



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA DE
PROFORESTAL**

NARVÁEZ MORILLO MILTON RODRIGO

DIRECTOR: ING. JAIME CHIRIBOGA

CODIRECTOR: ING. JAIME CADENA

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE 2009

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD
MILTON RODRIGO NARVÁEZ MORILLO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO FORESTAL DEL ECUADOR “PROFORESTAL”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre del 2009

Milton Rodrigo Narváez Morillo

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

CERTIFICADO

ING. JAIME CHIRIBOGA

ING. JAIME CADENA

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO FORESTAL DEL ECUADOR - PROFORESTAL**; realizada por **MILTON RODRIGO NARVÁEZ MORILLO**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a esto se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan a **MILTON RODRIGO NARVÁEZ MORILLO** que se entregue a la Ing. **GUIDO CRESPO** M.B.A, en su calidad de Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre del 2009.

Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena

CODIRECTOR

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **MILTON RODRIGO NARVÁEZ MORILLO**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO FORESTAL DEL ECUADOR - PROFORESTAL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre del 2009

Milton Rodrigo Narvárez Morillo

DEDICATORIA

A Ana Luisa mi querida madre, por su amor, protección y apoyo incondicional en todo momento, por coadyuvar en el sendero correcto y ayudarme a culminar este gran paso en mi existencia.

A Miriam y en especial a Edwin mis hermanos por su apoyo incondicional en toda mi etapa de estudiante.

A mis dos sobrinas, Lizmory y Naomy; por sus ánimos en toda la etapa de estudiante, convirtiéndose en el soporte para permanecer y continuar sin renunciar.

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos especiales:

A Dios, por darme salud, sabiduría, entendimiento y perseverancia para la culminación de mis estudios y la elaboración del presente trabajo.

A mi querida madre, por el apoyo moral, espiritual, a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A mi hermano, por su comprensión y acertada ayuda.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por los conocimientos que me fueron impartidos para mi formación profesional y académica.

Un especial agradecimiento a mi Director Ing. Jaime Chiriboga y Codirector Ing. Jaime Cadena, por toda la paciencia al proporcionarme la guía para el desarrollo de este libro.

A la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal - Proforestal, por la colaboración y oportunidad brindada, al Dr. Carlos Alvear, Director Ejecutivo, al Ldo. Diego Vélez, Director Financiero, y en especial a Leda. Rosa Villacres Jefa de Presupuesto, por su sus aportes y apoyo.

RESUMEN

Primer Capítulo.- En el que se detalla una descripción de la institución, la reseña histórica, ubicación, la organización, los productos y servicios que ofrece a sus clientes, además de enfatizar los problemas que enfrenta.

Segundo Capítulo.- En el que se realiza un Análisis de la Situación actual de la Cooperativa, determinando los factores externos, realizando encuestas al personal, a los proveedores, a los socios y clientes, permitiendo determinar el FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes de la Institución, al tiempo de proponer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, superar las debilidades y enfrentar a las amenazas. Además se realiza el direccionamiento estratégico con el que se pretende dar una orientación para el desarrollo de la institución, mediante la definición de los principios y valores, misión, visión de futuro, objetivos, políticas y estrategias compendiadas en un plan operativo al año 2010 y una planificación estratégica al 2014.

Tercer Capítulo.- Se efectúa el inventario de los procesos del área Financiera de la institución a la vez que se realiza un análisis de cada uno de los mismos, determinando los problemas que se presentan, mediante la utilización de varias herramientas como técnicas, que permitan además establecer el tiempo de realización del proceso, su costo y medir las eficiencias tanto en costos como en tiempo de cada proceso.

Cuarto Capitulo.- Se realiza una propuesta de mejoramiento de los procesos analizados en el capítulo tres, proponiendo soluciones a los diferentes problemas detectados la eliminación, fusión, mejoramiento o creación de actividades son herramientas que se utilizan respectivamente si así lo merece, con la finalidad de mejorar el tiempo, reducir costos, y tener procesos más eficaces y eficientes.

Quinto Capítulo.- Se elaboran cadenas de valor en base al proceso administrativo y los procesos de la institución, con la finalidad de establecer una estructura organizacional basada en los procesos, con sus respectivos indicadores de gestión.

Sexto Capítulo.- En este capítulo se desarrolla las conclusiones y recomendaciones, pautas para la implementación de esta propuesta que contribuirá al Mejoramiento de la institución.

ABSTRACT

First Chapter.– It has a description of the Institution, the historical review is detailed, location, the organization, the products and services that offer to their clients, besides emphasizing the problems that face.

Second Chapter.– The analysis of the present situation of the Institution is carried out, determining the external factors, realising surveys to the personnel, the suppliers, to the partners and clients, allowing to determine the FODA, strengths, opportunities, weaknesses and more relevant threats of the Institution, and propose strategies that allow to take the opportunities to increase the strengths, to surpass the weaknesses and to face the threats. In addition the strategic direction is realised trying to give a direction for the development of the Institution, by means of the definition of the principles and values, mission, vision of future, objectives, policies and strategies summarized in an operative plan for 2010 and a strategic planning for 2014.

Third Chapter.– In this one takes place the inventory and selection the processes of the Financial area of the institution, an analysis of each one is done, by means of the utilization of several tools as tools, which they allow to establish besides the time of accomplishment of the process, its cost and measuring the efficiencies in costs as in time of each process.

Fourth Chapter.- There is realized an offer of improvement of the processes analyzed in the chapter three offering solutions to the different problems detected through the elimination, fusion, They are tools that are in use respectively if this way it she deserves it, in order to improve the time, to reduce costs, and to have more Effective and efficient.

Fifth Chapter.- Chains of value are elaborated on the basis of the administrative process and the processes of the institution, in order to establish a organizational structure based on the processes, with their respective indicators of management.

Sixth Chapter.- In this chapter are developed conclusions and recommendations, rules for the implementation of this proposal that will contribute to the improvement of the institution.

ÍNDICE

RESUMEN	I
ABSTRACT	III
ÍNDICE	V
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES	
1.1 LA INSTITUCIÓN	1
1.1.1 Ubicación de Proforestal.....	1
1.1.2 Proforestal.....	2
1.2 PLAN NACIONAL DE FORESTACIÓN Y REFORESTACIÓN	3
1.2.1 Programas De Investigación.....	4
Objetivo.....	4
Estrategia de investigación.....	4
1.2.1.1 Programa de Asistencia Técnica y Capacitación.....	5
Objetivo.....	5
Productos y Servicios.....	5
1.2.1.2 Programa de Investigación Silvicultural.....	6
¿Qué se entiende por Silvicultura?	6
Objetivo.....	6
Productos y Servicios.....	6
1.2.1.3 Programa de Biotecnología Forestal.....	7
¿Por qué de la Biotecnología Forestal?	7
Productos y Servicios.....	8
1.2.1.4 Programa de Protección Forestal.....	8
¿Por qué la Protección Forestal?	8
Productos y Servicios.....	9
1.2.2 Estructura Orgánica.....	10
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO	11
1.3.1 Problemática De La Institución.....	12
1.4 MARCO TEÓRICO	13
1.4.1 Proceso.....	13
1.4.2 Componentes Básicos De Un Proceso.....	15

1.4.3 Actores Que Intervienen En Cada Proceso.....	15
1.4.4 Clasificación De Los Procesos De Proforestal.....	16
1.4.4.1 Procesos Gobernantes.....	16
1.4.4.2 Procesos Agregadores de Valor.....	16
1.4.4.3 Procesos Habilitantes.....	16
1.4.4.4 Procesos Desconcentrados.....	16
1.4.5 Elementos de un Proceso.....	17
1.4.5.1 Entradas.....	17
1.4.5.2 Subprocesos, Actividades u Operaciones.....	18
1.4.5.3 Salidas, Resultados o Productos.....	18
1.4.5.4 Clientes.....	18
1.4.5.5 Sistema de Monitoreo, Control y Evaluación.....	19
1.4.5.6 Responsables.....	19
1.4.6 Manual de Procesos.....	19
1.4.7 Mejoramiento Continuo de los Procesos (MCP)	20
1.4.7.1 Pasos para el diseño del MCP.....	20
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	21

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS INTERNO.....	24
2.1.1 Micro Ambiente.....	24
2.1.1.1 Proveedores y fuentes de financiamiento.....	24
2.1.1.2 Clientes.....	29
2.1.1.3 Competencia.....	34
2.1.1.4 Organismos de Control y Normativa.....	34
2.2 SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
2.2.1 Área Administrativa.....	36
2.2.2 Organización.....	40
2.2.3 Dirección Y Control.....	44
2.2.4 Talento Humano Y Tecnología.....	49
2.3 ANÁLISIS FODA.....	56
2.3.1 Matrices De Impacto Externo E Interno.....	56
2.3.1.1 Matriz de Impacto externa.....	56

2.3.1.2 Matriz de Impacto Interno.....	59
2.3.3 Matriz De Aprovechamiento.....	63
2.3.4 Matriz De Vulnerabilidad.....	64
2.3.5 Hoja De Trabajo.....	65
2.3.6 Matriz de Estrategias FODA.....	66
Estrategias FO.....	67
Estrategias DO	67
Estrategias FA.....	67
Estrategias DA.....	68
Direccionamiento Estratégico.....	68
Principios y Valores.....	68
2.4 MATRIZ AXIOLÓGICA.....	69
2.5 MISIÓN Y VISION.....	73
2.5.1 La Misión.....	73
2.5.2 La Visión.....	75
Elementos de una visión.....	75
Objetivos.....	76
Características de los objetivos.....	76
2.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	77
2.6.1 Objetivo General de Proforestal.....	77
2.6.2 Objetivos Específicos.....	77
2.6.2.1 Crecimiento.....	77
2.6.2.2 Disminución.....	77
2.6.2.3 Mantenimiento.....	78
2.7 POLÍTICAS.....	78
2.8 ESTRATEGIAS.....	80
2.8.1 Administrativas.....	80
2.8.2 Financieras.....	80
2.8.3 Atención al Público.....	80
2.8.4 Captación de Recursos.....	80
2.8.5 Promoción Y Difusión.....	81
2.9 MAPA ESTRATÉGICO.....	81

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1 CADENA DE VALOR.....	83
3.1.1 Actividades primarias.....	83
3.1.2 Actividades de apoyo.....	84
3.2 MAPA DE PROCESOS.....	85
3.2.1 Procesos Gobernantes.....	86
3.2.2 Procesos Agregadores de Valor.....	86
3.2.3 Procesos Habilitantes.....	86
3.2.4 Procesos Desconcentrados.....	87
3.3 INVENTARIO DE PROCESOS.....	87
Procesos de apoyo.....	88
3.4 JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS.....	88
3.4.1 Procesos a ser Evaluados.....	89
3.5 ANÁLISIS DE PROCESOS.....	90
3.5.1 Hoja de Costos Personal.....	90
3.5.2 Gastos Operativos.....	91
3.5.3 Costo por minuto.....	92
3.6 DIAGRAMA DE PROCESOS.....	93
3.7 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA.....	116

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL AREA FINANCIERA

4.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	119
4.1.1 Flujodiagramación.....	121
4.1.2 Hoja de Mejoramiento.....	124
4.1.2.1 Acciones de Mejoramiento.....	124
4.1.2.1.1 Mejoramiento.....	124
4.1.2.1.2 Fusión.....	124
4.1.2.1.3 Eliminación o supresión.....	124
4.1.2.1.4 Creación:	124
4.1.3 Hoja De Caracterización.....	126
4.2 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN CADA PROCESO.....	126
4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA.....	159

CAPITULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

5.1 CADENA DE VALOR.....	160
Cadena de valor.....	160
5.2 INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	162
5.2.1 Medidores e Indicadores.....	162
5.2.2 Características de los Buenos Indicadores y Medidores.....	163
5.2.3 Tipos de Indicadores.....	163
5.2.3.1 Medidores o indicadores de resultado.....	163
5.2.3.2 Medidores o indicadores de proceso.....	164
5.2.3.3 El indicador de eficacia.....	165
5.2.3.4 El medidor de eficiencia.....	165
5.2.4 Elaboración De Indicadores.....	166
5.3 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	167
5.3.1 Procesos Gobernantes.....	167
5.3.2 Procesos Agregadores De Valor.....	168
5.3.3 Procesos Habilitantes.....	168
Índices de Gestión del Proceso Gobernante.....	170
Índices de Gestión del Proceso Agregador de Valor.....	172
Índices de Gestión del Proceso Habilitante de Apoyo.....	174
5.4 DISEÑO ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA PROFORESTAL.....	175
5.4.1 Organigrama para Proforestal.....	176

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.....	177
6.2 RECOMENDACIONES.....	178
BIBLIOGRAFÍA.....	181
DIRECCIONES INTERNET.....	183

1.1.2 PROFORESTAL¹

Esta unidad aparece, mediante Decreto Ejecutivo No. 969 de 20 de marzo del 2008, publicado en el Registro Oficial No. 309 del 4 de abril del mismo año, el señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, crea la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador, PROFORESTAL, como una entidad de derecho público, con autonomía Administrativa y Financiera, con domicilio en la ciudad de Quito, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la cual tiene como propósito la implementación y ejecución del Plan Nacional de Forestación y Reforestación;

La Constitución Política del Estado en el Art. 266 declara la obligación del Estado de Estimular los proyectos de Forestación, Reforestación y Agroforestería.

El Plan Nacional de Forestación y Reforestación fue aprobado mediante Acuerdo Ministerial No. 113, del 15 de septiembre del 2006, publicado en Registro Oficial No. 371, del 5 de Octubre del mismo año.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 931 del 28 de febrero del 2008, publicado en el Registro Oficial No. 292 de Marzo 11 del 2008, se dispone que las competencias en materia de regulación, promoción, fomento, comercialización y aprovechamiento de plantaciones forestales y su manejo sustentable con fines comerciales pasen a ser asumidas por el MAGAP.

El Decreto Ejecutivo No. 969 de marzo 20 del 2008 establece la creación de PROFORESTAL, publicado en el Registro Oficial no. 309 del 4 de abril del 2008, establece la creación de PROFORESTAL, cuyo propósito es la implementación y ejecución del Plan Nacional de Forestación y Reforestación, (PNFyR).

La Base Legal se encuentra en el DECRETO 969 03-2008

¹ <http://proforestal.gov.ec>

1.2 PLAN NACIONAL DE FORESTACIÓN Y REFORESTACIÓN²

PROFORESTAL es la entidad especializada, responsable de la implementación y ejecución del Plan Nacional de Forestación y Reforestación.

Este plan contempla sembrar un millón de hectáreas en los próximos 20 años, lo que equivale a un promedio anual de 50 mil hectáreas, repartidas a nivel nacional, a través de tres programas:

- Plantaciones industriales y comerciales.
- Plantaciones sociales y agro forestería.
- Plantaciones de protección y conservación.

El Plan establece promover la más amplia participación de las entidades del sector público y privado, a través de alianzas estratégicas, bajo el concepto claro de “ganar, ganar”.

- Aplicar mecanismos financieros adecuados a nuestro medio, que garanticen la correcta utilización de recurso.
- Desarrollar conjuntamente con el INDA, procesos de legalización de tierras, que permita la reinserción del campesinado en el campo.
- Generar confianza en los propietarios de tierra, generar una cultura forestal y ambiental acerca de los beneficios globales de los bosques, en todos los niveles de la población ecuatoriana.
- Mejorar las condiciones de vida de los campesinos mediante la participación de los réditos de la forestación, que generen las plantaciones.
- Gestionar de manera permanente, alianzas estratégicas con organismos internacionales de asistencia técnica y financiera.
- Reclutar profesionales emprendedores y experimentados para PROFORESTAL y desarrollar en ellos una mística de trabajo en el cumplimiento de sus obligaciones.

² <http://proforestal.gov.ec>

1.2.1 PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN

Gráfico N° 1, programas de investigación.



Elaborado por: Milton Narváz Morillo
Fuente: <http://proforestal.gov.ec>

Objetivo

Desarrollar e implementar un sistema de investigación forestal que permita la generación de nuevos insumos tecnológicos aplicables en los diferentes escenarios y etapas de los proyectos del PNF y R, involucrando instituciones extranjeras y nacionales experimentadas como una estrategia de apoyo institucional.

Estrategia de investigación

Involucrar a instituciones y centros de estudios superiores, públicos y privados en la investigación forestal, a través de convenios institucionales.

1.2.1.1 Programa de Asistencia Técnica y Capacitación

Objetivo

Fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el desarrollo del PNF y R.

Gráfico □□ N° 2, subprogramas asistencia técnica y capacitación.



Elaborado por: Milton Narvárez Morillo

Fuente: <http://proforestal.gov.ec>

Productos y Servicios:

1. Manuales de procedimiento para asistencia técnica y capacitación;
2. Informe de diagnóstico de detección de necesidades de capacitación y asistencia técnica;
3. Informe del monitoreo y de la ejecución de los programas y proyectos de acuerdo al Plan Nacional de Forestación y Reforestación;
4. Informe del asesoramiento y capacitación periódica al sector obrero responsable de plan de forestación y reforestación;
5. Informe de diagnóstico de las posibles causas de riesgo que se produzcan dentro de las plantaciones;
6. Manual de prevención de riesgos forestales;
7. Instructivo para la adquisición de semillas debidamente calificadas;
8. Manuales técnicos de conservación y mantenimiento de plantaciones;
9. Manuales de manejo de plantaciones hasta su aprovechamiento adecuado de los bosques y su explotación; y,
10. Cumplir con los productos que le soliciten las instancias superiores.

1.2.1.2 Programa de Investigación Silvicultural

¿Qué se entiende por Silvicultura?

Es la ciencia y el arte del establecimiento, mantenimiento, manejo y desarrollo de las plantaciones forestales de especies nativas y exóticas.

Objetivo

Formular y ejecutar un plan de Investigación Silvicultural que oriente, complemente y apoye las acciones del PNF y R en el país.

Gráfico □□ N° 3, Subprogramas investigación Silvicultural



Elaborado por: Milton Narvárez Morillo

Fuente: <http://proforestal.gov.ec>

Productos y Servicios:

1. Informes de las investigaciones técnicas sobre el uso de materiales vegetativos;
2. Instructivo para el uso de agroquímicos en plantaciones forestales y sistemas agroforestales;
3. Informe de la curva de comportamiento de las plantaciones forestales en relación al clima y a la altitud;
4. Informes periódicos sobre los resultados de parcelas permanentes;
5. Informes de la incidencia de diversos fertilizantes en el rendimiento de las plantaciones;
6. Instructivos de técnicas de poda y raleo de las plantaciones forestales; y,

7. Cumplir con los productos que le soliciten las instancias superiores.

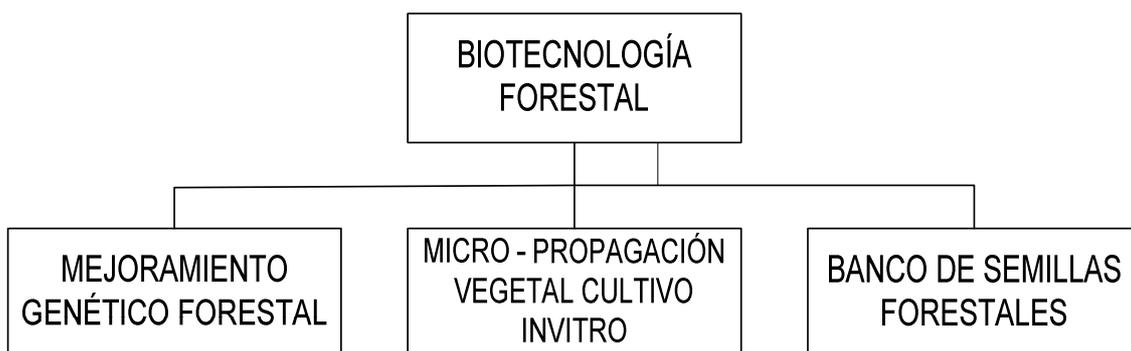
1.2.1.3 Programa de Biotecnología Forestal

¿Por qué de la Biotecnología Forestal?

La biotecnología aplicada a especies forestales es compleja en investigación científica y desarrollo experimental, tratándose de la noción tecnológica con base del conocimiento de la diversidad biológica entendida a nivel de ecosistemas, especies y genes. Por ello es que la transferencia tecnológica se hace necesaria, pues asegura que los resultados se conviertan en nuevos productos y procesos implementados por instituciones públicas y privadas.

En los últimos años se ha desarrollado un grupo de herramientas tecnológicas asociadas a la producción vegetal, mismas que apoyadas en el cultivo in vitro de células y tejidos vegetales, pueden ofrecer una importante ventaja en la producción sostenida de especies forestales que pueden ser de gran interés para la aplicación del Plan Nacional de Forestación y Reforestación (PNF y R) del Ecuador.

Gráfico □□ Nº 4, subprogramas biotecnología forestal



Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: <http://proforestal.gov.ec>

Productos y Servicios:

1. Programas de biotecnología.
2. Convenios con universidades, INIAP y otras instituciones para crear centros de investigación en áreas de genética y biotecnología.
3. Protocolos de las principales especies apropiadas para los proyectos de forestación y reforestación.
4. Registro de laboratorios de biotecnología para intercambio de experiencias.
5. Cumplir con los productos que le soliciten las instancias superiores.

1.2.1.4 Programa de Protección Forestal

¿Por qué la Protección Forestal?

La reforestación a gran escala incluye la utilización de grandes áreas donde predomina una sola especie, que conllevan a una simplificación del ecosistema, vulnerable al deterioro por diferentes agentes causales, especialmente por los incendios forestales.

La Protección Forestal pretende generar un conocimiento y análisis de los problemas en las plantaciones, causados por patógenos e incendios; muchos de ellos favorecidos por deficiencias de tipo abiótico, relacionados con el medio ambiente. Este trabajo de investigación contará con la participación conjunta con otras instituciones públicas y privadas ligadas al sector forestal.

Gráfico □ N° □5, subprogramas protección forestal



Elaborado por: Milton Narváez Morillo

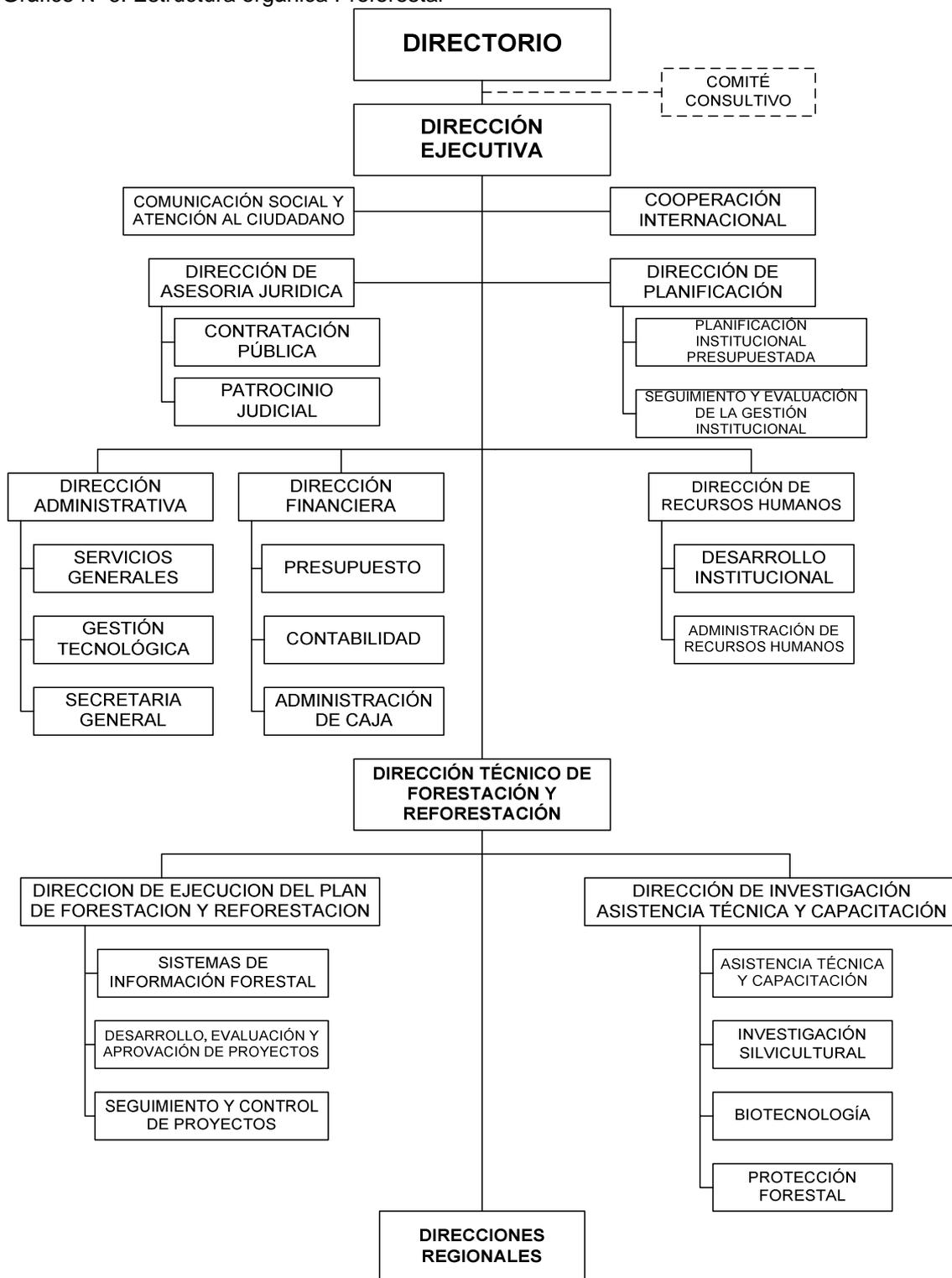
Fuente: <http://proforestal.gov.ec>

Productos y Servicios:

1. Plan de protección forestal en coordinación con entidades públicas y privadas;
2. Instructivo para programas de contingencia para protección de plantaciones forestales;
3. Informe de brigadas de protección, control y combate de incendios plagas y enfermedades forestales;
4. Informe de campañas de concienciación sobre la importancia de proteger y mantener las áreas forestales y su ventaja en el ambiente y la naturaleza; y,
5. Cumplir con los productos que le soliciten las instancias superiores.

1.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico N° 6. Estructura orgánica Proforestal

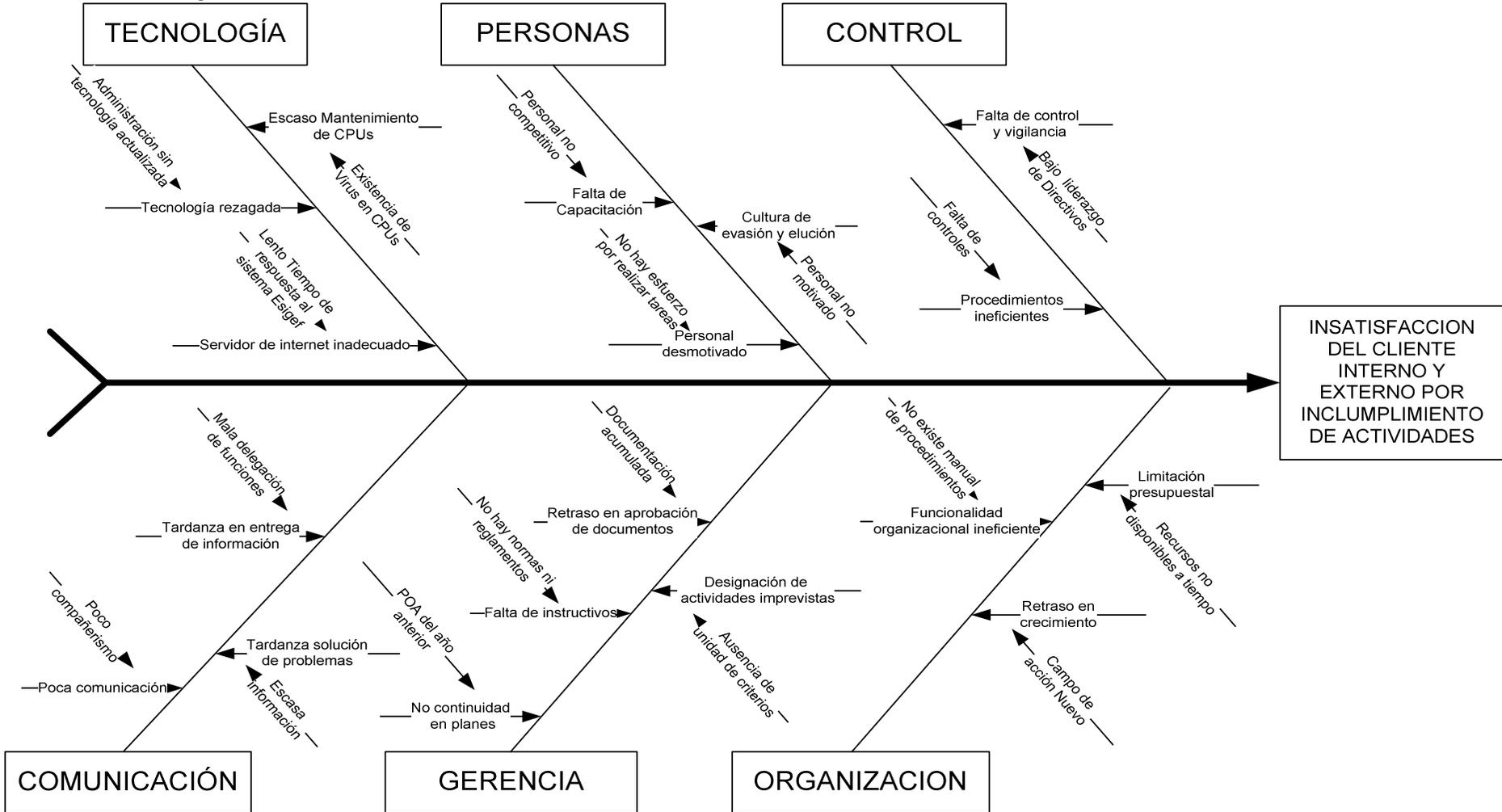


Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Registro oficial del 29 de Septiembre del 2008 N° 435, pág. 7.

1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

Gráfico N° 7. Diagrama causa efecto



Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Mariño Navarrete, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2001 págs. 114-115.

1.3.1 Problemática de la Institución

En nuestro territorio las organizaciones tanto públicas como privadas llevan consigo el manejo de procesos para poder desempeñar sus labores y muchas de las veces se encuentran desorganizadas y manejan un proceso incorrecto o inadecuado que les permita realizar sus actividades de una manera normal y eficiente. Por tal motivo y siendo un caso puntual en la unidad de promoción y desarrollo forestal del Ecuador Proforestal se ha visto la necesidad de evaluar y corregir ciertos procesos en el área Financiera, aunque actualmente esta institución cuenta con procesos estos no están siendo eficientes lo cual genera problemas de retrasos e incumplimiento de actividades; es por eso, que una solución a los problemas es el mejoramiento de procesos, con el fin de dar las alternativas a la solución de los problemas detectados. A continuación se expresa puntos de problemática institucional:

Tecnología: No se cuenta con una correcta de actualización de programas a pesar de que se tiene computadores modernos, se manejan bajo un solo departamento de sistemas para toda la institución, el servidor de internet es para toda la institución (MAGAP) y por tanto el ancho de banda no satisface a toda la organización, además la utilización de un programa para todas las instituciones públicas como lo es el eSIGEF necesita del servicio de internet para lograr desarrollar actividades en este sistema. También los equipos de Computación con la que se cuenta no están trabajando al 100% debido a falta de un mantenimiento

Personal: La falta de compañerismo en las actividades obstaculiza la solución de problemas que se presentan diariamente, de igual manera la burocracia en la institución desmotiva en cierto aspecto por lo que sus directivos tardan en la toma de decisiones, también existe mala distribución de carga laboral, además la falta de compromiso con la institución retrasa el cumplimiento de las actividades. No existe una buena comunicación en las diferentes áreas lo cual retrasa las actividades.

Control: Existe demora ante la solución de problemas por parte de los mismos proveedores y directivos, existe falta de control y vigilancia en este

organización. No existe manejo de indicadores que les permita tomar decisiones respecto a tiempos, costos, eficiencia, eficacia, etc.

Comunicación: Esquemas de acción rígidos o poco flexibles que no logran corresponder adecuadamente a las necesidades institucionales, No se lleva un adecuado seguimiento de la información, no existe un instructivo por lo que genera conflictos entre sus miembros, existe tardanza en la entrega de información lo cual sobrepasa los tiempos de espera.

Gerencia: Retraso en aprobación de documentos debido a la burocracia que existe a nivel institucional, retraso de adquisiciones en productos y servicios debido a los proveedores, designación de actividades imprevistas las mismas que incrementan la carga laboral de ciertas personas, no existe una actualización de procesos referente a la creación o modificación que han sufrido las leyes y reglamentos hasta la fecha.

Organización: Proforestal es una institución relativamente nueva, pequeña y con recursos limitados para su gestión; bajo este esquema ha operado desde que fue constituida. Vale destacar que desde su creación ha experimentado un crecimiento rápido, razón por la que no se han implementado aún procesos de control administrativos y financieros, cuya carencia tiende a generar situaciones de debilidad, que no permiten dar una respuesta efectiva y válida a las situaciones problemáticas actuales.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Proceso³

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado.

³ http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8

Una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

Comentario

Las organizaciones hoy en día requieren, implantar y guiar iniciativas hacia su competitividad sin descuidar sus operaciones diarias. Normalmente las organizaciones requieren soluciones sólidas en áreas localizadas de la organización que sean adecuadas con el funcionamiento de la organización y la generación de otras iniciativas de competitividad y no entorpezcan el desarrollo de la misma. El mejoramiento de procesos permite identificar problemas a la vez que permiten diseñar un plan de mejoras en la organización.

1.4.2 Componentes básicos de un proceso

Figura N° 2, componentes básicos de un proceso.



Elaborado por Milton Narváz Morillo

Fuente: www.upm.es/innovacion/calidad/documentos/Gestion_Procesos.ppt

1.4.3 Actores que Intervienen en cada Proceso⁴

Los proveedores: son quienes suministran los materiales y las informaciones de acuerdo con los requisitos.

Los responsables del proceso o productores: son todos aquellos que aportan su trabajo personal en las diferentes etapas del proceso para lograr un producto o servicio que cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente.

Los clientes: Los destinatarios finales del producto o servicio y los que en definitiva juzgan su calidad, en la medida en que satisface sus necesidades y expectativas.

Comentario

Se puede decir que un proceso cuenta con un objetivo que sería la realización de un producto o servicio terminado y estos vienen a ser los resultados previos de la transformación de materias primas y por un grupo de actividades se logra un resultado con un valor agregado. Los procesos cuentan con una

⁴ www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/ligarcia%20453960/QU%C9%20SON%20LOS%20PROCESOS.doc

clasificación que ayudan al cumplimiento y logro de resultados. No hay que olvidar que los procesos en sí, cuentan con componentes que son de vital importancia para que se cumplan o alcancen, como son el proveedor que da los insumos, el factor humano que trabaja en las actividades de cada etapa y el cliente que califica el resultado según lo dispuesto.

1.4.4 Clasificación de los Procesos de Proforestal según registro oficial N° 435 del 29 de septiembre del 2008:

Los procesos que participan en la generación de productos y servicios de la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador - PROFORESTAL, se ordenan y clasifican en función del grado y nivel de contribución al cumplimiento de la misión institucional.

1.4.4.1 Procesos Gobernantes.- establecerán las directrices y guías necesarias que permitan la eficiente gestión institucional.

1.4.4.2 Procesos Agregadores de Valor.- generarán el portafolio de productos y servicios destinados a la satisfacción de necesidades del cliente externo principalmente, dentro del marco de la misión institucional, constituyéndose en la razón de ser de la empresa.

1.4.4.3 Procesos Habilitantes.- estarán encaminados a la generación de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los procesos gobernantes, agregadores de valor y de sí mismos, proporcionando a la organización la asesoría y el apoyo necesario para la continuidad de la gestión.

1.4.4.4 Procesos Desconcentrados.- encargados de generar productos y servicios directamente al cliente externo.

1.4.5 Elementos de un proceso⁵

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos. Lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente.

- Entradas.
- Subprocesos, operaciones o tareas
- Salidas, resultados o productos
- Clientes (internos, externos)
- Sistema de monitoreo, control y evaluación
- Responsable del proceso

1.4.5.1 Entradas

Las entradas se dividen en recursos o insumos.

Recursos

Sin ellos no podría iniciarse, desarrollarse ni terminarse el proceso en su integridad del área Financiera de Proforestal. Los recursos proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso. Pueden ser tangibles (materiales) o intangibles (no materiales).

Insumos

Un insumo es todo bien material que va a ser procesado (ensamblado o transformado). Los datos sin procesar, contenida en medios magnéticos o en forma electromagnética, constituyen insumos.

Las entradas, tanto recursos como insumos, pueden ser iniciales o intermedias. Serán iniciales si es que se incorporan con el inicio del proceso. Serán intermedias si es que se van incorporando durante el desarrollo del proceso”.

⁵ <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744>

1.4.5.2 Subprocesos, Actividades u Operaciones

Los subprocesos, actividades, operaciones o “tareas”, también son procesos pues, de manera individual o colectiva, puesto que también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular para el área Financiera de Proforestal.

La realización de un subproceso, actividad u operación constituye servicio en desarrollo, es decir, una acción que está produciéndose y siendo gastada de manera compartida.

1.4.5.3 Salidas, Resultados o Productos

Las salidas (outputs), resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo. En resumen, los resultados o productos pueden ser bienes o servicios:

- Servicios consumados
- Bienes materiales (bienes tangibles)
- Bienes no materiales (bienes intangibles)

Las salidas también pueden ser intermedias o finales. Serán intermedias si es que corresponden a productos resultantes durante el desarrollo del producto, y finales si es que corresponden a productos resultantes al final del proceso.

1.4.5.4 Clientes

Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos Clientes o Usuarios de Proforestal.

Dependiendo de su aparición durante el proceso que se genera en la institución y de cómo se ha definido su alcance, los clientes o usuarios pueden ser internos o externos.

1.4.5.5 Sistema de Monitoreo, Control y Evaluación

El monitoreo permite estar alerta al desarrollo del proceso de la institución, y de saber cómo está llegando a el cliente. Para ello, se necesita instrumentos de medición que permitan medir estos avances, desarrollos o evoluciones.

Además de eso se debe extraer conclusiones relevantes sobre el impacto, el resultado, el desarrollo y hasta del diseño de nuestro producto o servicio.

1.4.5.6 Responsables

Los responsables de la ejecución del proceso, son las áreas de Proforestal o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

1.4.6 Manual de Procesos

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de Proforestal, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

En el Manual de Procesos y Procedimientos, se debe definir la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de Proforestal.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos de Proforestal, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación.

1.4.7 Mejoramiento Continuo de los Procesos (MCP)⁶

El Mejoramiento Continuo de Procesos (MCP) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Los principales objetivos del MCP son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

1.4.7.1 Pasos para el diseño del MCP ⁷

El MCP se lo puede enfocar de una forma práctica a través del modelo SAMME (Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar), el cual está compuesto de 5 fases y 10 pasos:

Fase 1: Seleccionar

- Determinar los requerimientos clave para los clientes “principales”
- Decidir el proceso a mejorar

Fase 2: Analizar

- Documentar el proceso tal como está
- Establecer las medidas necesarias en el proceso

Fase 3: Medir

- Recopilar datos de referencia sobre los resultados del proceso
- Identificar las deficiencias de los resultados del proceso

Fase 4: Mejorar

- Fijar las metas del mejoramiento del proceso
- Desarrollar y llevar a cabo las mejoras sobre una base de ensayo

⁶ Chang Richard, Mejora Continua de Procesos, Ediciones Granica S.A., España 1996.

⁷ Chang Richard, Mejora Continua de Procesos, Ediciones Granica S.A., España 1996.

Fase 5: Evaluar

- Determinar el impacto de las mejoras en el proceso
- Estandarizar el proceso y verificar el mejoramiento en curso

Al realizar el MCP utilizando el modelo SAMME, es probable que algunos de los principales pasos se puedan superponer; de igual forma, se puede encontrar que no hay por qué seguir cada paso detalladamente; e incluso, algunas ocasiones sea necesario volver sobre los pasos dados para revisar alguno de ellos.

1.5 MARCO CONCEPTUAL⁸

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 un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Diagramas de proceso: A diferencia de la "descripción literaria clásica", facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

⁸ http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Mapa de procesos: Que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo: que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: Es aquel proceso que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y es crítico para el éxito del negocio.

Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetir de los proyectos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Sistema de Gestión: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo se realiza un compendio de la institución relacionado con el diagnóstico situacional en el cual Proforestal desarrolla sus actividades, así mismo se propone un Direccionamiento estratégico para el área Financiera de Proforestal.

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Micro Ambiente

Está constituido por aquellos actores externos que están muy relacionados con las actividades y resultado de las operaciones de la Proforestal, tales como: proveedores, fuentes de financiamiento, clientes, competencia, organismos de control, entre otros. Hay que tener en cuenta que por tratarse de una institución nueva no existen muchos proveedores y clientes.

2.1.1.1 Proveedores y fuentes de financiamiento

Es necesario hacer una división de proveedores de Proforestal en dos grupos perfectamente bien definidos:

Aquellas personas naturales y jurídicas que proveen de insumos y servicios necesarios para sus actividades, tales como suministros de oficina, equipos técnicos e informáticos, servicios de publicidad, marketing, etc.

Dentro de este grupo se puede nombrar los siguientes:

- Suministros PACO
- Copiadoras, computadoras COMPUTRON
- Accesorios de vehículos KIWI
- Repuestos de vehículos MUNDO AUTO.
- Llantas de vehículos TEDASA.
- Muebles OFICCE.
- Otros varios. ACROSS, SEDECOM, DILIPA, JUAN MARCET.

Proveedores de plantas para el Plan Nacional de Forestación y Reforestación.

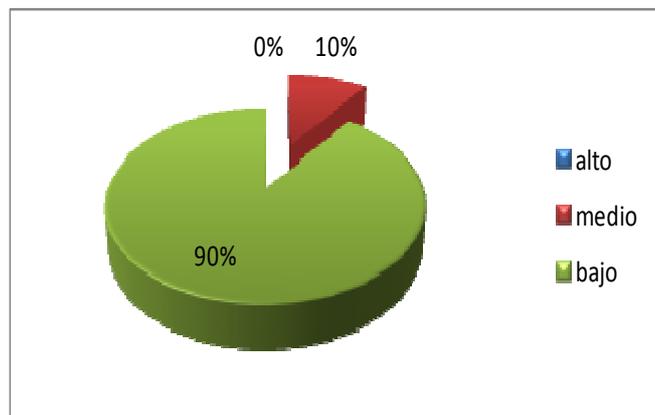
- NOVOPAN
- ACOSA
- FONAG
- FUNDACION VIDA PARA QUITO
- FUNDACION MANUEL DURINI
- INAR
- SENAGUA

También hay que nombrar al Estado Ecuatoriano que asigna un presupuesto para el Ministerio de Agricultura Acuicultura y Pesca (MAGAP) y que de ahí se canaliza cierta parte del presupuesto para Proforestal, el mismo que permite a Proforestal adquirir bienes y/o servicios, y de esta manera pueda cumplir con lo planteado en sus actividades y proyectos los mismos que cuentan con sus respectivas metas, objetivos y planes de acción.

Con el fin de medir el impacto de este factor en las actividades de Proforestal, se realizó encuestas cuyos resultados se muestran a continuación para cada uno de los actores:

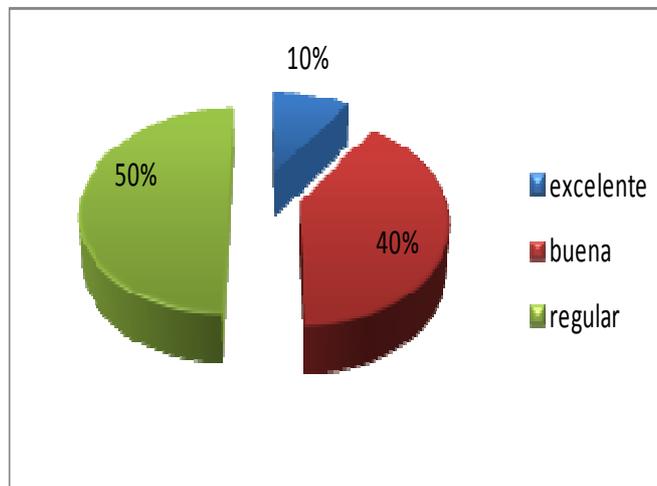
Proveedores

- Proforestal tiene un crecimiento:



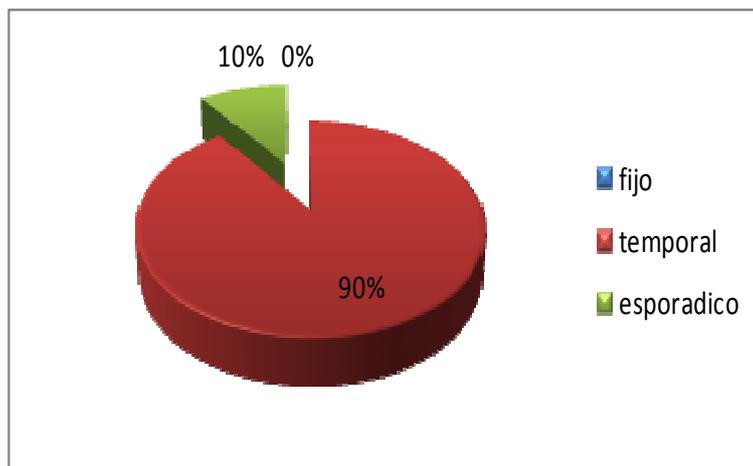
El 90% de los encuestados considera que Proforestal, tiene un crecimiento bajo, por tanto se considera una amenaza alta.

- La atención por parte de las personas que trabajan en Proforestal es:



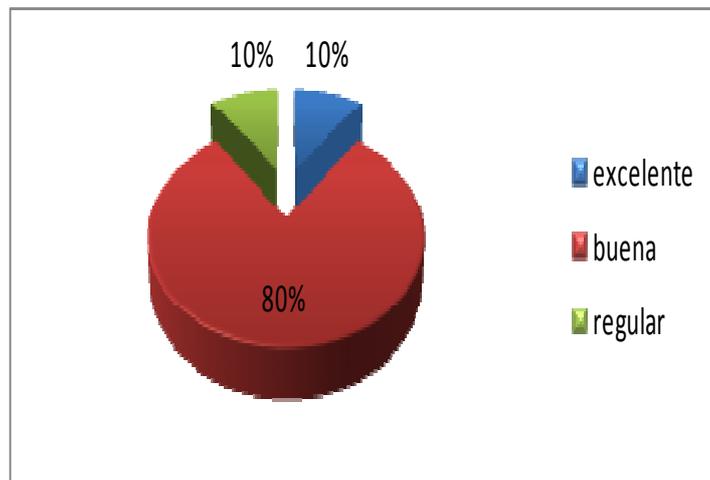
El 50% de los encuestados considera que la atención por parte de las personas que trabajan en Proforestal, es regular por tanto se considera una amenaza media.

- Se considera un proveedor:



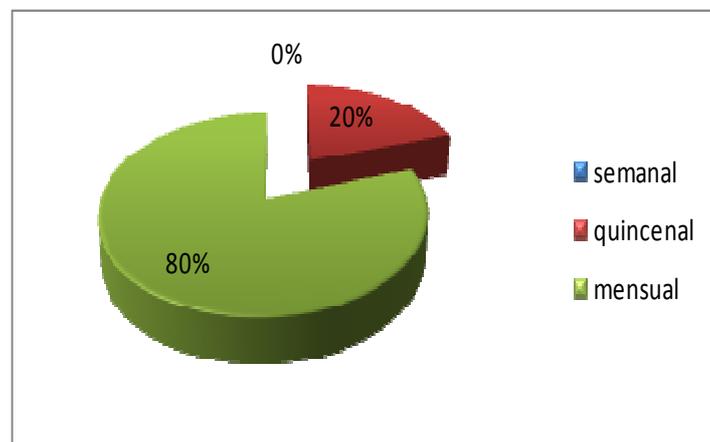
El 90% de los encuestados se considera un proveedor temporal por tanto se considera una amenaza alta.

- La imagen que tiene de Proforestal es:



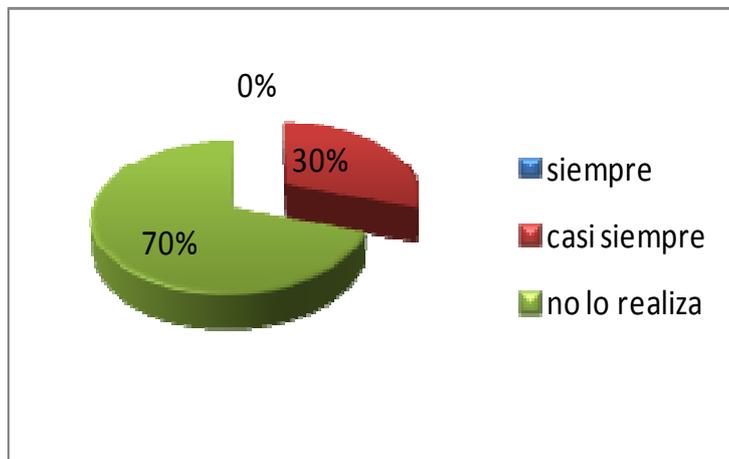
El 90% de los encuestados considera la imagen de Proforestal es buena por tanto se considera una oportunidad media.

- La frecuencia con que entrega recursos a Proforestal es:



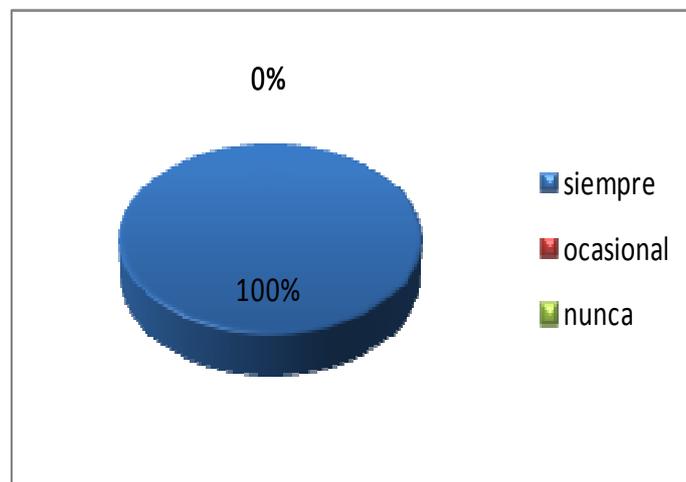
Se considera una amenaza alta ya que el 90% de los encuestados recibe solicitudes mensuales de recursos.

- Proforestal muestra interés por mantener relaciones con su empresa



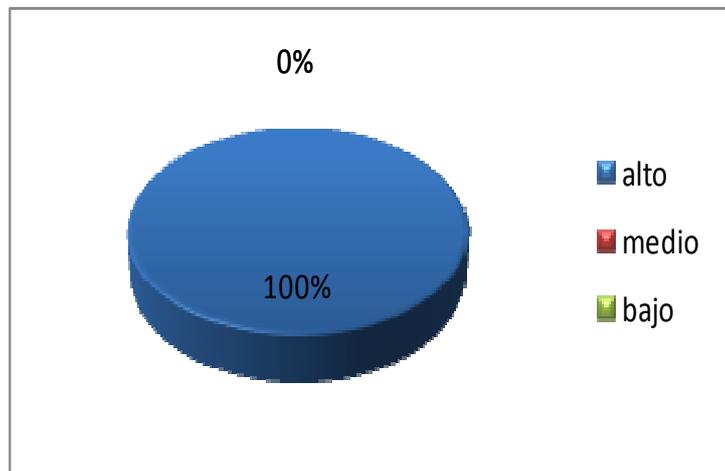
Se considera una amenaza alta ya que el 70% de los encuestados considera que Proforestal no muestra interés por mantener relaciones con los proveedores.

- Desearía proveer de recursos a Proforestal a futuro:



Se considera una oportunidad alta ya que el 100% de los encuestados desearía proveer de recursos a Proforestal a futuro.

- El nivel de calidad de sus productos y/o servicios es:



Se considera una fortaleza alta ya que el 100% de los encuestados considera que la calidad de sus productos y/o servicios es alta.

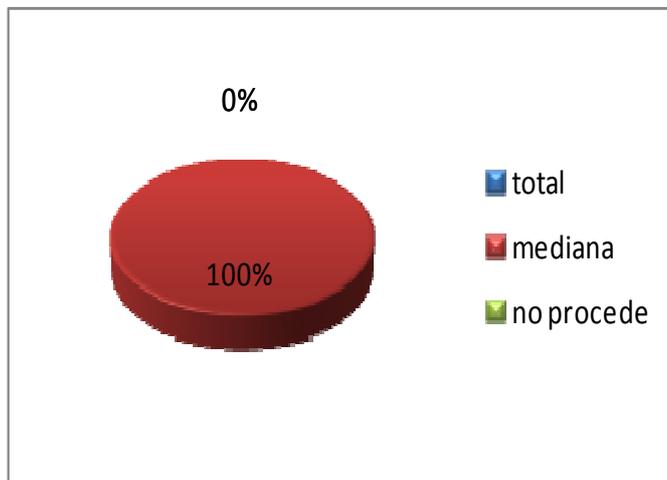
2.1.1.2 Clientes

Los principales clientes y que actualmente Proforestal lleva relaciones de mutua conveniencia dentro de la ciudad de Quito son:

- Orlando Perón 17.55 hectáreas.
- José Sáenz 31 hectáreas
- Rodrigo Pantoja 20 hectáreas
- Edgar Revelo 14 hectáreas

A continuación se incluye las preguntas efectuadas a los clientes actuales y potenciales con sus respectivas respuestas:

- La accesibilidad que tiene hacia la información de proyectos es:



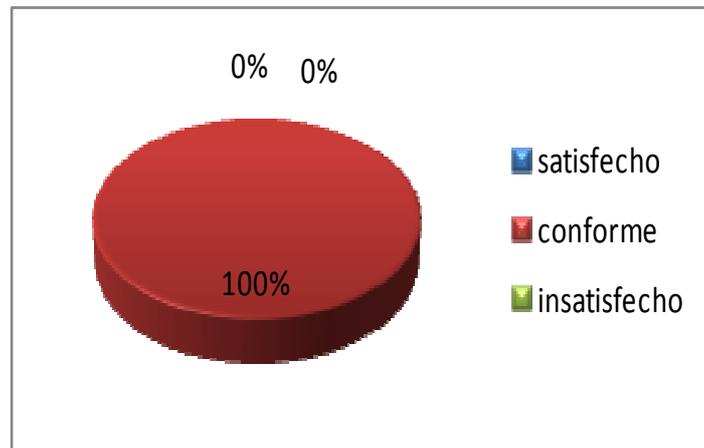
El 100% de los encuestados considera que la accesibilidad que tiene a los informantes del proyecto es media por tanto, se considera una amenaza media

- Recibe información elocuente en las charlas comunitarias:



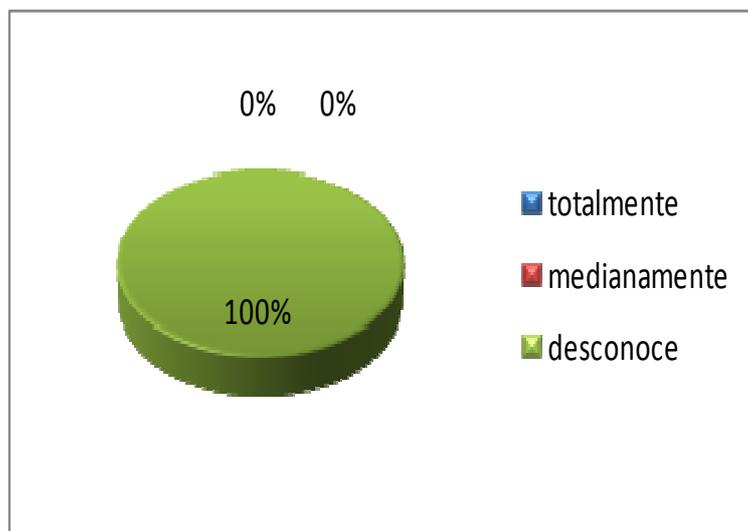
El 100% de los encuestados considera que recibe información en las charlas comunitarias, por tanto se considera una oportunidad alta

- Después de haber recibido información sobre el proyecto usted se siente:



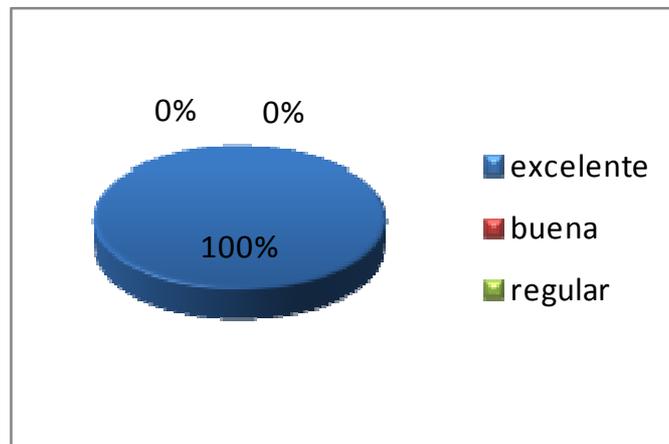
El 100% de los encuestados se siente conforme con la información proporcionada del proyecto por tanto se considera una oportunidad media.

- Conoce las instalaciones de Proforestal



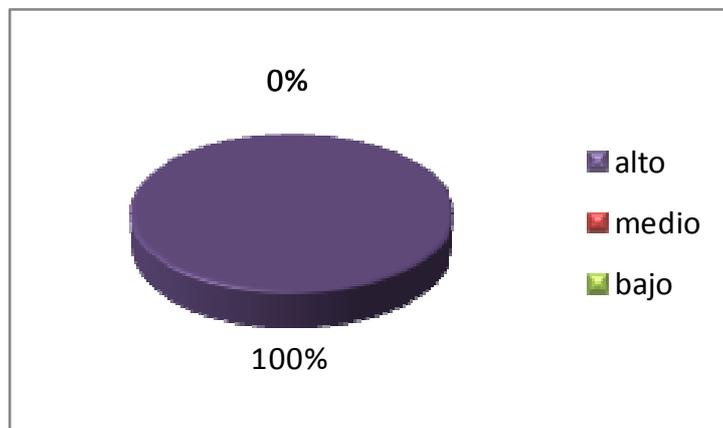
El 100% de los encuestados desconoce donde se encuentran las instalaciones de Proforestal, por tanto se considera una amenaza alta.

- La información que ofrecen los técnicos de Proforestal hacia usted es:



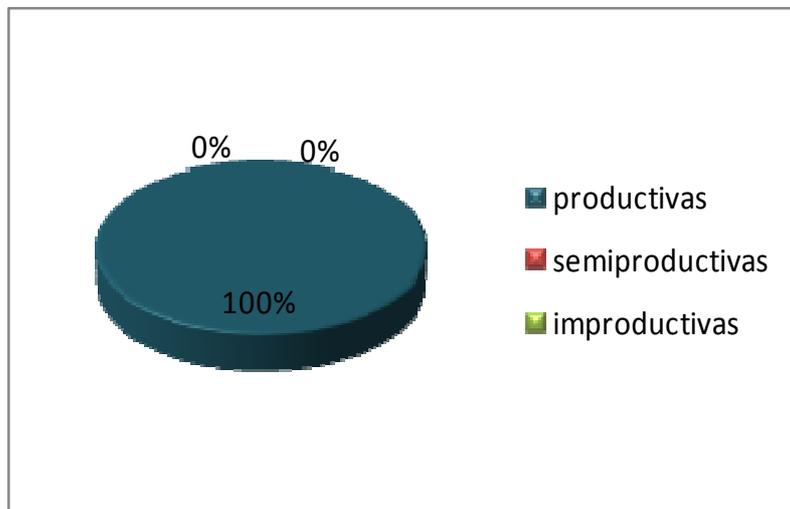
Se considera una oportunidad alta ya que el 100% de los encuestados se considera que la información de los técnicos es excelente.

- El nivel de dificultad que se le presenta en llegar a la institución es:



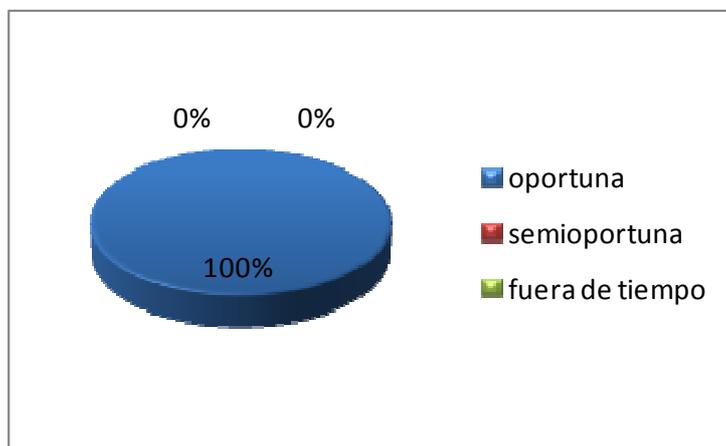
Se considera una amenaza alta ya que el 100% de los encuestados considera alta la dificultad de llegar a la institución.

- Las charlas que recibe acerca del proyecto son:



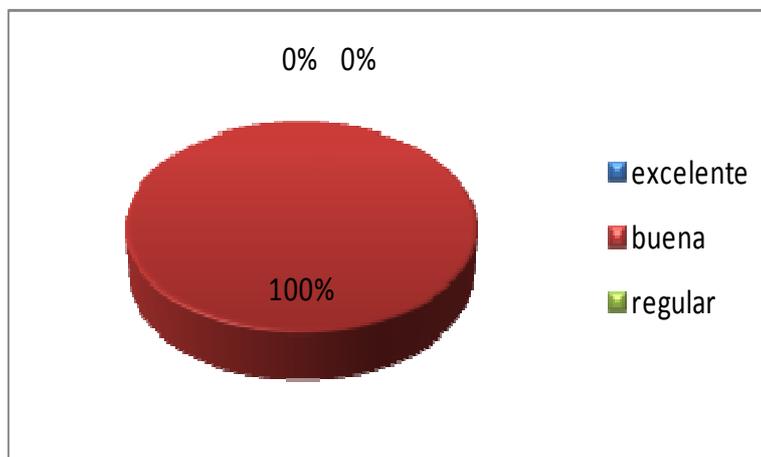
El 100% de los encuestados considera que las charlas acerca del proyecto son productivas por tanto se considera una oportunidad alta.

- Se solucionó sus expectativas o requerimientos en forma:



Se considera una oportunidad alta ya que el 100% de los encuestados soluciono sus expectativas o requerimientos.

- La credibilidad que le ofrece la institución es:



Se considera una amenaza media ya que el 100% de los encuestados consideran la credibilidad de la institución como buena.

2.1.1.3 Competencia

La Institución no tiene competencia directa, aunque existen otras organizaciones que realizan proyectos similares de forestación con fines solo comerciales y otros ajenos a lo que realiza Proforestal, más bien esta competencia sería indirecta y a la vez le sirve a la institución para formar ciertas alianzas con las mismas y obtener beneficios comunes como: protección de las áreas y proveerse de recursos forestales en determinados momentos.

Por lo expuesto, el factor competencia constituye por tanto una oportunidad alta para la institución.

2.1.1.4 Organismos de Control y Normativa

Por tratarse de una institución pública y estar adscrita al MAGAP esta sujeta al control del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), de la Contraloría General del Estado,

de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

Desde el punto de vista tributario, tiene el pago de impuesto a la renta, por tanto el Servicio de Rentas Internas (SRI), ejerce un control parcial sobre sus operaciones.

También tiene obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), en lo relacionado con el personal que allí labora.

Este factor constituye una amenaza media, pues los organismos y normativas de control existentes para institución no son suficientes.

Servicio potencial

El servicio potencial que persigue Proforestal es la implementación y ejecución del Plan Nacional de Forestación y Reforestación dentro del Ecuador, y proseguir con el rescate de plantas nativas, además de su explotación consiente, el servicio potencial en sí es un factor que representa una oportunidad alta.

2.2 SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

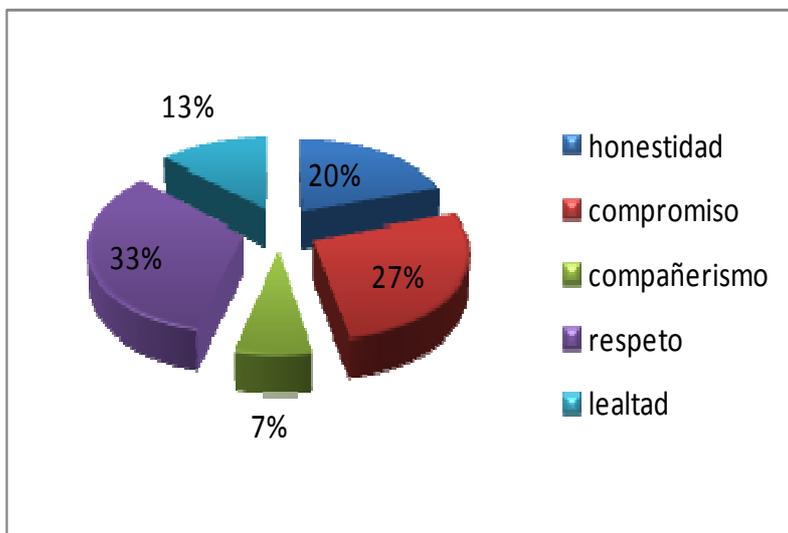
Para el análisis de la situación interna se consideran las capacidades que posee la Institución para desarrollar sus actividades en cada una de sus áreas o campos de acción, siendo factible determinar sus fortalezas y debilidades.

Para el efecto, se realizó encuestas a funcionarios de la Institución, obteniéndose los siguientes resultados:

2.2.1 Área Administrativa

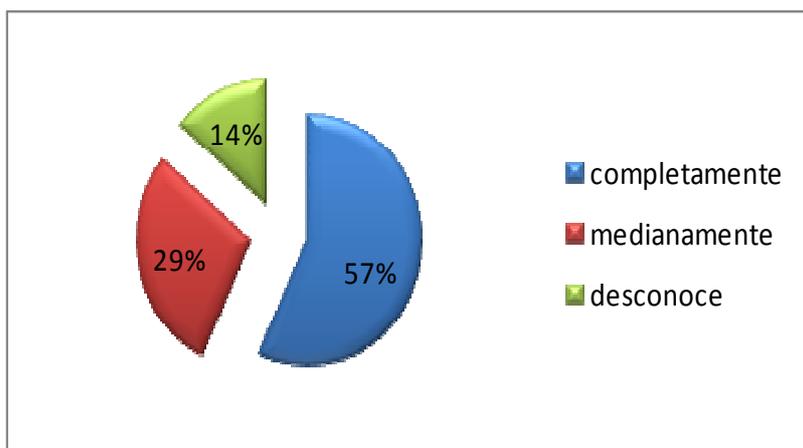
Planificación

- Indique en orden de importancia los principios y valores que existen en la institución:



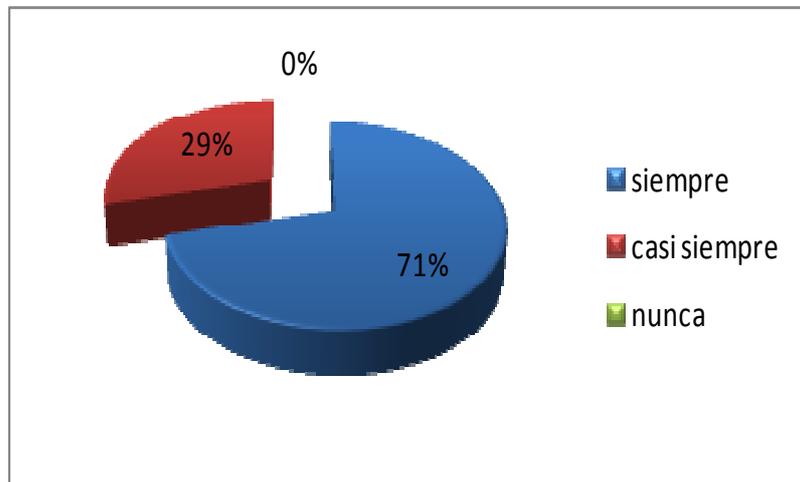
La institución posee principios y valores lo cual permite mantener relaciones internas, se considera por tanto una fortaleza alta.

- Conoce la misión y visión de Proforestal:



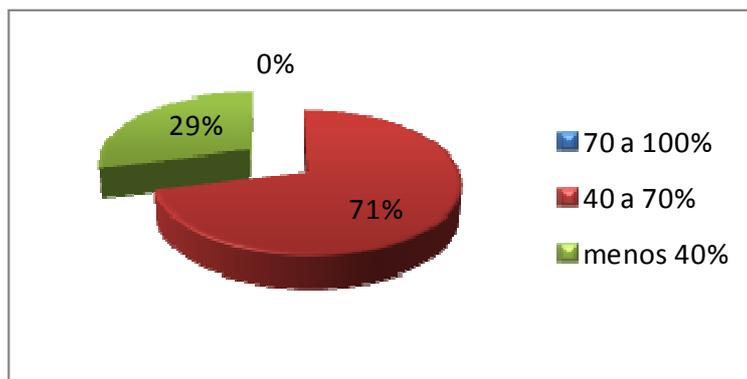
Se considera una Debilidad media ya que solo el 57% de los encuestados conoce la visión y misión de Proforestal.

- La labor que realiza va encaminada a cumplir la misión y visión de Proforestal:



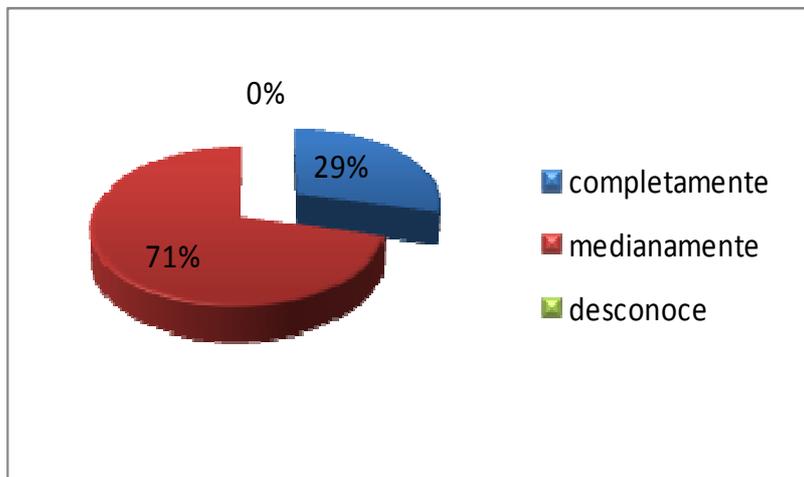
Se considera una Debilidad alta ya que solo el 71% de los encuestados considera que su labor casi siempre va encaminada a cumplir la visión y misión de Proforestal.

- Dispone de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo entre que porcentaje:



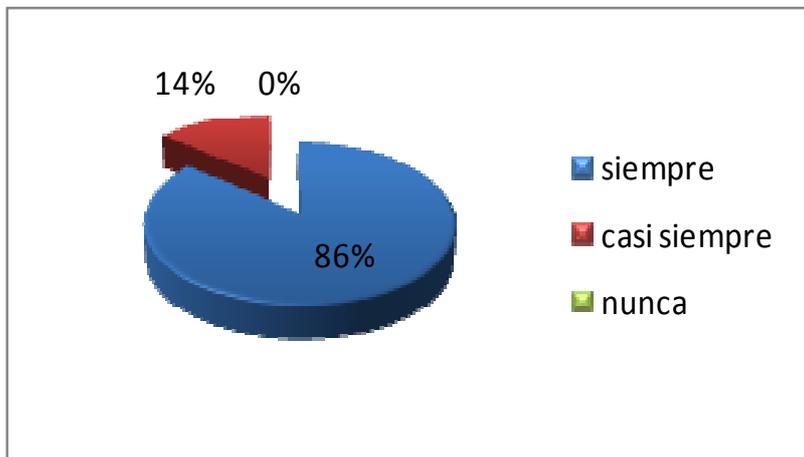
Se considera una Debilidad media ya que el 71% de los encuestados considera que dispone entre un 40 y 70% de los recursos necesarios para realizar sus labores.

- Conoce los objetivos que persigue Proforestal:



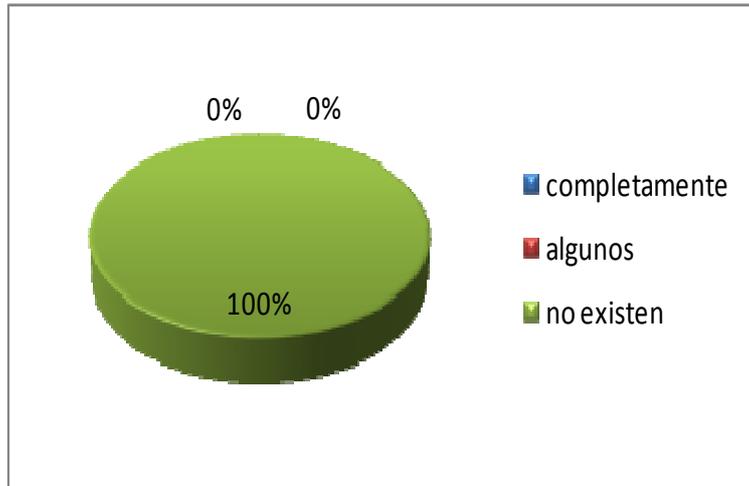
El 71% de los encuestados conoce medianamente los objetivos que persigue Proforestal por lo tanto se considera una fortaleza media.

- Recibe información necesaria para realizar correctamente su trabajo



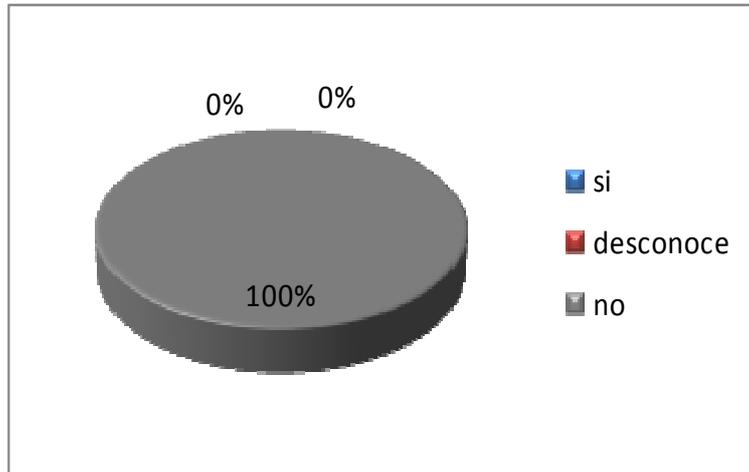
Se considera una fortaleza alta ya que el 86% de los encuestados considera que casi siempre recibe información necesaria para realizar su trabajo.

- Proforestal cuenta con manuales de políticas y procedimientos:



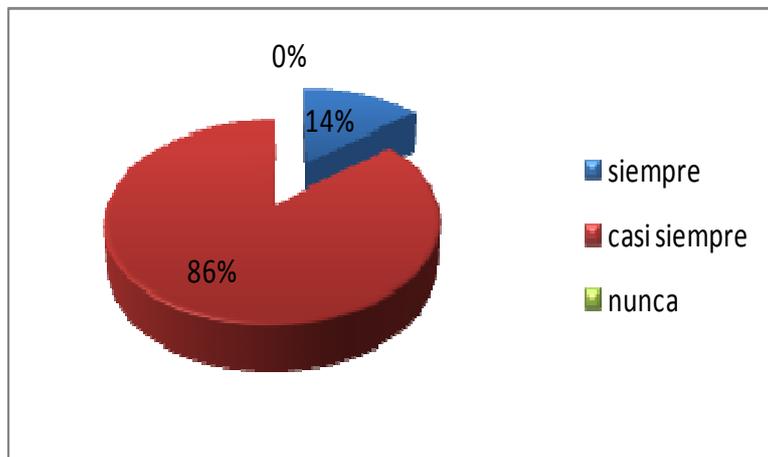
El 100% de los encuestados manifiesta que la institución no cuenta con manuales de políticas y procedimientos ya que no existen, por tanto se considera una debilidad alta.

- Existe mapa estratégico de Proforestal para los próximos años:



Se considera una debilidad alta ya que el 100% de los encuestados considera que no existe un mapa estratégico para Proforestal.

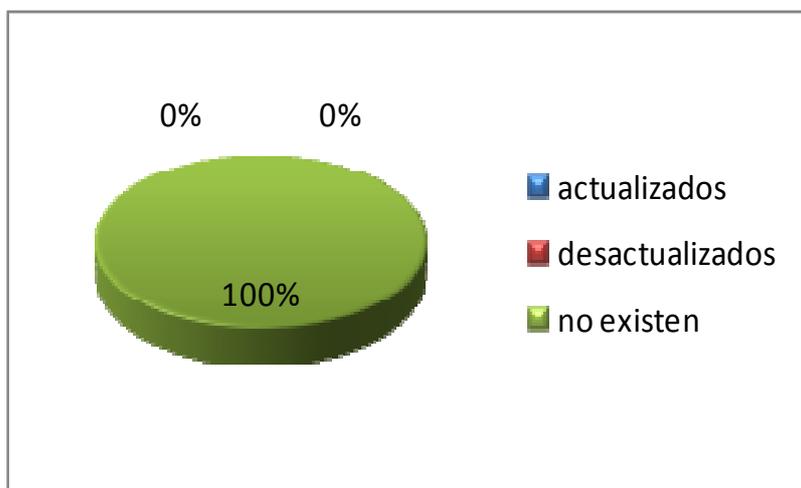
- Recibe información a tiempo para realizar su trabajo



Se considera una debilidad ya que el 86% de los encuestados considera que la información no siempre esta a tiempo para realizar su trabajo.

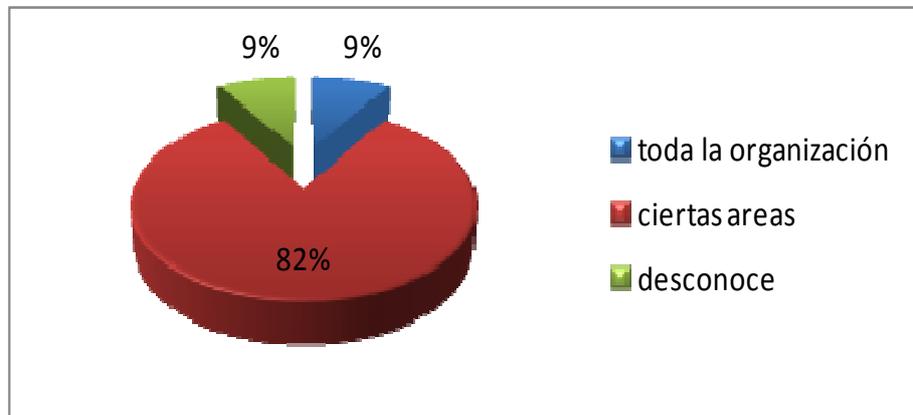
2.2.2 Organización

- Proforestal cuenta con reglamentos:



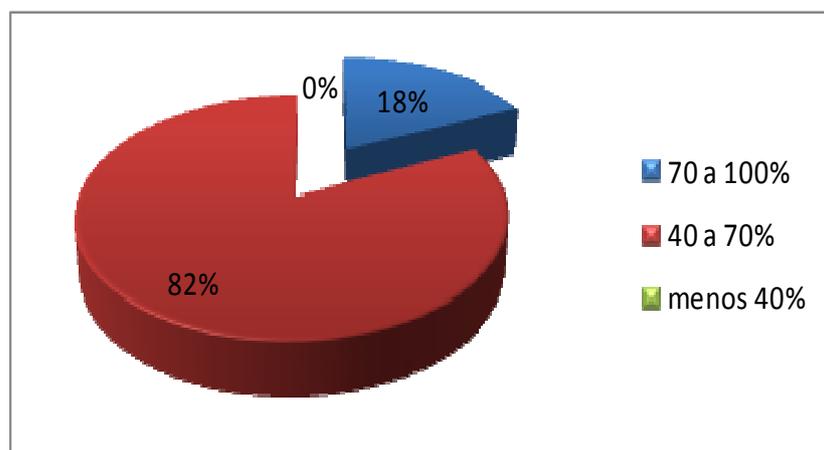
El 100% de los encuestados manifestó que no existen reglamentos para Proforestal por lo tanto se considera una debilidad alta.

– Proforestal Cuenta con organigramas para:



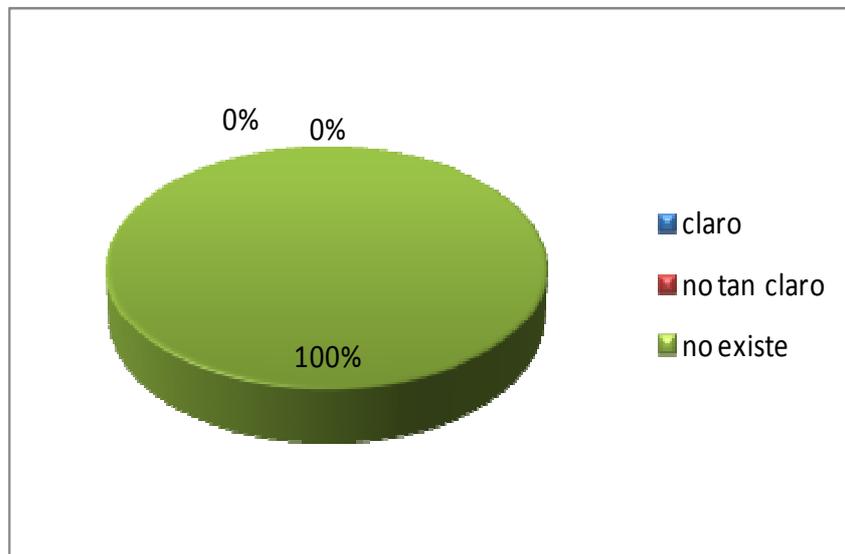
Se considera una debilidad media ya que el 82% de los encuestados considera que Proforestal cuenta con organigramas para ciertas áreas.

– Su área de trabajo tiene condiciones de higiene y seguridad dentro de cual porcentaje se sitúa:



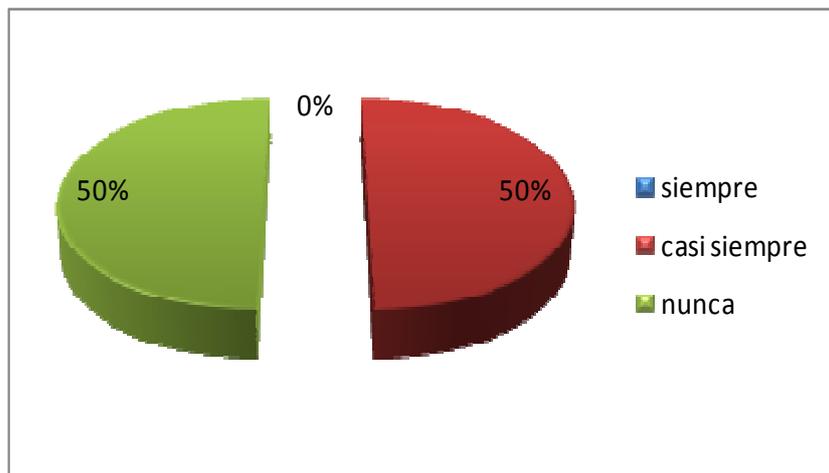
Se considera una debilidad media ya que el 82% de los encuestados considera que su área de trabajo posee seguridad e higiene entre 40 y 70%.

– Existe el manual funcional y de responsabilidades del personal:



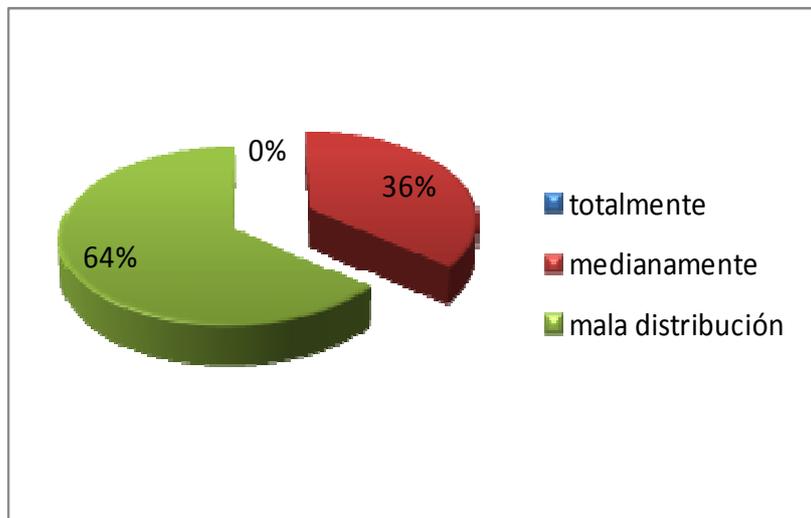
Se considera una debilidad alta ya que el 82% de los encuestados desconoce de la existencia de un manual funcional y de responsabilidades del personal.

– Se promueve el trabajo en equipo en la institución



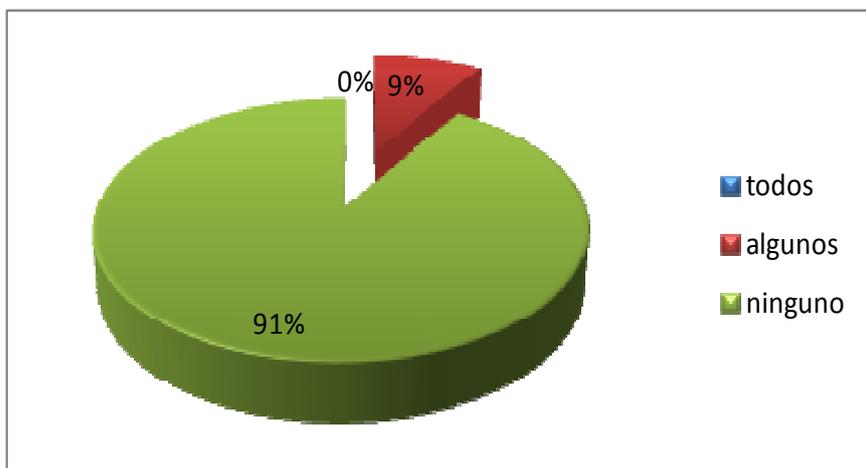
Se considera una debilidad alta ya que el 50% de los encuestados manifiesta que no se promueve el trabajo en equipo.

– Se encuentra bien distribuida las carga de trabajo en su área



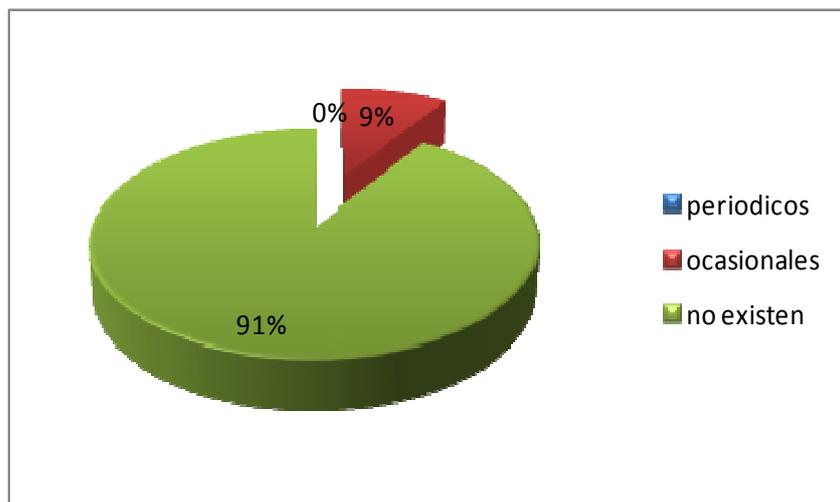
Se considera una debilidad alta ya que el 64% de los encuestados manifiesta que se encuentra distribuida mal la carga de trabajo en su área.

– Los procesos que Proforestal mantiene se encuentran debidamente documentados.



Se considera una debilidad alta ya que el 91% de los encuestados manifiesta que ningún proceso se mantiene documentado.

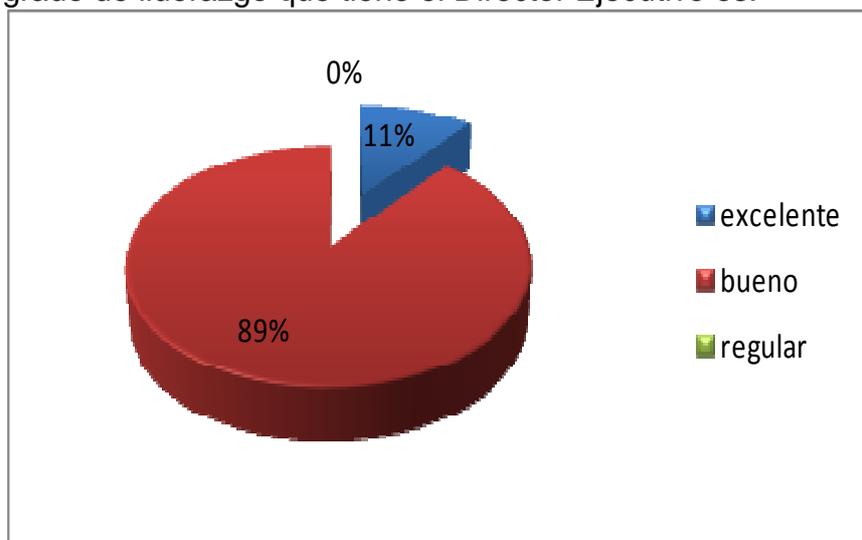
– La frecuencia con que se efectúa sondeos de opinión son:



Se considera una debilidad alta ya que el 91% de los encuestados manifiesta que no existen sondeos de opinión.

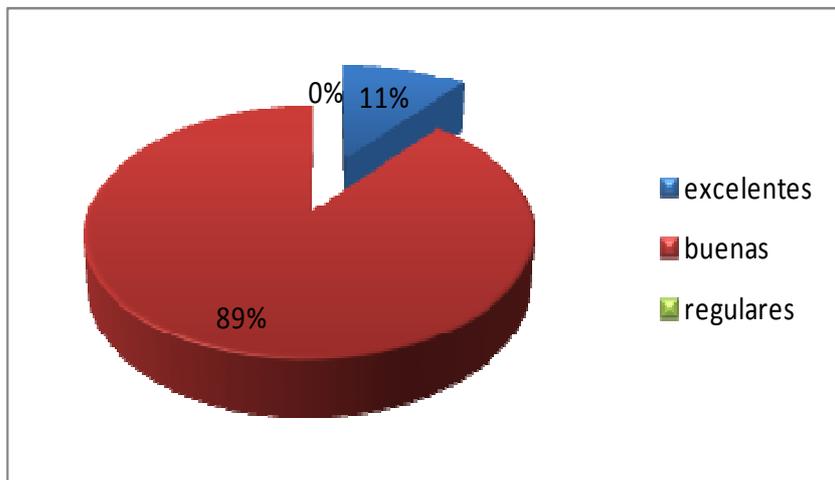
2.2.3 Dirección y Control

– El grado de liderazgo que tiene el Director Ejecutivo es:



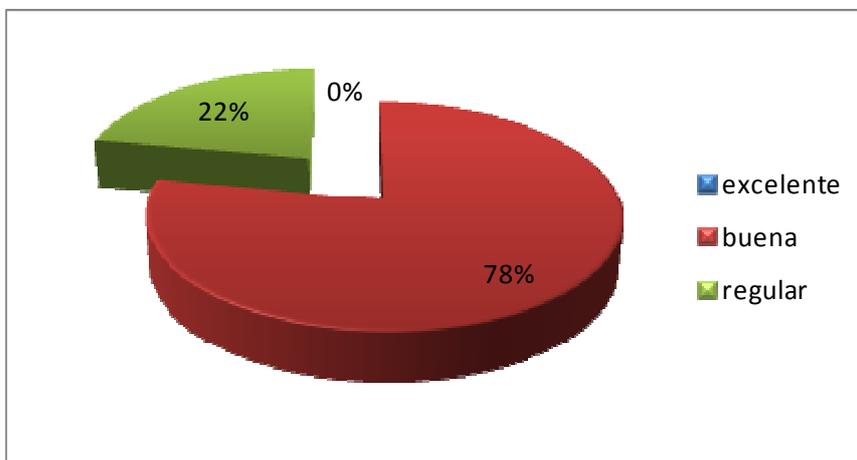
El 89% de los encuestados considera que el liderazgo que tiene el Director Ejecutivo es bueno por lo tanto se considera una fortaleza media.

- Las políticas establecidas para la captación de recursos son:



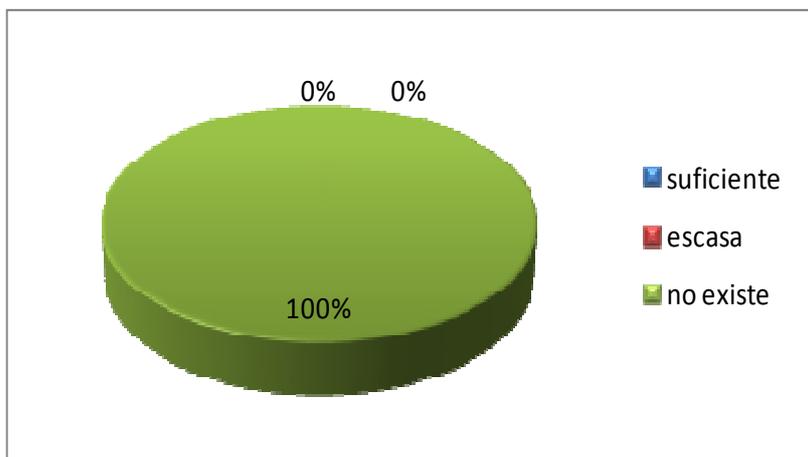
Se considera una fortaleza alta ya que el 89% de los encuestados manifiesta que las políticas de captación de recursos son buenas.

- La comunicación dentro de Organización es:



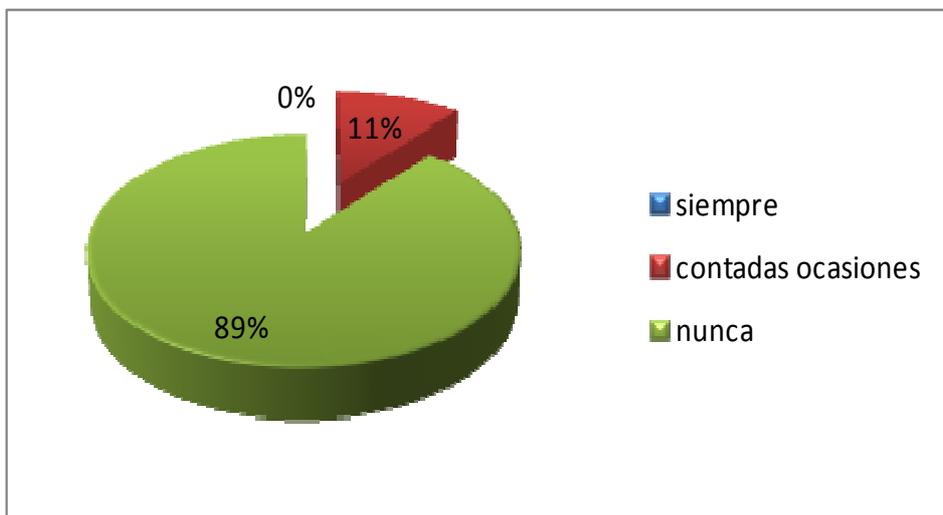
Se considera una debilidad media ya que el 78% de los encuestados manifiesta que comunicación dentro de la organización no es total.

– La motivación que brinda la institución es:



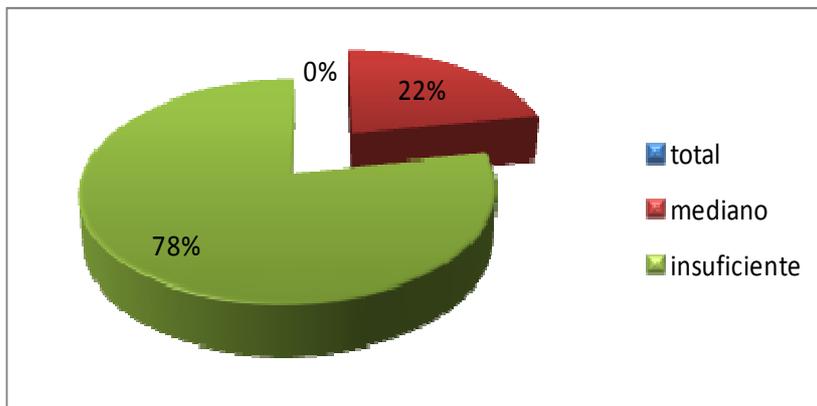
Se considera una debilidad alta ya que el 100% de los encuestados manifiesta que no existe motivación.

– Se considera su opinión para tomar una decisión



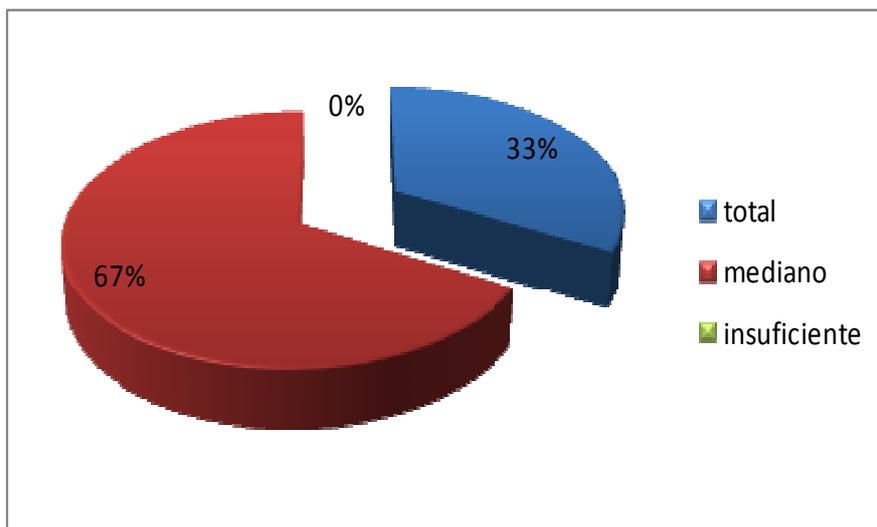
Se considera una debilidad alta ya que el 89% de los encuestados manifiesta que contadas nunca se considera su opinión para tomar decisiones.

- El compromiso por parte de los trabajadores es:



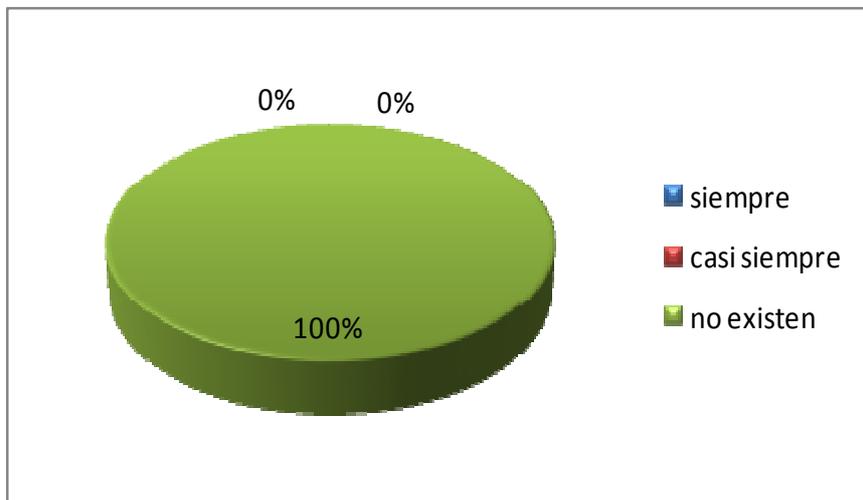
Se considera una debilidad alta ya que el 78% de los encuestados manifiesta que el compromiso de los trabajadores es insuficiente.

- Existe compromiso personal de sus jefes para mejorar la institución



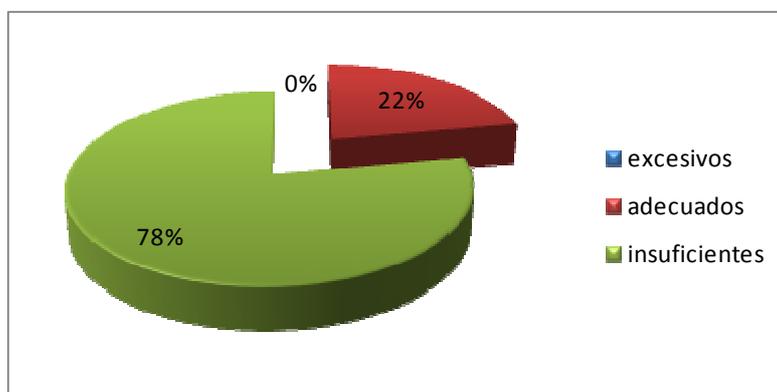
Se considera una fortaleza media ya que el 67% de los encuestados manifiesta que existe el compromiso de sus jefes para mejorar la institución.

- Las mejoras o sugerencias del público son implantadas:



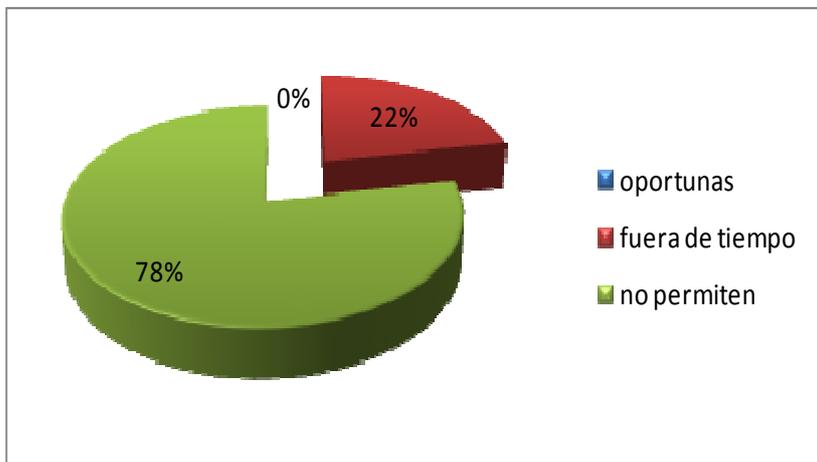
Se considera una debilidad alta ya que el 100% de los encuestados manifiesta no existen sugerencias del público.

- Los controles que se ejercen dentro de la Organización son:



Se considera una debilidad alta ya que el 67% de los encuestados manifiesta ineficientes los controles dentro de la organización.

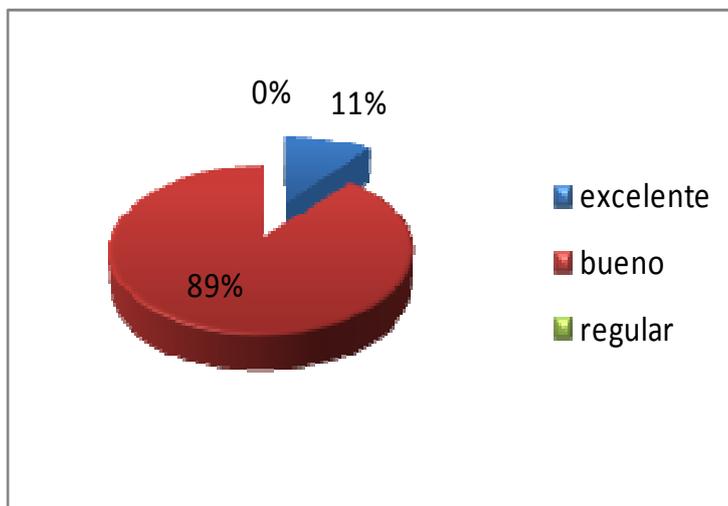
- Los controles que se efectúan permiten hacer correcciones:



Se considera una debilidad alta ya que el 78% de los encuestados manifiesta no existen controles que permitan hacer correcciones.

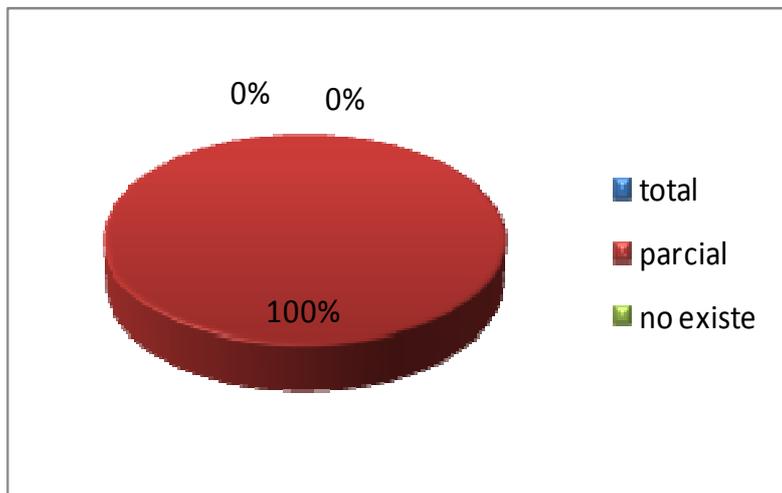
2.2.4 Talento humano y tecnología

- El talento humano de la Organización es:



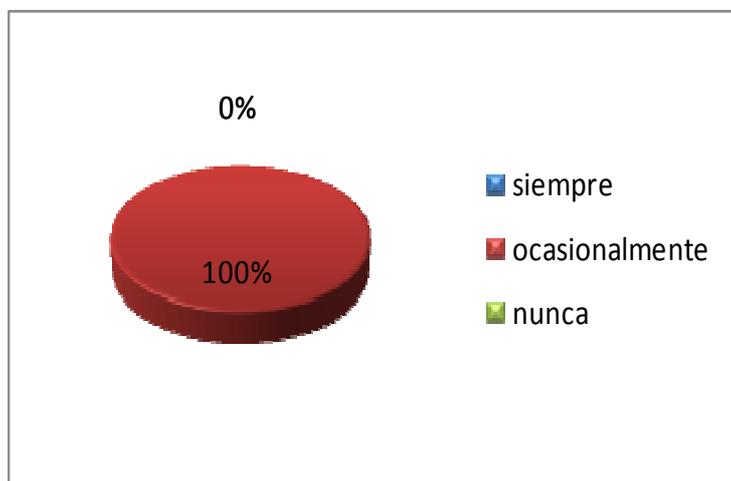
Se considera una fortaleza media ya que el 89% de los encuestados manifiesta que el talento humano de la organización es bueno.

- La capacitación que se da al personal es:



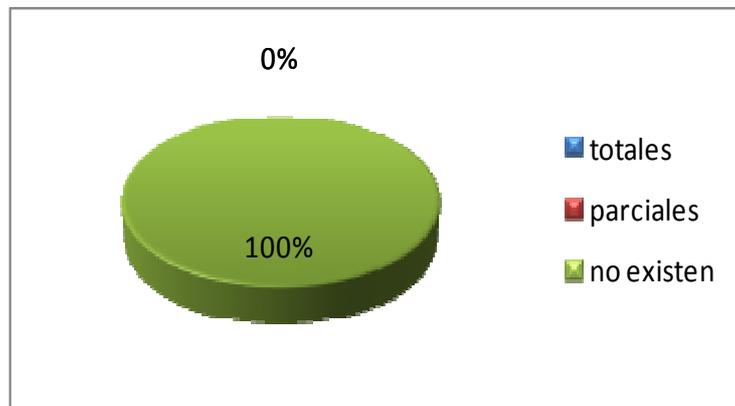
Se considera una fortaleza media ya que el 100% de los encuestados manifiesta que la capacitación del personal es parcial

- La institución le ha brindado cursos de capacitación



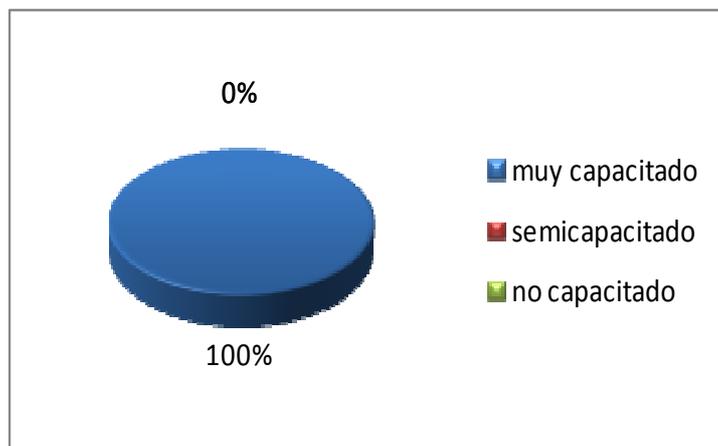
Se considera una fortaleza media ya que el 100% de los encuestados manifiesta que ocasionalmente se ha brindado cursos de capacitación.

- Existen políticas de personal formalmente establecidas:



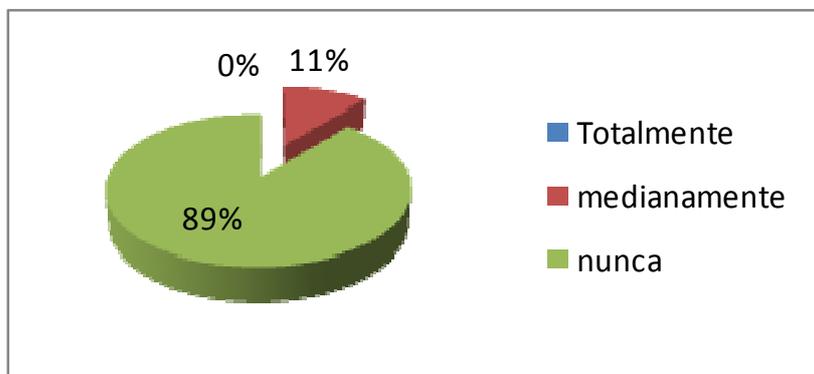
Se considera una debilidad alta ya que el 100% de los encuestados manifiesta no existen políticas de personal formalmente establecidas.

- El personal encargado de la captación de recursos financieros es:



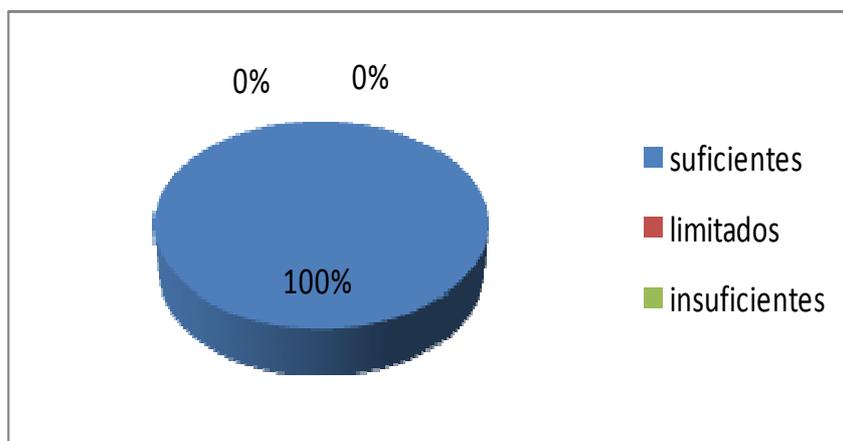
Se considera una fortaleza alta ya que el 100% de los encuestados manifiesta existe personal muy capacitado para la labor.

- Desearía mejoras laborales en su área de trabajo:



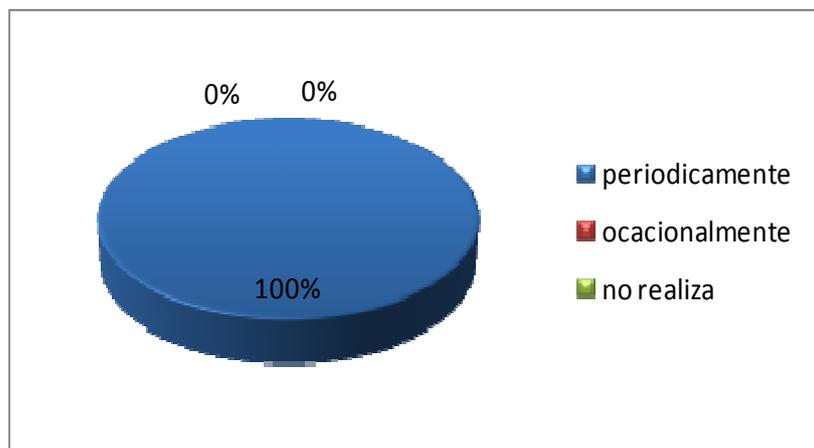
El 89% de los encuestados manifiesta que no desearía mejoras laborales en su área de trabajo por tanto se considera una debilidad alta.

- El presupuesto asignado para la institución es:



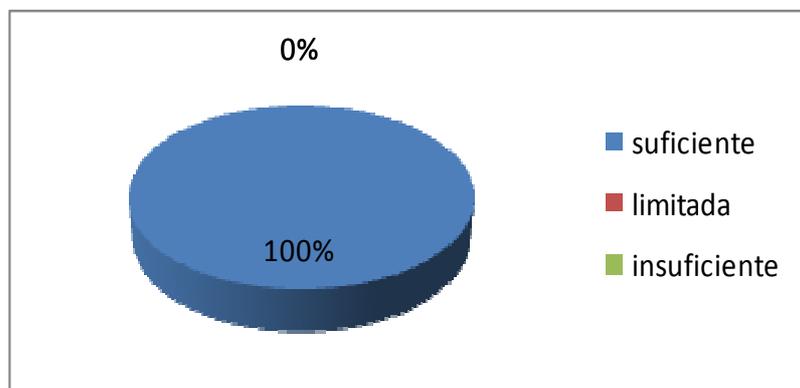
El 100% de los encuestados manifiesta que los recursos financieros son suficientes por tanto se considera una fortaleza alta.

- La institución efectúa análisis presupuestarios,



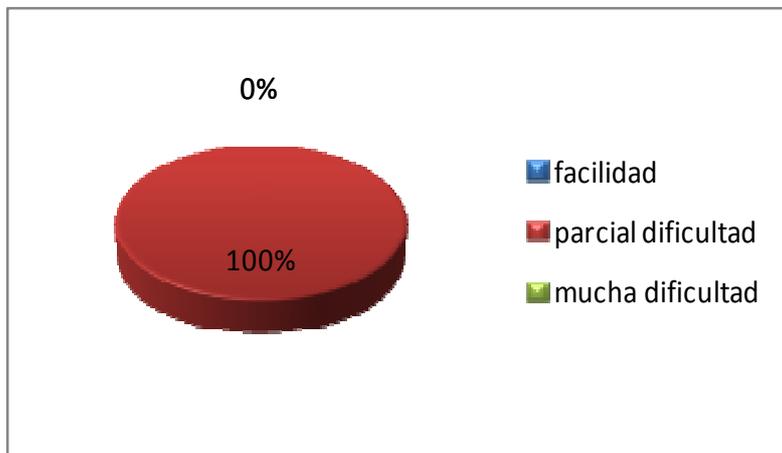
Se considera una fortaleza alta ya que el 100% de los encuestados manifiesta periódicamente se realiza análisis presupuestario.

- La información financiera y contable de Proforestal presentada por sus responsables es:



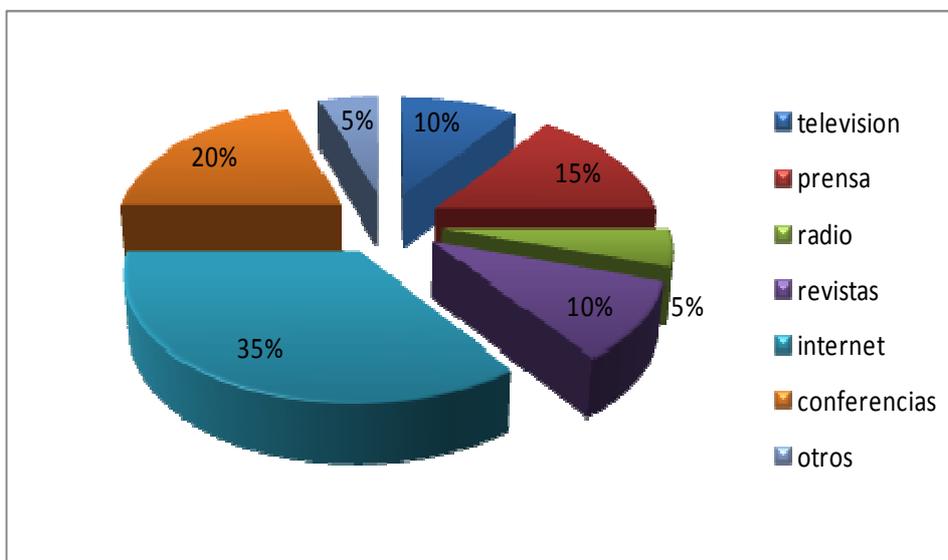
El 100% de los encuestados manifiesta que la información Financiera y contable emitida por sus responsables es suficiente por tanto se considera una Fortaleza alta.

- Los recursos financieros para la institución se los obtiene con:



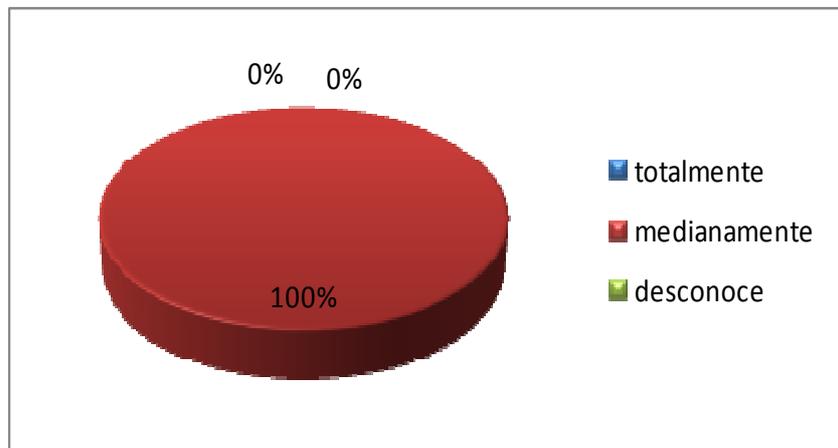
Se considera una debilidad media ya que el 100% de los encuestados manifiesta que son escasos los procedimientos de control financiero.

- Indique en orden de importancia los medios de promoción y difusión más utilizados



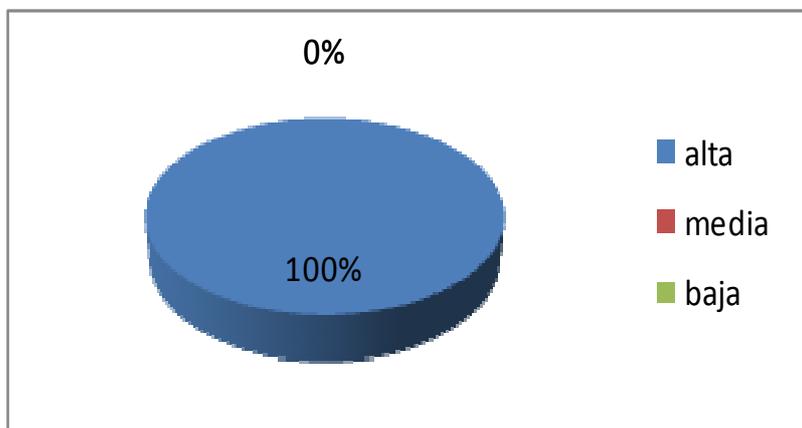
El 75% de los encuestados manifestó que Los medios de difusión internet, conferencias, revistas son los más utilizados por Proforestal por tanto se considera una fortaleza media por ser medios de difusión masiva.

- Los computadores de la institución cuentan con software actualizado.



Se considera una fortaleza media ya que el 100% de los encuestados manifiesta que los computadores de la institución cuentan con software actualizado.

- La utilización del internet en su área de trabajo es:



El 100% de los encuestados manifestó que la utilización del internet en su área de trabajo es alta por tanto se considera una Debilidad alta.

2.3 ANÁLISIS F.O.D.A.

Los resultados obtenidos de la evaluación de la situación interna y externa, permiten efectuar el análisis F.O.D.A (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Para continuar con lo desarrollado se establecen las siguientes matrices: Impacto externo, impacto interno, aprovechamiento, y vulnerabilidad respectivamente que permiten dar pautas para un análisis.

Con los resultados de las matrices, se procede a diseñar la hoja de trabajo que resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de mayor impacto dentro de Proforestal y permite obtener finalmente la matriz de Estrategias FODA.

2.3.1 MATRICES DE IMPACTO EXTERNO E INTERNO

2.3.1.1 Matriz de Impacto externa

Tabla N° 1, matriz de impacto externa

Factor	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta (5)	media (3)	baja (1)
CLIENTES									
No es completa la accesibilidad a los informantes del proyecto.					X			3	
Cientes consideran elocuente la informacion en las charlas comunitarias.	X						5		
Cientes tiene buena percpcion de las charlas comunitarias.		X						3	
Cientes desconocen el lugar exacto de las instalaciones				X			5		
Cientes consideran la Informacion la información técnica como excelente.	X						5		
Cientes consideran dificultoso llegar a la institucion.				X			5		
Cientes consideran productivas las charlas a la comunidad.	X						5		
Solución oportuna a las expectativas y requerimientos de la comunidad.	X						5		
Cientes consideran que credibilidad de la institución es buena.					X			3	

Factor	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta (5)	media (3)	baja (1)
PROVEEDORES									
Proveedores consideran que Proforestal tiene un crecimiento bajo.				X			5		
Proveedores consideran la Atención por parte de las personas como regular.					X			3	
El proveedor se considera temporal.				X			5		
Los Proveedores considera que imagen de Proforestal es buena.		X						3	
No existe frecuencia de entrega de recursos por los proveedores.				X			5		
Proveedores consideran que existe poco interés por mantener relaciones.				X			5		
Proveedores desearían seguir abasteciendo de recursos a Proforestal.	X						5		
Proveedores considera el Nivel de calidad de sus productos y/o servicios alto.	X						5		

Realizado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Investigación

2.3.1.2 Matriz de Impacto Interno

Tabla Nº 2, matriz impacto interno

Factor	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta (5)	media (3)	baja (1)
PLANIFICACION									
Estan presentes en la institución los principios y valores.	X						5		
No existe un conocimiento total de las personas de misión y visión de la institución.					X			3	
Algunas personas consideran que la labor no va encaminada a cumplir con la misión y visión.				X			5		
No se brinda disposición de recursos total para que sus trabajadores desempeñen sus labores.				X			5		
No existe por los integrantes un conocimiento profundo de objetivos que persigue Proforestal.		X						3	
Se brinda informacion necesaria a sus integrantes para realizar trabajo.	X						5		
No se cuenta con manuales de politicas y procedimientos				X			5		
No existe un mapa estrategico para Proforestal.				X			5		
La información no siempre esta a tiempo para que las personas realicen su trabajo				X			5		

Factor	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta (5)	media (3)	baja (1)
ORGANIZACIÓN									
No existen reglamentos para proforestal				X			5		
La existencia de organigramas es para ciertas áreas de la institución.					X			3	
Las condiciones de higiene y seguridad no son totales para sus personal.					X			3	
No existe un manual de funcion y responzabilidades para la institución.					X			3	
No se promueve el trabajo en equipo de una forma total y eficiente.				X			5		
La distribución de las cargas de trabajo no esta bien organizada.				X			5		
No se cuenta con procesos de la institución documentados.				X			5		
No se aplican y no existen sondeos de opinión.				X			5		

Factor	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta (5)	media (3)	baja (1)
DIRECCION Y CONTROL									
El liderazgo del Director Ejecutivo es considerado bueno por sus integrantes.		X						3	
Se cuenta con la existencia de políticas captación de recursos para la institución.	X						5		
La Comunicación dentro de la organización no es total.					X			3	
La motivación para sus integrantes no existe.				X			5		
No se toma en consideración la opinión de los integrantes para tomar decisiones.				X			5		
Compromiso de los trabajadores para la institución no es total.				X			5		
Existe compromiso personal de varios jefes para mejorar la institución.		X						3	
No se implanta mejoras y/o sugerencias del público por no existir.				X			5		
Controles dentro de proforestal son insuficientes.				X			5		
Controles existentes no permiten hacer correcciones o están fuera de tiempo.				X			5		

Factor	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	alta	media	baja	alta	media	baja	alta (5)	media (3)	baja (1)
TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA									
Se cuenta con la mayoría de talento humano considerado bueno.		X						3	
Se capacita parcialmente al personal.		X						3	
La institucion brinda cursos de capacitación a su personal casi siempre.		X						3	
No existen politicas de personal establecidas.				X			5		
Personal encargado de la captación de recursos es muy capacitado	X						5		
Los trabajadores dan acogida al cambio en cuanto a mejoras laborales del área.				X			5		
Se cuenta con presupuesto necesario para toda la institución.	X						5		
El personal financiero y contable de Proforestal presenta información suficiente.	X						5		
Nivel de dificultad para la obtención de recursos Financieros.				X			5		
Se utiliza medios de comunicación masivos para la promoción y difusión.		X						3	
Se cuenta con software actualizado para los computadores.		X						3	
Dependencia casi totalitaria de utilización del internet.				X			5		

Realizado por: Milton Narvéez Morillo

Fuente: Investigación

2.3.3 Matriz de Aprovechamiento

Tabla N° 3, matriz de aprovechabilidad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES									
	Cientes consideran elocuente la información en las charlas comunitarias.	Cientes tiene buena percepción de las charlas comunitarias.	Cientes consideran la información la información técnica como excelente.	Cientes consideran productivas las charlas a la comunidad.	Solución oportuna a las expectativas y requerimientos de la comunidad.	Los Proveedores considera que imagen de Proforestal es buena.	Proveedores desearían seguir abasteciendo de recursos a Proforestal.	Proveedores considera el Nivel de calidad de sus productos y/o servicios alto.	Totales	
	5	3	5	5	5	3	5	5		
Están presentes en la institución los principios y valores.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	38
No existe por los integrantes un conocimiento profundo de objetivos que persigue Proforestal.	3	5	3	5	5	5	3	5	5	36
Se brinda información necesaria a sus integrantes para realizar trabajo.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
El liderazgo del Director Ejecutivo es considerado bueno por sus integrantes.	3	3	3	5	5	5	3	5	5	34
Se cuenta con la existencia de políticas de captación de recursos para la institución.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	38
Existe compromiso personal de varios jefes para mejorar la institución.	3	3	3	5	5	5	3	5	5	34
Se cuenta con la mayoría de talento humano considerado bueno.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Se capacita parcialmente al personal.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
La institución brinda cursos de capacitación a su personal casi siempre.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Personal encargado de la captación de recursos es muy capacitado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Se cuenta con presupuesto necesario para toda la institución.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
El personal financiero y contable de Proforestal presenta información suficiente.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Se utiliza medios de comunicación masivos para la promoción y difusión.	3	3	3	5	3	3	3	3	5	28
Se cuenta con software actualizado para los computadores.	3	5	3	5	5	5	3	5	5	36
Totales		60	52	66	64	64	56	64	66	

Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Investigación

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Tabla N° 4, Matriz de Vulnerabilidad

Amenazas	Debilidades	No es completa la accesibilidad a los informantes del proyecto.	Cientes desconocen el lugar exacto de las instalaciones.	Cientes consideran dificultoso llegar a la institución.	Cientes consideran que credibilidad de la institución es buena.	Proveedores consideran que Proforestal tiene un crecimiento bajo.	Proveedores consideran la Atención por parte de las personas como regular.	El proveedor se considera temporal.	No existe frecuencia de entrega de recursos por los proveedores.	Proveedores consideran que existe poco interés por mantener relaciones.	
		3	5	5	3	5	3	5	5	5	
	No existe un conocimiento total de las personas de misión	3	3	3	3	5	3	5	5	5	35
	Algunas personas consideran que la labor no va encaminada	5	5	5	3	5	3	5	5	5	41
	No se brinda disposición de recursos total para que sus	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43
	No se cuenta con manuales de políticas y procedimientos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	No existe un mapa estratégico para Proforestal.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	La información no siempre esta a tiempo para que las	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	No existen reglamentos para proforestal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	La existencia de organigramas es para ciertas áreas de la	3	3	3	3	5	3	5	5	5	35
	Las condiciones de higiene y seguridad no son totales para	3	3	3	3	5	3	5	5	5	35
	No existe un manual de funcion y responsabilidades	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
	No se promueve el trabajo en equipo de una forma total y	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	La distribución de las cargas de trabajo no esta bien	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	No se cuenta con procesos de la institución documentados.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	No se aplican y no existen sondeos de opinión.	5	5	5	3	5	3	5	5	5	41
	La Comunicación dentro de la organización no es total.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
	La motivación para sus integrantes no existe.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	No se toma en consideración la opinión de los integrantes	5	5	5	5	5	3	5	5	5	43
	Compromiso de los trabajadores para la	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	No se implanta mejoras y/o sugerencias del público por no	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	Controles dentro de proforestal son insuficientes.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	No existen políticas de personal establecidas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	Los trabajadores dan acogida al cambio en cuanto a	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	Nivel de dificultad para la obtención de recursos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	Dependencia casi totalitaria de utilización del internet.	5	5	5	3	5	3	5	5	5	41
		110	110	110	104	116	100	116	116	116	

Elaborado por: Milton Narváz Morillo

Fuente: Investigación

2.3.5 Hoja de Trabajo

Tabla Nº 5, hoja de trabajo

HOJA DE TRABAJO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Principios y Valores están presentes en la institución. 2. La institución cuenta con Información necesaria para realizar actividades. 3. Se cuenta con políticas institucionales para la captación de recursos. 4. La institución cuenta con Procedimientos de control por escrito. 5. Personal encargado de la captación de recursos es capacitado por la institución. 6. Periodicidad en el análisis de Presupuesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes consideran elocuente la información en las charlas comunitarias. 2. Clientes tiene buena percepción de las charlas comunitarias. 3. Solución oportuna a las expectativas y requerimientos de la comunidad. 4. Proveedores consideran que es buena la imagen de Proforestal. 5. Proveedores tienen predisposición de ofrecer recursos a Proforestal. 6. Proveedores considera el Nivel de calidad de sus productos y/o servicios alto.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe manuales de políticas y procedimientos. 2. No existe mapa estratégico. 3. No se promueve el trabajo en equipo. 4. Mala distribución de las cargas de trabajo. 5. No hay procesos documentados. 6. No se brinda motivación al personal. 7. Escaso compromiso de los trabajadores. 8. Mejoras y sugerencias del público no son implantadas. 9. Ineficientes controles dentro de la organización. 10. No existen políticas de personal establecidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes no tienen una accesibilidad completa a información de proyectos 2. Clientes desconocen el lugar exacto de las instalaciones. 3. Los proveedores como clientes encuentran dificultad en llegar a la institución. 4. Los proveedores consideran Bajo crecimiento de Proforestal 5. El proveedor se considera temporal. 6. No existe frecuencia de entrega de recursos por los proveedores. 7. Proveedores consideran que existe poco interés por mantener relaciones.

Elaborado por: Milton Narvárez Morillo

Fuente: Investigación

2.3.6 Matriz de Estrategias FODA

Tabla N° 6, matriz de estrategias

INTERNAS =>	EXTERNAS =>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Principios y Valores están presentes en la institución. 2. La institución cuenta con Información necesaria para realizar actividades. 3. Se cuenta con políticas institucionales para la captación de recursos. 4. La institución cuenta con Procedimientos de control por escrito. 5. Personal encargado de la captación de recursos es capacitado por la institución. 6. Periodicidad en el análisis de Presupuesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes no tienen una accesibilidad completa a información de proyectos 2. Clientes desconocen el lugar exacto de las instalaciones. 3. Los proveedores como clientes encuentran dificultad en llegar a la institución. 4. Los proveedores consideran Bajo crecimiento de Proforestal 5. El proveedor se considera temporal. 6. No existe frecuencia de entrega de recursos por los proveedores. 7. Proveedores consideran que existe poco interés por mantener relaciones.
	FORTALEZAS	F.O	F.A
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Principios y Valores están presentes en la institución. 2. La institución cuenta con Información necesaria para realizar actividades. 3. Se cuenta con políticas institucionales para la captación de recursos. 4. La institución cuenta con Procedimientos de control por escrito. 5. Personal encargado de la captación de recursos es capacitado por la institución. 6. Periodicidad en el análisis de Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de convenios de capacitación • Fortalecimiento de experiencia en la administración del sector público. • Cambio del modelo administrativo y financiero. • Gasto efectivo, eficiente y económico. • Direccionamiento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de funciones y responsabilidades. • Diseñar una estructura lógica y eficiente de la unidad. • Diseño de la Organización por procesos. • Presión (coyuntura política) para la búsqueda de un espacio físico adecuado. • Afianzar las alianzas estratégicas políticas.
	DEBILIDADES	D.O	D.A
	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe manuales de políticas y procedimientos. 2. No existe mapa estratégico. 3. No se promueve el trabajo en equipo. 4. Mala distribución de las cargas de trabajo. 5. No hay procesos documentados. 6. No se brinda motivación al personal. 7. Escaso compromiso de los trabajadores. 8. Mejoras y sugerencias del público no son implantadas. 9. Ineficientes controles dentro de la organización. 10. No existen políticas de personal establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de cronogramas de trabajo departamentales. • Propender al desarrollo humano y profesional. • Establecimiento de manuales para la presentación de programaciones y reprogramaciones; • Especialización en el uso de las herramientas (e-SIFEY y e-SIPREN); y, • Diseño de procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las funciones establecidas en el decreto de creación de la unidad. • Diseño de una proforma presupuestaria específica. • Indicadores de Gestión Empresarial.

Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Investigación

Estrategias FO

- F2,F5 CON O1, O2,O3,O4 Establecimiento de convenios de capacitación durante toda la implementación del PNF y R;
- F3, F4 CON O1, O4, O5 Fortalecimiento de la coyuntura a nivel gubernamental.
- F1, F2 CON O1, O4, O5 Fortalecimiento de experiencia en la administración del sector público.
- F4, F6, F7 CON O1, O3. Cambio del modelo administrativo y financiero (UDAF).
- F1, F2, F3, F4, F5, F6, CON O1, O5. Gasto efectivo, eficiente y económico de la asignación presupuestaria otorgada.

Estrategias DO

- D1, D3, D4, D5, D9 CON O1, O5, O6 Consolidación de cronogramas de trabajo departamentales.
- D3, D4, D7, D6, D8, D10 CON O1, O3, O4, O5 Propender al desarrollo humano y profesional.
- D1, D4, D5, D10 CON O1, O3, O4, O5, O6. Establecimiento de manuales para la presentación de programaciones y reprogramaciones.
- D1, D4, D7, D11 CON O1, O2, O3, O4, O5, O6. Especialización en el uso de las herramientas (e-SIFEF y e-SIPREN);
- D1, D4, D5, D9, D10 CON O1, O3, O4, O5, O6. Diseño de procedimientos.

Estrategias FA

- F1, F2, F4, F5 CON A4, A5, A6, A7 Definición de funciones y responsabilidades.
- F1, F2, F4, F5, F6 CON A1, A2, A4, A5, A6, A7 Diseñar una estructura lógica y eficiente de la unidad.
- F1, F2, F4 CON A1, A2, A4, A5, A6, A7 Diseño de la organización por procesos.
- F2, F3, F5 CON A1, A2, A3, A6, A7 Presión (coyuntura política) para la búsqueda de un espacio físico adecuado.

- F1, F2, F4, F5, F6 CON A1, A3, A2, A4, A5, A6, A7 Afianzar las alianzas estratégicas políticas para dar cumplimiento a los fines de la unidad Proforestal

Estrategias DA

- D1, D2, D4, D5, D7, D8, D9, D10 CON A1, A2, A4 Cumplimiento de las funciones establecidas en el decreto de creación de de la unidad.
- D1, D9, D11 CON A1, A4, A6, A7 Diseño de una proforma presupuestaria específica
- D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9 CON A1, A2, A4, A6 Indicadores de gestión empresarial.

Direccionamiento Estratégico

Aquí se establece una propuesta de direccionamiento estratégico para Proforestal, determinando donde desea estar en el futuro y como pretende llegar de la mejor manera a ese instancia. Para el efecto se analizará la matriz axiológica y se establecerá la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias desarrolladas en el plan operativo y mapa estratégico para la institución.

Principios y Valores¹

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la VISIÓN, como tampoco de la MISIÓN. En cambio son el soporte de la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser

¹ Humberto Serna, Gerencia Estratégica, séptima edición pág. 20

contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre los principales principios y valores existentes en Proforestal, se construye la matriz axiológica, la cual relaciona dichos principios y valores con los diferentes actores internos y externos. (ver tabla N° 7).

2.4 MATRIZ AXIOLÓGICA²

La matriz axiológica es la base de una cultura corporativa, la elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de escala de valores y estos a su vez en conjunto integran la filosofía de la organización.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cual es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

² Humberto Serna, Gerencia Estratégica, séptima edición pág. 89

- Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo.
- Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Tabla N° 7 Matriz axiológica

REFERENCIA VALORES	Clientes	Proveedores	Empleados	Estado	Organismos de control	medio ambiente
	Honestidad	X	X	X	X	X
Compañerismo			X			
Lealtad	X	X	X			
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Milton Narvárez Morillo

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica, séptima edición pág. 89

Honestidad: La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Es muy necesaria para todas y cada una de las actividades que se realizan, a la vez que se constituye en la mejor carta de presentación de toda organización.

A continuación se relaciona cada uno de los valores con los principales actores que están presentes en la institución.

- **Con los clientes:** El adecuado manejo de la información y explicación oportuna de los servicios que se ofrece, permite a los clientes evaluar a la institución como se desenvuelve.
- **Con los proveedores:** El volumen de adquisición de recursos y su puntualidad en los pagos otorgan un prestigio ante los proveedores.
- **Los empleados:** La Institución es un libro abierto para todo el personal.
- **Con el Estado:** La transparencia en el manejo de los recursos y su adecuado uso constituyen la mejor carta de presentación para con el Estado quien designa un presupuesto para la institución.
- **Con el Estado y Organismos de Control:** las operaciones de la Institución se rigen siempre a las leyes, normas y reglamentos por ellos establecidos.
- **Con el medio ambiente:** La información sobre el manejo de los recursos forestales es oportuna, clara y veraz.

Compañerismo: *“Vínculo que existe entre compañeros, armonía y buena correspondencia entre ellos”*

Permite al personal trabajar en un ambiente tranquilo y contar con el respaldo de sus jefes y compañeros de trabajo, como un solo equipo, lo que a más de ser beneficioso para las personas, trae excelentes resultados para la Institución en su conjunto.

- **Con los empleados:** los empleados trabajan en un ambiente de armonía y apoyo mutuo.
- **Con los Directivos:** Cuentan con el apoyo de los directivos, lo cual es muy importante para el trabajo en equipo.

Lealtad: *“La lealtad es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos”.*

Se relaciona estrechamente con la honestidad, representa uno de los elementos de la imagen Institucional.

- **Con los clientes:** Acuerdos dentro del plano legal.
- **Con los proveedores:** Se utilizan el presupuesto recibido eficientemente.
- **Con los empleados:** En el pago justo de sus haberes.

Responsabilidad: *“La responsabilidad es un valor que en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral”.*

Permite a la Organización efectuar sus actividades con diligencia y cuidado profesional y a estar presta a responder ante cualquier acto que comprometa su imagen o sus actividades.

- **Con los clientes:** En los servicios que brinda la Institución
- **Con los proveedores.** En los productos y servicios que adquiere la Institución.
- **Con los empleados:** Cumplimiento y exigencia de responsabilidades mutuas a ellos encomendadas.
- **Con el Estado:** En la imagen institucional que respalda sus aportaciones.
- **Con Organismos de Control:** En el cumplimiento de leyes y reglamentos.
- **Con el medio ambiente:** En el seguimiento de las actividades que se realiza.

Respeto: *“Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética”.*³

Constituye la base para el éxito de las relaciones personales, comerciales, institucionales.

- **Con los clientes:** En la importancia que se da en la atención al público en general.
- **Con los proveedores:** En la utilización de sus recursos en los fines para los que fueron entregados.
- **Con los empleados:** En el ambiente laboral y actividades diarias, respeto por los derechos y en la consideración en el plano personal.
- **Con el Estado:** Respetando la imagen y competencias que designó el Estado para con la Institución.
- **Organismos de Control:** Respetando y cumpliendo todas las normativas por ellos emitidas.
- **Medio Ambiente:** Respetando la naturaleza y los actores que intervienen.

2.5 MISIÓN Y VISIÓN

2.5.1 La Misión⁴

Cada organización es única por que sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes.

La misión es, entonces la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas.

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: (ver gráfico N° 8)

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>, fecha ingreso 10/05/2009

⁴ Humberto Serna, Gerencia Estratégica, séptima edición pág. 21

Gráfico N° 8 la misión



Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Humberto Serna, Gerencia Estratégica, séptima edición pág. 22

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores de una organización. La misión no debe llegar a ser solo palabras que queden plasmadas en papeles, sino más bien esta debe estimular a crear compromiso y encaminar al logro organizacional que se pretende conseguir.

Actualmente la misión de Proforestal es:

Actualmente la misión de Proforestal es:

PROFORESTAL es la institución creada para ejecutar el Plan Nacional de Forestación y Reforestación de una manera eficiente que permita el desarrollo forestal del Ecuador a través de plantaciones para la protección de los ecosistemas, sistemas agroforestales y plantaciones comerciales e industriales; así como, disminuir la desertificación, la degradación de suelos y propugnar la recuperación del medio ambiente.⁵

En vista de que la misión actual de Proforestal cumple con el concepto de misión y sus características, esta se mantiene.

⁵ www.proforestal.gov.ec, fecha ingreso 20/08/2009

2.5.2 Visión 6

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a en empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de unas estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

Elementos de una visión⁷

- Es formulada para los líderes de la organización.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista posible. “ Una visión sin acción es una utopía”, “Una acción sin visión es un esfuerzo inútil ”.
- Debe ser consistente.
- Debe ser difundida interna y externamente.

La visión es una tarea gerencial de mucha relevancia y por tanto esta es parte fundamental del proceso estratégico de una institución, por tal motivo esta debe

⁶ Humberto Serna, Gerencia Estratégica, séptima edición pág. 20

⁷ www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc, fecha ingreso 10/05/2009

ser enseñada internamente y externamente en una organización en conjunto con lo que es la misión.

Actualmente la visión de Proforestal es:

PROFORESTAL se consolidará en los años venideros como la entidad pública líder en lo que a repoblación forestal se refiere, para de esta manera fortalecer el desarrollo socio-económico y ambiental del Ecuador con la firme intención de mejorar la calidad de vida de sus habitantes cumpliendo con la meta establecida de 50 mil hectáreas por año a nivel nacional.⁸

En vista de que la visión de Proforestal cumple con lo dispuesto en una visión institucional se mantiene esta sin cambios.

OBJETIVOS⁹

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

Características de los objetivos¹⁰:

1. Empezar con un verbo en infinitivo
2. Un atributo, o sea, una dimensión específica que lo define
3. Una escala de medida
4. Una norma o un umbral
5. Un horizonte temporal

⁸ www.proforestal.gov.ec fecha ingreso 20/08/2009

⁹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. Pág. 10.

¹⁰ www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc -, fecha ingreso 10/05/2009.

2.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

2.6.1 Objetivo General De Proforestal

Generar una base sustentable que permita un desarrollo forestal del Ecuador y consecuentemente el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, a través de: plantaciones para la protección de los ecosistemas, sistemas agroforestales y plantaciones comerciales e industriales; así como, disminuyendo la desertificación, la degradación de los suelos y propugnando la recuperación del medio ambiente.

2.6.2 Objetivos Específicos

2.6.2.1 Crecimiento

- Constitución de refugios de vida silvestre y otros servicios ambientales para el mejoramiento de la calidad ambiental;
- Mejorar la calidad de vida, los ingresos de la población vinculada a la actividad forestal; mediante la generación de trabajo, apoyo a la gestión productiva y social;
- Generar una superficie forestal permanente, que sea la fuente de materia prima para los requerimientos nacionales y de comercio exterior,
- Reactivar la economía de las zonas de influencia y generación de infraestructura productiva y comunitaria, e;
- Incrementar la actividad económica del país, como consecuencia del desarrollo forestal.

2.6.2.2 Disminución

- Reducir en forma gradual los costos operativos y los de mantenimiento de las instalaciones.
- Disminuir paulatinamente el grado de dependencia financiera de presupuesto del Estado.
- Reducir los tiempos ociosos en un 20% a partir del año 2013.
- Reducir el uso inadecuado de las diferentes herramientas de trabajo.
- Disminuir el uso de papel de impresión no necesario o de prueba.

2.6.2.3 Mantenimiento

- Proteger los ecosistemas en riesgo de deterioro, las fuentes de agua para consumo humano y para sistemas de riego
- Mantener la excelente imagen que tiene la Organización hacia terceros, que permita seguir contando con su auspicio y apoyo en forma habitual.
- Mantener el grado de eficiencia en el manejo de los recursos financieros, que garantizan la liquidez de la Organización y el contar con la confianza del Estado y público en general.
- Conservar las políticas de atención al público que permitan contar con clientes frecuentes y fieles a la Organización.
- Mantener el ambiente de trabajo, compañerismo, compromiso y eficiencia del personal, que permita la consecución de la misión objetivos y estrategias de la Organización.
- Mantener el grado de liderazgo de la Dirección Ejecutiva, que permita dirigir eficientemente a la Institución y cumplir con los objetivos y metas propuestos.

2.7 POLÍTICAS¹¹

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

A continuación se describe políticas que una vez implementadas, permitirán alcanzar los objetivos planteados.

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

Área de Dirección General

- Actualizar organigramas y manuales funcionales cada 6 meses.
- La visión, misión y objetivos de Proforestal deberán constar en un documento y será difundido a todos los miembros de la Organización.
- Diseñar plan de mejoramiento estratégico de aplicación inmediata.

Área de Administración

- Documentar procesos y manuales respectivos de las actividades más importantes para Proforestal.
- Elaborar un plan semestral de compras de bienes y servicios.
- Diseñar procedimientos de selección y contratación de servicios.

Área Contable y Financiera.

- Los recursos provenientes de presupuesto y de actividades propias serán utilizados de manera eficiente y transparente en PNFR.
- Los presupuestos anuales serán utilizados como una herramienta de control operativa y financiera en beneficio de la buena marcha institucional.
- Elaborar presupuestos de ingresos, gastos y ejecución de proyectos, los cuales deberán ser aprobados por el Directorio.
- Presentar Informes económicos periódicos para el conocimiento del Directorio.
- Establecer procedimientos de control de existencias de inventarios.
- Efectuar análisis periódicos de presupuestos con resultados reales y se explicarán las variaciones significativas.

Área de Promoción y Difusión

- Mantener y mejorar la buena imagen que tiene Proforestal
- No se realizará publicidad, promoción o difusión en espacios que atente contra el medio ambiente.
- Contemplar un rubro en el presupuesto para campañas de difusión y publicidad.
- Implementar plan de mejoramiento continuo en atención al público y prestación de servicios.

2.8 ESTRATEGIAS

En términos generales, las estrategias son los medios para conseguir los objetivos a largo plazo.

A continuación se incluyen las principales estrategias de Proforestal:

2.8.1 Administrativas

- Difundir un documento formal con la visión, misión y objetivos de Proforestal, para conocimiento tanto de los miembros de la organización, como de terceros.
- Brindar capacitación al personal en todas las áreas, dando énfasis al direccionamiento estratégico y mejoramiento de procesos.
- Realizar reuniones periódicas de personal interno, en las que se los mantendrá informados sobre la marcha de la organización.

2.8.2 Financieras

- Se implementará los controles necesarios que garanticen la eficiencia en el manejo de recursos.
- Se enviará información económica de manera oportuna, tanto al Directorio como al MAGAP.

2.8.3 Atención al público

- Realizar sondeos periódicos de opinión al público, que permitan conocer sus sugerencias e implementar mejoras y correctivos del caso.
- Ofrecer charlas de interés que permitan al público concientizarse de la necesidad de PNFR.

2.8.4 Captación de recursos

- Mantener informado permanentemente al MAGAP sobre el uso de los recursos y el avance de los proyectos por ellos financiados.
- Elaborar propuestas de financiamiento de interés para la colectividad.
- Establecer alianzas con las ONGs.

2.8.5 Promoción y difusión.

- Elaborar un cronograma trimestral sobre los programas de difusión y promoción
- Aprovechar la imagen del MAGAP, para obtener publicidad gratuita o a bajos costos.
- Difundir las actividades de la organización a través del Internet, foros ambientales y agencias de turismo.

2.9 MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico N° 9 mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO



Elaborado por: Milton Narváez Morillo

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

En el presente Capítulo se realiza el levantamiento, inventario y análisis de los procesos de la Institución, pertenecientes a los del área financiera de Proforestal, estos procesos serán incorporados al mapa de procesos, clasificándolos. Posteriormente se procederá al análisis de las actividades, tiempos, costos, personal, entre otros, que permitan determinar la eficiencia de cada proceso tanto en tiempo como en costos.

3.1 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

3.1.1 Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- **Servicio:** de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

3.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- **Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- **Abastecimiento (compras):** proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor”.¹

Siguiendo con el desarrollo del capítulo se ilustra en la figura Nº 10 la cadena de valor que se realiza en Proforestal. Cabe recalcar que esta cadena de valor

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

es la que se encuentra en el registro oficial N° 435 del 29 de Septiembre del 2008 y se lo ha tomado para continuar con el desarrollo del presente capítulo.

Gráfico N° 10 Cadena de valor de Proforestal



Elaborado por: Milton Narváz Morillo

Fuente: Registro Oficial N° 435 del 29 de septiembre del 2008

3.2 MAPA DE PROCESOS

“Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema en este caso de lo que se denomina la organización (la empresa) Visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

Para realizar el mapa del proceso lo primero que debe hacerse es lo siguiente:
Delimitar los procesos:

- Identificar quienes son los dueños, los clientes y los proveedores
- Plantear cual es el objetivo a alcanzar
- ¿Qué y quien da impulso al proceso?

- ¿Cuales son los elementos de entrada del proceso?
- ¿Como y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso?
- ¿Cuales son los resultados del proceso (salidas)?
- ¿Como y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento?
- Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma)
- Evidenciar que el cliente está satisfecho”.²

Los procesos que participan en la generación de productos y servicios de la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador - PROFORESTAL, se ordenan y clasifican en función del grado y nivel de contribución al cumplimiento de la misión institucional los cuales son:

3.2.1 Procesos Gobernantes, Estos establecen las directrices y guías necesarias que permitan la eficiente gestión institucional.

3.2.2 Procesos Agregadores de Valor, Estos generan el portafolio de productos y servicios destinados a la satisfacción de necesidades del cliente externo principalmente, dentro del marco de la misión institucional, constituyéndose en la razón de ser de la empresa.

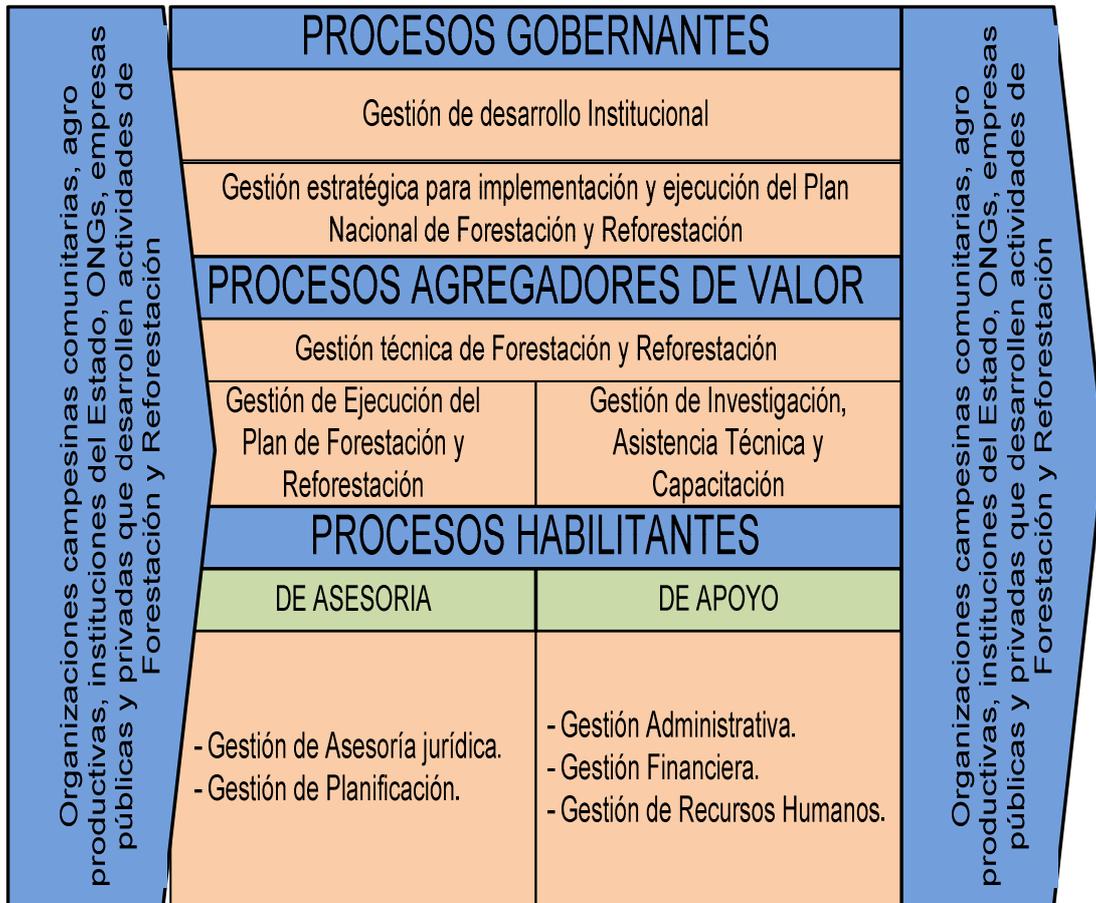
3.2.3 Procesos Habilitantes, Estos están encaminados a la generación de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los procesos gobernantes, agregadores de valor y de sí mismos, proporcionando a la organización la asesoría y el apoyo necesario para la continuidad de la gestión.

²<http://www.todoexpertos.com/categorias/negocios/gestion-de-calidad/respuestas/937944/mapa-de-procesos>

3.2.4 Procesos Desconcentrados, Son los encargados de generar productos y servicios directamente al cliente externo.

En el presente mapa (ver gráfico N° 11) se incluyen los procesos de la Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador - PROFORESTAL.

Gráfico N° 11 mapa de procesos de Proforestal



Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Registro Oficial N° 435 del 29 de septiembre del 2008

3.3 INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación se enumera en forma general procesos de apoyo que se realizan en Unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador Proforestal los cuales se encuentran establecidos dentro del Registro oficial N° 435 del 29 de Septiembre del 2008.

Procesos de apoyo

- Gestión administrativa
- Servicios generales
- Gestión tecnológica
- Secretaría general
- Gestión financiera
- Presupuesto
- Contabilidad
- Tesorería
- Gestión de recursos humanos
- Desarrollo institucional
- Administración de recursos humanos

3.4 JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS³

Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Desde un punto de vista macro, los procesos son actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización.

Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongadas demoras.

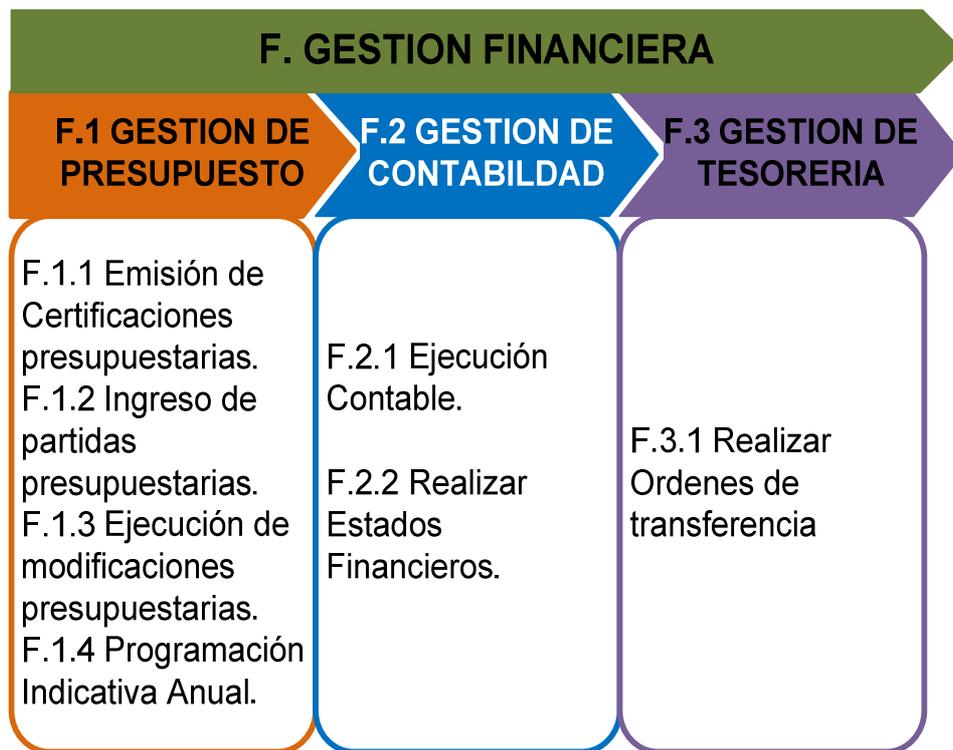
³ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1993. pág. 33, 34.

Todo macroproceso o subproceso esta compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos, como su nombre lo indica son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado, cada actividad consta de un determinado número de tareas.

3.4.1 PROCESOS A SER EVALUADOS

En el siguiente gráfico (ver gráfico N° 12) se muestra en forma gráfica los procesos que están presentes en el área Financiera de Proforestal y los cuales van a ser evaluados para el desarrollo del capítulo presente.

Gráfico N° 12 procesos del área financiera de Proforestal



Elaborado por: Milton Narvárez Morillo

Fuente: Proforestal

3.5 ANÁLISIS DE PROCESOS

Los procesos del área Financiera de Proforestal, son analizados individualmente y graficados mediante diagramas para una mejor visión y comprensión. Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procesos.

3.5.1 Hoja de Costos Personal

La Hoja de Costos personal considera el gasto de personal de los miembros que conforman el área Financiera de Proforestal, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación (ver tabla N° 8). El costo anual del personal incluye la Remuneración Mensual Unificada (R.M.U) más las bonificaciones de ley, menos aporte al Seguro Social (IESS) y el aporte al Instituto Ecuatoriano de Crédito Estudiantil (IECE).

Ejemplo de cómo se calcula el valor en dólares por minuto de cada puesto.

$$\text{Puesto} = \frac{\text{Sueldo anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Auxiliar de Presupuesto} = \frac{8805}{12 * 30 * 8 * 60}$$

$$\text{Auxiliar de Presupuesto} = 0.051 \text{ dólares/} \text{minuto}$$

Tabla N° 8 Nómina de empleados del Área Financiera de Proforestal y R.M.U.

		(a)	(b) = (a)/(12*30*8*60)
	Cargo	R.M.U (\$)/(año)	R.M.U (\$)/(minutos)
1	Auxiliar de Presupuesto	8.805	0,051
2	Analista de Contabilidad	14.405	0,083
3	Analista Presupuesto	11.766	0,068
4	Secretaria	14.405	0,083
5	Contadora	14.405	0,083
6	Director Financiero	27.798	0,161
7	Director Ejecutivo	38.189	0,221
8	Jefe de Presupuesto	19.824	0,115
9	Jefe de Tesorería	19.824	0,115

Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Proforestal

3.5.2 Gastos Operativos

Los gastos operativos considerados son los siguientes:

- Energía eléctrica.
- Agua potable.
- Telecomunicaciones.
- Viáticos y subsistencias en el interior.
- Mudanzas e instalaciones.
- Servicio de Capacitación.
- Combustibles y lubricantes.
- Materiales de oficina.

Los gastos operativos anuales de Proforestal, ascienden a 27.9042,88 dólares, dando como resultado un costo por minuto de 0,0029 dólares, valor que será incluido en la hoja de costos, para obtener el costo total por minuto de cada uno de los trabajadores del área financiera de Proforestal.

En el ejemplo siguiente se muestra como se procedió al cálculo del costo operativo por minuto.

$$\text{Costo Fijo} = \frac{\text{gasto operativo anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Costo Fijo} = \frac{279042.88}{12 * 30 * 24 * 60}$$

$$\text{Costo Fijo} = 0.5383 \text{ dólares/} \textit{minuto}$$

$$\text{Costo Operativo} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Número de trabajadores}}$$

$$\text{Costo Operativo} = \frac{0.5383}{186} \text{ dólares/} \textit{minuto}$$

$$\text{Costo Operativo} = 0.0029 \text{ dólares/} \textit{minuto}$$

3.5.3 Costo por minuto

La Hoja de Costos operativa se considera el costo de personal y el gasto operativo, datos con los cuales se establece el costo por minuto de cada persona, de la siguiente manera (ver tabla N° 9):

Tabla N° 9 hoja de Costos por minuto, de empleados del Área Financiera de Proforestal.

Nº	Cargo	(b) =		(c)	(d) = (b) + (c)
		(a)	(a)/(12*30*8*60)		
		R.M.U (anual)(\$)	R.M.U (minutos)(\$)	Costo Fijo	Costo por minuto/persona
1	Auxiliar de presupuesto	8.805	0,051	0,003	0,054
2	Analista de Contabilidad	14.405	0,083	0,003	0,086
3	Analista Presupuesto	11.766	0,068	0,003	0,071
4	Auxiliar de Nomina	14.405	0,083	0,003	0,086
5	Contadora	14.405	0,083	0,003	0,086
6	Director Financiero	27.798	0,161	0,003	0,164
7	Jefe de Nomina	14.405	0,083	0,003	0,086
8	Jefe de Presupuesto	19.824	0,115	0,003	0,118
9	Jefe de Tesoreria	19.824	0,115	0,003	0,118

Elaborado por: Milton Narváez Morillo

Fuente: Proforestal

3.6 DIAGRAMA DE PROCESOS⁴

Se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

También se puede decir que el 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 la presente investigación, los diagramas de procesos incluirán la siguiente información:

⁴ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1994. page. 96.

- Responsable
- Lugar y fecha
- Ingreso y resultado
- Tiempo minutos y total
- Costo minutos y total
- Eficiencia de costo y tiempo
- Frecuencia
- Volumen
- Actividades realizadas
- Simbología empleada
- Observaciones si las hubiere y que tengan implicación en el proceso.

Los símbolos estándares que se utilizan son los siguientes:



= OPERACIÓN: modifica o crea algo, agrega valor (AV).



= INSPECCIÓN O CONTROL: revisa o verifica algo, no agrega valor (NAV).



= DEMORA O ESPERA: se presenta cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada, no agrega valor (NAV).



= ARCHIVO O ALMACENAMIENTO: se usa cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad, no agrega valor (NAV).

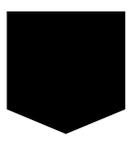


= TRANSPORTE (No Agrega Valor): indica el movimiento del output entre locaciones, no agrega valor (NAV).

 = LIMITES: se utiliza para indicar el inicio o fin del proceso normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o fin, no agrega valor (NAV).

 = PUNTO DE DECISIÓN: este se coloca en el punto del proceso en el que se deba tomar alguna decisión no agrega valor (NAV).

 = DIRECCIÓN DE FLUJO: se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso no agrega valor (NAV).

 = CONECTOR: se utiliza cuando no existe demasiado espacio para dibujar en totalidad el flujograma en el papel, generalmente va con un número dentro.

Continuando con el desarrollo del presente capítulo, se incluye en forma gráfica las actividades de cada uno de los procesos del área financiera de Proforestal a través de los diagramas de procesos respectivos.

Proceso: F.1.1 Emisión de Certificación Presupuestaria

Responsable: Jefa de Presupuesto, Secretaria, Jefe Financiero.

Lugar y fecha: Quito, 03 junio del 2009

Ingreso: Solicitud de Certificación Presupuestaria

Tiempo total: 65

Eficiencia tiempo: 27,69%

Frecuencia: Diaria

Resultado: Certificaciones Presupuestarias

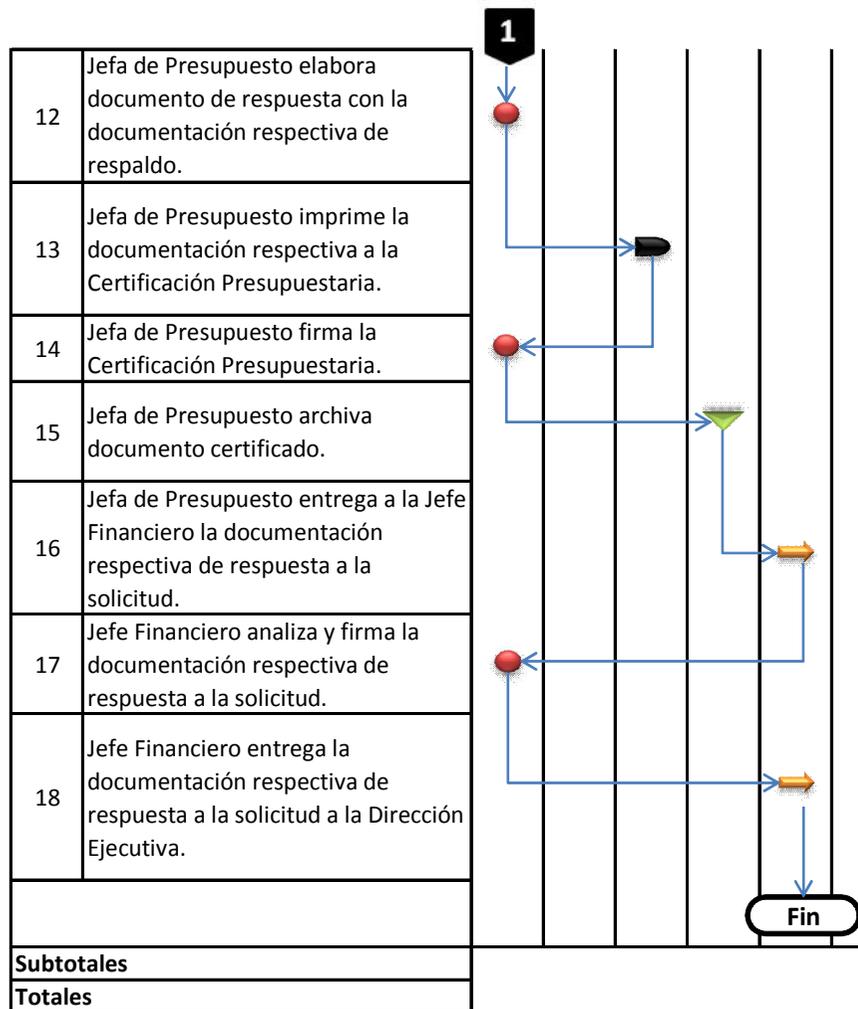
Costo total: 2,194

Eficiencia costo: 33,55%

Volumen: 5

Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	■	▶	▼	➔	◆	AV	NAV	AV	NAV	
				Inicio								
1	Secretaria recibe solicitud de certificación de fondos enviada por la Dirección Ejecutiva.			▶				2		0,086		
2	Secretaria registra en el libro del Departamento Financiero .	●					2		0,086			
3	Secretaria entrega la solicitud al Jefe de Financiero.					➔		1		0,086		
4	Jefe Financiero lee y analiza la solicitud e información corcerniente a la Certificación entregada.		■					10		0,164	Tiene muchos trámites por firmar la información se encuentra en desorden y a veces no se encuentra, en el área Financiera.	
5	Jefe Financiero firma solicitud de Certificación Presupuestaria.	●					1		0,164			
6	Jefe Financiero entrega solicitud de Certificación Presupuestaria a la Secretaria.					➔		1		0,164		
7	Secretaria registra y firma en el libro de entradas y salidas.	●					1		0,086			
8	Secretaria entrega la solicitud de certificación Presupuestaria a Presupuestos.					➔		1		0,086		
9	Jefa de Presupuesto lee la solicitud de Certificación Presupuestaria entregada.		■					3		0,118		
10	Jefa de Presupuesto ingresa en el sistema Esigef.			▶				3		0,118	El internet es lento y no responde	
11	Jefa de Presupuesto revisa en el sistema Esigef el Presupuesto disponible.		■					2		0,118		

1



10		0,118		
	5		0,118	Existe una sola impresora multifunción para toda el área Financiera la bandeja de papel esta vacía a veces.
1		0,118		
	10		0,118	Existe desorden, solo existe carpetas archivadoras para ordenar la documentación.
	1		0,118	La respuesta es favorable o desfavorable y para ello se debe realizar todos los pasos anteriores.
3		0,164		
	8		0,164	La Dirección Ejecutiva se encuentra un piso mas abajo del área Financiera no existe teléfono para poder comunicarse con la Dirección Ejecutiva.
Subtotales				
Totales				
18	47	0,736	1,458	
65		2,194		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} =$$

$$\frac{18}{65} = 27,69\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} =$$

$$\frac{0,736}{2,194} = 33,55\%$$

Proceso: F.1.2 Ingreso de Partidas Presupuestarias

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Jefa de Presupuesto.

Lugar y fecha: Quito, 01 junio del 2009

Ingreso: Libro de presupuestos.

Tiempo total: 50

Eficiencia tiempo: 18,00%

Frecuencia: Cuatrimestral

Resultado: Presupuesto ingresado

Costo total: 1,866

Eficiencia costo: 30,65%

Volumen: 3

Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	■	▶	▼	➔	◆	AV	NAV	AV	NAV	
				Inicio								
1	Secretaria recibe el libro de Presupuestos aprobado.			▶					2		0,086	Existe retraso por que el Director Ejecutivo no se encuentra en la institución y no se firma.
2	Secretaria registra el libro de Presupuestos en el libro de Secretaria a departamento Financiero.	●						2		0,086		
3	Secretaria entrega el libro de Presupuestos al Jefe Financiero.					➔			1		0,086	
4	Jefe Financiero revisa y lee la información.		■						10		0,164	Tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación se encuentra en desorden.
5	Jefe Financiero revisa y Firma el libro de Presupuestos.	●						1		0,164		
6	Jefe Financiero entrega el libro a Secretaria.					➔			1		0,164	
7	Secretaria registra firma el libro de entrada y salida de documentos.	●						2		0,086		
8	Secretaria entrega el libro de Presupuestos a la sección de Presupuestos.					➔			1		0,086	
9	Jefa de Presupuestos recibe el libro de Presupuestos lee y analiza la información.		■						5		0,118	Se verifica sino se ha realizado recortes en el Presupuesto actual.
10	Jefa de Presupuestos ingresa al sistema Financiero Esigef.			▶					4		0,118	El internet es muy lento, muchas de las veces no responde.
11	Jefa de Presupuestos ingresa partidas presupuestarias.	●						3		0,118		

1

12	Jefa de Presupuestos reproduce dos ejemplares para Jefe Financiero y de Contabilidad.					
13	Jefa de Presupuestos firma la documentación.		1		0,118	
14	Jefa de Presupuestos entrega copia de Presupuestos a la sección de Contabilidad.		1		0,118	
15	Jefa de Presupuestos entrega de copia del Presupuesto al Jefe Financiero.		1		0,118	
16	Jefa de Presupuestos archiva Presupuesto original para confección y certificación Presupuestaria.		10		0,118	Existe desorden, solo existe carpetas archivadoras para ordenar la documentación.
Subtotales		9	41	0,572	1,294	
Totales		50		1,866		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\Sigma(tiempoAV)}{\Sigma(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} =$$

$$\frac{9}{50} = 18,00\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\Sigma(costo\ AV)}{\Sigma(costo\ AV + costo\ NAV)} =$$

$$\frac{0,572}{1,866} = 30,65\%$$

Proceso: F.2.1 Ejecución contable

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

Lugar y fecha: Quito, 08 junio del 2009

Ingreso: Doc. de liquidación, reposición y pago fact.

Tiempo total: 142

Eficiencia tiempo: 21,83%

Frecuencia: diaria

Resultado: Registro contable en el Sistema Esigef.

Costo total: 3,365

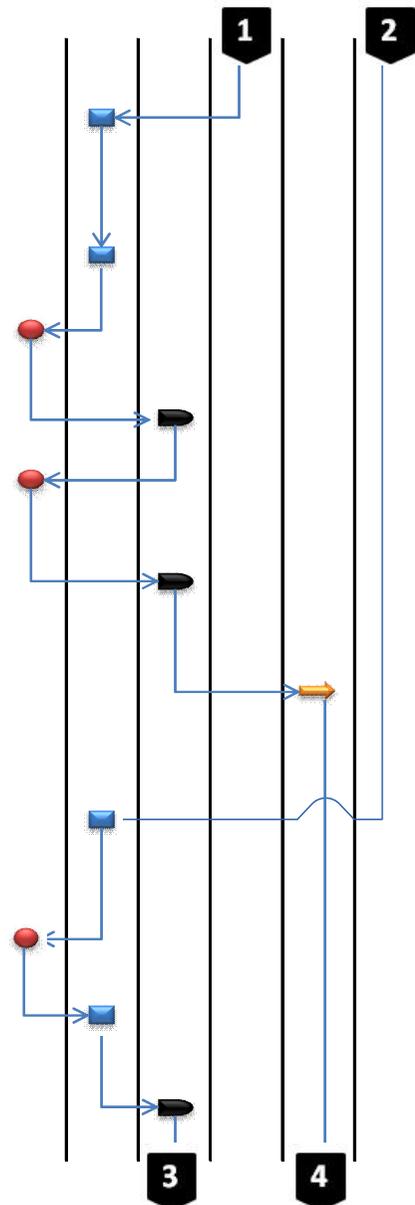
Eficiencia costo: 33,70%

Volumen: 30

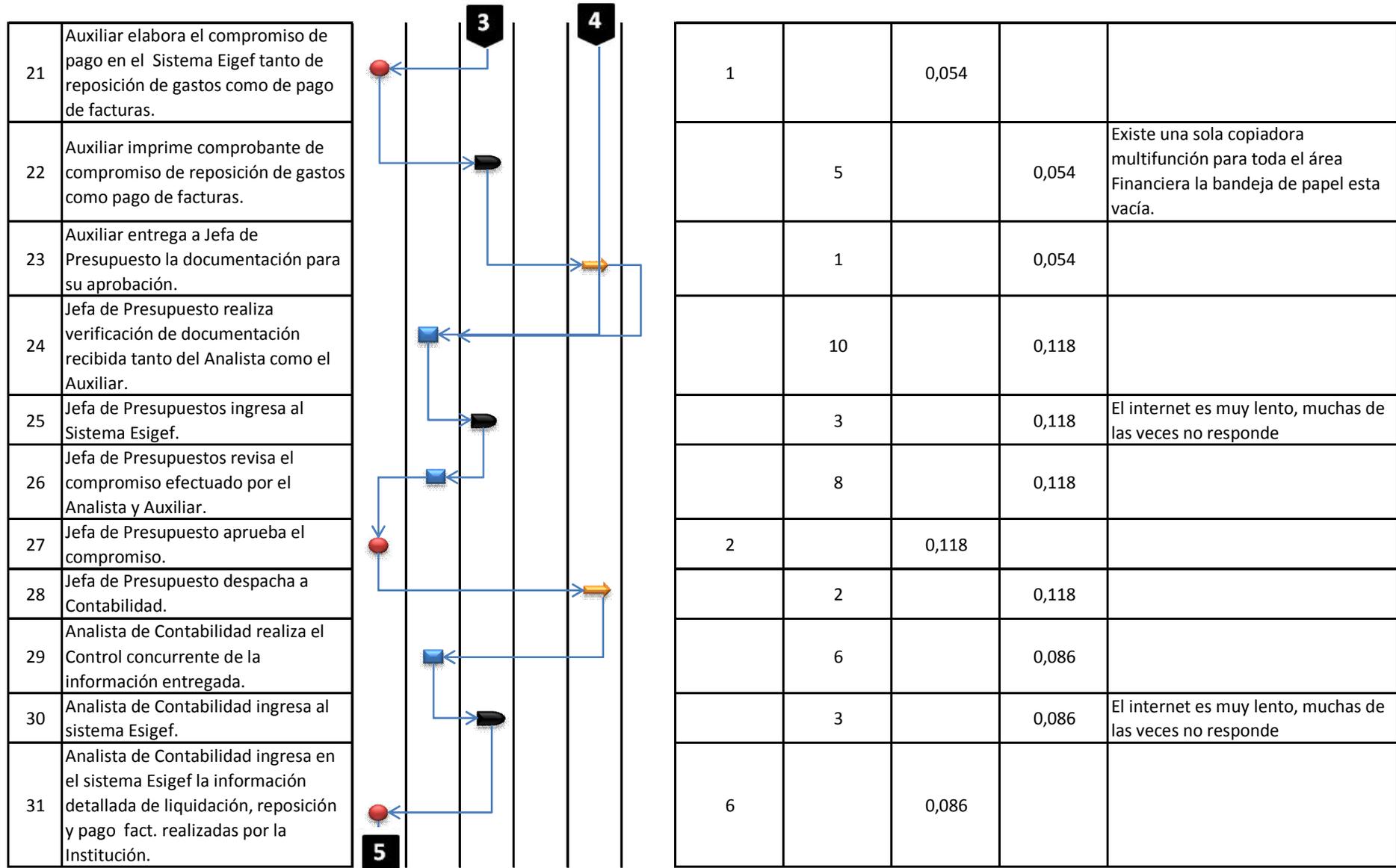
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	✉	📄	▼	➡	◆	AV	NAV	AV	
1	Secretaria recibe la información que viene de la Dirección Ejecutiva.										
2	Secretaria registra en el libro de Secretaria del departamento Financiero.	●					2		0,086		
3	Secretaria entrega la información al Jefe Financiero					➡		1		0,086	
4	Jefe Financiero revisa la información entregada.		✉					10		0,164	Tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación se encuentra en desorden.
5	Jefe Financiero sumilla la información.	●					1		0,164		
6	Jefe Financiero entrega la información a Secretaria para su distribución.					➡		1		0,164	
7	Secretaria registra y sumilla el libro de entrada y salida de documentos.	●					1		0,086		
8	Secretaria entrega la información a la sección de Presupuestos.					➡		1		0,086	
9	Jefa de Presupuestos revisa la información recibida y selecciona respectivamente la información para el Auxiliar y Analista de Presupuestos.					◆		5		0,118	

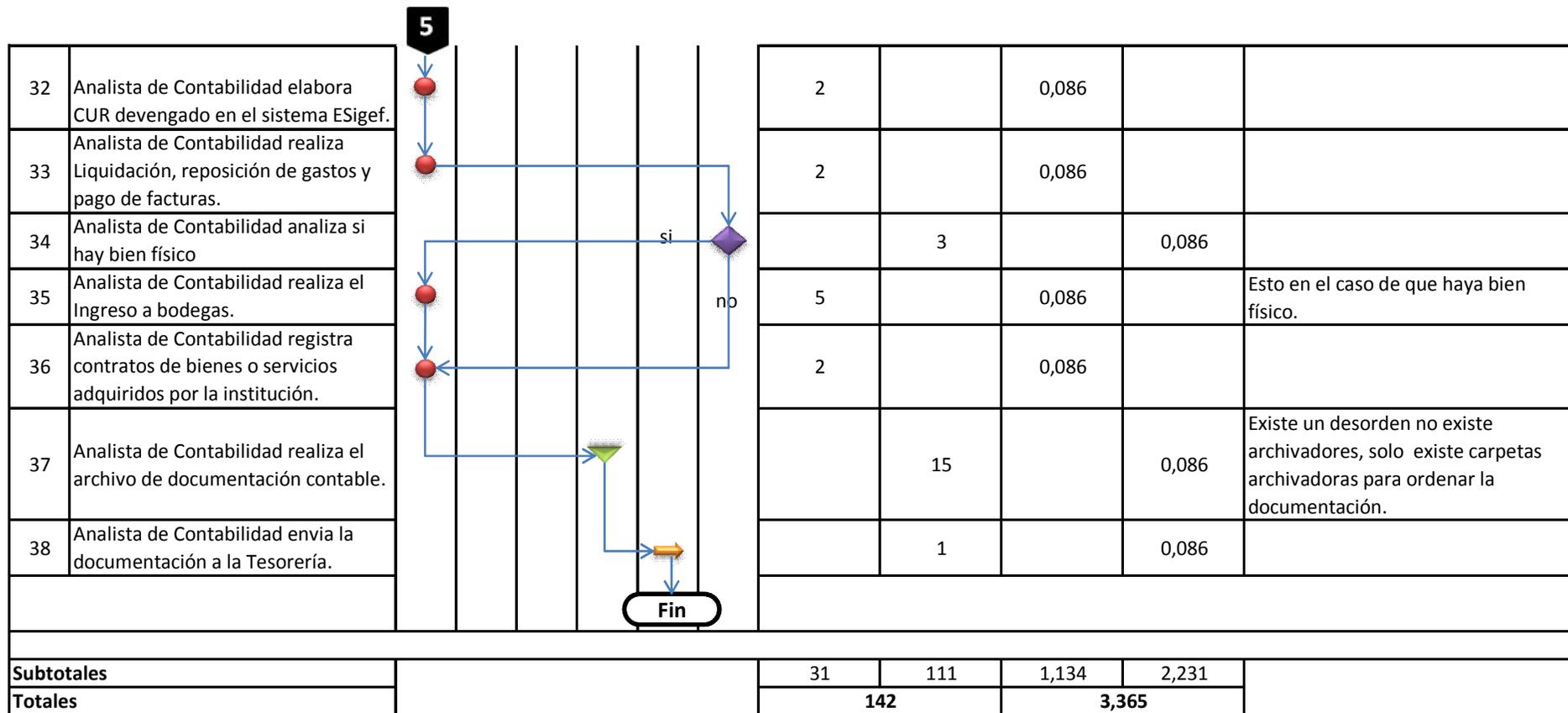


10	Analista revisa y analiza la información concerniente a liquidación de viáticos que todo este de acuerdo a normativa interna del área Financiera.
11	Analista verifica el pago viáticos de forma manual en la carpeta de pagos y fechas.
12	Analista elabora la hoja de Excel para desarrollar cálculos del pago de viáticos.
13	Analista ingresa al sistema Esigef para la liquidación de viáticos.
14	Analista mediante el sistema Esigef realiza solicitud de remuneración.
15	Analista imprime el Cur de pago de liquidación de viáticos.
16	Analista entrega a Jefa de Presupuesto la documentación para su aprobación.
17	Auxiliar revisa la información concerniente a facturas y reposición de gastos que todo este de acuerdo a normativa interna del área Financiera.
18	Auxiliar realiza la suma de las facturas para ello utiliza máquina sumadora.
19	Auxiliar en hoja de excel realiza constatacion datos de proveedores.
20	Auxiliar ingresa al sistema Esigef para la reposición de gastos y pago de facturas.



	10		0,071	Se debe realizar la verificación de constancia de firmas, redacción correcta para poder proseguir caso contrario no se procede y se devuelve a Dirección Ejecutiva.
	5		0,071	Verifica fechas si esta o no cancelado para no cometer una duplicación.
3		0,071		
	3		0,071	El internet es muy lento, muchas de las veces no responde
1		0,071		
	5		0,071	Existe una sola impresora multifunción y es para toda el área la bandeja de papel se encuentra vacía a veces.
	1		0,071	
	5		0,054	Se debe verificar que las facturas procedan con todas las normativas propuestas para el efecto caso contrario no se procede y devuelven a Dirección Ejecutiva.
3		0,054		
	2		0,054	
	3		0,054	El internet es muy lento, muchas de las veces no responde





$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} =$$

$$\frac{31}{142} = 21,83\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} =$$

$$\frac{1,134}{3,365} = 33,70\%$$

Proceso: F.1.4 Programación Indicativa Anual

Responsable: Jefa de Presupuesto, Secretaria, Jefe Financiero

Lugar y fecha: Quito, 15 junio del 2009

Ingreso: Asignación Presupuestaria.

Tiempo total: 8068

Eficiencia tiempo: 73,80%

Frecuencia: Anual

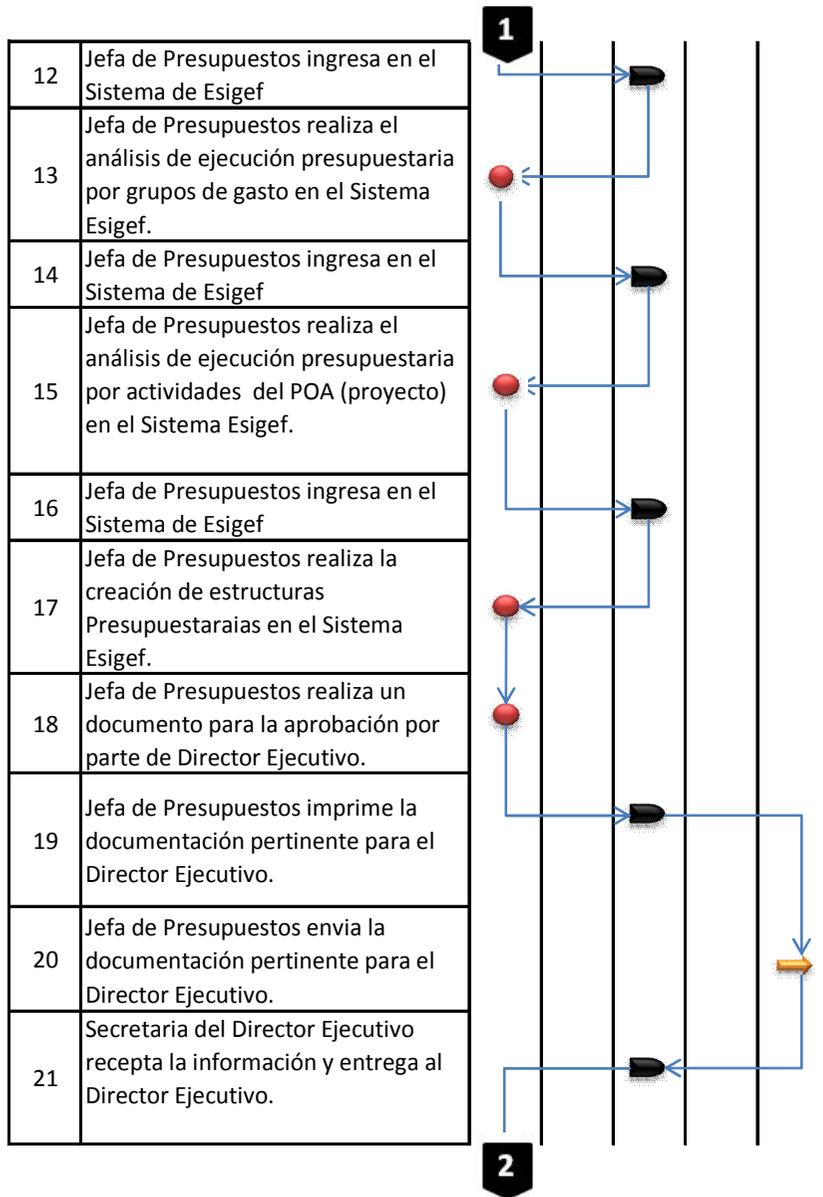
Resultado: Aprobación del PIA.

Costo total: 3,796

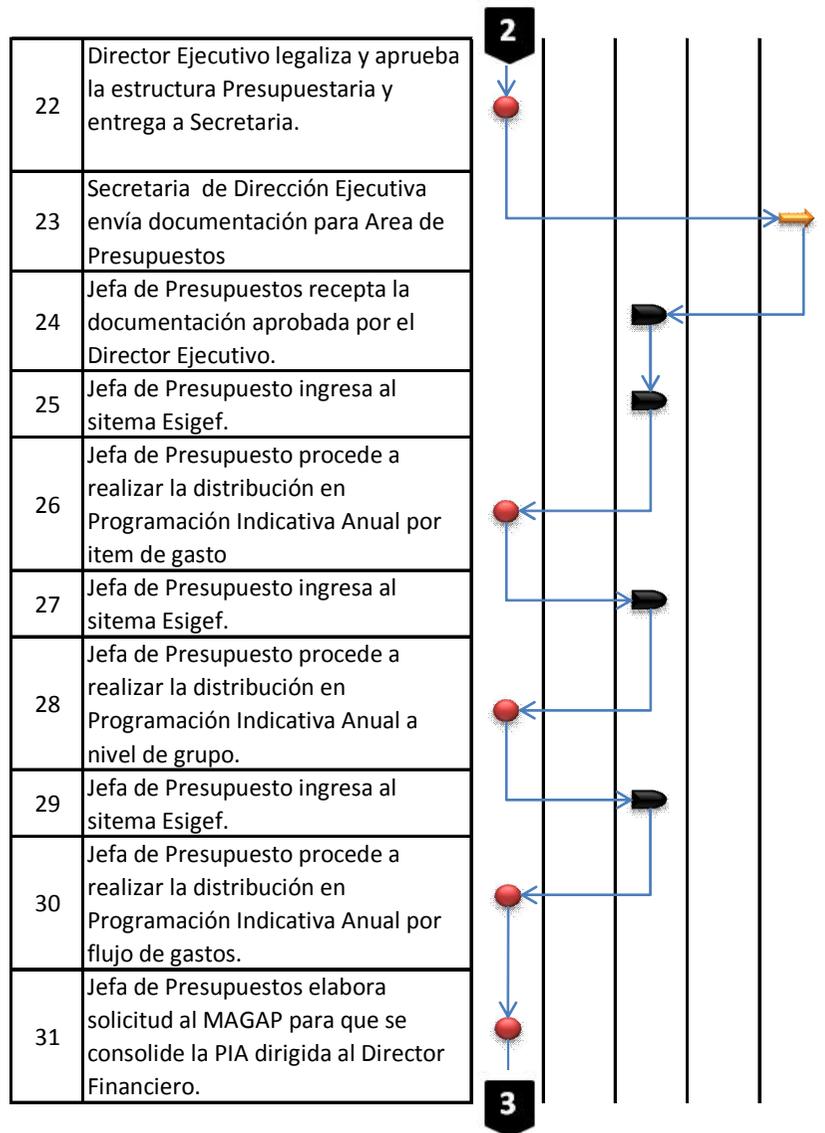
Eficiencia costo: 45,84%

Volumen: 1

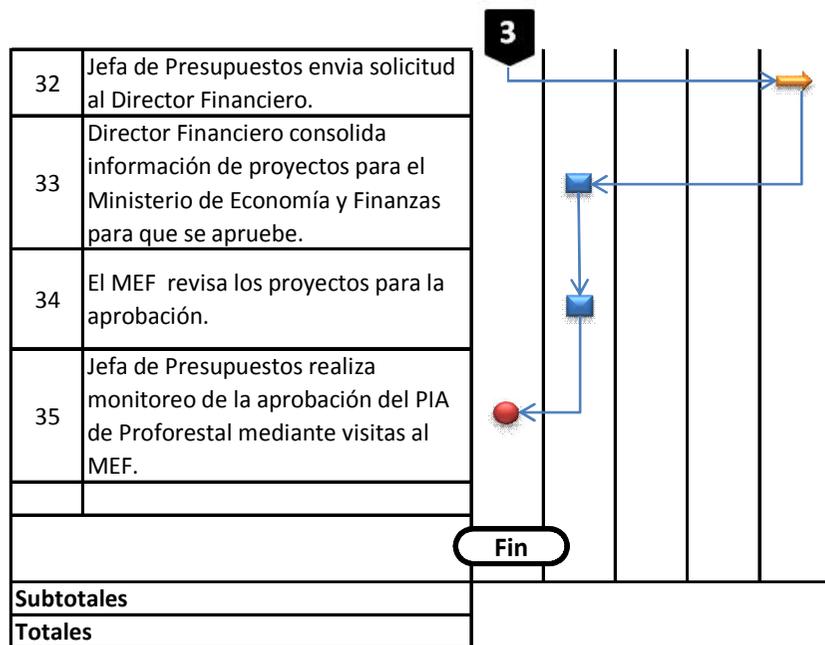
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	■	▶	▼	➔	◆	AV	NAV	AV	
				Inicio							
1	Secretaria recibe la información que viene de la Dirección Ejecutiva concerniente asignación presupuestaria.			▶				2		0,086	
2	Secretaria registra en el libro de Secretaria del departamento Financiero.	●					2		0,086		
3	Secretaria entrega la información al Jefe Financiero					➔		1		0,086	
4	Jefe Financiero revisa la información de asignación presupuestaria.		■					10		0,164	Tiene muchos trámites por firmar y se encuentran en desorden.
5	Jefe Financiero sumilla la información.	●					1		0,164		
6	Jefe Financiero entrega la información a Secretaria para su distribución.					➔		1		0,164	
7	Secretaria registra y sumilla el libro de entrada y salida de documentos.	●					1		0,086		
8	Secretaria entrega la información a la sección de Presupuestos.					➔		1		0,086	
9	Jefa de Presupuestos revisa la información recibida de signación presupuestaria.		■					10		0,118	
10	Jefa de Presupuestos ingresa en el Sistema de Esigef			▶				20		0,118	El internet es lento y no responde.
11	Jefa de Presupuestos realiza el análisis de ejecución presupuestaria por partidas en el Sistema Esigef.	●					300		0,118		



	20		0,118	El internet es lento y no responde.
300		0,118		
	20		0,118	El internet es lento y no responde.
300		0,118		
	20		0,118	El internet es lento y no responde.
60		0,118		
30		0,118		
	10		0,118	Existe una sola impresora multifunción para toda el área Financiera la bandeja de papel esta vacía a veces.
	10		0,118	
	2		0,086	



60		0,224		El Director no se encuentra o esta en reunión tiene muchos trámites pendientes.
	10		0,086	El área financiera se encuentra un piso arriba.
	2		0,118	
	20		0,118	El internet es lento y no responde.
2400		0,118		
	15		0,118	
1440		0,118		
	10		0,118	El internet es lento y no responde.
640		0,118		
60		0,118		



	10			
	480			
	1440			El trámite se encuentra en el MEF para su aprobación esto tarda 3 días.
360		0,118		Las visitas al MEF son una vez al día para explicar la distribución.
5954	2114	1,74	2,056	
8068		3,796		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\Sigma(tiempo\ AV)}{\Sigma(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} =$$

$$\frac{5954}{8068} = 73,80\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\Sigma(costo\ AV)}{\Sigma(costo\ AV + costo\ NAV)} =$$

$$\frac{1,74}{3,796} = 45,84\%$$

Proceso: F.1.3 Ejecución de las Reformas Presupuestarias

Responsable: Secretaria, Jefe de Presupuesto, Jefe Financiero, Secretaria y Director Ejecutivo .

Lugar y fecha: Quito, 03 junio del 2009

Ingreso: Informe de modificaciones presupuestarias

Tiempo total: 148

Eficiencia tiempo: 17,57%

Frecuencia: Mensual

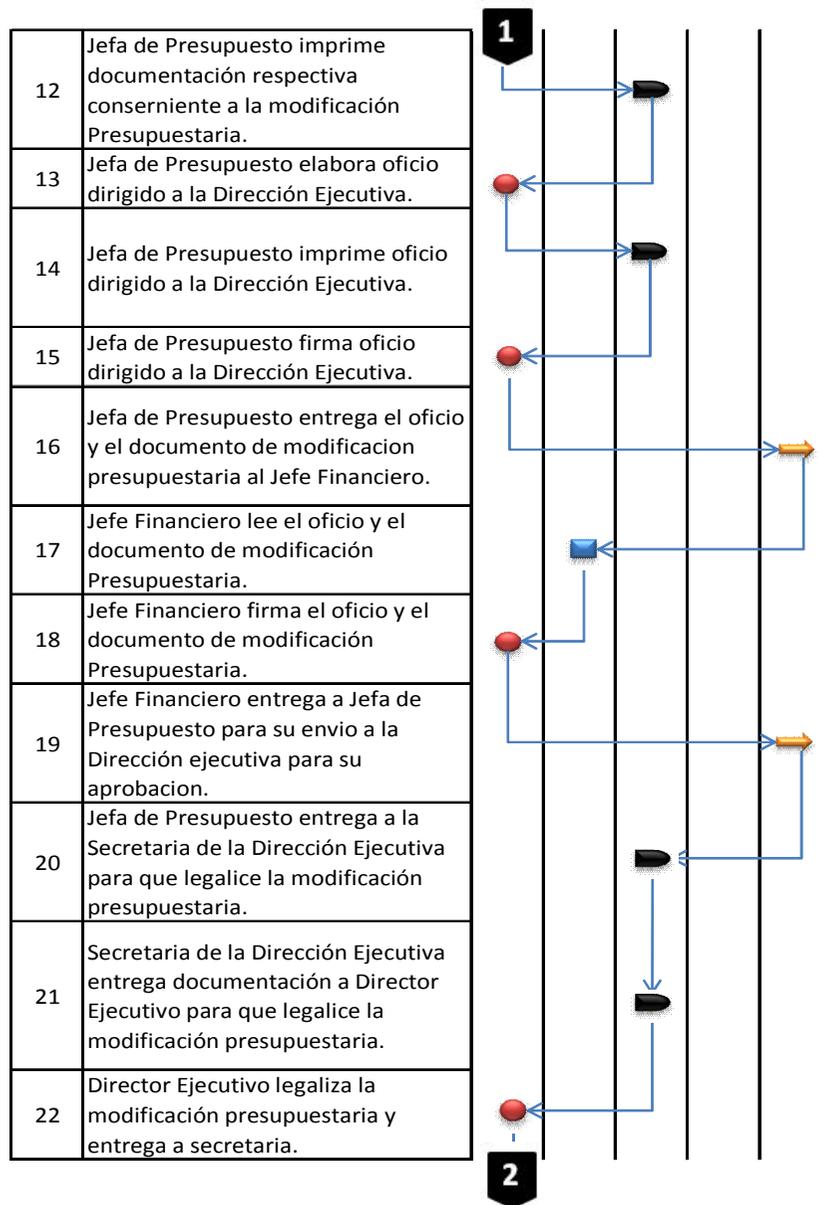
Resultado: Modificación presupuestaria

Costo total: 4,102

Eficiencia costo: 31,25%

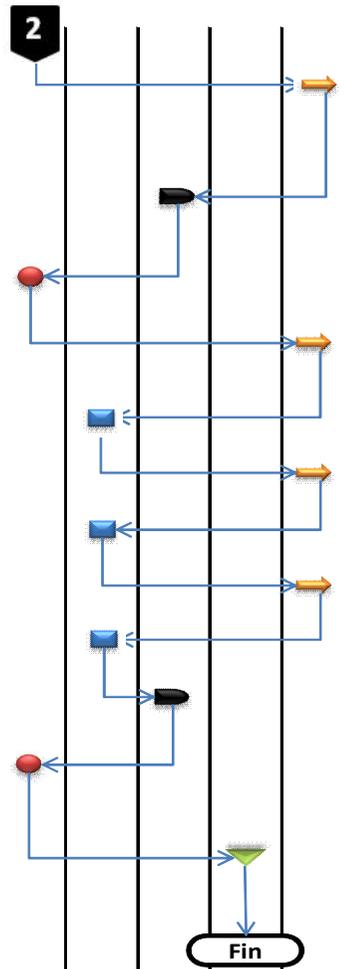
Volumen: 5

Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	■	▾	➔	◆	AV	NAV	AV	NAV		
				Inicio								
1	Secretaria receipta documento disponiendo se elabore la modificación presupuestaria.			▾					3		0,086	
2	Secretaria registra documento remitido por Dirección Ejecutiva.	●						2		0,086		
3	Secretaria entrega al Jefe Financiero para que firme el documento.				➔				2		0,086	
4	Jefe de Financiero lee y revisa el documentación entrega.		■						10		0,164	Jefe Financiero tiene documentación en desorden y tiene otros trámites por firmar y revisar.
5	Jefe de Financiero firma el documento.	●						1		0,164		
6	Jefe de Financiero entrega a Secretaria para que distribuya.				➔				1		0,164	
7	Secretaria registra en el libro de entradas y salidas la documentación.	●						1		0,086		
8	Secretaria entrega a Presupuesto la documentación respectiva.				➔				1		0,086	
9	Jefa de Presupuesto lee la documentación entregada.		■						5		0,118	
10	Jefa de Presupuesto ingresa al sistema Esigef para la modificación presupuestaria.			▾					3		0,118	El internet es lento y no responde.
11	Jefa de Presupuesto realiza la modificación presupuestaria.	●						1		0,118		



	5		0,118	Exite una sola impresora multifunción para toda el área Financiera la bandeja de papel esta vacía a veces.
6		0,118		
	5		0,118	Exite una sola impresora multifunción para toda el área Financiera la bandeja de papel esta vacía a veces.
1		0,118		
	1		0,118	
	10		0,164	Jefe Financiero tiene documentación en desorden y tiene otros trámites por firmar y revisar.
1		0,164		
	1		0,164	
	10		0,118	La Dirección Ejecutiva se encuentra un piso abajo
	30		0,086	El Director muchas veces no se encuentra o esta en reunión por tanto tiene mucha documentación pendiente.
10		0,224		

23	Secretaria de Dirección Ejecutiva entrega la documentación a la Dirección Financiera.
24	Secretaria recibe oficio de la Dirección Ejecutiva en el que se autoriza la modificación presupuestaria.
25	Secretaria registra documento remitido por la Dirección Ejecutiva.
26	Secretaria entrega al Jefe Financiero para que lea el documento.
27	Jefe Financiero lee el documento.
28	Jefe financiero entrega a secretaria para que distribuya.
29	Secretaria registra en el libro de departamento Financiero.
30	Secretaria entrega a Presupuestos.
31	Jefa de Presupuesto verifica la documentación entregada.
32	Jefa de Presupuesto ingresa al sistema Esigef.
33	Jefa de Presupuesto registra la modificación presupuestaria en el sistema Esigef.
34	Jefa de Presupuesto archiva la modificación presupuestaria legalizada.
Subtotales	
Totales	



	10		0,086	La Dirección Financiera se encuentra un piso arriba.	
	2		0,086		
2		0,086			
	1		0,086		
	3		0,164		
	1		0,164		
	1		0,086		
	1		0,086		
	3		0,118		
	3		0,118	El internet es muy lento, muchas de las veces no responde	
1		0,118			
	10		0,118	la documentación esta en desorden, solo existe carpetas archivadoras para ordenar la documentación.	
Subtotales		26	122	1,282	2,82
Totales		148		4,102	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} =$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} =$$

$$\frac{26}{148} = 17,57\%$$

$$\frac{1,282}{4,102} = 31,25\%$$

Proceso: F.2.2 Realizar Estados Financieros

Responsable: Contadora, Jefe Financiero.

Ingreso: Solicitud de los Directores

Resultado: Estados Financieros

Lugar y fecha: Quito, 19 junio del 2009

Frecuencia: Anual

Tiempo total: 495

Eficiencia tiempo: 23,03%

Volumen: 1

Costo total: 2,446

Eficiencia costo: 34,51%

Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	■	▶	▼	→	◆	AV	NAV	AV	NAV	
				Inicio								
1	Secretaria receipta documento de la Dirección Ejecutiva disponiendo se elabore Estados Financieros.			▶				2		0,086		
2	Secretaria registra documento remitido por Dirección Ejecutiva.	●						2		0,086		
3	Secretaria entrega al Jefe Financiero para que revise el documento.					→		1		0,086		
4	Jefe de Financiero revisa la documentación entregada.		■					10		0,164		Jefe Financiero tiene en pendiente y desorden los trámites por firmar y revisar.
5	Jefe de Financiero firma el documento.	●						1		0,164		
6	Jefe de Financiero entrega a Secretaria para que distribuya.					→		1		0,164		
7	Secretaria registra en el libro de entradas y salidas la documentación.	●						1		0,086		
8	Secretaria entrega a Contabilidad la documentación.					→		1		0,086		
9	Contadora lee la documentación que se le entrega.		■					10		0,086		
10	Contadora ingresa en el sistema Esigef de libro diario.			▶				30		0,086		El internet es muy lento, muchas de las veces no responde se demora en cargar la información.
11	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de libro diario.	●						10		0,086		
12	Contadora ingresa en el sistema Esigef de libro mayor.			▶				30		0,086		El internet es muy lento, muchas de las veces no responde se demora en cargar la información.
13	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de libro mayor.	●						10		0,086		

1

14	Contadora ingresa en el sistema Esigef de consolidación de registros contables.	1		
15	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de consolidación de registros contables por periodo.			
16	Contadora realiza un Análisis de información solicitada.			
17	Contadora elabora Informe en base a la información proporcionada por el sistema E-Sigef.			
18	Contadora imprime la información de sustento y requerida.			
19	Contadora firma cada uno de los balances.			
20	Contadora entrega información a Director Financiero.			
21	Jefe Financiero revisa la información entregada.			
22	Jefe Financiero firma cada uno de los balances.			
23	Jefe Financiero entrega información a Dirección Ejecutiva.			
Subtotales				
Totales				

	15		0,086	El internet es muy lento, muchas de las veces no responde se demora en cargar la información.	
20		0,086		El periodo es diario, mensual, quincenal, etc.	
	240		0,086	La información es cuantiosa debe seleccionar lo que necesita.	
60		0,086			
	20		0,086	Existe una sola impresora multifunción para toda el área Financiera, la bandeja de papel esta vacía a veces.	
5		0,086			
	1		0,086		
	10		0,164	Jefe Financiero tiene en pendiente y desorden los trámites por firmar y revisar.	
5		0,164			
	10		0,164	Se encuentra un piso mas abajo de las oficinas del Departamento	
Subtotales		114	381	0,844	1,602
Totales		495		2,446	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} =$$

$$\frac{114}{495} = 23,03\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} =$$

$$\frac{0,844}{2,446} = 34,51\%$$

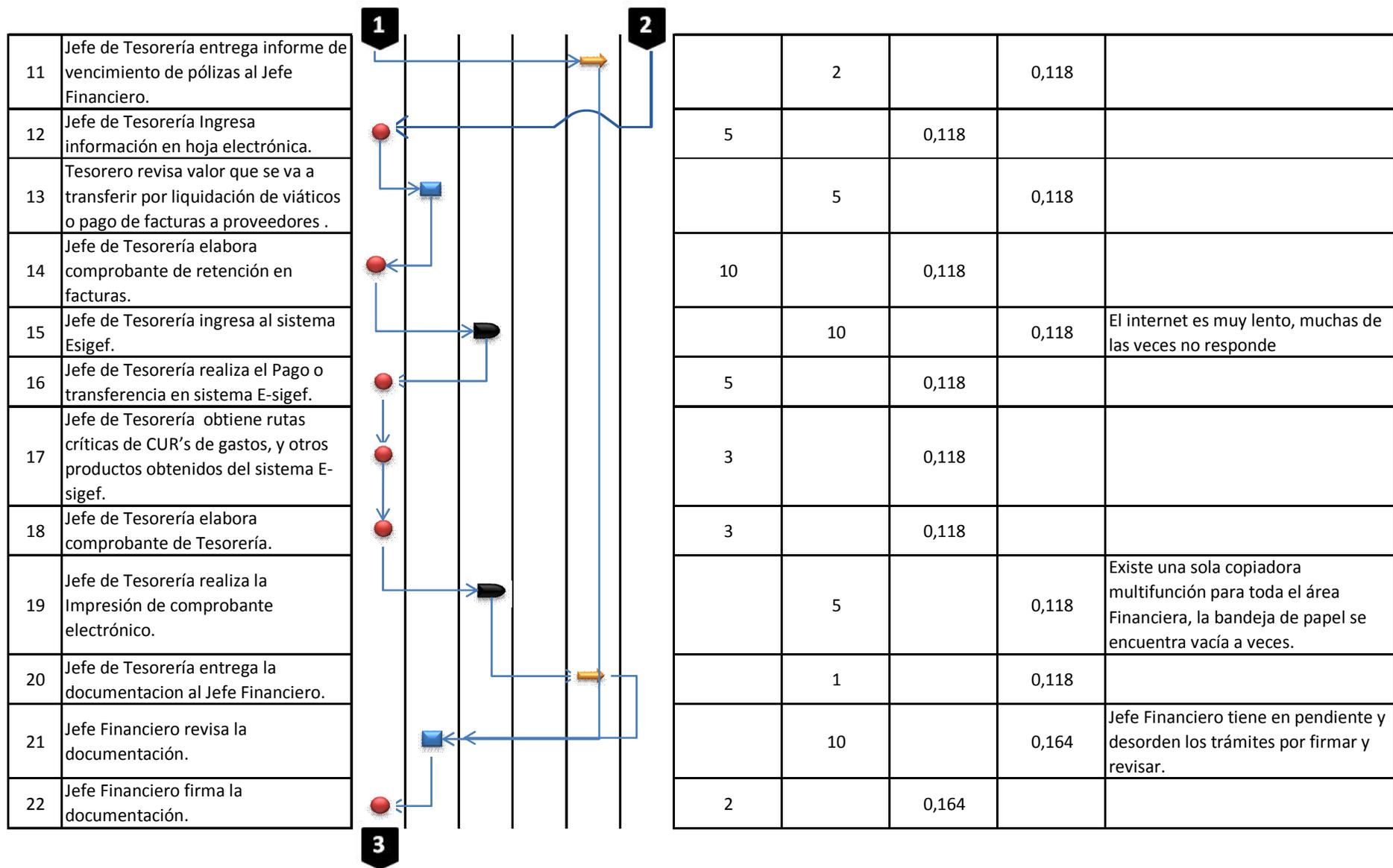
Proceso: 3.1 Realizar Ordenes de transferencias

Responsable: Jefe de Tesorería, Jefe Financiero
Ingreso: Documentación contable
Resultado: Ordenes de transferencia sistema Esigef.
Tiempo total: 191
Costo total: 2,97
Eficiencia tiempo: 33,51%
Eficiencia costo: 37,31%
Lugar y fecha: Quito, 18 junio del 2009
Frecuencia: Diaria
Volumen: 30

Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	■	▸	▼	➔	◆	AV	NAV	AV	
						Inicio					
1	Jefe de Tesorería recibe la información entregada por Contabilidad.							2		0,118	
2	Jefe de tesorería lee la información entregada por Contabilidad.							15		0,118	
3	Jefe de Tesorería selecciona la información con los documentos respaldo y si contienen contrato y garantías de custodia.							10		0,118	
4	Jefe de Tesorería verifica documentos de garantías y valores (pólizas).							15		0,118	
5	Jefe de Tesorería registra, realiza un control a las pólizas de Buen Uso de Anticipo.						5		0,118		
6	Jefe de Tesorería realiza un seguimiento y análisis de las pólizas.							20		0,118	
7	Jefe de Tesorería prepara oficio a la Compañía de Seguros sobre el informe de vencimientos de pólizas.						30		0,118		
8	Jefe de Tesorería realiza la verificación de fechas de vencimiento de Pólizas y Garantías.							5		0,118	Es responsable de saber cuando se vencen las polizas, e informar con anticipación al Jefe de Presupuesto.
9	Jefe de Tesorería imprime informe de vencimiento de pólizas							6		0,118	Existe una sola impresora multifunción para toda el área Financiera, la bandeja de papel esta vacía a veces.
10	Jefe de Tesorería firma informe de vencimiento de pólizas						1		0,118		

1

2



23	Jefe Financiero entrega la documentacion a Tesoreria.					
24	Jefe de Tesorería archiva comprobantes de tesorería, comprobantes electrónicos y polizas.					Existe desorden de documentación solo existen carpetas para poder ordenar la información.
Subtotales			64	127	1,108	1,862
Totales			191		2,97	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\Sigma(tiempo\ AV)}{\Sigma(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} =$$

$$\frac{64}{191} = 33,51\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\Sigma(costo\ AV)}{\Sigma(costo\ AV + costo\ NAV)} =$$

$$\frac{1,108}{2,97} = 37,31\%$$

3.7 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

Matriz de análisis resumida								
Nº	Proceso	Tiempo			Costo			Obsevaciones
		AV	NAV	% Eficiencia	AV	NAV	% Eficiencia	
1	F.1.2 Ingreso de Partidas Presupuestarias.	9	41	18,00%	0,572	1,294	30,65%	5
2	F.2.1 Ejecución Contable.	31	111	21,83%	1,134	2,231	33,70%	12
3	F.1.4 Programación Indicativa Anual.	5954	2114	73,80%	1,74	2,056	45,84%	12
4	F.1.1 Emisión Certificación Presupuestaria.	18	47	27,69%	0,736	1,458	33,55%	6
5	F1.3 Ejecución de las Reformas Presupuestarias.	26	122	17,57%	1,282	2,82	31,25%	10
6	F.2.2 Realizar Estados Financieros.	114	381	23,03%	0,844	1,602	34,51%	10
7	F.3.1 Realizar Ordenes de transferencias.	64	127	33,51%	1,108	1,862	37,31%	6
	Totales			215,43%			246,80%	
	Promedio de Eficiencias			35,90%			41,13%	

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA

En este capítulo se propone el mejoramiento de los procesos para el área Financiera de Proforestal, buscando dar la mejor solución a los problemas detectados y a las deficiencias en costos y en tiempos resultantes del análisis de los procesos involucrados en el Capítulo III.

Según James Harrington, *“Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable”*¹

PROCESOS MEJORADOS

Mejoramiento continuo de los procesos (MCP)

“El Mejoramiento Continuo de Procesos (MCP) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Los principales objetivos del MCP son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Importancia del Mejoramiento continuo de los procesos (MCP)

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

¹HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1993. pág. 149

El centrarse en el MCP es de utilidad a la organización en varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicios).
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.”²

² CHANG RICHARD, Mejora Continua de Procesos, Ediciones Granica S.A., España 1996

4.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS³

El mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE) identifica los métodos que generan un cambio efectivo en lo que se refiere a efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.

Las siguientes herramientas técnicas del libro de James Harrington se aplicarán para el mejoramiento de cada uno de los procesos presentes en el área Financiera de Proforestal, cabe recalcar que estas herramientas me servirán de apoyo y me brindarán sustento necesario para plantear una mejora de procesos y aplicarlos en conjunto con las herramientas y formatos que se detallaran mas adelante:

- **Eliminación de la burocracia.** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.

- **Eliminación de la duplicación.** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.

- **Evaluación del valor agregado.** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted. Por ejemplo, un cliente está dispuesto a pagar por la comida que se sirve en el avión (valor agregado real); pero a él no le interesa si usted lleva un registro

³ HARRINGTON H. JAMES, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, McGraw-Hill, págs. 147-148 Colombia 1994

de los empleados que se encuentran en vacaciones o que llegan tarde al trabajo.

- **Simplificación.** Reducir la complejidad del proceso.
- **Reducción del tiempo del ciclo del proceso.** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- **Prueba de errores.** Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- **Eficiencia en la utilización de los equipos.** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- **Lenguaje simple.** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- **Estandarización.** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con proveedores.** El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
- **Mejoramiento de situaciones importantes.** Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objetivo

ayudarle al EMP en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.

- **Automatización y/o mecanización.** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

Otras de las herramientas con las cuales vamos a desarrollar el capítulo presente y que se expuso anteriormente íbamos a trabajar en conjunto con las herramientas del libro de James Harrington son las siguientes:

4.1.1 Flujodiagramación

“Se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.”⁴

También se puede decir que la flujodiagramación 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.

Los símbolos estándares que se utilizarán en los flujodiagramas planteados son los siguientes:

 = OPERACIÓN: modifica o crea algo, agrega valor (AV).

 = INSPECCIÓN O CONTROL: revisa o verifica algo, no agrega valor (NAV).

⁴ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1994. pág. 96.

 = DEMORA O ESPERA: se presenta cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada, no agrega valor (NAV).

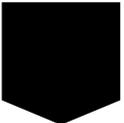
 = ARCHIVO O ALMACENAMIENTO: se usa cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad, no agrega valor (NAV).

 = TRANSPORTE (No Agrega Valor): indica el movimiento del output entre locaciones, no agrega valor (NAV).

 = LIMITES: se utiliza para indicar el inicio o fin del proceso normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o fin, no agrega valor (NAV).

 = PUNTO DE DECISIÓN: este se coloca en el punto del proceso en el que se deba tomar alguna decisión no agrega valor (NAV).

 = DIRECCIÓN DE FLUJO: se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso no agrega valor (NAV).

 = CONECTOR: se utiliza cuando no existe demasiado espacio para dibujar en totalidad el flujograma en el papel, generalmente va con un número dentro.

Los flujodiagramas de procesos de la propuesta de mejoramiento incluirán la siguiente información (ver gráfico N° 13):

Gráfico N° 13 flujodiagramación

		Flujodiagramación									
		Proceso:				Código :					
Objetivo:											
Alcance:											
Responsable:											
Lugar y fecha:											
Ingreso:											
Total en tiempo:											
Total en costo:											
Eficiencia tiempo:											
Eficiencia costo:											
Frecuencia:											
Volumen:											
Nº	Actividad Realizada	Responsable			Tiempo minutos		Costo minutos		Observaciones		
					AV	NAV	AV	NAV			
1											
2											
3											
.											
.											
.											
.											
.											
n											
Subtotales											
Totales											
$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempoAV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{\quad}{\quad}$					$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{\quad}{\quad}$						
Formularios:											
Terminología:											
Cambios realizados			Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Suprimidos:			Fecha:								
Mejorados:											
Fusionados											

Elaborado por: Milton Narváez Morillo

4.1.2 Hoja de Mejoramiento

Este documento permite comparar la situación actual del proceso con mejoramiento propuesto tanto en costos como en minutos, además se determinan los beneficios esperados y eficiencias en tiempos y costos. (Ver figura N° 14)

4.1.2.1 Acciones de mejoramiento

Los procesos se pueden mejorar a través de las siguientes acciones:

4.1.2.1.1 Mejoramiento: Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.

4.1.2.1.2 Fusión: Es la combinación o integración de actividades o procesos.

4.1.2.1.3 Eliminación o supresión: Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que están duplicados o que son ineficientes.

4.1.2.1.4 Creación: Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización.

Gráfico N° 14 hoja de mejoramiento

HOJA DE MEJORAMIENTO			
Proceso:	Código:		
Problemas detectados: ----- ----- ----- ----- -----			
Soluciones propuestas: ----- ----- ----- ----- -----			
Frecuencia:	veces al año =		
Tiempo (minutos):			
Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
Costos (\$):			
Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
Eficiencia en tiempo:			
Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	
Eficiencia en costos:			
Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	

Elaborado por: Milton Narváz Morillo

4.1.3 Hoja de caracterización

Este documento permite saber que requerimientos son necesarios y bajo que limitaciones nos encontramos para alcanzar una mejora de procesos y así poder cumplir con lo propuesto en la hoja de mejoramiento y la flujodiagramación. (Ver Figura N° 15)

Gráfico N° 15 hoja de caracterización

	HOJA CARACTERIZACION
Proceso:	Código IPP:
Macroproceso:	Fecha de elaboración:
Proceso:	Fecha última revisión:
A. Objetivo:
B. Alcance:
C. Responsable:
D. Requisitos legales:
E. Políticas Internas:
F. Indicadores:
G. Entradas:
H. Salidas:
I. Controles:
J. Instrucciones aclaratorias:

Elaborado por: Milton Narvárez Morillo

4.2 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN CADA PROCESO

Las herramientas antes mencionadas como son: Flujodiagramación, Hoja de mejoramiento y Hoja de caracterización, serán aplicadas a cada proceso del área Financiera de Proforestal cabe aclarar que estos procesos ya fueron determinados en el Capítulo III ahora se va a proceder a su mejoramiento.



Flujodiagramación

Proceso: F.1.2 Ingreso de Partidas Presupuestarias

Código IPP: 001

Objetivo: Distribuir recursos a cada una de las partidas

Alcance: El ingreso de Partidas Presupuestarias

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Jefa de Presupuesto.

Ingreso: Libro de ingresos

Resultado: Presupuesto ingresado

Total en tiempo: 32

32

Eficiencia tiempo: 31,25%

Lugar y fecha: Quito, 01/07/2009

31,25%

Frecuencia: Cuatrimestral

Total en costo: 1,662

1,662

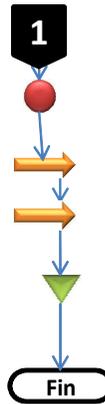
Eficiencia costo: 34,42%

34,42%

Volumen: 3

Nº	Actividad Realizada	Responsable			Tiempo minutos		Costo minutos		Observaciones
		Secretaria	Jefe Financiero	Jefa Presupuesto	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepta y registra el libro de Presupuestos aprobado.	●			3		0,086		1
2	Secretaria entrega el libro de Presupuestos al Jefe Financiero.	→				1		0,086	
3	Revisa y lee la información documentación.		■			5		0,164	2
4	Firma el libro de Presupuestos para poder proseguir con el trámite.		●		1		0,164		
5	Entrega el libro a Secretaria para que se distribuya respectivamente.		→			1		0,164	
6	Registra firma el libro de entrada y salida de documentos.	●			2		0,086		
7	Entrega el libro de Presupuestos a la sección de Presupuestos.	→				1		0,086	
8	Recepta el libro de Presupuestos lee y analiza la información.			■		5		0,118	
9	Ingresa partidas presupuestarias al Sistema Esigef.			●	3		0,118		3
10	Reproduce ejemplares para Jefe Financiero y Contabilidad.			●		2		0,118	4

11	Firma la documentación pertinente y de respaldo.
12	Entrega copia de Presupuestos a la sección de Contabilidad.
13	Entrega de copia del Presupuesto al Jefe Financiero.
14	Archiva Presupuesto original para confección y certificación Presupuestaria.



1		0,118		
	1		0,118	
	1		0,118	
	5		0,118	5
Subtotales				
10	22	0,572	1,09	
Totales		32	1,662	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{10}{32} = 31\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,572}{1,662} = 34\%$$

Formularios: ninguno

Terminología: Esigef

Cambios realizados

Suprimidos: 1
Mejorados: 3
Fusionados: 1

Elaborado por:

Milton Narváez Morillo
Fecha: 01 de Julio del 2009

Revisado por:

Aprobado por:



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso: F.1.2 Ingreso de Partidas Presupuestarias
Código IPP: 001

Problemas detectados:

- Existe retraso por que el Director Ejecutivo no se encuentra en la institución y no se firma a tiempo.
- Jefe Financiero tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación pendiente se encuentra en desorden.
- El internet es muy lento para ingresar al Sistema Esigef, muchas de las veces no responde.
- Existe una sola copiadora multifunción para toda el área Financiera, la bandeja de papel esta vacía algunas veces esto incomoda a sus usuarios.
- Existe desorden de documentación archivada, solo existe carpetas archivadoras para ordenar la documentación.

Soluciones propuestas:

- Se instala una línea telefónica con la cual se puede estar mas en contacto con la Dirección Ejecutiva.
- Se agiliza revisión por parte del Jefe Financiero priorizando actividades y utilizando formatos estandar con los cuales se verifica las partes de interés dando agilidad a la lectura de trámites, también utilizando carpetas de color por área se puede organizar la documentación y mantener un orden por áreas.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se crea consciencia de la utilización del papel, se encarga a la Secretaria la labor de verificar que la bandeja de papel de la impresora este siempre llena.
- Se obtienen archivadores para ordenar carpetas de las áreas respectivas y no tener un desorden en cada una de las mismas.

Frecuencia: 3 veces al cuatrimestre

veces al año = 12

Tiempo (minutos):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
50	32	18	216

Costos (\$):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
1,866	1,662	0,204	\$ 2,45

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
18,00%	31,25%	-13,25%

Eficiencia en costos:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
30,65%	34,42%	-3,77%



HOJA CARACTERIZACION

Proceso: F.1.2 Ingreso de Partidas Presupuestarias

Código IPP: 001

Macroproceso: Presupuesto

Fecha de elaboración: 01/06/2009

Proceso: Ingreso de Partidas Presupuestarias

Fecha última revisión: 08/07/2009

- A. **Objetivo:** Distribuir los recursos a cada una de las Partidas
- B. **Alcance:** Ingreso de Partidas Presupuestarias
- C. **Responsable:** Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Jefa de Presupuesto.
- D. **Controles:** Ley de Presupuestos, LOAFIC, Normas Técnicas Presupuestarias-Ministerio de finanzas, ley de estabilización, estabilidad y Transparencia fiscal, LOGGE, LOSCCA.
- E. **Políticas Internas:** Uso del clasificador presupuestario
- F. **Indicadores:** El ingreso de las partidas presupuestarias realizadas/Total de partidas por autorizar.
- G. **Entradas:** Solicitud de ingreso de partida
- H. **Salidas:** Creación de partida Presupuestaria
- I. **Instrucciones aclaratorias:** ninguna



Flujodiagramación

Proceso: F.2.1 Ejecución contable

Código EC:

Objetivo: Ingresar y registrar gastos hechos por la institución

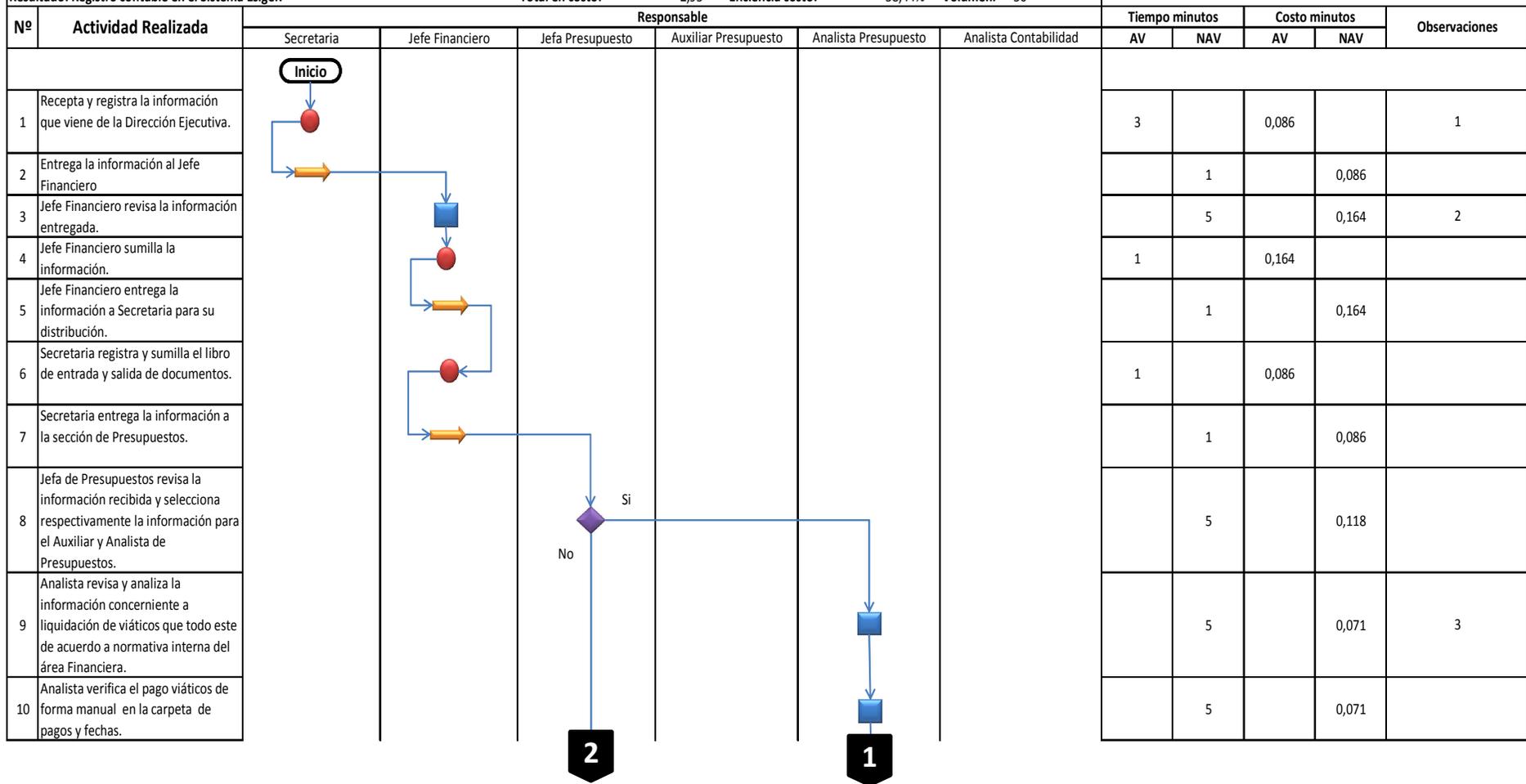
Alcance: Ingreso de gastos hasta el pago de los mismos

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Presupuesto, Contabilidad.

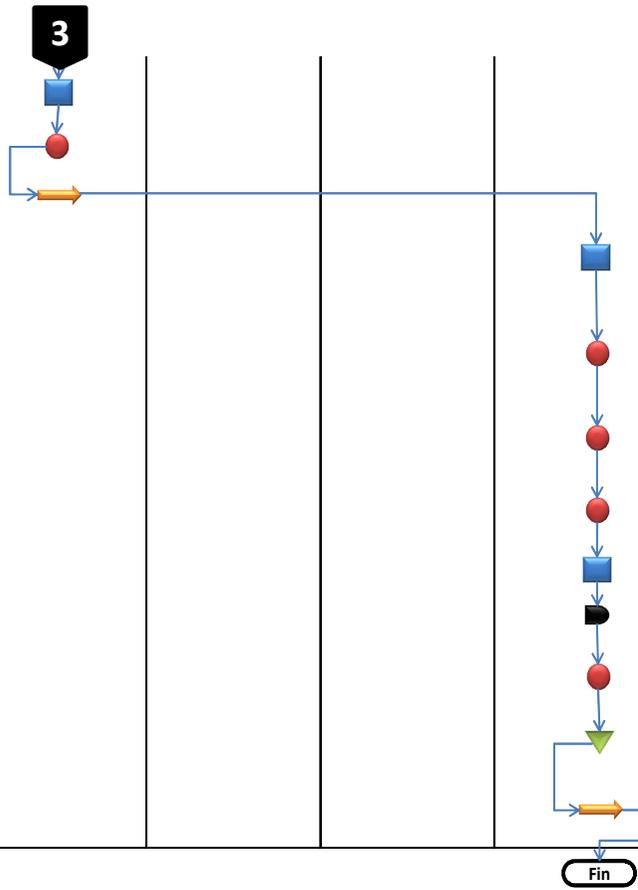
Ingreso: Doc. de liquidación, reposición y pago fact.

Resultado: Registro contable en el Sistema Esigef.

Lugar y fecha:
Total en tiempo: 103 **Eficiencia tiempo:** 31,07% **Frecuencia:** Diaria
Total en costo: 2,95 **Eficiencia costo:** 38,44% **Volumen:** 30



22	Jefa de Presupuestos revisa el compromiso efectuado por el Analista y Auxiliar.
23	Jefa de Presupuesto aprueba el compromiso.
24	Jefa de Presupuesto despacha a Contabilidad.
25	Analista de Contabilidad realiza el Control concurrente de la información entregada.
26	Analista de Contabilidad ingresa en el sistema Esigef la información detallada de liquidación, reposición y pago fact. realizadas por la Institución.
27	Analista de Contabilidad elabora CUR devengado en el sistema ESigef.
28	Analista de Contabilidad realiza Liquidación, reposición de gastos y pago de facturas.
29	Analista de Contabilidad analiza si hay bien físico
30	Analista de Contabilidad realiza el Ingreso a bodegas.
31	Analista de Contabilidad registra contratos de bienes o servicios adquiridos por la institución.
32	Analista de Contabilidad realiza el archivo de documentación contable.
33	Analista de Contabilidad envía la documentación la Tesorería.



	8		0,118	9
2		0,118		
	2		0,118	
	6		0,086	
6		0,086		10
2		0,086		
2		0,086		
	3		0,086	
5		0,086		
2		0,086		
	5		0,086	11
	1		0,086	

Subtotales	32	71	1,134	1,816
Totales	103		2,95	
$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{32}{103} = 31\%$ $Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,134}{2,95} = 38\%$				

Formularios: ninguno
Terminología: Esigef

Cambios realizados	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Suprimidos: 4	Milton Narváez Morillo		
Mejorados: 6	Fecha: 01 de Julio del 2009		
Fusionados: 1			



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso: F.2.1 Ejecución Contable
Código EC: 001

Problemas detectados:

- Jefe Financiero, tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación pendiente se encuentra en desorden.
- Analista de Presupuestos debe realizar la verificación de constancia de firmas, redacción correcta para poder proseguir caso contrario no se procede con el trámite y se devuelve a Dirección Ejecutiva.
- Analista de Presupuestos verifica de forma manual fechas, si esta o no cancelado para no cometer una duplicación en pago de viáticos.
- El internet es muy lento para ingresar al Sistema Esigef, muchas de las veces no responde.
- Existe una sola impresora multifunción y es para toda el área Financiera la bandeja de papel se encuentra vacía a veces esto incomoda a sus usuarios.
- Auxiliar de Presupuestos debe verificar que las facturas procedan con todas las normativas propuestas para el efecto caso contrario no se procede y devuelven a Dirección Ejecutiva.
- Jefe de Tesorería debe realizar una constatación en caso que haya bien físico los detalles de bienes a veces no son muy claros.

Soluciones propuestas:

- Se agiliza revisión por parte del Jefe Financiero priorizando actividades y utilizando formatos estandar con los cuales se verifica las partes de interés dando agilidad a la lectura de trámites, también utilizando carpetas de color por área se puede organizar la documentación y mantener un orden por áreas.
- Establecer normas de cómo debe llegar y enviarse la documentación tanto del área Financiera como Ejecutiva, utilizar formatos estandar para no cometer errores y malas interpretaciones en las redacciones.
- Con ayuda del departamento de Sistemas hacer un programa el cual me permita verificar fechas de pagos de viaticos y saber si esta pagado, esto agiliza la búsqueda y tiempo de respuesta del Analista.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se crea consciencia de la utilización del papel, se encarga a la Secretaria la labor de verificar que la bandeja de papel de la impresora este siempre llena.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se debe utilizar formatos estandar que permitan con una lectura rápida y saber de que se trata y si existe o no un bien físico.

Frecuencia: 30 diarias

veces al año = 7200

Tiempo (minutos):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
142	103	39	280800

Costos (\$):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
3,365	2,95	0,415	\$ 2.988,00

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
21,83%	31,07%	-9,24%

Eficiencia en costos:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
33,70%	38,44%	-4,74%



HOJA CARACTERIZACION

Proceso: F.2.1 Ejecución Contable

Código EC: 001

Macroproceso: Contabilidad

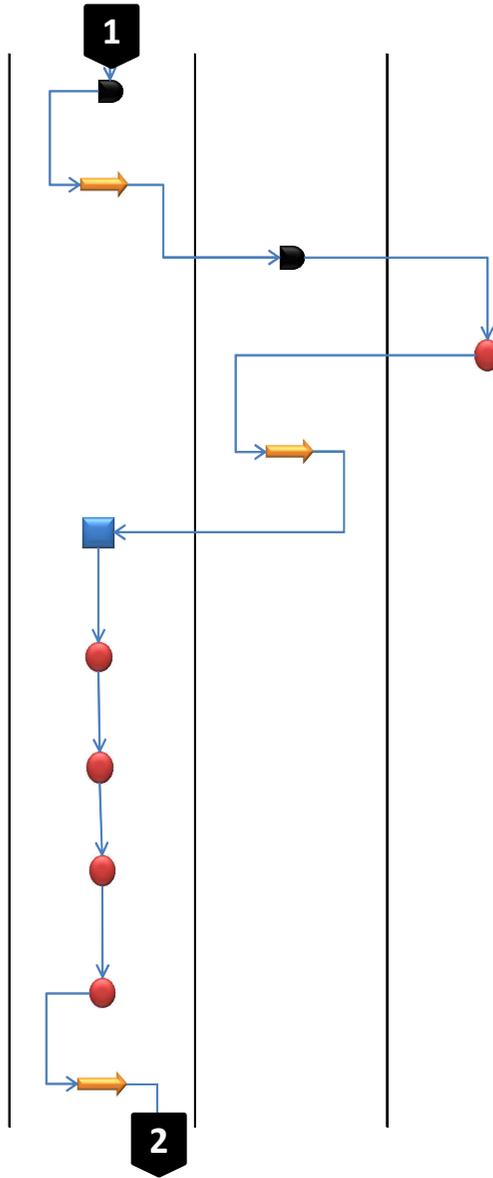
Fecha de elaboración: 01/06/2009

Proceso: Ejecución Contable

Fecha última revisión: 08/07/2009

- A. **Objetivo:** Registrar los gastos de la Institución
- B. **Alcance:** Registrar los gastos en el Sistema Esigef
- C. **Responsable:** Secretaria, Jefe Financiero, Jefa de Presupuesto, Analista de Presupuesto, Auxiliar de Presupuesto, Analista de Contabilidad.
- D. **Controles:** Normas técnicas de Contabilidad gubernamental, LOAFIC, ley de estabilización, estabilidad y Transparencia fiscal.
- E. **Políticas Internas:** Uso del catalogo general de cuentas.
- F. **Indicadores:** Gastos registrados en el sistema/Gastos realizados por la institución
- G. **Entradas:** Transacciones efectuadas a nombre de la Institución.
- H. **Salidas:** Registro Contable.
- I. **Instrucciones aclaratorias:** ninguna

14	Jefa de Presupuestos imprime la documentación pertinente para el Director Ejecutivo.
15	Jefa de Presupuestos envía la documentación pertinente para el Director Ejecutivo.
16	Secretaria del Director Ejecutivo receipta la información y entrega al Director Ejecutivo.
17	Director Ejecutivo legaliza y aprueba la estructura Presupuestaria y entrega a Secretaria.
18	Secretaria de Dirección Ejecutiva envía documentación para Area de Presupuestos
19	Jefa de Presupuestos receipta y verifica la documentación aprobada por el Director Ejecutivo.
20	Jefa de Presupuesto procede a realizar la distribución en Programación Indicativa Anual por ítem de gasto
21	Jefa de Presupuesto procede a realizar la distribución en Programación Indicativa Anual a nivel de grupo.
22	Jefa de Presupuesto procede a realizar la distribución en Programación Indicativa Anual por flujo de gastos.
23	Jefa de Presupuestos elabora solicitud al MAGAP para que se consolide la PIA dirigida al Director Financiero.
24	Jefa de Presupuestos firma y envía solicitud al Director Financiero.



	5		0,118	4
	10		0,118	
	2		0,086	
60			0,224	
	10		0,086	
	2		0,118	
2400			0,118	5
1440			0,118	
640			0,118	
60			0,118	
	10		0,118	

25	Director Financiero consolida información de proyectos para el Ministerio de Economía y Finanzas para que se apruebe.								
26	El MEF revisa los proyectos para la aprobación.								
27	Jefa de Presupuestos realiza monitoreo de la aprobación del PIA de Proforestal mediante visitas al MEF.								
				2					
				Fin					
Subtotales					5955	1972	1,74	1,262	
Totales					7927		3,002		
$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{5955}{7927} = 75,12\%$ $Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,74}{3,002} = 57,96\%$									
Formularios: ninguno									
Terminología: Esigef									
Cambios realizados		Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:			
Suprimidos:	3	Milton Narváez Morillo							
Mejorados:	1	Fecha: 01 de Julio del 2009							
Fusionados	2								



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso: F.1.4 Programación Indicativa Anual
Código PIA: 001

Problemas detectados:

- Jefe Financiero tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación pendiente se encuentra en desorden.
- El internet es muy lento para ingresar al Sistema Esigef, muchas de las veces no responde.
- Existe una sola impresora multifunción y es para toda el área Financiera la bandeja de papel se encuentra vacía a veces esto incomoda a sus usuarios.
- El Director Ejecutivo no se encuentra en la ciudad o esta en reunión, tiene muchos trámites pendientes .
- El área Financiera se encuentra un piso arriba.
- El trámite se encuentra en el MEF para su aprobación esto tarda 3 días.
- Las visitas al MEF son una vez al día para explicar la distribución de las partidas.

Soluciones propuestas:

- Se agiliza revisión por parte del Jefe Financiero priorizando actividades y utilizando formatos estandar con los cuales se verifica las partes de interés dando agilidad a la lectura de trámites, también utilizando carpetas de color por área se puede organizar la documentación y mantener un orden por áreas.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se crea consciencia de la utilización del papel, se encarga a la Secretaria la labor de verificar que la bandeja de papel de la impresora este siempre llena.

Frecuencia: una vez al año

veces al año = 1

Tiempo (minutos):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
8068	7927	141	141

Costos (\$):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
3,796	3,002	0,794	\$ 0,79

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
73,80%	75,12%	-1,32%

Eficiencia en costos:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
45,84%	57,96%	-12,12%



HOJA CARACTERIZACION

Proceso: F.1.4 Programación Indicativa Anual

Código PIA: 001

Macroproceso: Presupuesto

Fecha de elaboración: 01/06/2009

Proceso: Programación Indicativa Anual

Fecha última revisión: 08/07/2009

- A. **Objetivo:** Establecer un Programa indicativo al año
- B. **Alcance:** Registro en Sistema Esigef
- C. **Responsable:** Secretaria, Jefe Financiero, Jefa de Presupuesto.
- D. **Controles:** Ley de Presupuestos, LOAFIC, La Constitución del Ecuador.
- E. **Políticas Internas:** no aplica
- F. **Indicadores:** Proyectos ejecutados/Presupuesto asignado
- G. **Entradas:** Programa Operativo Anual.
- H. **Salidas:** Creacion del Programa Indicativo Anual.
- I. **Instrucciones aclaratorias:** ninguna



Flujodiagramación

Proceso: F.1.1 Emisión de Certificación Presupuestaria

Código ECP:

Objetivo: Ingresar y registrar gastos hechos por la institución

Alcance: Ingreso de gastos hasta el pago de los mismos

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

Ingreso: Doc. de liquidación, reposición y pago fact.

Resultado: Registro contable en el Sistema Esigef.

Total en tiempo: 50

1,99

Eficiencia tiempo: 38,00%

Lugar y fecha:

38,00%

Frecuencia: Diaria

Total en costo: 1,99

1,99

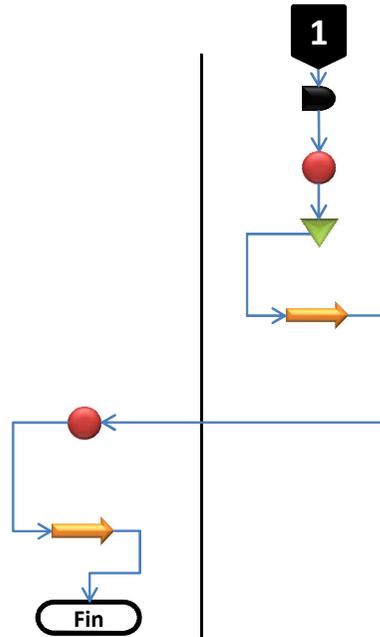
Eficiencia costo: 36,98%

36,98%

Volumen: 5

Nº	Actividad Realizada	Responsable			Tiempo minutos		Costo minutos		Observaciones
		Secretaria	Jefe Financiero	Jefa Presupuesto	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe y registra solicitud de certificación de fondos enviada por la Dirección Ejecutiva.	3					0,086		1
2	Secretaria entrega la solicitud al Jefe de Financiero.		1			1		0,086	
3	Jefe Financiero lee y analiza la solicitud e información concerniente a la Certificación entregada.		5					0,164	2
4	Jefe Financiero firma solicitud de Certificación Presupuestaria.		1					0,164	
5	Jefe Financiero entrega solicitud de Certificación Presupuestaria a la Secretaria.			1				0,164	
6	Secretaria registra y firma en el libro de entradas y salidas.	1						0,086	
7	Secretaria entrega la solicitud de certificación Presupuestaria a Presupuestos.			1				0,086	
8	Jefa de Presupuesto lee la solicitud de Certificación Presupuestaria entregada.			3				0,118	
9	Jefa de Presupuesto revisa en el sistema Esigef el Presupuesto disponible.			2				0,118	3
10	Jefa de Presupuesto elabora documento de respuesta con la documentación respectiva de respaldo.			10				0,118	

11	Jefa de Presupuesto imprime la documentación respectiva a la Certificación Presupuestaria.
12	Jefa de Presupuesto firma la Certificación Presupuestaria.
13	Jefa de Presupuesto archiva documento certificado.
14	Jefa de Presupuesto entrega a la Jefe Financiero la documentación respectiva de respuesta a la solicitud.
15	Jefe Financiero analiza y firma la documentación respectiva de respuesta a la solicitud.
16	Jefe Financiero entrega la documentación respectiva de respuesta a la solicitud a la Dirección Ejecutiva.



	2		0,118	4
1		0,118		
	5		0,118	5
	1		0,118	
3		0,164		
	10		0,164	
Subtotales				
	19	31	0,736	1,254
Totales				
	50		1,99	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{19}{50} = 38,00\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,736}{1,99} = 36,98\%$$

Formularios: ninguno

Terminología: Esigef

Cambios realizados

Suprimidos: 1
Mejorados: 2
Fusionados: 1

Elaborado por:

Milton Narváez Morillo
Fecha: 01 de Julio del 2009

Revisado por:

Aprobado por:



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso: F.1.1 Emisión de Certificación Presupuestaria
Código ECP: 001

Problemas detectados:

- Jefe Financiero Tiene muchos trámites por firmar la información se encuentra en desorden y a veces no se encuentra en el área Financiera.
- El internet es muy lento para ingresar al Sistema Esigef, muchas de las veces no responde.
- Existe una sola impresora multifunción y es para toda el área Financiera la bandeja de papel se encuentra vacía a veces esto incomoda a sus usuarios.
- Existe desorden de documentación archivada, solo existe carpetas archivadoras para ordenar la documentación.
- La respuesta es favorable o desfavorable y para ello se debe realizar todos los pasos anteriores.
- La Dirección Ejecutiva se encuentra un piso mas abajo del área Financiera no existe teléfono para poder comunicarse con la Dirección Ejecutiva.

Soluciones propuestas:

- Se agiliza revisión por parte del Jefe Financiero priorizando actividades y utilizando formatos estandar con los cuales se verifica las partes de interés dando agilidad a la lectura de trámites, también utilizando carpetas de color por área se puede organizar la documentación y mantener un orden por áreas.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se crea consciencia de la utilización del papel, se encarga a la Secretaria la labor de verificar que la bandeja de papel de la impresora este siempre llena.
- Con una línea telefónica se puede estar en contacto con la Dirección Ejecutiva y así coordinar acciones de interés para las áreas.
- En caso de que la certificación Presupuestaria resultare con respuesta desfavorable debería informarse vía intranet omitiendo así pasos innecesarios.

Frecuencia: cinco diarias

veces al año = 1200

Tiempo (minutos):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
65	50	15	18000

Costos (\$):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
2,194	1,99	0,204	\$ 244,80

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
27,69%	38,00%	-10,31%

Eficiencia en costos:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
33,55%	36,98%	-3,43%



HOJA CARACTERIZACION

Proceso: F.1.1 Emisión de Certificaciones Presupuestarias

Código ECP: 001

Macroproceso: Presupuesto

Fecha de elaboración: 01/06/2009

Proceso: Emisión de Certificaciones Presupuestarias

Fecha última revisión: 08/07/2009

- A. **Objetivo:** Identificar la cantidad de fondos con la que cuenta la institución.
- B. **Alcance:** Certificación de Fondos
- C. **Responsable:** Secretaria, Jefe Financiero, Jefa de Presupuesto.
- D. **Controles:** Ley de Presupuestos, LOAFIC, Normas Técnicas Presupuestarias-Ministerio de finanzas, LOSNCOP, LOGGE.
- E. **Políticas Internas:** Reglamento interno para certificación de fondos
- F. **Indicadores:** Número de Certificaciones emitidas/Número de solicitudes de certificaciones solicitadas.
- G. **Entradas:** Requerimientos de la institución para saber de cuanto dinero se dispone.
- H. **Salidas:** Certificación de fondos
- I. **Instrucciones aclaratorias:** ninguna



Flujodiagramación

Proceso: F.1.3 Ejecución de modificaciones Presupuestarias

Código ERP:

Objetivo: Ingresar y registrar gastos hechos por la institución

Alcance: Ingreso de gastos hasta el pago de los mismos

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

Ingreso: Doc. de liquidación, reposición y pago fact.

Resultado: Registro contable en el Sistema Esigef.

Total en tiempo: 118 **Eficiencia tiempo:** 23,73% **Frecuencia:** Mensual

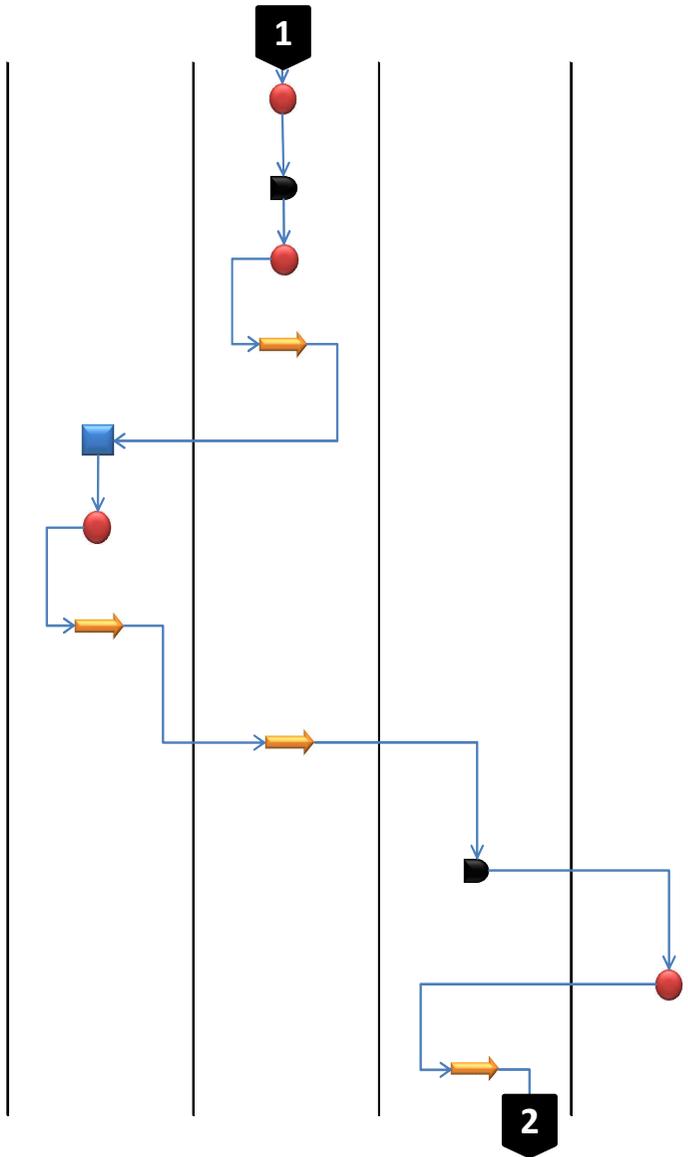
Total en costo: 3,866 **Eficiencia costo:** 33,16% **Volumen:** 5

Lugar y fecha:

Nº	Actividad Realizada	Responsable					Tiempo minutos		Costo minutos		Observaciones
		Secretaria	Jefe Financiero	Jefa Presupuesto	Secretaria Dirección	Director Ejecutivo	AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio									
1	Recepta y registra documento disponiendo se elabore la modificación presupuestaria.	●					3		0,086	0,086	1
2	Secretaria entrega al Jefe Financiero para que firme el documento.	→						2		0,086	
3	Jefe de Financiero lee y revisa el documentación entrega.		□					5		0,164	2
4	Jefe de Financiero firma el documento.		●				1		0,164		
5	Jefe de Financiero entrega a Secretaria para que distribuya.	→						1		0,164	
6	Secretaria registra en el libro de entradas y salidas la documentación.	●					1		0,086		
7	Secretaria entrega a Presupuesto la documentación respectiva.	→						1		0,086	
8	Jefa de Presupuesto lee la documentación entregada.			□				5		0,118	3
9	Jefa de Presupuesto realiza la modificación presupuestaria en el sistema Esigef.			●			1		0,118		4
10	Jefa de Presupuesto imprime documentación respectiva conserniente a la modificación Presupuestaria.			●				2		0,118	5

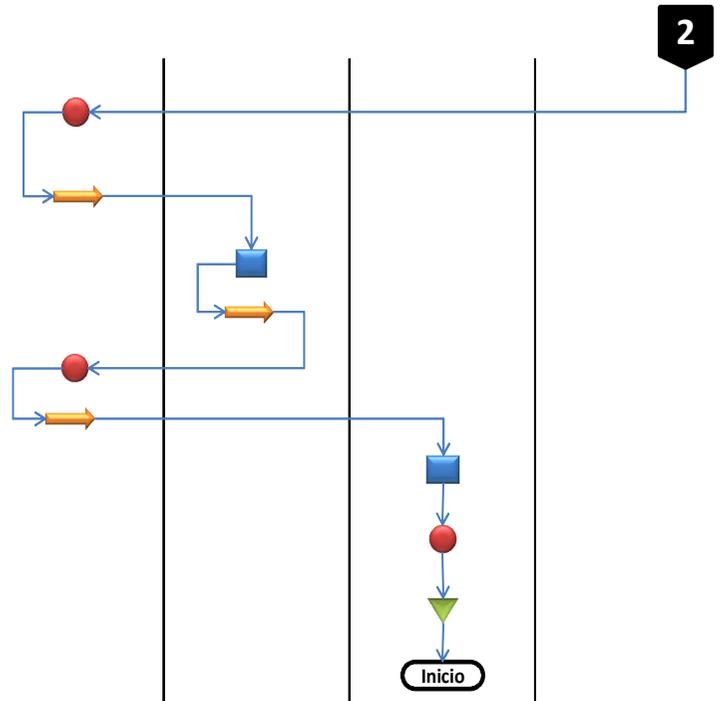
1

11	Jefa de Presupuesto elabora oficio dirigido a la Dirección Ejecutiva.
12	Jefa de Presupuesto imprime oficio dirigido a la Dirección Ejecutiva.
13	Jefa de Presupuesto firma oficio dirigido a la Dirección Ejecutiva.
14	Jefa de Presupuesto entrega el oficio y el documento de modificación presupuestaria al Jefe Financiero.
15	Jefe Financiero lee el oficio y el documento de modificación Presupuestaria.
16	Jefe Financiero firma el oficio y el documento de modificación Presupuestaria.
17	Jefe Financiero entrega a Jefa de Presupuesto para su envío a la Dirección ejecutiva para su aprobación.
18	Jefa de Presupuesto entrega a la Secretaria de la Dirección Ejecutiva para que legalice la modificación presupuestaria.
19	Secretaria de la Dirección Ejecutiva entrega documentación a Director Ejecutivo para que legalice la modificación presupuestaria.
20	Director Ejecutivo legaliza la modificación presupuestaria y entrega a secretaria.
21	Secretaria de Dirección Ejecutiva entrega la documentación a la Dirección Financiera.



6		0,118		
	2		0,118	6
1		0,118		
	1		0,118	
	5		0,164	7
1		0,164		
	1		0,164	
	10		0,118	
	30		0,086	
10		0,224		
	10		0,086	

22	Recepta y registra oficio de la Dirección Ejecutiva en el que se autoriza la modificación presupuestaria.
23	Secretaria entrega al Jefe Financiero para que lea el documento.
24	Jefe Financiero lee el documento.
25	Jefe financiero entrega a secretaria para que distribuya.
26	Secretaria registra en el libro de departamento Financiero.
27	Secretaria entrega a Presupuestos.
28	Jefa de Presupuesto verifica la documentación entregada.
29	Jefa de Presupuesto registra la modificación presupuestaria en el sistema Esigef.
30	Jefa de Presupuesto archiva la modificación presupuestaria legalizada.



3		0,086	0,086	8
	1		0,086	
	3		0,164	
	1		0,164	
	1		0,086	
	1		0,086	
	3		0,118	
1		0,118		9
	5		0,118	10

Subtotales	28	90	1,282	2,584
Totales	118		3,866	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{28}{118} = 23,73\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,282}{3,866} = 33,16\%$$

Formularios: ninguno
Terminología: Esigef

Cambios realizados
Suprimidos: 2
Mejorados: 5
Fusionados: 2

Elaborado por:
Milton Narváz Morillo
Fecha: 01 de Julio del 2009

Revisado por:

Aprobado por:



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso: F.1.3 Ejecución de Modificaciones Presupuestarias
Código ERP: 001

Problemas detectados:

- Jefe Financiero tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación pendiente se encuentra en desorden.
- El internet es muy lento para ingresar al Sistema Esigef, muchas de las veces no responde.
- Existe una sola impresora multifunción y es para toda el área Financiera la bandeja de papel se encuentra vacía a veces esto incomoda a sus usuarios.
- La Dirección Ejecutiva se encuentra un piso abajo
- El Director muchas veces no se encuentra en la ciudad o esta en reunión por tanto tiene mucha documentación pendiente.
- La documentación esta en desorden, solo existe carpetas archivadoras para ordenar la documentación.

Soluciones propuestas:

- Se agiliza revisión por parte del Jefe Financiero priorizando actividades y utilizando formatos estandar con los cuales se verifica las partes de interés dando agilidad a la lectura de trámites, también utilizando carpetas de color por área se puede organizar la documentación y mantener un orden por áreas.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se crea consciencia de la utilización del papel, se encarga a la Secretaria la labor de verificar que la bandeja de papel de la impresora este siempre llena.
- Se obtienen archivadores para ordenar carpetas de las áreas respectivas y no tener un desorden en cada una de las mismas.

Frecuencia: cinco mensualmente

veces al año = 60

Tiempo (minutos):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
148	118	30	1800

Costos (\$):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
4,102	3,866	0,236	\$ 14,16

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
17,57%	23,73%	-6,16%

Eficiencia en costos:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
31,25%	33,16%	-1,91%



HOJA CARACTERIZACION

Proceso: F.1.3 Ejecución de Modificaciones Presupuestarias

Código ERP: 001

Macroproceso: Presupuesto

Fecha de elaboración: 01/06/2009

Proceso: Ejecución de las Reformas Presupuestarias

Fecha última revisión: 08/07/2009

- A. **Objetivo:** Actualizar el Presupuesto disponible para la Institución.
- B. **Alcance:** Ejecución de la Reforma Presupuestaria
- C. **Responsable:** Secretaria, Jefe Financiero, Secretaria de Dirección Ejecutiva y Director Ejecutivo.
- D. **Controles:** Ley de Presupuestos, LOAFIC, Normas Tecnicas Presupuestarias-Ministerio de finanzas.

- E. **Políticas Internas:** no aplica
- F. **Indicadores:** Número de Modificaciones presupuestarias realizadas/Número de modificaciones presupuestarias solicitadas.
- G. **Entradas:** Disposición de la máxima autoridad que se Ejecute Reforma Presupuestaria.
- H. **Salidas:** Reforma presupuestaria
- I. **Instrucciones aclaratorias:** ninguna



Flujodiagramación

Proceso: F.2.2 Realizar Estados Financieros

Código REF:

Objetivo: Ingresar y registrar gastos hechos por la institución

Alcance: Ingreso de gastos hasta el pago de los mismos

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

Ingreso: Doc. de liquidación, reposición y pago fact.

Resultado: Registro contable en el Sistema Esigef.

Total en tiempo:

394

Eficiencia tiempo:

29,19%

Frecuencia: Anual

Total en costo:

2,102

Eficiencia costo:

40,15%

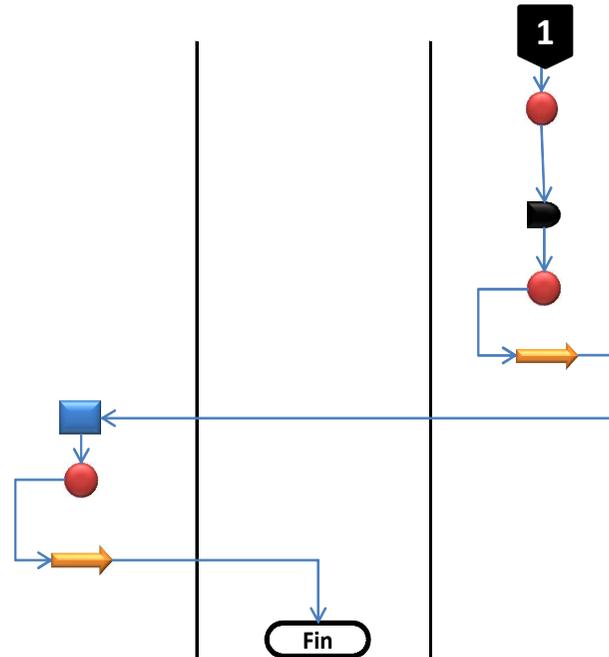
Volumen: 2

Lugar y fecha:

Nº	Actividad Realizada	Responsable			Tiempo minutos		Costo minutos		Observaciones
		Secretaria	Jefe Financiero	Contadora	AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Recepta y registra documento de la Dirección Ejecutiva disponiendo se elabore Estados Financieros.	●			3		0,086		1
2	Secretaria entrega al Jefe Financiero para que revise el documento.	→				1		0,086	
3	Jefe de Financiero revisa la documentación entregada.		■			5		0,164	2
4	Jefe de Financiero firma el documento.		●		1		0,164		
5	Jefe de Financiero entrega a Secretaria para que distribuya.		→			1		0,164	
6	Secretaria registra en el libro de entradas y salidas la documentacion.	●			1			0,086	
7	Secretaria entrega a Contabilidad la documentación.	→				1		0,086	
8	Contadora lee la documentación que se le entrega.			■		5		0,086	3
9	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de libro diario.			●	10		0,086		4
10	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de libro mayor.			●	10		0,086		
11	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de consolidación de registros contables por periodo.			●	20		0,086		
12	Contadora realiza un Análisis de información solicitada.			■		240		0,086	

1

13	Contadora Elabora Informe en base a la información proporcionada por el sistema E-Sigef.
14	Contadora imprime la información de sustento y requerida.
15	Contadora firma cada uno de los balances.
16	Contadora entrega información a Director Financiero.
17	Jefe Financiero revisa la información entregada.
18	Jefe Financiero firma cada uno de los balances.
19	Jefe Financiero entrega información a Dirección Ejecutiva.



60		0,086		
	10		0,086	5
5		0,086		
	1		0,086	
	5		0,164	6
5		0,164		
	10		0,164	
Subtotales				
115	279	0,844	1,258	
Totales		394	2,102	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{115}{394} = 29,19\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,844}{2,102} = 40,15\%$$

Formularios: ninguno

Terminología: Esigef

Cambios realizados

Suprimidos: 3
Mejorados: 4
Fusionados: 1

Elaborado por:

Milton Narváez Morillo
Fecha: 01 de Julio del 2009

Revisado por:

Aprobado por:



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso: F.2.2 Realizar Estados Financieros
Código REF: 001

Problemas detectados:

- Jefe Financiero tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación pendiente se encuentra en desorden.
- El internet es muy lento para ingresar al Sistema Esigef, muchas de las veces no responde.
- La información es cuantiosa debe seleccionar lo que necesita.
- Existe una sola copiadora multifunción para toda el área Financiera, la bandeja de papel esta vacía algunas veces esto incomoda a sus usuarios.
- Se encuentra un piso mas abajo de las oficinas del Departamento Financiero no hay comunicación debido a que no existe línea telefónica.

Soluciones propuestas:

- Se agiliza revisión por parte del Jefe Financiero priorizando actividades y utilizando formatos estandar con los cuales se verifica las partes de interés dando agilidad a la lectura de trámites, también utilizando carpetas de color por área se puede organizar la documentación y mantener un orden por áreas.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se crea consciencia de la utilización del papel, se encarga a la Secretaria la labor de verificar que la bandeja de papel de la impresora este siempre llena.
- Con una línea telefónica se puede estar en contacto con la Dirección Ejecutiva y así coordinar acciones de interés para las áreas.

Frecuencia: 2 veces al año

veces al año = 2

Tiempo (minutos):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
495	394	101	202

Costos (\$):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
2,446	2,102	0,344	\$ 0,69

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
23,03%	29,19%	-6,16%

Eficiencia en costos:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
34,51%	40,15%	-5,64%



HOJA CARACTERIZACION

Proceso: F. .2.2 Realizar Estados Financieros

Código REF: 001

Macroproceso: Contabilidad

Fecha de elaboración: 01/06/2009

Proceso: Realizar Estados Financieros

Fecha última revisión: 08/07/2009

- A. **Objetivo:** Controlar anualmente como se encuentra la institucion en cuanto a sus Activos, Pasivos y Capital.
- B. **Alcance:** Ejecución de los Estados Financieros.
- C. **Responsable:** Contadora, Jefe Financiero.
- D. **Controles:** Ley de Presupuestos, LOAFIC, Normas técnicas de contabilidad gubernamental.
- E. **Políticas Internas:** no aplica
- F. **Indicadores:** Estado Financiero actual/Estado financiero años anteriores
- G. **Entradas:** Libros mayores y auxiliares contables
- H. **Salidas:** Elaboración de los Estados Financieros
- I. **Instrucciones aclaratorias:** ninguna



Flujodiagramación

Proceso: F.3.1 Realizar Ordenes de Transferencia

Código OT:

Objetivo: Ingresar y registrar gastos hechos por la institución

Alcance: Ingreso de gastos hasta el pago de los mismos

Responsable: Secretaria, Jefe Financiero, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

Ingreso: Doc. de liquidación, reposición y pago fact.

Resultado: Registro contable en el Sistema Esigef.

Total en tiempo:

153

Eficiencia tiempo:

Lugar y fecha:

Frecuencia: Diaria

Total en costo:

2,734

Eficiencia costo:

41,83%

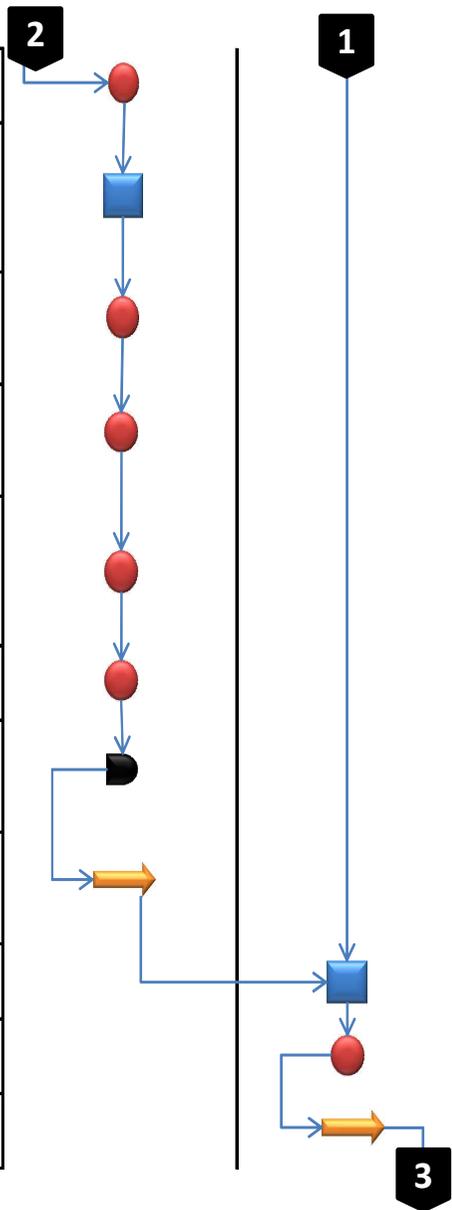
Volumen: 30

Nº	Actividad Realizada	Responsable		Tiempo minutos		Costo minutos		Observaciones
		Jefe de Tesorería	Jefe Financiero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de tesorería recibe y lee la información entregada por Contabilidad.				10		0,118	1
2	Jefe de Tesorería selecciona la información con los documentos respaldo y si contienen contrato y garantías de custodia.				10		0,118	
3	Jefe de Tesorería verifica documentos de garantías y valores (pólizas).				15		0,118	
4	Jefe de Tesorería registra, realiza un control a las pólizas de Buen Uso de Anticipo.			5		0,118		
5	Jefe de Tesorería realiza un seguimiento y análisis de las pólizas.				20		0,118	
6	Jefe de Tesorería prepara oficio a la Compañía de Seguros sobre el informe de vencimientos de pólizas.			30		0,118		
7	Jefe de Tesorería realiza la verificación de fechas de vencimiento de Pólizas y Garantías.				5		0,118	
8	Jefe de Tesorería imprime informe de vencimiento de pólizas				3		0,118	2
9	Jefe de Tesorería firma informe de vencimiento de pólizas			1		0,118		
10	Jefe de Tesorería entrega informe de vencimiento de pólizas al Jefe Financiero.				2		0,118	

2

1

11	Jefe de Tesorería Ingresa información en hoja electrónica.
12	Tesorero revisa valor que se va a transferir por liquidación de viáticos o pago de facturas a proveedores .
13	Jefe de Tesorería elabora comprobante de retención en facturas.
14	Jefe de Tesorería realiza el Pago o transferencia en sistema E-sigef.
15	Jefe de Tesorería obtiene rutas críticas de CUR's de gastos, y otros productos obtenidos del sistema E-sigef.
16	Jefe de Tesorería elabora comprobante de Tesorería.
17	Jefe de Tesorería realiza la Impresión de comprobante electrónico.
18	Jefe de Tesorería entrega la documentación al Jefe Financiero.
19	Jefe Financiero revisa la documentación.
20	Jefe Financiero firma la documentación.
21	Jefe Financiero entrega la documentación a Tesorería.



5		0,118		
	5		0,118	
10		0,118		
5		0,118		3
3		0,118		
3		0,118		
	2		0,118	4
	1		0,118	
	5		0,164	5
2		0,164		
	1		0,164	

22	Jefe de Tesorería archiva comprobantes de tesorería, comprobantes electrónicos y polizas.			10		0,118	6
Subtotales			64	89	1,108	1,626	
Totales			153		2,734		
$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{64}{153} = 41,83\%$			$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,108}{2,734} = 40,53\%$				
Formularios: ninguno							
Terminología: Esigef							
Cambios realizados		Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Suprimidos:	1	Milton Narvárez Morillo					
Mejorados:	4	Fecha: 01 de Julio del 2009					
Fusionados	1						



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso: F.3.1 Ordenes de Transferencia
Código OT: 001

Problemas detectados:

- Es responsable de saber cuando se vencen las polizas, e informar con anticipación al Jefe de Presupuesto.
- Existe una sola impresora multifunción para toda el área Financiera, la bandeja de papel esta vacía a veces.
- El internet es muy lento, muchas de las veces no responde
- Existe una sola copiadora multifunción para toda el área Financiera, la bandeja de papel esta vacía algunas veces esto incomoda a sus usuarios.
- Jefe Financiero tiene otros trámites por firmar y revisar la documentación pendiente se encuentra en desorden.
- Existe desorden de documentación archivada, solo existe carpetas archivadoras para ordenar la documentación.

Soluciones propuestas:

- Se crea consciencia de la utilización del papel, se encarga a la Secretaria la labor de verificar que la bandeja de papel de la impresora este siempre llena.
- Se instala un nuevo servidor de internet el cual solo sea de uso de Proforestal, logrando el ingreso al Sistema Esigef en una manera más ágil y rápida.
- Se obtienen archivadores para ordenar carpetas de las áreas respectivas y no tener un desorden en cada una de las mismas.
- Se agiliza revisión por parte del Jefe Financiero priorizando actividades y utilizando formatos estandar con los cuales se verifica las partes de interés dando agilidad a la lectura de trámites, también utilizando carpetas de color por área se puede organizar la documentación y mantener un orden por áreas.

Frecuencia: 30 diarias

veces al año = 7200

Tiempo (minutos):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
191	153	38	273600

Costos (\$):

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Ahorro o incremento esperado al año
2,97	2,734	0,236	\$ 1.699,20

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
33,51%	41,83%	-8,32%

Eficiencia en costos:

Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
37,31%	40,53%	-3,22%



HOJA CARACTERIZACION

Proceso: F.3.1 Realizar Ordenes de Transferencia

Código IPP: 001

Macroproceso: Tesorería

Fecha de elaboración: 01/06/2009

Proceso: Ordenes de Transferencia

Fecha última revisión: 08/07/2009

- A. **Objetivo:** Realizar ordenes de pago a los proveedores de bienes y/o servicios que prestan servicios a la Institución.
- B. **Alcance:** Autorizar el pago mediante el sistema Esigef.
- C. **Responsable:** Jefe de Tesorería, Jefe Financiero.
- D. **Controles:** Ley de Presupuestos, LOAFIC, Normas técnicas de contabilidad gubernamental, Normas técnicas de presupuesto, ley de responsabilidad, estabilidad y Transparencia fiscal, LOGGE.
- E. **Políticas Internas:** no aplica
- F. **Indicadores:** Acreditaciones en cuentas de Beneficiarios/(Cur de gastos y/o Cur contables)
- G. **Entradas:** Cur de gastos y/o Cur contables
- H. **Salidas:** Acreditación de pagos en cuentas de Beneficiarios por prestar servicios a la institución.
- I. **Instrucciones aclaratorias:** ninguna

4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

Matriz de análisis resumida													
Nº	Proceso	TIEMPO			COSTO			EFICIENCIA EN TIEMPO			EFICIENCIA EN COSTOS		
		Situación Actual total	Situación Propuesta total	Ahorro o incremento esperado al año	Situación Actual total	Situación Propuesta total	Ahorro o incremento esperado al año	Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total	Situación Actual total	Situación Propuesta total	Diferencia total
1	F.1.2 Ingreso de Partidas Presupuestarias.	50	32	216	\$ 1,87	\$ 1,66	\$ 2,45	18,00%	31,25%	-13,25%	30,65%	34,42%	-3,77%
2	F.2.1 Ejecución Contable.	142	103	280800	\$ 3,37	\$ 2,95	\$ 2.988,00	21,83%	31,07%	-9,24%	33,70%	38,44%	-4,74%
3	F.1.4 Programación Indicativa Anual.	8068	7927	141	\$ 3,80	\$ 3,00	\$ 0,79	73,80%	75,12%	-1,32%	45,84%	57,96%	-12,12%
4	F.1.1 Emisión Certificación Presupuestaria.	65	50	18000	\$ 2,19	\$ 1,99	\$ 244,80	27,69%	38,00%	-10,31%	33,55%	36,98%	-3,43%
5	F.1.3 Ejecución de las Reformas Presupuestarias.	148	118	1800	\$ 4,10	\$ 3,87	\$ 14,16	17,57%	23,73%	-6,16%	31,25%	33,16%	-1,91%
6	F.2.2 Realizar Estados Financieros.	495	394	202	\$ 2,45	\$ 2,10	\$ 0,69	23,03%	29,19%	-6,16%	34,51%	40,15%	-5,64%
7	F.3.1 Realizar Ordenes de transferencias.	191	153	273600	\$ 2,97	\$ 2,73	\$ 1.699,20	33,51%	41,83%	-8,32%	37,31%	40,53%	-3,22%
	Totales			574759			\$ 4.950,09			-54,76%			-34,83%
	Promedio de eficiencias									-7,82%			-4,98%

CAPITULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se propone un diseño de organización por procesos para la unidad de Promoción y Desarrollo Forestal del Ecuador “Proforestal”, utilizando para el efecto cadenas de valor en base al proceso administrativo e indicadores de gestión también se establecen funciones y responsabilidades, en función a las necesidades de los macroprocesos, que representan el conjunto de procesos.

5.1 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar los medios de crearla y mantenerla, esta también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional. La cadena de valor ofrece un medio sistemático de dividir la empresa en actividades individuales, y por tanto podemos servirnos de ella para estudiar como están y podrían agruparse”.¹

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

A continuación se ilustra la cadena de valor propuesta para Proforestal con los principales procesos que identifican la naturaleza de sus actividades (ver gráfico N° 16):

¹ Michael E Porter, ventaja competitiva, editorial continental México 2003, págs. 58-59

Cadena de valor

Grafico N° 16 cadena de valor



Elaborado por Milton Narváez Morillo

5.2 INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

5.2.1 Medidores e indicadores²

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.

"Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos".

Los medidores e indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.

² Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2002. págs. 69

- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo”.

5.2.2 Características de los buenos indicadores y medidores³

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Poderse medir.**- Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Tener significado.**- El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- **Poderse controlar.**- El indicador debe poderse controlar.

5.2.3 Tipos de indicadores⁴

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

5.2.3.1 Medidores o indicadores de resultado

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente. En otras palabras, miden la efectividad de satisfacer al cliente. Los clientes definen la calidad de lo que necesitan en términos de dimensiones o características de calidad tales como: precio, tiempo de atención, trato humanizado, calidad del servicio, condiciones de la atención, actitud de

³ Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2002. págs. 70

⁴ Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2002. págs. 71-76

servicio, entre otras más. Esto significa que es importante conocer y considerar las necesidades y expectativas del cliente, del usuario, al desarrollar medidores o indicadores de resultado. Las siguientes etapas conducen al establecimiento adecuado de los mismos:

- Definir las salidas importantes del proceso.
- Identificar los requerimientos válidos para tales salidas.
- Desarrollar los medidores o indicadores de resultados.

Por otro lado, se deben escuchar las necesidades y expectativas de sus clientes (en este caso son los proveedores de bienes y servicios de la organización) para determinar los requerimientos válidos; la siguiente lista ayuda a concertar entre las partes tales requerimientos:

Requerimiento válido = Necesidad y expectativas razonables

Tome cada una de las necesidades y expectativas acordadas como críticas con sus clientes y pregunte:

- ¿Es razonable? Sí / No
- ¿Se entiende? Sí | No
- ¿Se puede medir? Sí / No
- ¿Se puede lograr? Sí | No

Si todas las respuestas son afirmativas, el requerimiento es válido. Cualquier respuesta negativa implica mayor negociación entre las partes hasta obtener una respuesta afirmativa. Si no es posible obtener un sí, entonces el requerimiento no es válido y no debe ser aceptado como tal.

5.2.3.2 Medidores o indicadores de proceso

Cuando usted ha documentado su proceso y posee un diagrama de flujo del mismo, usted puede establecer puntos de control, esto es actividades o eventos a través de los cuales controla el proceso. Se denominan medidores o indicadores de proceso a estos puntos de control.

Los indicadores de proceso se diferencian de los indicadores de resultado en que miden la variación existente en el proceso, midiendo las actividades del proceso, esto es, cómo se hace el mismo. En contraste con los medidores o Indicadores de resultado que miden las salidas del proceso, la conformidad o no conformidad general con los requisitos válidos, miden el qué hace el proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

5.2.3.3 El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

5.2.3.4 El medidor de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso, ¿se están usando de manera óptima los recursos asignados para la realización del proceso?

El conjunto de eficacia y eficiencia es conocido con el término efectividad. No obstante, no existen medidores que midan la efectividad, se mide la eficacia o la eficiencia del proceso.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Se dice que un proceso es efectivo cuando es eficaz y eficiente. Sin embargo, no existe un indicador de efectividad, o es de eficacia o de eficiencia pero no

existe uno que mida de manera simultánea ambos aspectos. Por tal motivo, se debe tener indicadores que midan tanto la eficacia como la eficiencia del proceso.

5.2.4 Elaboración de indicadores⁵

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir los atributos importantes

Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, la eficacia y la eficiencia, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador. Luego, por consenso, seleccione los más apropiados.

En esta etapa inicial de identificación y selección de medidores, el equipo humano encargado de establecerlos debe ser cuidadoso en describirlos, de manera tal que sean verdaderos indicadores. Tener un medidor requiere que algún valor numérico puede usarse para representar la cantidad sugerida. La descripción de medidores comienza típicamente con frases como "el número de", "la cantidad de" o "el porcentaje de".

Durante esta primera fase de identificación de potenciales indicadores no se deben hacer consideraciones sobre qué tan prácticos, válidos o apropiados son, ya que la idea es generar una amplia gama de posibilidades y tener el mayor número posible de ideas innovadoras.

⁵ Mariño, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia. 2002. págs. 77-78

Paso 2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos

Con base en la selección anterior, el equipo de mejoramiento del proceso evalúa los medidores o indicadores propuestos en el paso anterior con base en la validez y practicidad de los mismos. Los medidores deben ser válidos para tomar decisiones, de tal manera que un cambio en él, es indicativo de que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse acción. Asimismo, el indicador debe ser fácil de crear, mantener y usar. Analizar entonces, aspectos como si los datos están disponibles y si se encuentran en una computadora, si se posee software disponible para extraer los datos deseados y manipularlos después de extraerlos de la base de datos, como también si se cuenta con el conocimiento y la experiencia para producir el análisis deseado de los datos.

Las dos características esenciales en un buen indicador, validez y practicidad, se pueden expresar en tres criterios de evaluación, ¿el indicador o medidor sugerido puede medirse, es entendible y controlable? Pueden usarse otros criterios para definir finalmente los indicadores o medidores a usar.

5.3 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Los Procesos organizacionales considerados para el presente estudio son los siguientes:

5.3.1 Procesos Gobernantes: Establecerán las directrices y guías necesarias que permitan la eficiente gestión institucional. Tienen repercusión en toda la organización, permiten su funcionamiento, crecimiento y el direccionamiento de los demás procesos; están relacionados con todas las áreas de Proforestal; en ellos actúan los niveles directivos, que son los siguientes:

- Gestión de desarrollo institucional.
- Gestión Estratégica para la implementación y ejecución del PNF y R.

5.3.2 Procesos Agregadores de Valor: generarán el portafolio de productos y servicios destinados a la satisfacción de necesidades del cliente externo principalmente, dentro del marco de la misión institucional, constituyéndose en la razón de ser de la empresa. Son aquellos que están relacionados con las actividades que constituyen la naturaleza de la Organización y son los siguientes:

- Gestión Técnica de Forestación y Reforestación.
- Gestión de Ejecución del Plan de Forestación y Reforestación.
- Gestión de Investigación y Asistencia Técnica y Capacitación.

5.3.3 Procesos Habilitantes: Estarán encaminados a la generación de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los procesos gobernantes, agregadores de valor y de sí mismos, proporcionando a la organización la asesoría y el apoyo necesario para la continuidad de la gestión. Son aquellos que proporcionan los recursos necesarios para el cumplimiento de los demás procesos, y ellos son:

De apoyo:

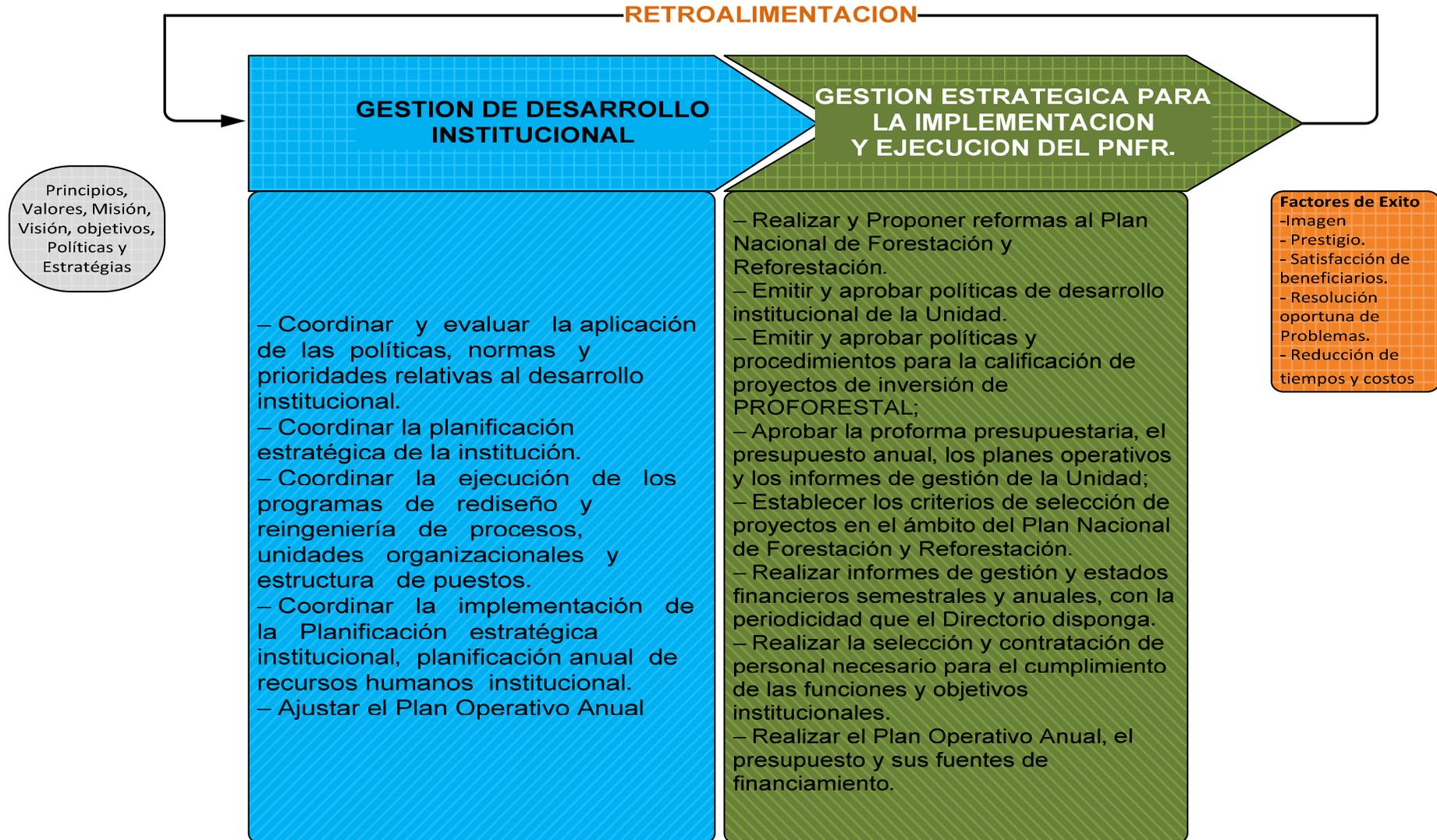
- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera.
- Gestión de Recursos Humanos.

De asesoría:

- Gestión de Asesoría Jurídica.
- Gestión de Planificación.

A continuación se incluye gráficos para cada uno de los procesos descritos e indicadores de gestión para cada uno de los procesos establecidos en Proforestal considerando el proceso Gobernante, procesos Agregadores de Valor y finalmente los procesos Habilitantes de Apoyo.

PROCESO GOBERNANTE



Índices de Gestión del Proceso Gobernante

Nº	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positivas	Negativas
1	Cumplimiento Presupuestario.	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}}$	Mide eficiencia de la utilización de recursos en base a lo presupuestado.	Por ejemplo: Se presupuesto \$1000 para mantenimiento anual de instalaciones y se asignó \$900 para este rubro.	$(90/100)*100 = 90\%$		-10%
2	Cumplimiento de planificación de actividades.	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades programadas.	Por ejemplo: se cumplieron con 8 actividades de un total de 10 programadas	$(8/10)*100 = 80\%$		-20%
3	Cumplimiento de objetivos.	$\frac{\# \text{ Objetivos cumplidos}}{\# \text{ Objetivos propuestos}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento de objetivos.	Por ejemplo se cumplieron los 6 objetivos propuestos.	$(6/6)*100 = 100\%$	-	-
4	Eficiencia en aplicación de políticas.	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ de políticas diseñadas}}$	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas.	Por ejemplo se aplican 15 políticas de las 20 diseñadas.	$(15/20)*100= 75\%$		-25%

PROCESO AGREGADOR DE VALOR



Índices de Gestión del Proceso Agregador de Valor

Nº	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positivas	Negativas
1	Cumplimiento presupuestario.	$\frac{\text{Recursos utilizados/proyecto}}{\text{Presupuesto para ejecución}}$	Mide eficiencia en el manejo de los recursos disponibles dentro de los valores presupuestados.	Por ejemplo: Se presupuestó \$1000 para la ejecución del proyecto y se utilizó 950.	$(950/1000)*100 = 95\%$		-5%
2	Eficiencia en el plazo.	$\frac{\# \text{ de días de ejecución}}{\# \text{ de días programados}}$	Mide la eficiencia en el plazo en que se ejecuta el proyecto.	Por ejemplo: Se programó ejecutar el proyecto en 30 días y estuvo terminado en 40.	$(40/30)*100 = 133\%$	33%	
3	Cumplimiento de actividades programadas.	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	Mide cumplimiento de actividades programadas.	Por ejemplo: Para ejecutar el proyecto se programó realizar 10 actividades y se ejecutaron 9.	$(9/10)*100 = 90\%$		-10%
4	Evaluaciones técnicas y financieras.	$\frac{\# \text{ Evaluaciones efectuadas}}{\# \text{ Evaluaciones programadas}}$	Mide porcentajes de cumplimiento de evaluaciones técnicas y financiera programadas.	Por ejemplo: Durante la ejecución del proyecto se efectuaron las 3 evaluaciones técnicas y financieras programadas.	$(3/3)*100 = 100\%$	-	-

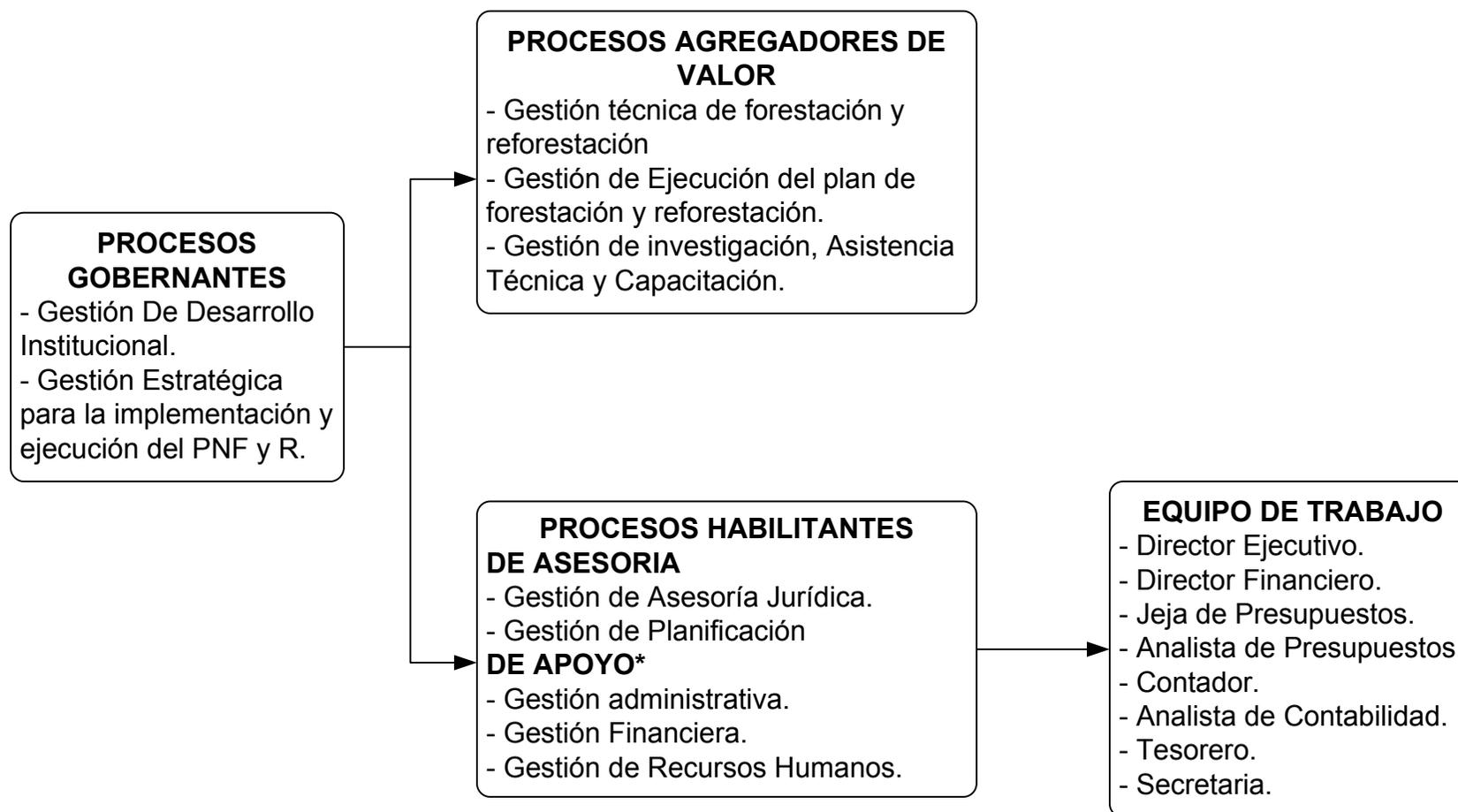
PROCESO HABILITANTE DE APOYO



Índices de Gestión del Proceso Habilitante de Apoyo

Nº	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación	
						Positivas	Negativas
1	Cumplimiento de planificación de actividades.	$\frac{\text{\# de actividades ejecutadas}}{\text{\# de actividades programadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades programadas	Por ejemplo: se cumplieron con 8 actividades de un total de 10 programadas	$(8/10)*100 = 80\%$		-20%
2	Eficiencia en la capacitación del personal.	$\frac{\text{capacitaciones efectuadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	Mide el cumplimiento de la planificación de capacitación.	Por ejemplo: Se planificó efectuar 20 capacitaciones entre los funcionarios y se efectuaron 10.	$(10/20)*100 = 50\%$		-50%
3	Eficiencia en la atención de requerimientos internos.	$\frac{\text{Requerimientos atendidos}}{\text{Total de requerimientos}}$	Mide eficiencia en asignación de actividades y competencias al personal.	Por ejemplo: Se atienden 8 de los 10 requerimientos al mes.	$(8/10)*100 = 80\%$		-20%
4	Eficiencia en aplicación de políticas.	$\frac{\text{\# de políticas aplicadas}}{\text{\# de políticas diseñadas}}$	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas	Por ejemplo se aplican 5 políticas de las 20 diseñadas	$(5/20)*100 = 25\%$		-75%

5.4 DISEÑO ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA PROFORRESTAL



* Solo se ha conformado el equipo de trabajo del área Financiera puesto que solo se analiza a esta área en la presente Tesis.

5.4.1 Organigrama para Proforestal



Realizado por: Milton Narváez Morillo

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La práctica de gestión por procesos en Proforestal, ha sido ejecutada de manera poco eficiente, ya que sus operaciones especialmente financieras y organizacionales son lentos y sin capacidad de respuesta a los problemas inmediatos, aspectos que inciden en el crecimiento de la entidad.
- La Dirección Ejecutiva no realiza reuniones continuas con el personal para informar y comunicar los procesos de cambio, menos aún para evaluar los logros obtenidos, tomar decisiones para mejorar los procesos y resultados, diseñar nuevas estrategias, formular y reformular objetivos que fortalezcan la imagen Institucional, de forma que incrementen el prestigio, productividad y competitividad de la institución.
- Considerando al número de profesionales con que cuenta la institución de amplia experiencia, preparación, formación y adiestramiento en su respectiva especialidad, es necesario definir, implantar y evaluar los incentivos, retribuciones, compensaciones y reconocimientos, para que de esta manera se sientan motivados y aumenten la eficiencia y eficacia de las labores que realizan.
- En el diagrama de causa efecto analizado como parte del presente estudio, se puede observar las distintas causas que originan la problemática organizacional, que se resume en la insatisfacción del cliente externo e interno por incumplimiento de actividades.
- El análisis de micro ambiente da como resultado que Proforestal tiene una alta acogida del público a los servicios brindados, lo cual está

relacionado con otras como imagen, prestigio, principios y valores entre otros que cuenta la institución, los mismos que son parte de las fortalezas con las que cuenta la institución y deben propender a mantenerlas.

- En cuanto a las debilidades se puede enunciar la no definición y difusión correcta de la visión, misión, políticas, y objetivos, lo cual incide directamente en que Proforestal carezca de un Mapa y Direccionamiento Estratégico.
- Los procesos evaluados en el área Financiera de Proforestal son diseñados formalmente y por consiguiente mejorados, pretendiendo con su implementación, incrementar la eficiencia de tiempo y costo también la reducción de minutos incurridos y recursos utilizados en su ejecución, para lo cual se procede a eliminar, fusionar actividades. El mejoramiento de cada proceso, incluye la implementación de diagrama de flujo, hoja de caracterización y hoja de mejoramiento.
- Al realizar la propuesta de mejoramiento de cada proceso, se incluye la implementación de flujodiagramación, hoja de mejoramiento y hoja de caracterización, los mismos que dan las pautas necesarias para un entendimiento grafico, así como también comparar lo actual de los procesos con lo propuesto y finalmente los requerimientos necesarios para el efecto.
- El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las organizaciones porque les permite renovar los procesos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

6.2 RECOMENDACIONES

- Establecer en un documento formal la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de Proforestal.
- Aplicar las estrategias necesarias que permitan que las debilidades y amenazas disminuyan, a la vez que se debe conservar y robustecer a las fortalezas y oportunidades, lo cual permitirá a Proforestal alcanzar su visión y los objetivos establecidos dentro del Direccionamiento Estratégico.
- Aplicar el Direccionamiento Estratégico que le permita a Proforestal hacer frente a los cambios, así también examinar y configurar continuamente la estructura, programas y operaciones que se lleven acabo.
- Considerando lo expuesto, en el presente estudio se establece una propuesta de Direccionamiento Estratégico acorde a Proforestal, resumiéndolo en el Mapa Estratégico horizonte 2014.
- Implementar los procesos diseñados mejorados, con los cuales el área Financiera de Proforestal puede obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempos como en costos e incrementar notablemente sus eficiencias.
- Se recomienda utilizar los procesos diseñados como modelo para el establecimiento de nuevos procesos que la Fundación considere necesarios e importantes para sus operaciones.
- Aplicar la propuesta organizacional para la organización, aplicar los indicadores de gestión para medir el desempeño de dichos procesos y si

es necesario crear otros que se ajusten a las necesidades que se tengan en la Institución.

- Las deficiencias existentes dentro de la organización se constituyen en grandes oportunidades de mejoramiento siempre y cuando exista el compromiso de la organización para efectuar un cambio positivo.
- Se debe implantar un verdadero proceso de selección de personal que permita asegurar la contratación de profesionales idóneos para un determinado puesto. De igual forma, se requiere establecer métodos que permitan evaluar el desempeño de los empleados, así como su satisfacción y bienestar.
- Se propone una estructura organizacional acorde a como debe ser visto Proforestal y no con el que cuenta en la actualidad, así mismo la respectiva descripción de cargos del área Financiera.
- Aplicar el presente trabajo de investigación considerando lo propuesto y expuesto en el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU - RICART – VALOR. *Estrategia y Sistemas de información*. McGraw-Hill. España. 1996.
- BOXWELL. *Benchmarking*. McGraw-Hill. 1994.
- CELA, José. *Calidad, ¿qué es, cómo hacerla?*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CERTO - PETER. *Dirección estratégica*. McGraw - Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill. México. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw - Hill. Colombia. 1997.
- CHRISTOPER, Martín. *Logística y Aprovisionamiento*. Ediciones Folio. España. 1994.
- GONZÁLEZ, Juan. *Manual de Círculos de Calidad*. Pedro y Pablo. Cuenca. Ecuador. 1990. estratégicos para hacer Reingeniería de procesos, Imprenta Efecto Gráfico.
- DÁVILA Zambrano Sandra, Cinco momentos para hacer reingeniería.
- GUTIÉRREZ – PRIDA. *Logística y Distribución Física*, McGraw - Hill, Madrid-España, 1998.
- HAMMER – CHAMPY, *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá. 1994.
- JOHANSSON – MCHUGH – PENDLEBURY – WHEELER. *Reingeniería de Procesos de Negocios*. Limusa Noriega Editores. México. 1994.
- KOONTZ – WEIHRICH. *Administración, una perspectiva Global*. McGraw- Hill. México. 1998.
- LORINO, Philippe. *El control de gestión estratégico*. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.
- MANGANALLY – KLEIN, *Cómo hacer Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1995.

MARIÑO, Hernando. *Planeación Estratégica de la Calidad Total*. TM Editores. Colombia. 1996.

MARIÑO, Hernando. *Gerencia de Procesos, Alfaomega*, Editores. Colombia. 2001.

MEJÍA, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998.

MONTGOMERY, Douglas. *Control estadístico de la calidad*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1991.

MEJIA García Braulio, *Gerencia de Procesos*, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.

MORRIS – BRANDON, *Reingeniería*. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.

NARASHIMAN – MACLEAVY – BILLINGTON. *Planeación de la Producción y Control de Inventarios*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.

PALL, G. A. *Quality Process Management*. Prentice Hall. New Jersey. 1987.

PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México. 1996.

POZO, Jaime. *Control Total de la Calidad*. Editorial Futuro Latinoamericano S.A. Monterrey. 1983.

RICART – GALLO – FRAGUAS. *Diseño de Organizaciones*. Canon Editorial. Barcelona. 1997.

SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica. Barcelona. 1996.

SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.

SPENDOLINI, Michael. *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.

STONER JAMES, WANKEL CHARLES, *Administración*, Tercera Edición, Phh Prentice Hall, México.

TRISCHLER William, *Mejorar el valor añadido en los procesos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998.

VON BERTALANFFY, LUDWIG. *General Systems Theory*. Nueva York. 1968

WALTON, Mary. *Cómo Administrar con el Método Deming*. Editorial Norma. Colombia.

ZAIRI, M. – LEONARD, P. *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Chapman and Hall. 1994.

DIRECCIONES INTERNET:

http://members.tripod.com/AndreaBenki/a_de_negocios.htm
http://members.tripod.com/AndreaBenki/enfoque_sistemico.htm
http://psfd.ictnet.es/castella/ofe_form.htm
http://redem.buap.mx/Sem_Pichs.htm
<http://spin.com.mx/~rjaguado/acti.html>
<http://web.jet.es/amosarrain/efqm.htm>
http://web.jet.es/amosarrain/gestion_integrada.htm
http://web.jet.es/amosarrain/implantar_procesos.htm
<http://www.aenor.es>
<http://www.efqm.org>
<http://www.espol.edu.ec/gye/>
<http://www.icfes.gov.co/revistas/ingeinve/No37/Art8.html>
http://www.justiniano.com/revista_doctrina/La_globalizacion_del_derecho.html
<http://www.mckinsey.com>
<http://www.monografias.com/trabajos3/comotesis/comotesis.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
<http://www.obarros.cl/cap2.htm>
<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
<http://www.ues.edu.sv/facult/ing/metodo.html>
<http://www.proforestal.gov.ec>