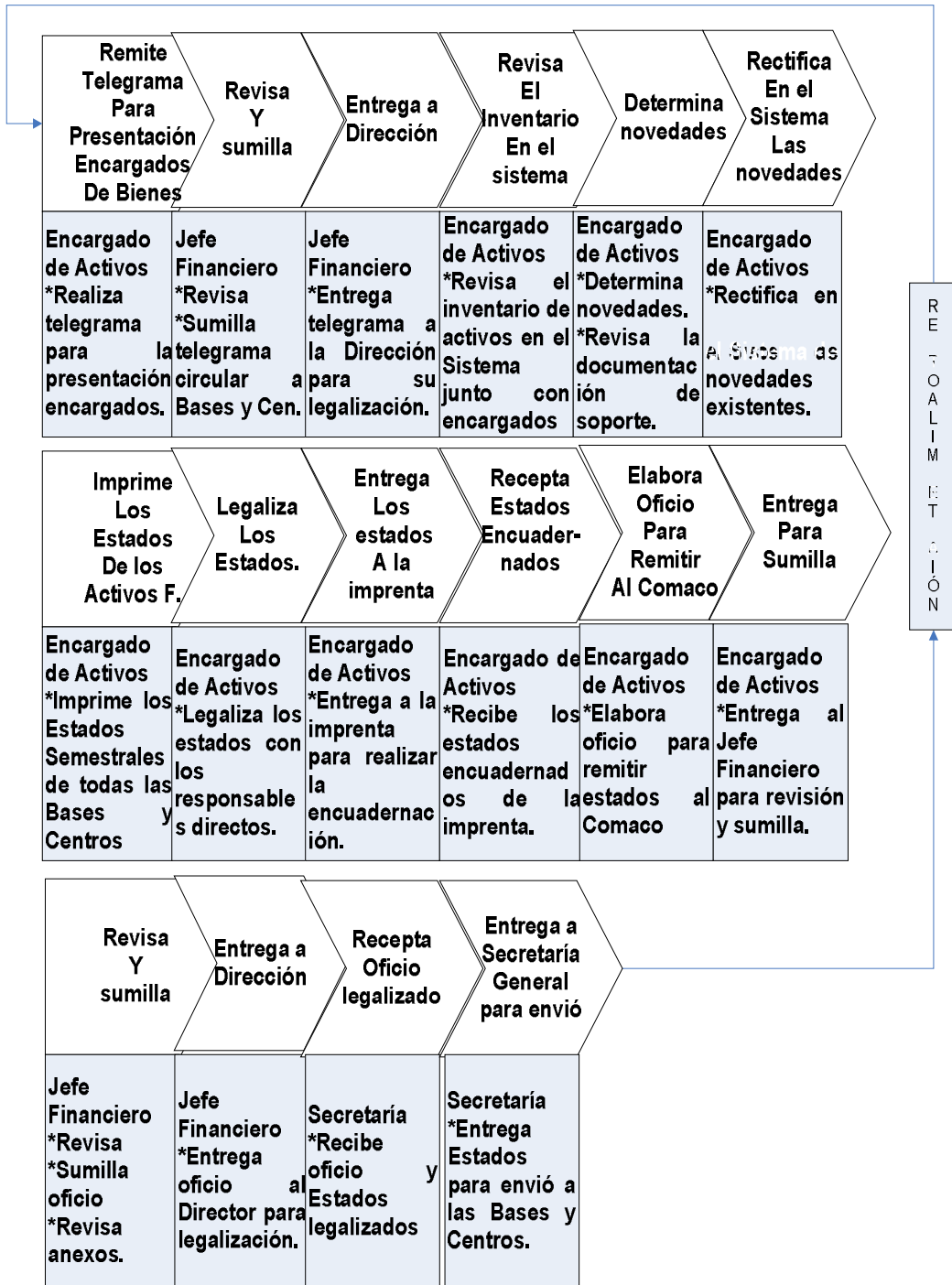


FIG: 5.10 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPR. ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS  
SUBPROCESO: REGISTRO DE ALTA DE BIENES

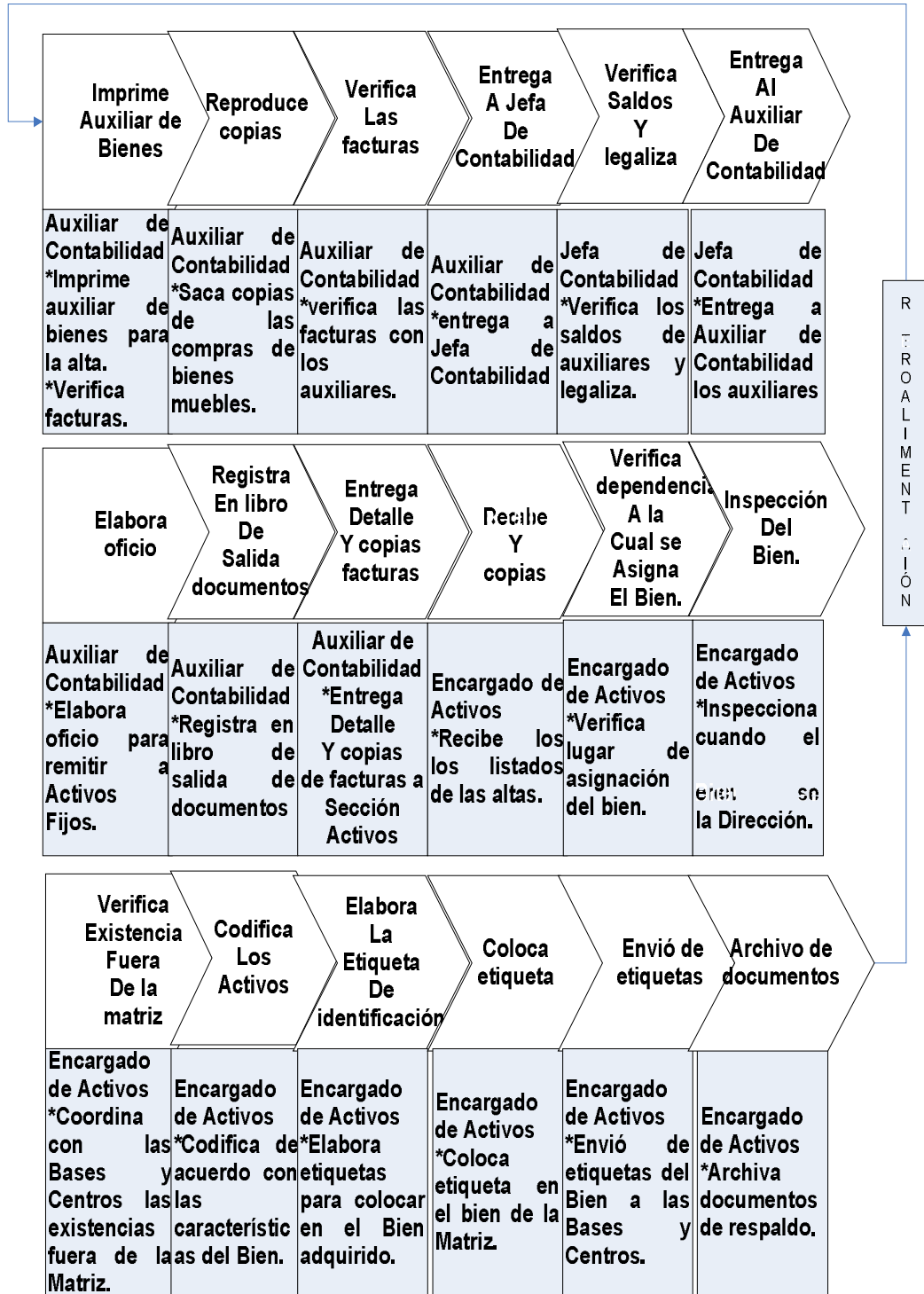


FIG: 5.11 CADENA DE VALOR MEJORADA SUBPROCESO REGISTRO DE ALTA DE BIENES

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS  
SUBPROCESO: TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES

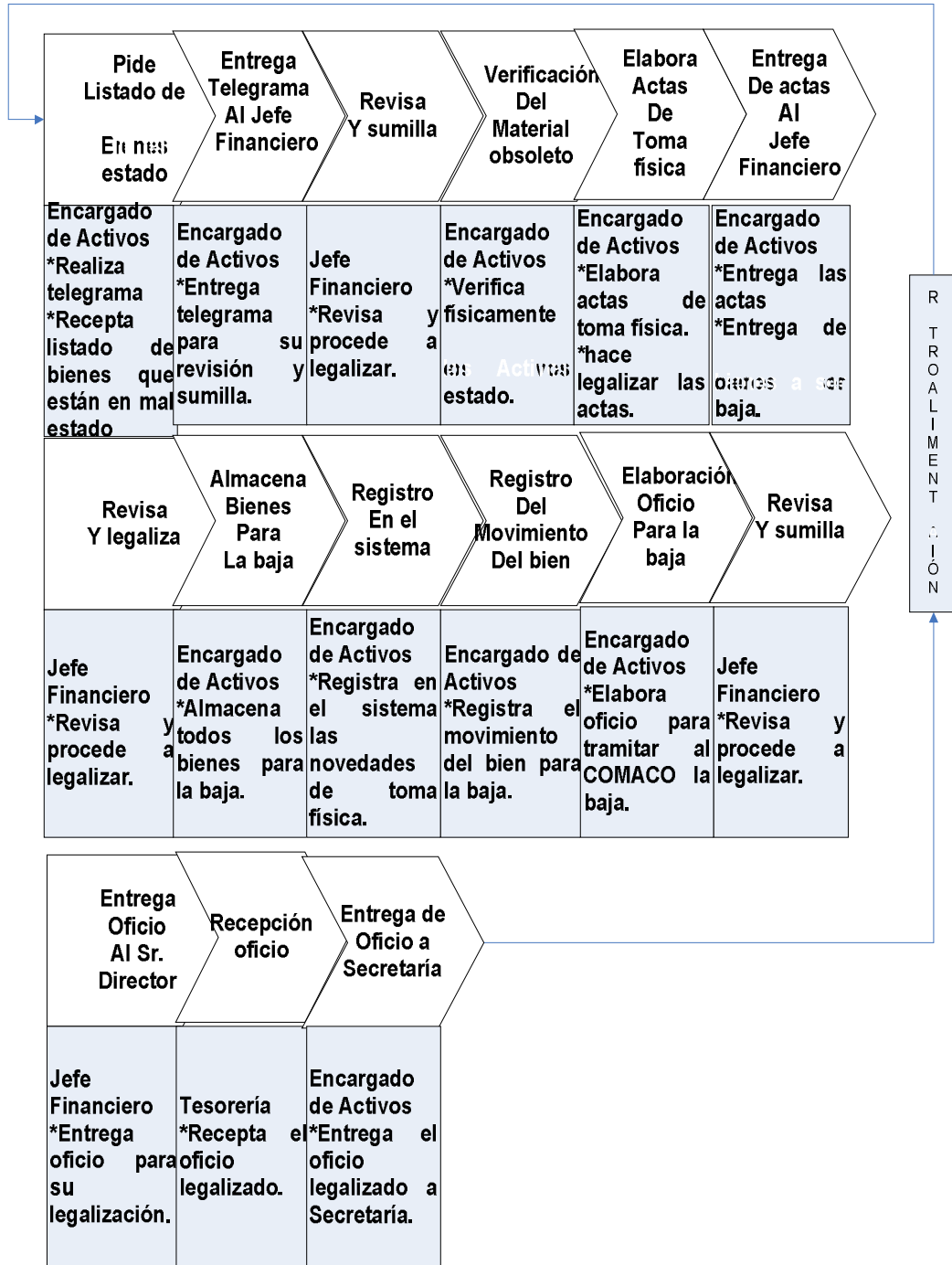


FIG: 5.12 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE TESORERÍA  
SUBPROCESO: CUSTODIA DE GARANTÍAS

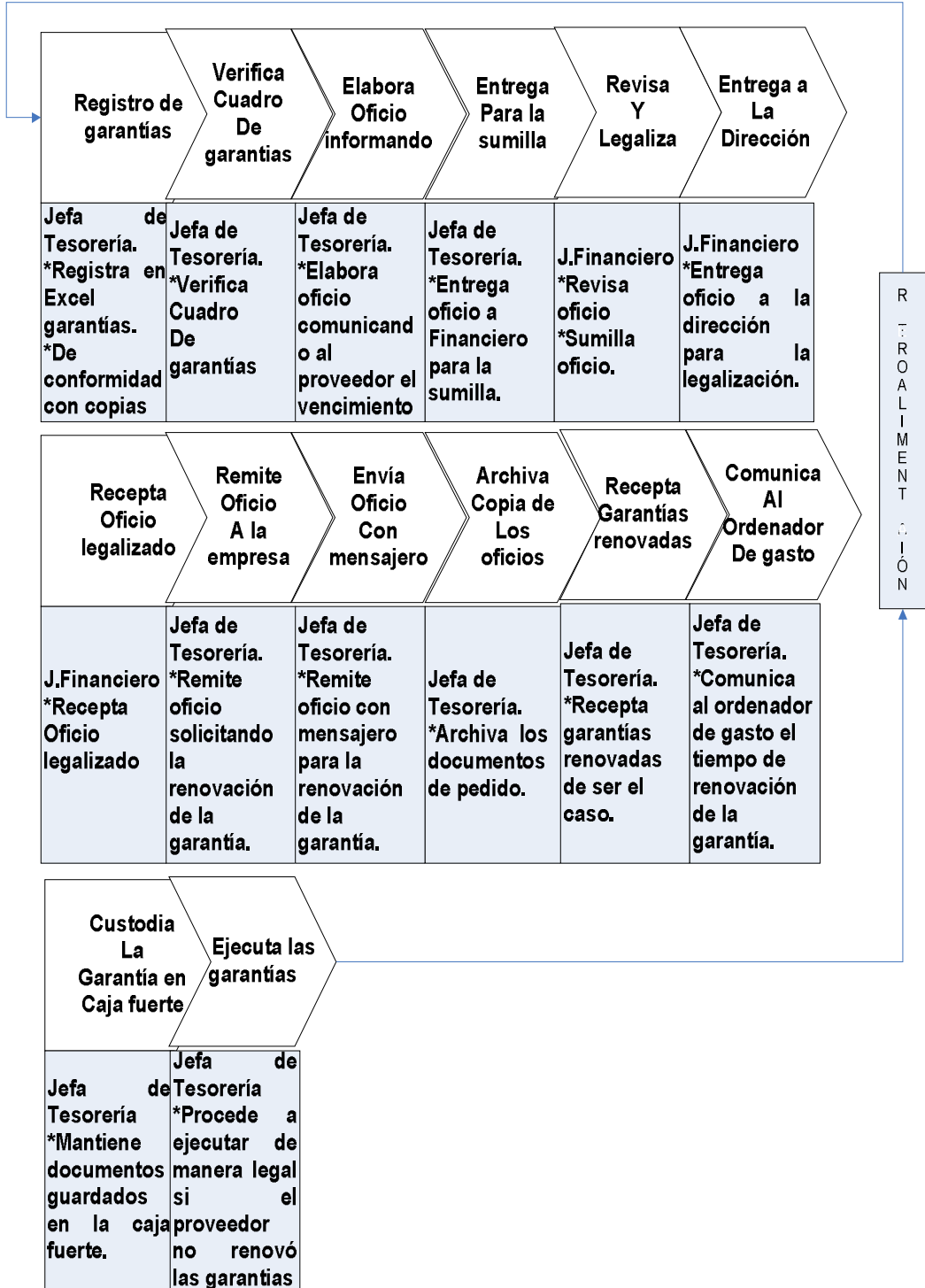


FIG: 5.13 CADENA DE VALOR MEJORADA DEL SUBPROCESO CUSTODIA DE GARANTÍAS

Fuente: Sección Finanzas.      Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTO.  
SUBPROCESO: CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS

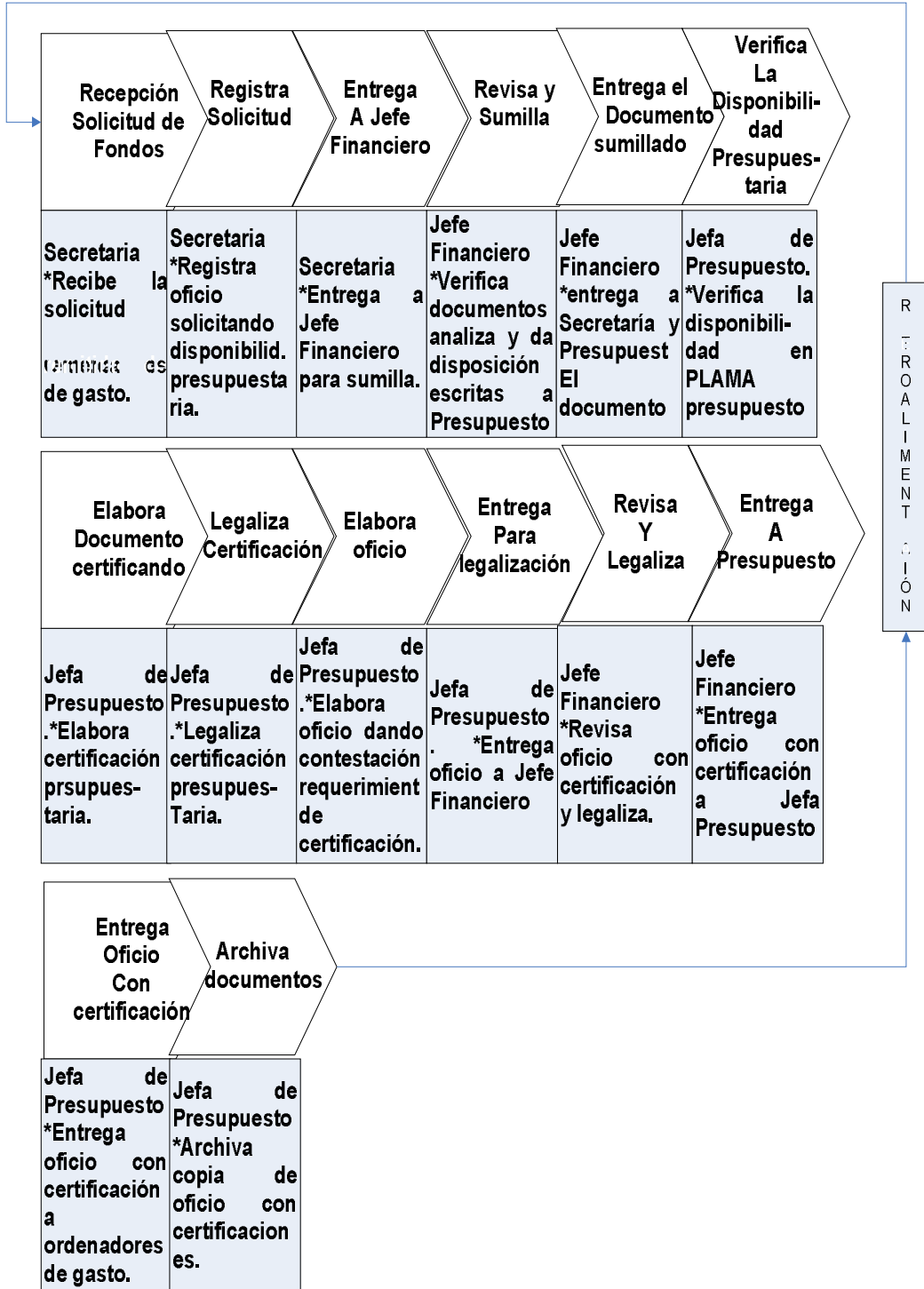


FIG: 5.14 CADENA DE VALOR MEJORADA SUBPR. CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre





PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTO.  
SUBPROCESO: INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

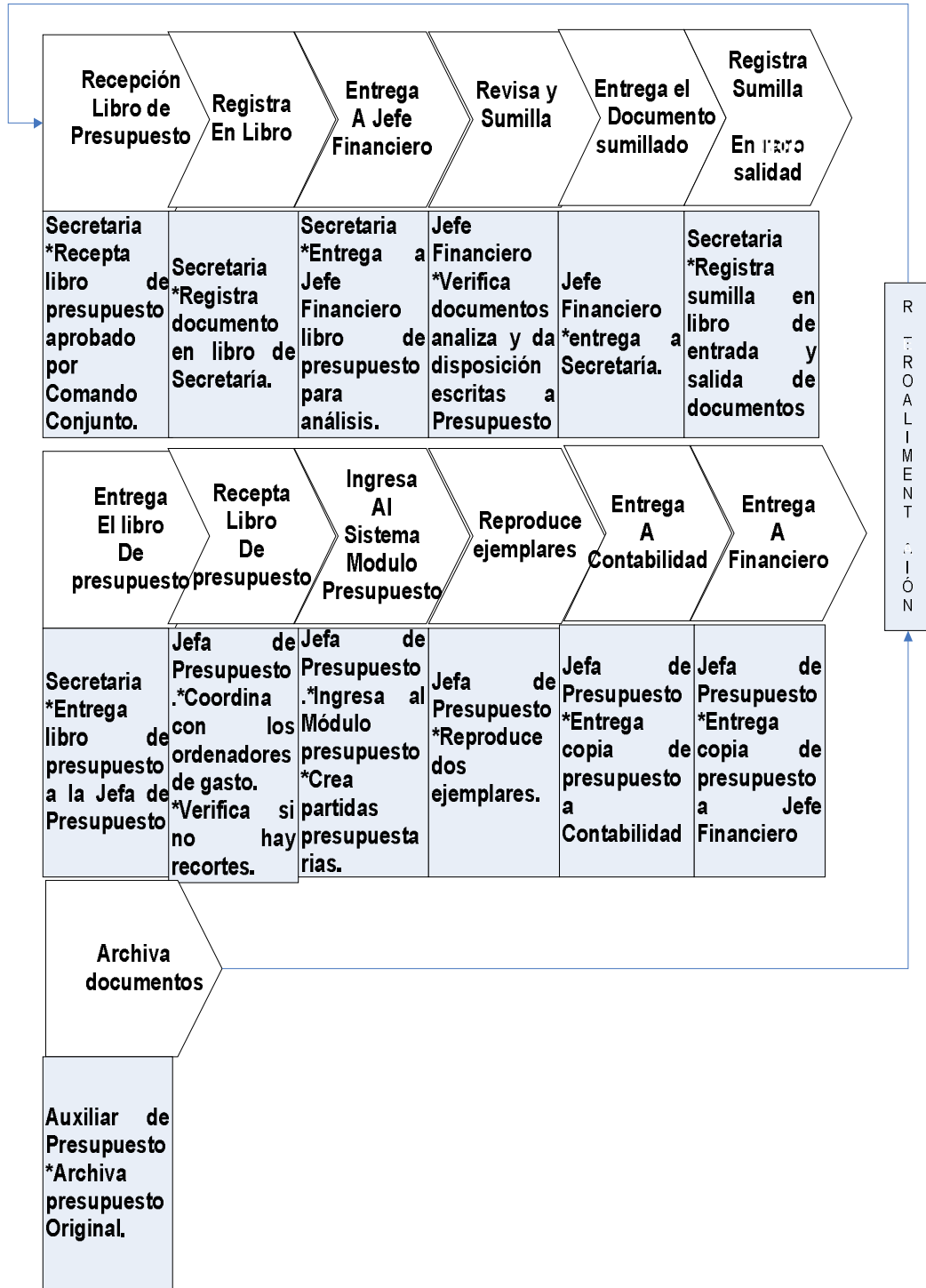


FIG: 5.15 CADENA DE VALOR MEJORADA SUBPR. INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre



PROCESO: GESTIÓN DE PRESUPUESTO.  
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

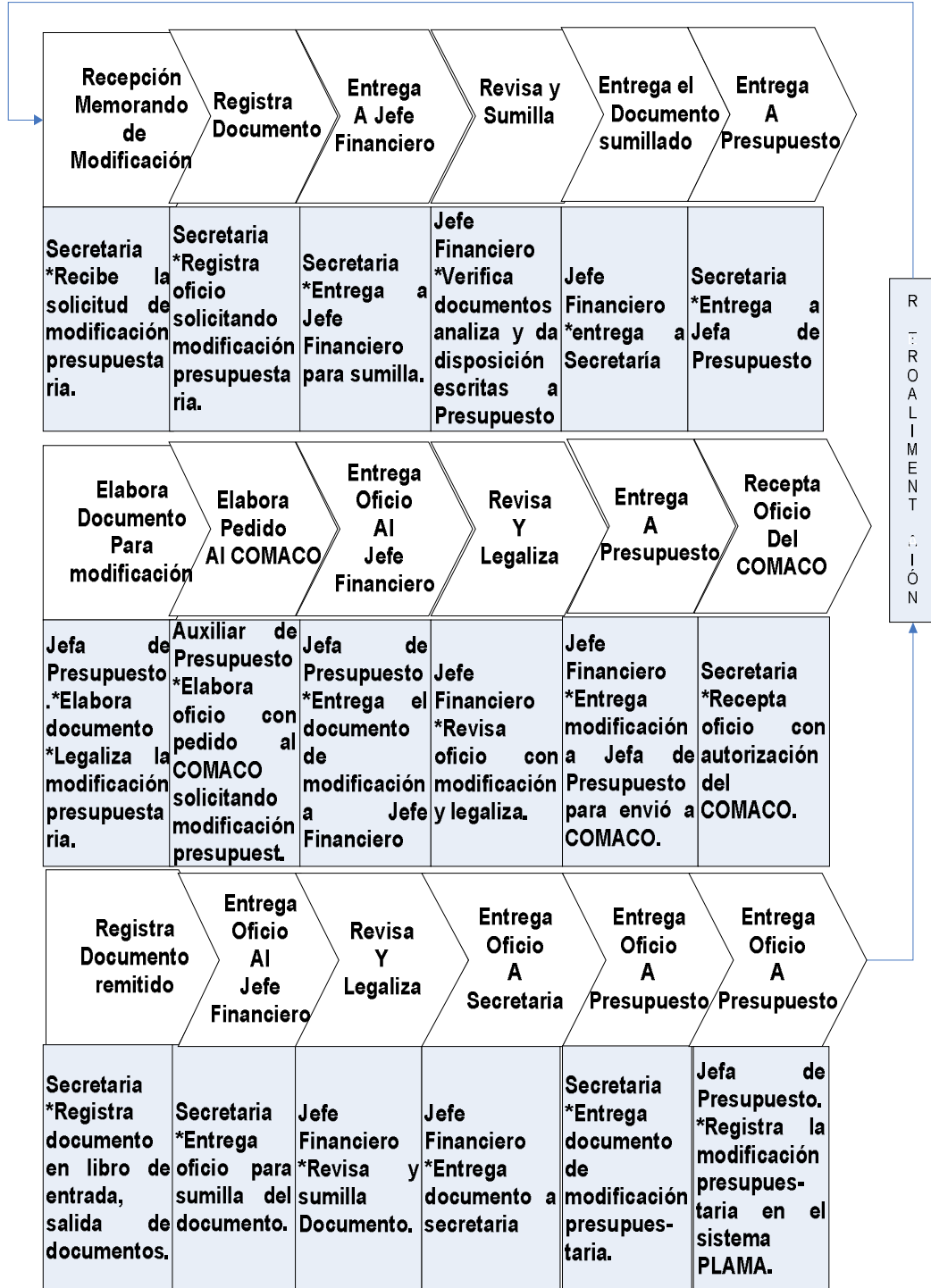


FIG: 5.16 CADENA DE VALOR MEJORADA SUBPR. ELABORACIÓN DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTAR

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Víctor Aguirre

### **5.3 FACTORES DE ÉXITO**

Cabe destacar que para poder llevar a cabo un cambio de forma exitosa se tiene que considerar ciertos aspectos que son fundamentales dentro de cualquier institución como son:

Factores individuales: que tienen que ver con la capacidad de los individuos de adaptarse a cualquier cambio, así como su compromiso con la organización de acuerdo a la cultura organizacional de la misma. De allí que cada individuo por separado tiende a ser un agente de transformación dentro de todo este proceso de evolución al cual se requiere someterle a la organización.

Factores Organizacionales: los cuales se relacionan con los individuos en cierta manera, ya que la organización esta conformada por individuos; a esto se le suma el conjunto de políticas y normas que hacen parte de la cultura organizacional. Además de la capacidad financiera que tenga la empresa o institución para llevar a cabo un proceso de transformación interna, de allí que el éxito depende del buen manejo del recurso humano y de la disposición de los recursos materiales en cada una de las etapas.

Además de lo anteriormente mencionado la cultura de aprendizaje y cambio son esenciales para el éxito del cambio planeado en cualquier organización.

Para establecer los factores de éxito y realizar una mejora global en la Institución: el punto de partida es el análisis e identificación de su posición actual dentro de la sociedad, para en base a los resultados poder establecer los objetivos y metas que se planea alcanzar.

Este análisis inicia con el establecimiento de la misión, visión y valores de la Institución, todo lo cual ya fue realizado en los capítulos anteriores de esta tesis y en base a los cuales se puede definir los siguientes factores de éxito:

<b>FACTORES DE EXITO</b>	
Ordenadores de Gasto (Usuarios)	Mejorar significativamente el trabajo realizado a fin de evitar repeticiones o devoluciones de los trámites.
Finanzas.	Mantener una total utilización de los recursos asignados para las actividades previstas, además de realizar una adecuada planificación, para la buena distribución de los ingresos generados.
Procesos Internos.	Lograr procesos modernos y actualizados mediante el control y la mejora de los mismos, que se basa en la reducción de actividades que no agregan valor de los servicios que ofrece la Institución.
Proveedores	Seguros y confiables, proveedores que conozcan las necesidades, expectativas y que puedan superar las dificultades.
Personal	Comprometido, motivado, capacitado y con un alto grado de experiencia en el conocimiento de sus actividades.

TABLA: 5.1 FACTORES DE EXITO

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

## 5.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Para ver el rendimiento y el logro de resultados en el desempeño de una empresa deben medirse en Índices o Indicadores de Gestión. Los indicadores es una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa. Si no existen objetivos en una organización no se puede medir los resultados que de este se desprenden.

La importancia de los indicadores va conllevar a que este permite medir el funcionamiento institucional de la empresa, y se pueden tomar los controles necesarios para que lo planificado sea llevado a cabalidad.

De acuerdo con el Manual de Control de Gestión de la Contraloría General del Estado los indicadores de Gestión se medirán entre los siguientes parámetros:

- **Calidad.-** Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Impacto.-** Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- **Economía.-** Idoneidad de los insumos.
- **Eficiencia.-** Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- **Eficacia.-** Superar o alcanzar los resultados esperados.
- **Equidad.-** Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- **Ética.-** Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.

- **Rendimiento.-** Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

**Las Características de un indicador de Gestión son:**

- **Objetivo.-** Significa que debe ser entendido no solo por quien lo va a utilizar, sino también por quien lo va a conocer o tomar como referencia.
- **Cuantificable.-** Significa que se convierte en un número con una unidad determinada, que servirá para realizar comparaciones con otros procesos.
- **Verificable.-** Significa que el indicador podrá ser sustentado por medio de evidencias objetivas.
- **Que agrega valor al proceso de toma de decisiones.-** Significa que el estudio del indicador permitirá realizar cambios en el proceso que generen valor para los clientes.
- **Comunicados y divulgados.-** Significa que los indicadores podrán ser comunicados con facilidad a sus responsables.
- **Establecidos en consenso.-** Significa que su determinación se la realizo con el aporte de todos quienes intervienen en el proceso.

Los indicadores pueden permitir tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño general.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, comportamiento financiero etc.

## 5.5 INDICADORES DE GESTIÓN DE CADA PROCESO MEJORADO.

SUBPROCESO: SOLICITUD DE PAGOS										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice del nivel de Pagos Tramitados	Determina el % de trámites pagados en relación de los trámites ingresados.	Eficacia	$\frac{\# \text{ de solíc. pagados}}{\# \text{ de solícit. ingresados}} * 100$	100%	750/800=93,75%		6,25%	Mensual	Sección Finanzas
2	Índice del nivel de Pagos Revertidos	Determina el porcentaje de error al ejecutar los pagos.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ Pagos revertidos}}{\# \text{ Pagos ejecutados}} * 100$	100%	750/800=93,75%		6,25%	Mensual	Sección Finanzas
3	Índice de eficacia en las solicitudes de pago comprometidas	Determina el número de solicitudes comprometidas.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de solícit.comprometidas}}{\# \text{ solícit.ingresadas}} * 100$	100%	770/800=96,25%		3,75%	Mensual	Sección Finanzas
4	Numero de devengamientos realizados	Mide el % de devengamiento ejecutado contra la media	Eficacia	$\frac{\# \text{ de devengados realizados}}{\text{promedio de devengados}} * 100$	100%	770/800=96,25%		3,75%	Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.2 INDICADOR DE GESTIÓN SUBPROCESO SOLICITUD DE PAGOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice de Contabilización de registros.	Mide el % de débitos y créditos.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de transferencias registradas}^*}{100 \# \text{ promedio de débitos y créditos de la cta.}}$	100%	485/500=97%		3,00%	Mensual	Sección Finanzas
2	Índice de errores por cuenta.	Determina el % de errores por cuenta	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de errores por cuenta analizada}^*}{100 \# \text{ promedio de errores}}$	100%	17/18=94,44%		5,55%	Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.3 INDICADOR DE GESTIÓN SUBPROCESO CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE VALORES										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Numero de devengamiento realizado	Mide el % de devengamiento ejecutado contra la media	Eficacia	$\frac{\# \text{ de devengados realizados}}{\text{promedio de devengados}} * 100$	100%	30/31=96,77%		3,22%	Mensual	Sección Finanzas
2	Numero de errores en las liquidaciones de las Bases y Centros	Identifica el % de errores en las liquidaciones	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de errores por liquidación}}{\# \text{ promedio de errores}} * 100$	100%	29/31=93,54%		6,45%	Mensual	Sección Finanzas
3	Índice de ordenes devueltas	Determina el numero de liquidaciones devueltas.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de liquidaciones devueltas}}{\# \text{ de liquidaciones recibidas}} * 100$	100%	30/31=96,77%		3,22%	Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.4 INDICADOR DE GESTIÓN SUBPROCESO LIQUIDACIÓN DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: CONTROL DE INVENTARIOS										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice de errores en los inventarios	Mide el porcentaje de número de errores	Calidad	$\frac{\text{\# de errores analizada en los inventarios}}{\text{\# promedio de errores}} * 100$	100%	92/100=92%		8,00%	Mensual	Sección Finanzas
2	Índice de crecimiento de auxiliares(Kardex)	Mide el % de crecimiento de saldo de auxiliares a nivel de cada Base y Centro	Eficacia	$\frac{\text{Saldo del mes actual} * 100}{\text{Saldo del mes anterior}}$	100%	760/800=95%	5,00%		Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.5 INDICADOR DE GESTIÓN SUBPROCESO CONTROL DE INVENTARIOS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: SOLICITUD DE ANTICIPO DE VALORES										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Numero de devengamiento realizado	Mide el % de devengamiento ejecutado contra la media	Eficacia	$\frac{\# \text{ de devengados realizados}}{\text{promedio de devengados}} * 100$	100%	29/31=93,54%		6,45%	Mensual	Sección Finanzas
2	Índice de nivel de pagos tramitados	Determina el nivel de trámites pagados en relación de los trámites ingresados.	Eficacia	$\frac{\# \text{ de solict. pagados}}{\# \text{ de solict. ingresados}} * 100$	100%	29/31=93,54%		6,45%	Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.6 INDICADOR DE GESTIÓN SOLICITUD DE ANTICIPO DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: CONTROL DE CARTERA										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice de recaudación	Determina el porcentaje de recaudación en relación a la deuda total	Eficacia	$\frac{\text{\# Montos recaudados} * 100}{\text{Total de la deuda}}$	100%	1800/2000=90%		10,0%	Mensual	Sección Finanzas
2	Índice de contabilización de registros	Mide el porcentaje de error en la contabilización de registros.	Calidad	$\frac{\text{\# de registros contabilizados} * 100}{\text{\# de créditos entregados}}$	100%	8/8=100%		0,0%	Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.7 INDICADOR DE GESTIÓN CONTROL DE CARTERA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE VALORES										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice de aprobación de resoluciones	Determina el porcentaje de aprobación de resoluciones en relación a tramites realizados	Eficacia	$\frac{\# \text{ de resolución aprobada}}{\# \text{ de trámites realizados}} * 100$	100%	11/12=91,66%		8,34%	Anual	Sección Finanzas
2	Índice de errores en trámites	Determina el porcentaje de error en realización de trámites.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de errores en retenciones en la fuente mensuales por compra}}{\# \text{ de retenciones trámites}} * 100$	100%	800/800=100%		0,00%	Mensual	Sección Finanzas
3	Índice de tiempos de ejecución de tramites.	Determina el % de tiempo de ejecución de trámites.	Calidad	$\frac{\text{tiempo}(\text{minutos}) \text{ de ejecución de trámite}}{\text{tiempo planificado en ejecución de trámite}} * 100$	100%	17/15=113,3%	13,3%		Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.8 INDICADOR DE GESTIÓN LIQUIDACIÓN DE VALORES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en la entrega de los Bienes Muebles	Porcentaje de solicitudes de traspaso de Bienes entregados a tiempo	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad de solicitudes de traspasos entregados}}{\text{cantidad de traspasos tramitados}} * 100$	100%	25/31=80,64%		19,4%	Mensual	Sección Finanzas
2	# de errores en los traspasos de los Activos a las unidades	Mide el % de errores en los traspasos de los Activos.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de errores por Traspasos analizada}}{\# \text{ promedio de traspasos}} * 100$	100%	30/31=96,77%		3,22%	Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.9 INDICADOR DE GESTIÓN CONTROL Y MOVIMIENTO DE BIENES MUEBLES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Tiempo de elaboración de Estados Semestrales de Inventarios.	Mide el % de tiempo de ejecución de los Estados Semestrales.	Calidad	$\frac{\text{tiempo(minutos) de ejecución de los Estados Semestrales} * 100}{\text{tiempo planificado en ejecución de trámite}}$	100%	90/80=112,5%	12,5%		Anual	Sección Finanzas
2	# de errores en los Estados Semestrales de Inventarios.	Mide el % de errores en los Estados Semestrales de Inventarios.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de errores analizados en los Estados Semestrales} * 100}{\# \text{ promedio de errores}}$	100%	95/100=95%	5,00%		Anual	Sección Finanzas

TABLA: 5.10 INDICADOR DE GESTIÓN ELABORACIÓN DE ESTADOS SEMESTRALES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: REGISTRO DE ALTA DE BIENES										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en Registro de Alta de Bienes	Grado de eficiencia en el registro de los Bienes Muebles.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de altas registradas} * 100}{\# \text{ altas iniciadas}}$	100%	90/100=90,00%		10,0%	Mensual	Sección Finanzas
2	Índice de tiempos de ejecución de revisiones.	Determina el % en tiempo de ejecución de trámites.	Calidad	$\frac{\text{tiempo(minutos) de ejecución de revisiones} * 100}{\text{tiempo planificado en ejecución de revisiones}}$	100%	320/300=106,6%	6,66%		Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.11 INDICADOR DE GESTIÓN REGISTRO DE ALTA DE BIENES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre



SUBPROCESO: TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Calidad en las Revisiones y registro de la baja de los Bienes Muebles.	Grado de eficiencia en la toma Física de Bienes Muebles.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de bajas registradas} * 100}{\# \text{ bajas iniciadas}}$	100%	150/150=100%	0,0%	0,0%	Semestral	Sección Finanzas
2	Eficiencia en tiempo de Revisiones realizadas.	Mide el % en tiempo de ejecución de revisiones realizadas.	Calidad	$\frac{\text{tiempo(minutos) de ejecución de revisiones} * 100}{\text{tiempo planificado en ejecución de revisiones}}$	100%	780/720=108,3%	8,33%		Semestral	Sección Finanzas

TABLA: 5.12 INDICADOR DE GESTIÓN TOMA FÍSICA DE BIENES MUEBLES

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: CUSTODIA DE GARANTIAS										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice de porcentaje de garantías vencidas	Determinar el porcentaje de error en registro de Garantías.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de errores en qarantias analizadas}}{\# \text{ promedio de errores}} * 100$	100%	53/60=96,66%		3,3%	Anual	Sección Finanzas
2	Calidad en las Revisiones y registro de las Garantías.	Determina el % de Calidad del trabajo realizado en las revisiones.	Calidad	$\frac{\# \text{ de revisiones con error}}{\# \text{ total de revisiones}} * 100$	100%	53/60=96,66%		3,3%	Anual	Sección Finanzas

TABLA: 5.13 INDICADOR DE GESTIÓN CUSTODIA DE GARANTIAS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice de elaboración de Certificación Presupuestaria.	Mide el % en tiempo de la elaboración de certificaciones presupuestarias.	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo(minutos) de elaboración de certificaciones presupuestarias}}{\text{tiempo planificado para la elaboración}} * 100$	100%	9/10=90,00%		10,0%	Anual	Sección Finanzas
2	Eficiencia en la entrega de Certificaciones Presupuestarias.	Establece el porcentaje de eficiencia en la entrega de certificaciones	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de certificaciones atendidas}}{\# \text{ de pedidos emitidos}} * 100$	100%	56/60=93,33%		6,66%	Anual	Sección Finanzas

TABLA: 5.14 INDICADOR DE GESTIÓN CERTIFICACIÓN DE FONDOS PRESUPUESTARIOS  
Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Tiempo de ingreso de partidas presupuestarias	Mide el % en tiempo de ejecución del ingreso de partidas presupuestarias.	Calidad	$\frac{\text{tiempo(minutos) de ejecución de ingreso de partidas presupuestarias} * 100}{\text{tiempo planificado en ejecución del trámite}}$	100%	1500/1440= 104,16%	4,16%		Anual	Sección Finanzas
2	Índice de Recortes presupuestarios.	Mide el porcentaje que fue menorado del presupuesto aprobado.	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de proyectos de gasto devueltas} * 100}{\# \text{ de proyectos solicitados al PLAMA}}$	100%	11/12=93,33%	6,66%		Anual	Sección Finanzas

TABLA: 5.15 INDICADOR DE GESTIÓN INGRESO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV. Elaborado por: Víctor Aguirre

SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA										
Nro	Nombre del Indicador	Explicación( Que Mide)	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación Fórmula	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Índice de Solicitud de Modificaciones Presupuestarias.	Determina el porcentaje de modificaciones que se realizan del presupuesto aprobado	Eficiencia	$\frac{\text{\# de modificaciones presupuestarias atendidas}^*}{100 \text{ \#de modificaciones recibidas}}$	100%	11/12=91,66%		8,33%	Mensual	Sección Finanzas
2	Índice de Modificaciones Aprobadas.	Mide el porcentaje de modificaciones aprobadas	Eficacia	$\frac{\text{\# de modificaciones presupuestarias aprobadas}^*}{100 \text{ \#de modificaciones recibidas}}$	100%	10/12=83,33%		16,7%	Mensual	Sección Finanzas
3	Índice de Solicitud de Modificaciones Presupuestarias elaboradas.	Determina el % de las modificaciones correctamente elaboradas	Calidad	$\frac{\text{\# de modificaciones correctamente elaboradas}^*}{100 \text{ \#modificaciones recibidas}}$	100%	10/12=83,33%		16,7%	Mensual	Sección Finanzas

TABLA: 5.16 INDICADOR DE GESTIÓN ELABORACIÓN DE MODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Fuente: Sección Finanzas de la DIRMOV.

Elaborado por: Víctor Aguirre

## 5.5 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS.

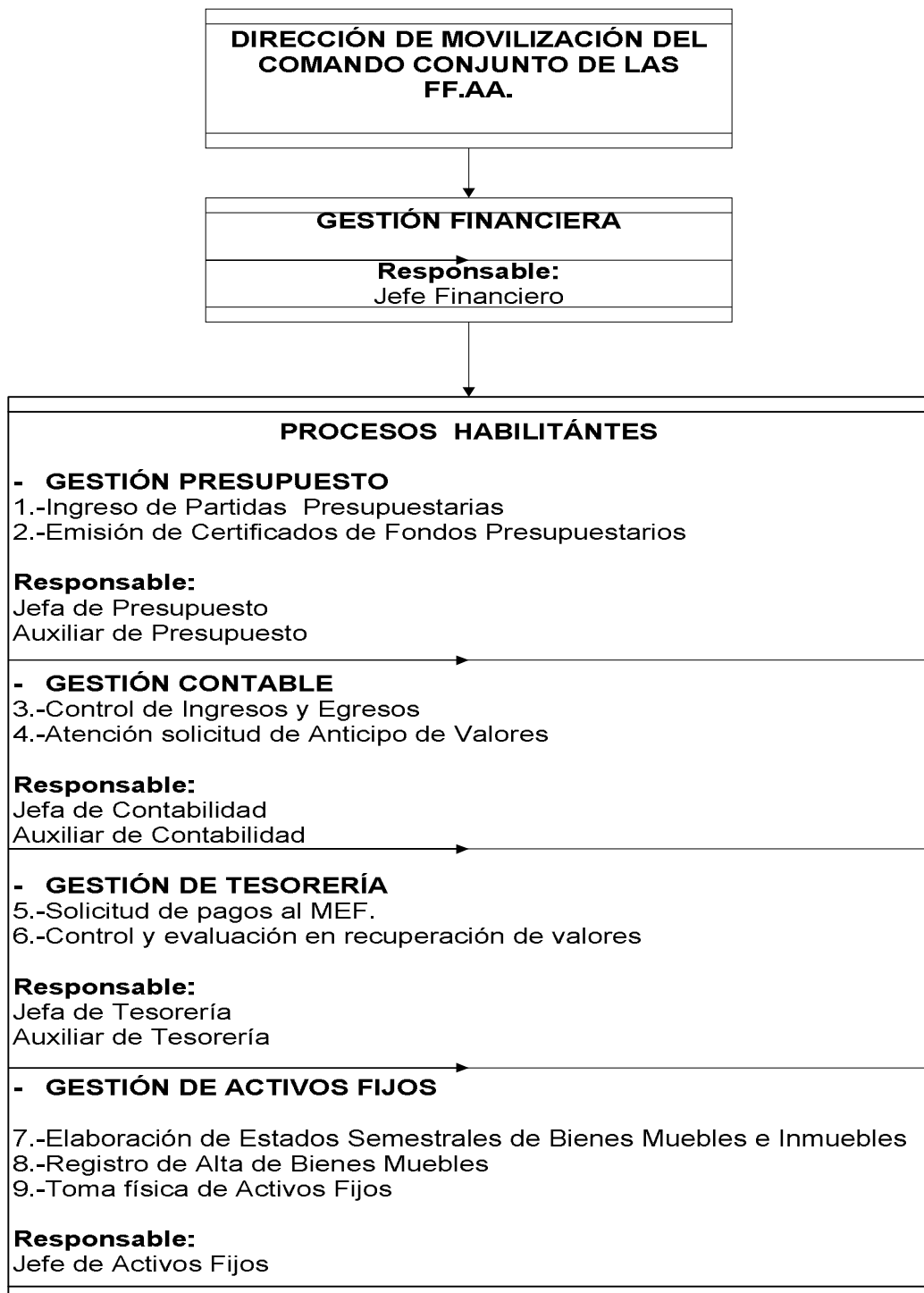


FIG: 5.17 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS.

Fuente: Sección Finanzas. Elaborado por: Victor Aguirre

## 5.6 PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS.

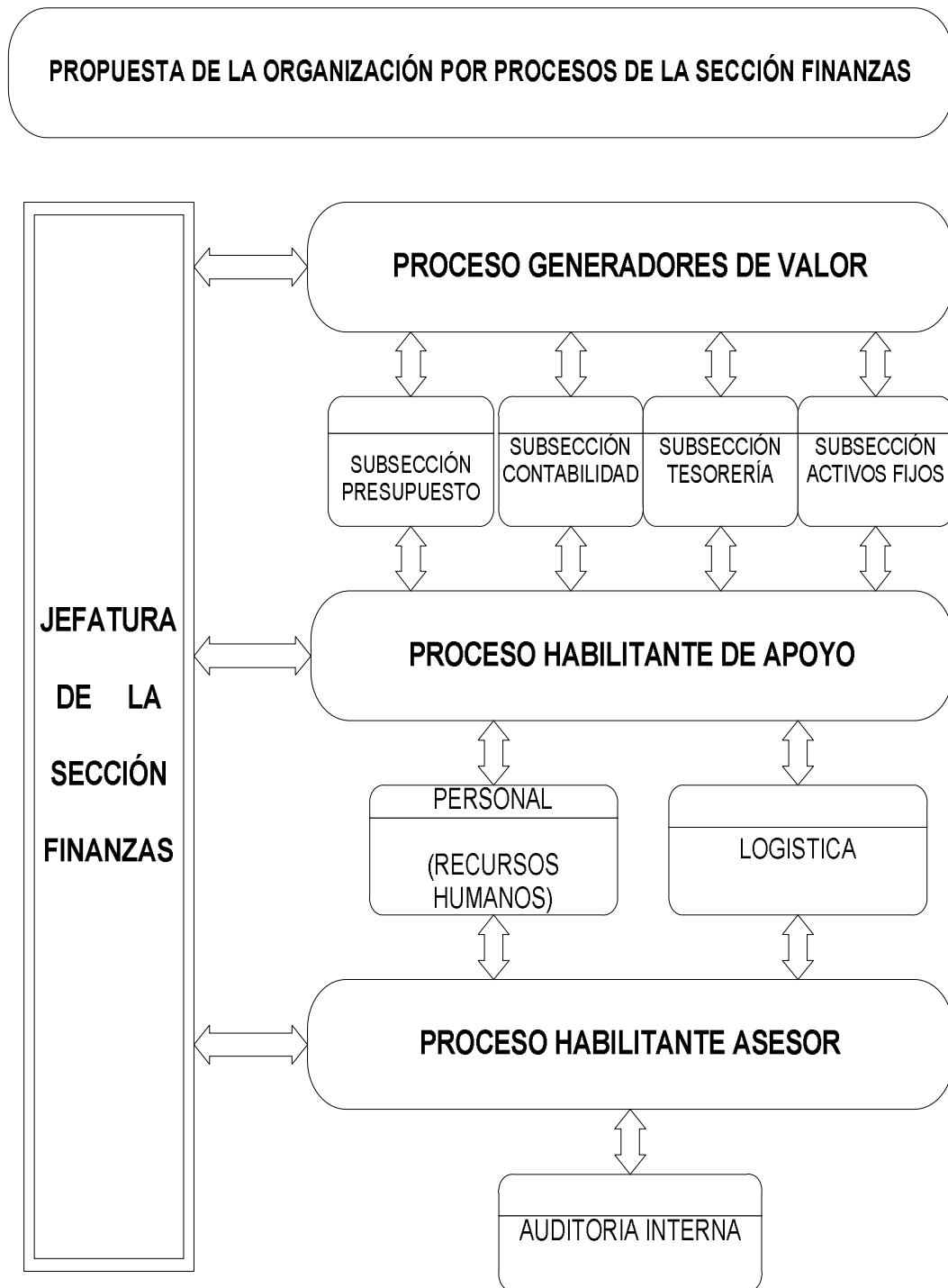


FIG: 5.18 PROPUESTA DE LA ORGANIGRAMA POR PROCESOS DE LA SECCIÓN FINANZAS.

Fuente: Sección Finanzas.

Elaborado por: Victor Aguirre

## **5.7 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS A NIVEL DE SECCIÓN Y CARGO.**

### **5.7.1 Responsabilidad de la Dirección.**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficiencia.

- Comunicando a la Institución la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Llevando a cabo las revisiones planificadas por la Dirección.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- Es adecuada a la Institución.
- Es comunicada y entendida dentro de la Institución.
- Es revisada para su continua adecuación.

### **5.7.2 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la Sección Finanzas.

#### **Representante de la Dirección.**

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección (Evaluación y Control) quien, con independencia de otras responsabilidades debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:



- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad dentro de la Sección Finanzas.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora.

### **Comunicación Interna.**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa de una manera adecuada y oportuna.

### **Información para la revisión.**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- Resultados de Auditorias.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones previas.
- Recomendaciones para la mejora.

### **Resultados de la Revisión.**

Los resultados de la revisión debe incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con.

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El desarrollo de la presente investigación se ha desarrollado con el fin de mejorar todas las actividades de la Sección Finanzas buscando en todo momento promover la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios, lo cual nos permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- En consideración a los resultados obtenidos, en base a la información colectada dentro de la presente Tesis, se concluye que la mejor alternativa en la resolución efectiva del problema planteado en la Sección Finanzas es la implementación de un modelo de organización por procesos que permita a la misma, determinar el tipo de sistema en la prestación de sus servicios que deberá poseer para mejorar su efectividad.
- El análisis se centró en la Sección finanzas del Departamento Administrativo Financiero de la Dirección de Movilización; y, en el Diagrama causa – efecto realizado, se definió de manera general los siguientes orígenes que ocasionan la débil gestión operativa como son: demoras en las entregas de productos y servicios, habitualmente ocasionado por el trámite burocrático, retraso en la aprobación presupuestaria, personal con falta de capacitación y motivación, además de no poseer un software integrado.
- Dentro del análisis externo del macro ambiente, se pudo establecer que la Sección Finanzas tendría una oportunidad media debido a que se podría disponer de una mayor asignación de presupuesto para contrarrestar los problemas de la guerrilla que ocurren en la frontera norte del Ecuador, contando con

mayores recursos económicos para satisfacer las necesidades Institucionales. Además se puede considerar como una oportunidad media el manejo eficiente de la información mediante la utilización actualizada de la tecnología.

- En el estudio del análisis interno encontramos las siguientes fortalezas: el personal aplica principios y valores; tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos, sus funciones y atribuciones; mientras que como debilidades se pueden citar: manuales e instructivos medianamente actualizados, la aplicación de procesos son deficientes, no existe una adecuada motivación y su remuneración no es suficiente en relación con el volumen de trabajo.
- De acuerdo al análisis FODA realizado en la Sección Finanzas se determina que la mejor estrategia para poder solventar con éxito las amenazas y mitigar de mejor manera las debilidades es mediante la mejora de procesos en el Área Administrativa Financiera de la Dirección de Movilización.
- En la matriz de análisis comparativo, se resumen los resultados que demuestra el mejoramiento en eficiencias tiempo y costos de los procesos mejorados, comparados con lo procesos actuales, determinando que la Institución logra un beneficio esperado de 47.789 minutos y 10.671,00 dólares al año, lo que significa una optimización que le permite alcanzar mayores niveles de eficiencia.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Poner en marcha el contenido de la presente tesis, para lo cual se deberá implementar un programa de capacitación para todo el personal, empleando la organización por procesos propuestos en la misma.

- Aplicar el inventario de procesos realizado y en base a este, asignar un responsable para cada uno de los procesos, de forma que cada proceso tenga la supervisión del cumplimiento de los indicadores establecidos.
- Aplicar las estrategias del análisis FODA para alcanzar los objetivos y la visión del direccionamiento estratégico para que las debilidades se conviertan en fortalezas y las amenazas en oportunidades.
- Analizar y difundir el mapa estratégico planteado en el presente trabajo, con la finalidad de establecer los objetivos y estrategias que permitirán alcanzar la visión establecida para la Sección Finanzas en el año 2011.
- Aplicar el Manual de procesos realizado, el mismo que en el presente trabajo se encuentra elaborado considerando tanto los procesos seleccionados como los no seleccionados, en razón de que su ejecución dentro de la Sección Finanzas se ha considerado prioritario y de mucho beneficio para la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA.
- Poner en práctica la propuesta organizacional por procesos con su respectiva cadena de valor, utilizar los indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos, en forma oportuna, por todo el personal involucrado.
- Con el beneficio esperado en materia de costos; es decir, el ahorro significativo de dinero, la Dirección de Movilización podría adquirir el sistema de Internet inalámbrico para todas las Bases y Centros lo cual facilitará la automatización de los procesos y el mejoramiento en la prestación de su servicio.

## Anexo 1 Formato de Encuesta

### ENCUESTA A USUARIOS O CLIENTES (BASES Y CENTROS)

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la opinión de los usuarios de la Sección Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las FF.AA. respecto al servicio que proporcionan sus empleados:

1. El servicio que le proporciona la Sección Finanzas, lo considera:

a) Excelente       b) Bueno       c) Malo

2. El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace usted a la Sección Finanzas, lo considera usted:

b) Rápido (dentro de las 8 horas)

c) Medianamente rápido (dentro de las 48 horas)

d) Demorado (Más de 48 horas)

3. La confiabilidad y calidad de los datos o información proporcionado por la Sección Finanzas, lo considera:

a) Altamente confiable y oportuno

b) Medianamente confiable y medianamente oportuno

c) Ni confiable, ni oportuno

4. La asignación presupuestaria determinada para su gestión, la considera suficiente para desarrollar sus actividades normalmente:

- a) Totalmente suficiente
- b) Medianamente suficiente
- c) Insuficiente

5. La facilidad para la gestión y tramitación de la documentación es

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo

6. El ambiente Físico de la Sección Finanzas lo considera

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular

## ENCUESTA A PROVEEDORES (ORDENADORES DE GASTO)

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar las relaciones que tiene la Sección Finanzas con su dependencia, por lo cual se le solicita completar la siguiente encuesta de la manera más objetiva:

1. Los pedidos que realiza a la Sección Finanzas , a través de la orden de gasto, a su dependencia son atendidos:

- a) Inmediatamente
- b) En forma mediática
- c) De forma demorada

2. Los pedidos de MODIPOAS, son atendidos:

- a) Inmediatamente
- b) En forma mediática
- c) De forma demorada

3. Los pedidos que realiza a la Sección Finanzas son devueltos por errores o falta de justificativos:

- a) Siempre
- b) Ocasionalmente
- c) Nunca

4. La información financiera que usted solicita es entregada:

- a) Oportunamente
- b) De moradamente
- c) No se entrega

**ENCUESTA AL PERSONAL DE LA SECCION FINANZAS DE LA DIRECCION DE MOVILIZACION DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.**

La presente encuesta tiene como finalidad, mejorar las actividades que realiza la Sección Finanzas, por lo que se le solicita responder la presente encuesta:

**1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

**1.1. Planificación**

1) Conoce los principios y valores de la Sección:

- a) Totalmente  b) medianamente  c) No conoce

2) Conoce el manual de procedimientos de la Sección Finanzas:

- a) Totalmente  b) Medianamente  c) Desconoce

3) La Sección posee Organigramas:

- a) Si  b) No  c) No Conoce



## 1.2. Organización

1. Conoce y aplica las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo:

a) Totalmente       b) Medianamente       c) Desconoce

2. La distribución de espacio físico de su Sub sección, le permite realizar sus actividades en forma:

a) Normal       b) Con dificultades       c) Con mucha dificultad

3. Los manuales e instructivos que dispone usted para su trabajo, los considera:

a) Muy útiles y actualizados

b) Medianamente útiles y medianamente actualizados

c) No cuenta con manuales

4. Los procesos que tiene la Sección Finanzas, se encuentran:

a) Totalmente documentados

b) Medianamente documentados

c) No los aplica

5. Los procesos que tiene la Sección Finanzas, los aplica:

a) Totalmente  b) Medianamente  c) No los aplica

### 1.3. Dirección

1. El tipo de Jefatura que usted tiene la considera:

- a) Autoritaria o Autocrática
- b) Democracia
- c) Liberal

2. La motivación y compromiso que tiene usted con la Sección, lo considera en grado:

a) Alto  b) Medio  c) Bajo

3. La comunicación que usted mantiene con su Jefe y demás compañeros, la considera usted:

a) Excelente  b) aceptable  c) No tiene comunicación

**Control.**

1. El control permite hacer correcciones:

- a) Oportuna
- b) Esporádico
- c) Tardías

2. Las actividades que usted realiza requieren de:

- d) Autocontrol
- e) Control Esporádico
- f) Control Permanente

**a. Evaluación**

1. La evaluación que se realiza a sus actividades, la considera:

- a) Justa
- b) Medianamente justa
- c) Injusta

**2. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

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

- a) Totalmente  b) Ocasionalmente  c) Nunca lo aplica

2. Cuantos cursos de capacitación, relacionado directamente con su trabajo, recibe usted al año:

- a) Uno       b) Dos       c) Mas de dos

3. El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, lo considera usted:

- a) Excesivo       b) Aceptable       c) Muy poco

4. La remuneración que usted percibe por su trabajo lo considera:

- a) Excelente       b) Buena       c) Muy baja

5. El recurso humano con que cuenta la Sección es:

- a) Excelente       b) Suficiente       c) Insuficiente

## 6. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. Los equipos y herramientas que utiliza usted en su trabajo lo considera:

- a) Muy útiles y modernas
- b) Medianamente útiles
- c) Útiles

2. El Sistema Informático ESIGEF, lo considera usted:

- a) Ágil y apropiado
- b) Medianamente apropiado
- c) No apropiado

3. Existe integración entre el Sistema Informático de la Sección Finanzas y las Bases y Centros de Movilización:

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) No hay Integración

4. El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos que usted utiliza lo considera:

- a) Oportuno y eficiente
- b) Medianamente oportuno
- c) No se realiza

**5. CAPACIDAD DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.**

1. La formulación presupuestaria que realiza la Sección Finanzas, lo considera, que cubre los requerimientos de las diferentes dependencias de la DIRMOV:

a) Totalmente  b) Parcialmente  c) Insuficientemente

2. Los pedidos de reformas presupuestarias los considera usted:

a) Razonables y bien justificados

b) Medianamente razonables

c) No razonables

3. El tramite de ejecución presupuestaria mediante las respectivas herramientas (cédulas presupuestarias, MODIPOAS, certificaciones presupuestarias, etc.), los considera usted que son atendidas en forma:

a) Totalmente  b) Parcialmente  c) Insuficientemente

## **BIBLIOGRAFIA.**

- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Procesos Administrativos, Teoría- Proceso- Practica, Tercera Edición ,2000.Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- FINCOWSKY Enrique, Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura, Primera Edición, 1998. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- CHARLES Hill, GARETH Jones, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Tercera Edición, 2001. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- GOMEZ Guillermo. Organización y Métodos 2002 Mc Graw Hill. México.
- LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL. Corporación de Estudios y Publicaciones. Tomo I, Septiembre del 2003.

#### CONSULTAS ELECTRÓNICAS

- PAGINA WEB: <http://www.mef.gov.ec>
- PAGINA WEB: <http://www.esigef.gov.ec>
- PAGINA WEB: <http://www.aiteco.com/web/index.php/gestion-de-procesos.html>
- PAGINA WEB: <http://www.monografias.com>
- PÁGINA WEB:[http://sunwc.cepade.es/jrivera/org\\_temas/model\\_simulac/modelo\\_idef0htm](http://sunwc.cepade.es/jrivera/org_temas/model_simulac/modelo_idef0htm)
- PAGINA WEB: [http://es.wikipedia.org/wiki/diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/diagrama_de_flujo)