



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**“LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN CAMPESINA-INCCA.”**

**ELABORADO POR: IVÁN AUGUSTO MUÑOZ CÁRDENAS**

**DIRECTOR: DR. DANILO TORRES CASTILLO**

**CODIRECTOR: DR. GABRIEL OSORIO VARGAS**

**SANGOLQUI, SEPTIEMBRE 2009**

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

**IVÁN AUGUSTO MUÑOZ CÁRDENAS**

**DECLARO QUE**

El proyecto de grado denominado “Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Administrativos para el Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría

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

Sangolqui, 26 de agosto del 2009.

Iván Augusto Muñoz Cárdenas

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

### **CERTIFICADO DE TUTORIA**

Dr. Danilo Torres Castillo

Dr. Gabriel Osorio Vargas

### **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Administrativos para el Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA.”, realizado por el señor Iván Augusto Muñoz Cárdenas, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el Instituto Nacional de Capacitación Campesina, con énfasis en las áreas de Gestión de Recursos Financieros y de Gestión de Recursos Organizacionales; así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de acrobat (pdf), Autorizan al señor Iván Augusto Muñoz Cárdenas, que lo entregue al señor Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolqui, Septiembre de 2009

Dr. Danilo Torres Castillo

DIRECTOR

Dr. Gabriel Osorio Vargas

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, IVÁN AUGUSTO MUÑOZ CÁRDENAS**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Administrativos para El Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, Septiembre 2009

---

**IVÁN AUGUSTO MUÑOZ CÁRDENAS**

## **AGRADECIMIENTO**

Al ser supremo DIOS, por estar conmigo en cada paso que doy, por darme vida, salud, por iluminar mi mente y por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mis padres por su apoyo incondicional, por el ánimo, alegría y fortaleza que me brindan, necesarias para seguir adelante y culminar exitosamente mi carrera profesional.

A mi querida y prestigiosa universidad la Escuela Politécnica del Ejército, quién me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de educarme, sabiendo entregarme los conocimientos necesarios en todos los ámbitos, para desempeñarme en mi vida profesional de una manera sólida y consistente.

Al “Instituto Nacional de Capacitación Campesina”, al Director Ejecutivo y a todos sus servidores, quienes me han permitido proponer un mejoramiento y fortalecimiento de la entidad.

A los doctores Danilo Torres y Gabriel Osorio, director y codirector de tesis respectivamente, testigos de mis triunfos y fracasos, quienes gracias a su paciencia, compromiso, conocimientos y apoyo supe concluir este trabajo de la mejor manera.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes fueron siempre un pilar en mi vida y mi mayor soporte, ellos entregaron todo su amor, esfuerzo, sacrificio, consejos y sus experiencias de vida para formarme con humanidad, siendo el espejo de mis actos, quienes han formado a un hombre con decisión y aspiraciones grandes en la vida, lo cual abre las puertas para mi vida profesional que pondré en servicio del bien y de la sociedad.

A toda mi familia quienes me apoyaron de una u otra forma para llegar alcanzar mis objetivos planteados, a quienes siempre agradeceré por su apoyo incondicional.

# ÍNDICE

## CAPITULO I

1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Justificación e importancia.....	1
1.1.1. Justificación.....	1
1.1.2. Importancia .....	2
1.2. Análisis de la estructura y funciones de las áreas administrativas en el sector público.....	3
1.3. Antecedentes de la institución.....	5
1.4. Servicios que ofrece la institución.....	12
1.5. Problemática de la institución.....	16
1.6. Marco teórico y conceptual.....	18
1.6.1. Marco teórico.....	18
1.6.2. Marco conceptual.....	29

## CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	36
2.1. Análisis externo.....	36
2.1.1. Macroambiente.....	36
2.1.1.1. Factor Económico.....	36
2.1.1.2. Factor Político.....	42
2.1.1.3. Factor Jurídico.....	43
2.1.1.4. Factor Social.....	46
2.1.1.5. Factor Tecnológico.....	47
2.1.2. Microambiente.....	47
2.1.2.1. Cultura Organizacional.....	48
2.1.2.2. Clientes o Usuarios.....	48
2.1.2.3. Proveedores.....	49
2.1.2.4. Competencia o Instituciones relacionadas.....	50
2.2. Análisis interno.....	51
2.2.1. Estructura Organizacional por Procesos.....	51
2.2.2. Gestión de Recursos Organizacionales.....	59
2.2.3. Gestión de Recursos Financieros.....	61



2.2.4. Tecnológico.....	62
2.3. Análisis F.O.D.A.....	63
2.3.1. Matriz de Aprovechabilidad.....	68
2.3.2. Matriz de Vulnerabilidad.....	70
2.3.3. Matriz F.O.D.A.....	72
<b>CAPITULO III</b>	
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	76
3.1. Principios Y Valores.....	76
3.1.1. Principios.....	76
3.1.2. Valores.....	78
3.1.3. Matriz Axiológica.....	79
3.2. Misión.....	87
3.3. Visión.....	88
3.4. Objetivos.....	89
3.4.1. Objetivo General.....	90
3.4.2. Objetivos Específicos (2007 - 2012).....	90
3.5. Políticas.....	91
3.5.1. Política General.....	91
3.5.2. Políticas Específicas.....	92
3.6. Estrategias Institucionales.....	93
3.6.1. Gestión de Recursos Organizacionales.....	95
3.6.2. Gestión de Recursos Financieros.....	95
3.7. Mapa Estratégico.....	97
<b>CAPITULO IV</b>	
4. LEVANTAMIENTO, INVENTARIO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	99
4.1. Cadena de valor de la institución.....	99
4.2. Mapa de procesos.....	102
4.3. Procesos a ser evaluados.....	105
4.3.1. Gestión de Recursos Financieros.....	105
4.3.2. Gestión de Recursos Organizacionales.....	106
4.4. Jerarquización de procesos.....	106

4.5. Inventario de procesos.....	108
4.6. Análisis de procesos.....	128
4.6.1. Hoja De Costos Personal.....	128
4.6.2. Gastos operativos.....	129
4.6.3. Costo por minuto.....	130
4.7. Selección y Flujodiagramación de los principales procesos administrativos.....	131
4.7.1. Selección de Procesos.....	131
4.7.2. Flujo Diagramación de los procesos levantados y seleccionados.....	135
4.7.3. Simbología.....	136
4.7.4. Flujo Diagramación de Gestión de Recursos Financieros.....	137
4.7.4.1. Presupuesto.....	138
4.7.4.2. Contabilidad.....	142
4.7.4.3. Tesorería.....	146
4.7.5. Flujo Diagramación de Gestión de Recursos Organizaciones...	151
4.7.5.1. Gestión del Talento Humano.....	151
4.7.5.2. Servicios Institucionales.....	156
4.7.5.3. Gestión Tecnológica.....	158
4.8. Flujodiagramación de los procesos rediseñados y mejorados.....	160
4.8.1. Gestión de recursos financieros.....	160
4.8.1.1. Presupuesto.....	161
4.8.1.2. Contabilidad.....	163
4.8.1.3. Tesorería.....	167
4.8.2. Gestión de recursos organizacionales.....	172
4.8.2.1. Gestión de Recursos Humanos.....	172
4.8.2.2. Servicios Institucionales.....	178
4.8.2.3. Gestión Informática.....	180
4.9. Diseño de registros y formatos.....	182
4.9.1. Diseño de Formatos.....	183
4.9.2. Diseño de Registros.....	186
4.10.    Diseño y propuesta de la hoja ISO.....	188

4.11.	Análisis comparativo de los procesos actuales frente a los procesos mejorados.....	201
4.12.	Propuesta de indicadores de gestión.....	202
4.13.	Responsabilidades y competencias para los puestos del área administrativa.....	205
<b>CAPITULO V</b>		
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	219
5.1.	Conclusiones.....	219
5.2.	Recomendaciones.....	221

## INTRODUCCIÓN

Cada vez más, los ciudadanos, las organizaciones y las empresas reclaman de la Administración Pública que la prestación de sus servicios sea de calidad, la crítica de la gestión del sector público se refiere a la ineficiencia de las grandes estructuras jerárquicas de la Administración a la hora de intentar adaptarse a un mundo en plena transformación tecnológica y económica.

Para ello se hace imprescindible introducir en los Órganos e Instituciones públicas sistemas de calidad en la gestión pública, incorporar la metodología de la mejora continua y adoptar aquellos principios de esa filosofía de gestión de la calidad, de acuerdo con su especificidad y de conformidad con el ordenamiento jurídico. Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad es contar con la voz de los destinatarios del servicio.

Años atrás no habían surgido cambios significativos, reconociendo que hasta hace poco, los usuarios de los servicios tanto públicos como privados, debían someterse a los procesos, procedimientos, productos y servicios en la forma en que las empresas e instituciones lo determinaran; también debían someterse a los precios, calidad, eficiencia, tiempos de trámite, trato, comodidades, y consistencia, que los que prestaban el servicio establecían. Hoy día son los usuarios, quienes definen los productos a seguir, los estándares y los sistemas de las empresas e instituciones. Estos usuarios son cada vez más sofisticados y menos sumisos, se han vuelto más exigentes en reclamar sus derechos y en demandar servicios de mayor calidad, de mayor rapidez en su entrega y sobre todo de un mejor trato.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la institución basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el usuario.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de la institución, de sus fortalezas y debilidades.

En nuestro caso el Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA-, no escapa a esta tendencia, ya que debe desarrollar una función eficiente y efectiva al servicio a la sociedad ecuatoriana.

Esto hace necesario la búsqueda de aspectos innovadores que permitan mejorar y fortalecer el desarrollo institucional y sectorial, la gerencia no puede continuar desarrollándose bajo los mismos esquemas tradicionales. Pues éste es un proceso demasiado lento ocasionando al usuario pérdida de tiempo y gastos innecesarios y por sobre todo insatisfacción.

Uno de los elementos necesarios para el desarrollo efectivo de programas de calidad es la satisfacción del beneficiario en sus demandas, expectativas y accesibilidad a los servicios de capacitación y transferencia de tecnología agropecuaria.

## **ABSTRACT**

Increasingly, citizens, organizations and businesses demand from government that the provision of quality services is the critique of public sector management refers to the inefficiency of large hierarchical structures of government to when trying to adapt to a changing world technological and economic.

Thus it becomes imperative to introduce in the Public Bodies and quality systems in public management, incorporating the methodology of continuous improvement and adopt those principles of this philosophy of quality management, according to their specificity and in accordance with legal system. One of the basic principles of quality management is to have the voice of service recipients.

Years ago, no significant changes have emerged, recognizing that until recently, users of both public and private services, should be subjected to the processes, procedures, products and services in the way businesses and institutions that determine it; also had to submit prices, quality, efficiency, processing times, treatment, comfort, and consistency, that those performing the service setting. Today is the users who define the products to follow, standards and systems for companies and institutions. These users are becoming more sophisticated and less amenable, have become more demanding and claiming their rights to demand higher quality services, greater speed in delivery and especially a better deal.

Process management is how to manage the entire institution based on the processes. In tending such as a sequence of activities designed to add value on a ticket to get a result and an output which in turn meets user requirements.

Traditionally, organizations have been structured on the basis of functional departments that hinder the user orientation. Process Management perceives the organization as an interrelated system of processes that together contribute to increased user satisfaction. An alternative view to the traditional

organizational structures characterized by cutting management - functional, that survives from the mid-century, and which largely hinders the orientation of business towards the user.

Process Management coexists with functional management, allocating "owners" to the key processes, enabling a functional management generates value for the user and therefore seeks to your satisfaction. Determine what processes need to be improved or redesigned, sets priorities and provides a context for initiating and sustaining improvement plans to achieve objectives. It enables understanding of how processes are configured for the institution, its strengths and weaknesses.

In our case the Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, has not escaped this trend, as should play an efficient and effective service to the Ecuadorian society.

This necessitates the search for innovative features that enhance and strengthen institutional development and sector management can continue to develop under the same traditional patterns. For this is a very slow causing the user to wasted time and unnecessary expense and above all dissatisfaction.

One of the elements necessary for the effective development of quality programs is the beneficiary satisfaction in their demands, expectations and accessibility to training facilities and transfer of agricultural technology.

# **CAPITULO I**



# CAPITULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

#### 1.1.1. Justificación.

La creciente globalización y el acelerado avance tecnológico, implican modernizaciones en la administración, producción y el comercio, así como una mayor calidad, flexibilidad y adaptación de la educación y formación de recursos humanos a las cambiantes condiciones de la economía y la sociedad.

Dentro del proceso de cambio, existen estructuras rígidas altamente especializadas y otras que muestran sistemas flexibles al cambio. En el esquema rígido de producción, la capacitación desempeña un papel secundario, dada la excesiva división del trabajo que provoca un proceso de descalificación paulatina de la fuerza laboral. En los sistemas flexibles se requiere que el trabajador aporte creatividad e innovación, por lo que la capacitación se convierte en un factor esencial para el nuevo estilo de organización y producción.

Estos retos se imponen de una u otra manera a las distintas economías nacionales y, dentro de ellas, a sus respectivos sectores rurales. El nuevo marco de las economías rurales, las reformas jurídicas e institucionales emprendidas, el papel preponderante del mercado, la apertura comercial y la libertad de asociación y gestión económica de los productores; entre otros factores, están requiriendo el impulso de nuevas y fortalecidas capacidades del talento humano como el eje principal de un desarrollo rural basado en la participación capacitada y organizada de sus pobladores, sector productivo, instituciones y organismos gubernamentales.

Es por esto que el Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, requiere de un cambio en sus modelos de gestión conceptuales, metodológicos

y operacionales de capacitación rural, en la perspectiva de constituirlos en verdaderos sistemas nacionales que permitan transformar la capacitación y transferencia de tecnología en el factor estratégico del Desarrollo Rural y ampliar las capacidades de repuesta a las prioridades que en nuestro país demanda el desarrollo sectorial, mismas que se desprenden del rezago sectorial y también del potencial de desarrollo que este tiene, que en los últimos tiempos nuestros gobiernos han emprendido esfuerzos tendientes a reestructurar estos modelos.

### **1.1.2. Importancia**

La importancia para el desarrollo de este tema se ve radicada en la falta de gestión del Instituto Nacional de Capacitación Campesina para mejorar y optimizar sus recursos, ya que sus procedimientos carecen estructuras flexibles que no permiten realizar un mejoramiento continuo y modernización de los procesos administrativos, teniendo como resultado una institución lenta en respuesta y muy vulnerable a los constantes cambios que tiene nuestro país.

Es importante también integrar una cultura Institucional enfocada a las necesidades de modernización del sector, convirtiendo a la capacitación y transferencia de tecnología en un factor que promueva la visión institucional y el aprovechamiento productivo de los recursos naturales para el desarrollo sustentable.

Dentro de los retos que enfrentan las iniciativas de reorganización el Instituto Nacional de Capacitación Campesina busca mejorar de los sistemas de capacitación, en especial crear una estructura solida que apunte a opciones innovadoras para organizar la atención a la diversidad de necesidades de capacitación rural, que derive en cambios tecnológicos y de la gran diversidad de formas productivas que van desde el productor minifundista de autoconsumo, hasta unidades económicas plenamente tecnificadas y competitivas.

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina está requiriendo una reorganización y mejoramiento de sus actividades que habrán de enfrentar una serie de necesidades de creatividad, fortaleza y flexibilidad, que les permita: mejorar sus conocimientos y habilidades; contribuir en el cambio de la organización, al propiciar nuevas actitudes; la adopción de nuevas formas de gestión; también ayudara al mejoramiento de la investigación y diversificación de la capacitación rural y transferencia de tecnología, a fin de fortalecer la imagen institucional y generar nuevos conocimientos, valores y actitudes que permitan una investigación seria.

Con la estandarización de los procesos administrativos del Instituto Nacional de Capacitación Campesina, se fortalecerá la capacidad de gestión en sus diferentes áreas, procesos y subprocesos a fin de identificar y minimizar costos estimados y proyectados de las actividades que realizan habitualmente, mejorando sus capacidades y funcionamiento colectivo.

## **1.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN EL SECTOR PÚBLICO.**

Las instituciones públicas que se dedican capacitar a organizaciones campesinas o pequeños agricultores, que tienen una similar estructura administrativa son las siguientes:

**Instituto Nacional de Investigaciones agropecuarias-INIAP-** Institución encargada de generar y proporcionar tecnologías apropiadas, productos, servicios y capacitación especializadas para contribuir al desarrollo sostenible de los sectores agropecuario, agroforestal y agroindustrial.

**Unidad Nacional de Almacenamiento, UNA.-** Entidad encargada de contribuir al plan de acción del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, mediante el establecimiento de un sistema de comercialización que favorezca a los pequeños y medianos productores del Ecuador.

**Consejo Nacional de Capacitación y Formación de Profesionales-CNCF.-** Institución encargada de impulsar y facilitar eficientemente la capacitación y

formación profesional laboral de calidad, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los sectores productivos de los trabajadores país.

**Instituto Nacional de Desarrollo Agrario-INDA-** Encargada de ejecutar las políticas y estrategias de los procesos de Fomento, Desarrollo y Protección integrales del sector agrario, optimizando sus recursos y brindando servicios de calidad al usuario, contribuyendo al proceso socio-económico del país.

**Tabla No. 1 Análisis Comparativo de las Funciones Administrativas de las Instituciones Públicas.**

FUNCIONES \ INSTITUCIONES	INIAP	CNCF	UNA	INDA
1. Fija los objetivos administrativos.	3	3	1	3
2. Promueve la autoevaluación y el autodesarrollo	3	3	3	3
3. Establece normas de reconocimiento o motivación.	1	1	1	1
4. Maneja Eficiente de recursos financieros.	5	5	3	5
5. Establece y ejecuta políticas y normas administrativas, para el personal.	3	3	1	3
6. Define políticas para el uso de recursos materiales.	1	1	3	1
7. Promueve el buen uso de la tecnología.	3	3	1	3
8. Gestiona actividades interinstitucionales	1	1	5	1
9. Establece mecanismos de mejoramiento continuo.	3	3	1	3
10. Evalúa la gestión administrativa	5	5	3	5
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

**Ponderación de impacto:**

1	Bajo
3	Medio
5	Alto

Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas.  
Fuente: páginas web INDA, INIAP, CNCF Y AGROCALIDAD

Como conclusión se puede indicar que las instituciones que tienen mayor independencia tanto económica como administrativa o descentralizadas (INIAP, CNCF, INDA), ejercen con más flexibilidad sus funciones administrativas y presupuestarias, mientras que las instituciones que están controladas por una instancia superior o centralizadas del gobierno (Unidad Nacional de

Almacenamiento, UNA), se ajustan a modelos preestablecidos, por lo tanto tienen menor flexibilidad de ejercer su administración y control financiero.

### 1.3. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.

#### HISTORIA



El marco legal del Instituto Nacional de Capacitación Campesina -INCCA-, se sustenta en la Ley de Desarrollo Agrario, publicada en el Registro Oficial N° 461 del 14 de junio de 1994, en la cual se establece que el Ministerio de Agricultura y Ganadería; en ese entonces -MAG-; pondrá en marcha Programas de Capacitación y Transferencia de Tecnología, dirigido a: campesinos, indígenas, montubios, afro-ecuatorianos, agricultores en general y empresarios agrícolas<sup>1</sup>.

Para el cumplimiento de esta Ley el Gobierno Nacional, en sus períodos respectivos, mediante Decretos Ejecutivos N° 417 del 30 de junio de 1997, 1423 del 13 de mayo de 1998 y 3609 del 20 de marzo de 2003, publicados en los Registros Oficiales N° 105, 321 y Edición Especial, del 10 de julio de 1997, 20 de mayo de 1998 y 20 de marzo de 2003, respectivamente, creó al INCCA como organismo autónomo, adscrito al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, con personalidad jurídica, autonomía administrativa económica, financiera y técnica, con patrimonio propio y presupuesto especial, a fin de que se encargue de la planificación y ejecución de los procesos de capacitación y transferencia de tecnología en el país, en beneficio de los campesinos y agricultores en general<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Registro Oficial N° 461 del 14 de junio de 1994, Archivo -INCCA-

<sup>2</sup> Decreto Ejecutivo 417, Registro Oficial N° 105 del 10 de julio de 1997, Archivos INCCA.

En el año 1998, el INCCA comienza su actividad oficialmente brindando sus servicios de capacitación agraria y transferencia de tecnología dirigido a pequeños y medianos productores en especial a campesinos, montubios y afroecuatorianos como así lo prescribe la Ley de Desarrollo Agrario de creación del INCCA.

En el año de 1999 se contrata la asesoría de un consultor mexicano quien diseña el Sistema Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología (SINCATT) publicado en el registro oficial y que en la actualidad es la base del accionar del instituto<sup>3</sup>.

- **Organización:**

La estructura organizacional del -INCCA-, se alinea con su misión consagrada en la Ley de Desarrollo Agrario y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

- **Objetivos estratégicos:**

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, tiene como principal objetivo proporcionar conocimientos y destrezas en actividades agroproductivas y agroindustriales, todo esto para contribuir a la modernización y desarrollo social, económico y ambiental en el sector agropecuario.

Entre sus estrategias se puede encontrar: Planes de capacitación y transferencia de tecnología relacionados con proyectos productivos, búsqueda de alianzas estratégicas y coordinación con entidades públicas y privadas que contribuyan a la capacitación y transferencia de tecnología, formación de capacitadores para el sector de la agroindustrial, mercadeo y fortalecimiento organizacional.

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA- Coordinación de Planificación, Archivos.

- **Estructura:**

El INCCA para la consecución de su misión y responsabilidades, desarrolla Procesos y está conformado por:

**a) Procesos Gobernantes:**

Dentro de los procesos gobernantes podemos encontrar los departamentos de Direccionamiento Estratégico de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario, representado por la Junta Directiva; y, Gestión Estratégica de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario, representado por el Director Ejecutivo.

**b) Procesos Agregadores de Valor**

En los procesos Agregadores de valor se encuentran los departamentos de Planificación de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario; y, Seguimiento y Evaluación de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario.

**c) Procesos Habilitantes**

En los procesos habilitantes están las áreas de Asesoría Jurídica, Gestión de Recursos Organizacionales y Gestión de Recursos Financieros.

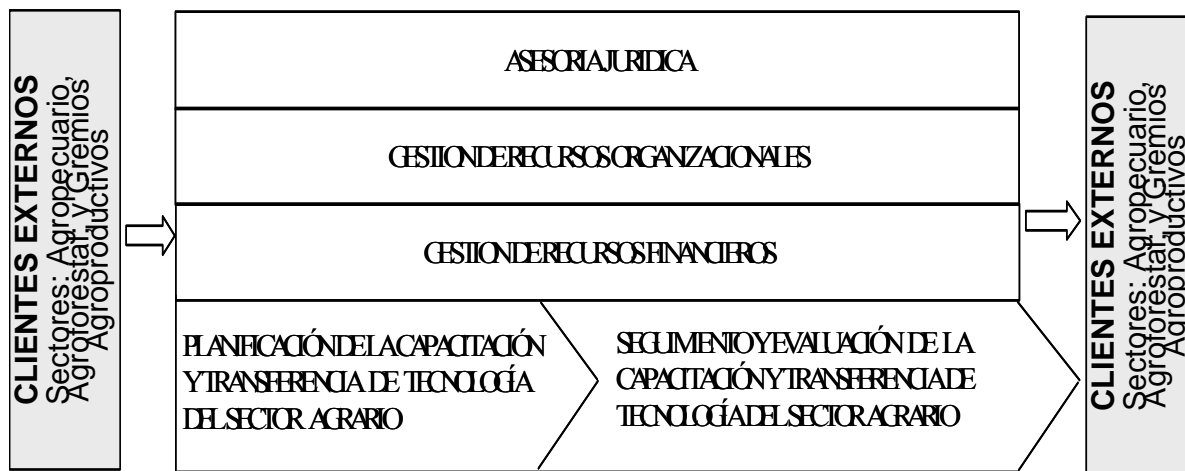
**d) Procesos Desconcentrados**

Se encuentran como procesos desconcentrados las Coordinaciones Regionales quienes ejecutaran actividades de Seguimiento y Evaluación de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario Regional.

- Representaciones gráficas<sup>4</sup>

a) Cadena de Valor

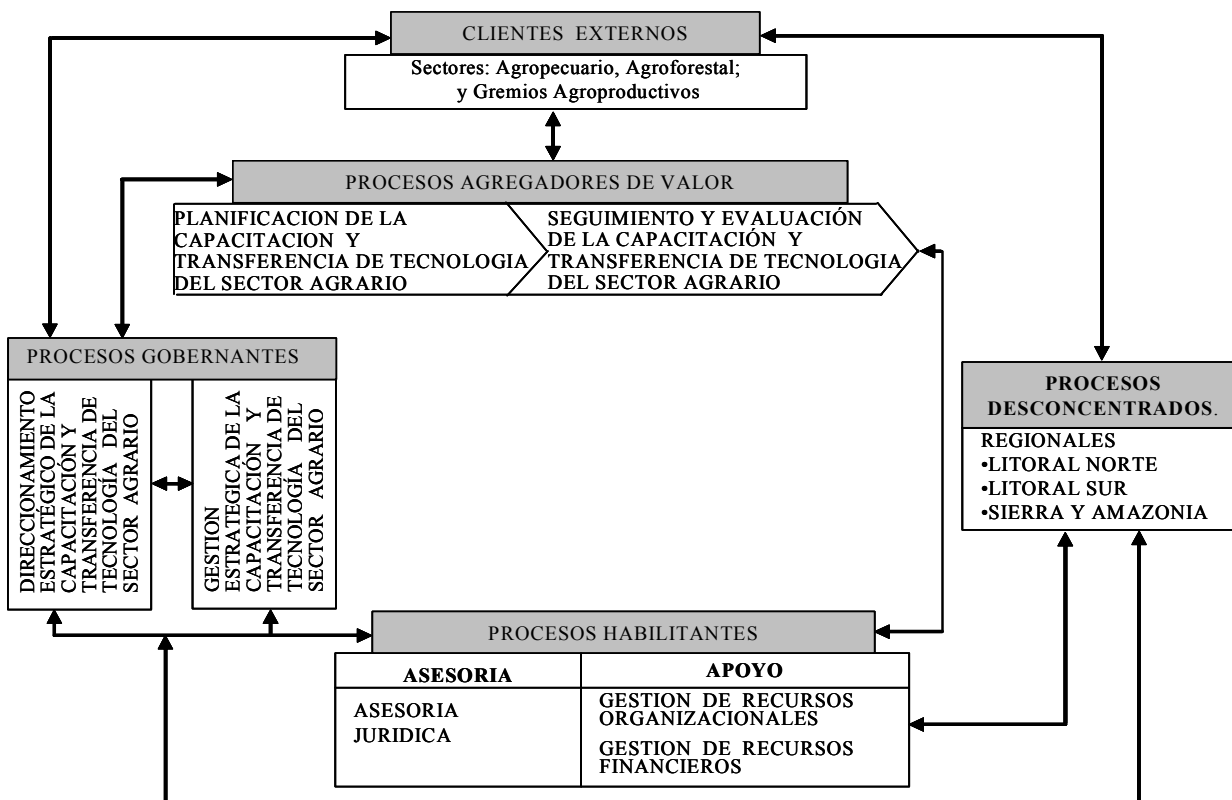
Gráfico No. 1 Cadena de Valor INCCA



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina

Gráfico No. 2: Mapa de Procesos

b) Mapa de Procesos



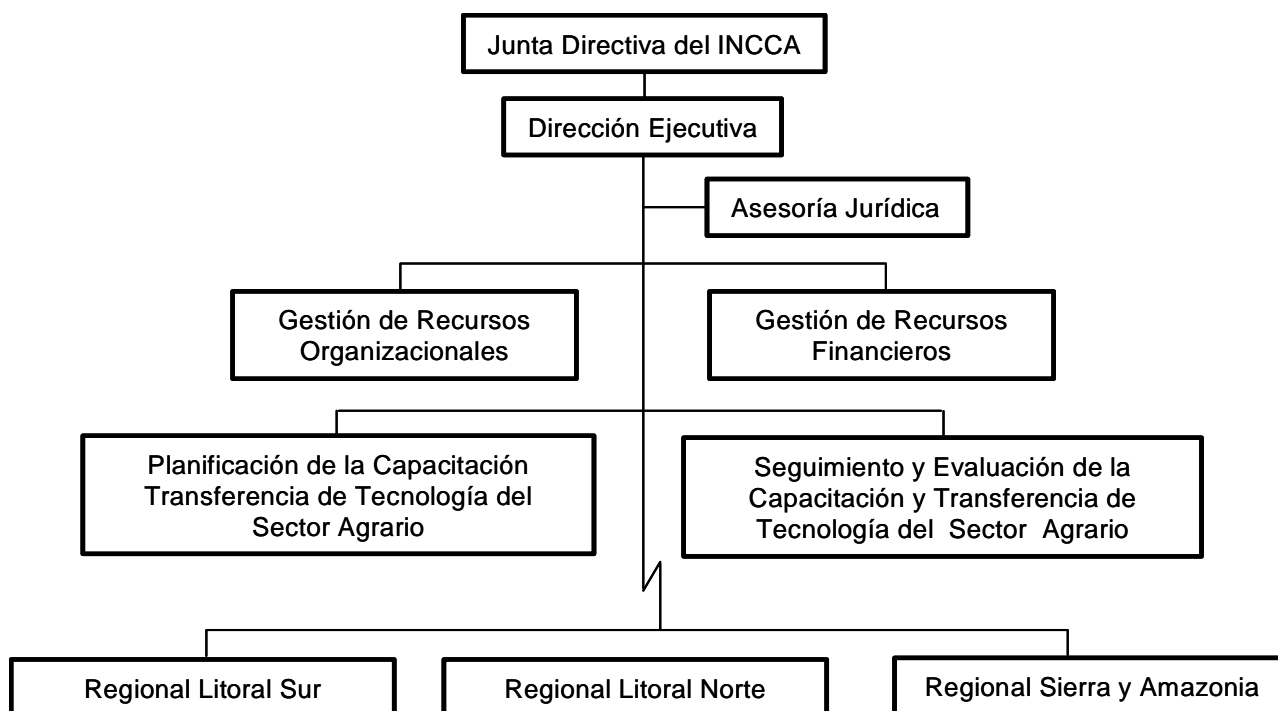
Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Nro. 005 INCCA/JD.



### c) Estructura Orgánica

Gráfico No. 3: Estructura Orgánica



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina

- **Regionales:**

Tabla No. 2 Distribución Regional.

REGIONAL	SEDE	ÁMBITO
Litoral Norte	Portoviejo	Esmeraldas y Manabí
Litoral Sur	Guayaquil	Guayas, Los Ríos, El Oro y Galápagos
Sierra y Amazonía	Riobamba	Chimborazo, Tungurahua, Bolívar, Azuay, Cañar y Pastaza

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

- **Recurso Humano:**

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina cuenta con 21 personas distribuidas de la siguiente forma:

**Tabla No. 3 Distribución de los servidores del INCCA**

<b>NIVEL</b>	<b># DE PERSONAS</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Director Ejecutivo	1	Fortalecer e implementar planes, programas y proyectos de capacitación y transferencia de tecnología, acorde a las políticas institucionales y sectoriales.
Asesoría Jurídica	1	Prestar un asesoramiento jurídico efectivo y oportuno, a fin de que sus acciones se enmarquen dentro del procedimiento y del marco constitucional, legal y reglamentario respectivo.
Gestión de Planificación	4	Formular procesos e instrumentos de planificación para capacitación y transferencia de tecnología dirigidos preferentemente a productores organizados y áreas con potencial productivo.
Seguimiento y Evaluación	3	Diseñar e implementar en forma oportuna instrumentos de seguimiento y evaluación, a fin de que los procesos de capacitación y transferencia de tecnología se ejecuten respondiendo a las necesidades y requerimientos reales de los usuarios.
Gestión de Recursos Financieros	3	Administrar los recursos económicos de la institución con eficiencia y transparencia.
Gestión de Recursos Organizacionales	6	Administrar los recursos materiales, tecnológicos y de recursos humanos con eficiencia y transparencia, mediante la implementación de las políticas, normas e instrumentos técnicos que permitan una eficiente gestión institucional.
Regionales	3	Facilitar la prestación de servicios de capacitación y transferencia de tecnología en el ámbito regional, a fin atender las demandas de capacitación de los pequeños y medianos productores agropecuarios.

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

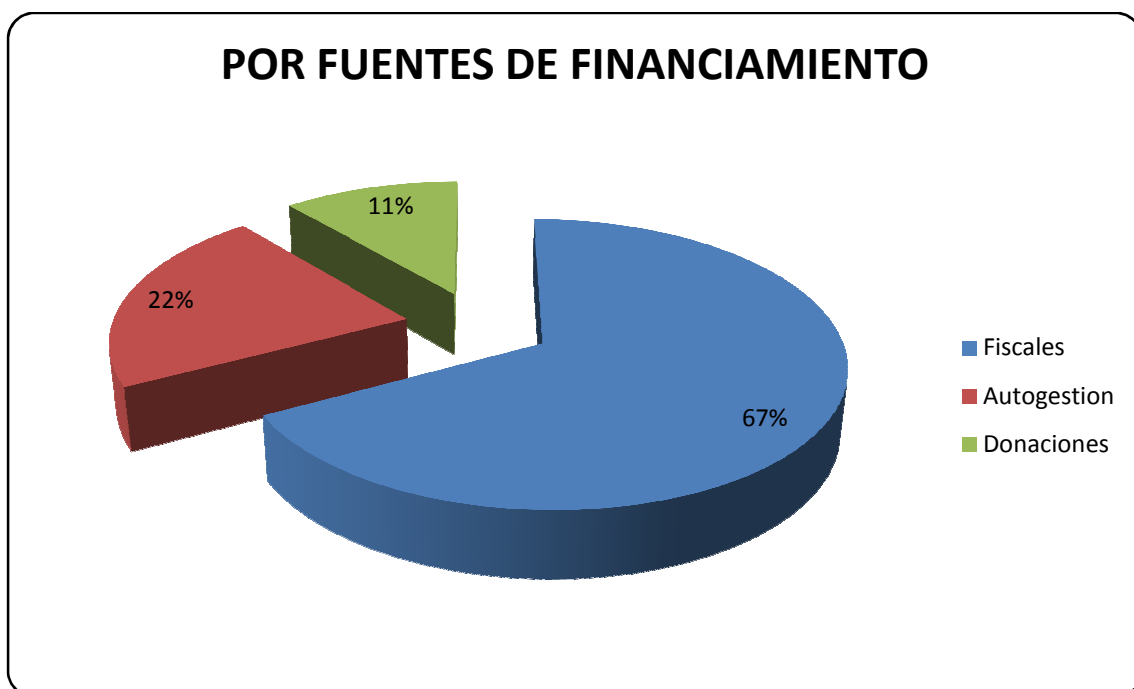
Existe un órgano superior denominado JUNTA DIRECTIVA DEL INCCA, y representa la máxima autoridad de la Institución. La función principal de La Junta Directiva es articular las políticas institucionales con las políticas

sectoriales, a fin de generar estabilidad en los programas de capacitación y transferencia de tecnología de mediano y largo plazo que ejecuta el INCCA<sup>5</sup>.

- **Fuentes de Financiamiento:**

- **Recursos Fiscales:** Son aquellas percepciones que reciben las entidades o dependencias del Estado a través de apoyos o transferencias que les otorga el Gobierno Central a través del Ministerio de Finanzas.
- **Recursos Generados por la Institución:** Son ingresos obtenidos por la venta de productos o servicios, o por los réditos de inversiones financieras, sin que haya injerencia de fuentes externas, también denominados de Autogestión.
- **Recursos por Asistencia Técnica y Donaciones:** Recursos obtenidos por convenios internacionales o asistencia técnica internacional.

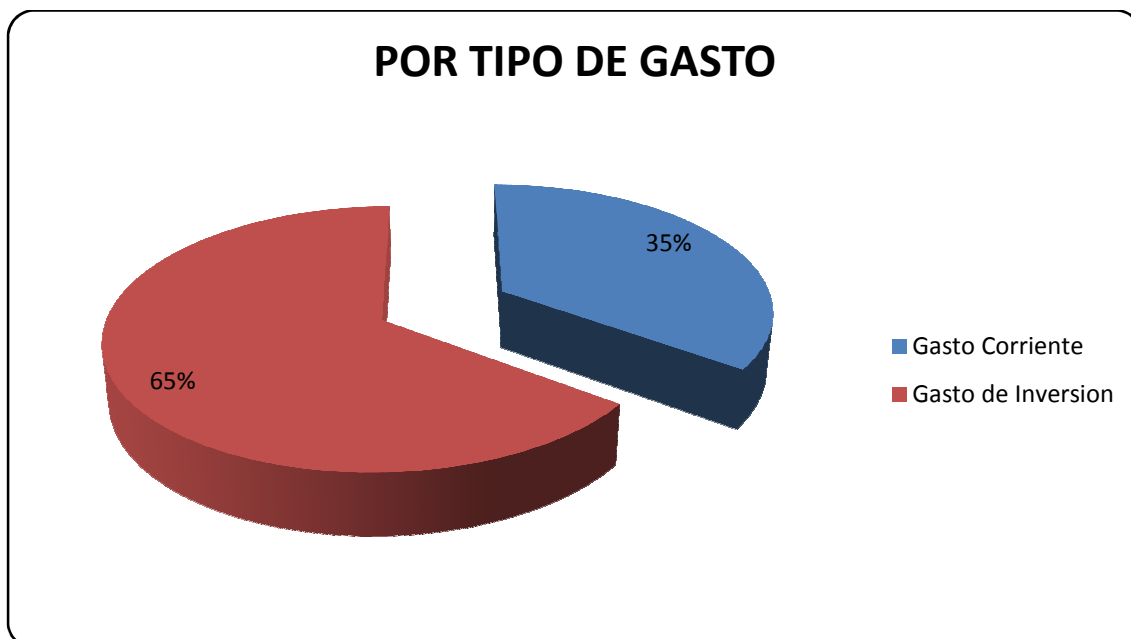
**Gráfico No. 4: Fuentes de Financiamiento Por Tipo de Recursos (Presupuesto 2009)**



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Nro. 005 INCCA/JD, págs.1-2.

**Gráfico No. 5: Fuentes de Financiamiento Por Tipos de Gastos (Presupuesto 2009)**



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

#### **1.4. SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN**

**Foto No. 1 Slogan INCCA**



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina

Los servicios que ha venido ofreciendo al agro ecuatoriano El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, para contribuir con el mejoramiento del sector agropecuario del Ecuador, son los siguientes:

### Foto No. 2: Capacitación a agricultores



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina

- Ejecución de procesos de capacitación a nivel nacional para organizaciones campesinas y gremios de productores.

### Foto No. 4: Parcelas demostrativas



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina.

### Foto No. 3: Productos



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina.

- Capacitación para la formación de micro empresas rurales en organizaciones campesinas como en : Gatazo Sambrano Provincia de Chimborazo, Provincia de Manabí,
- Realización de cursos de capacitación en convenio con varias instituciones del país y organismos internacionales (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura).
- Procesos de capacitación en convenios con las municipalidades, Santana (Manabí), Chambo (Chimborazo).



### **Contenidos (unidades temáticas):**

- Fundamentos del Mercado: Principios Económicos y Enfoque Empresarial.
  - Clasificación del Mercado: Características y Estructura.
  - Sistemas de Información de Mercados Agropecuarios.
  - Técnicas de Mercadeo de Productos Agropecuarios y Agroindustriales.
  - Marco Legal para la Comercialización Agropecuaria.
  - Canales de Comercialización.
- 
- Publicación de folletos con temas agropecuarios sobre eventos de capacitación, con proveedoras de servicios,
  
  - Eventos de capacitación Socio Siembra Manabí, Chimborazo, Guayas y Bolívar.

**Foto No. 6: Pago a beneficiarios del bono de reactivación agrícola.**



**Foto No. 5: Centro de acopio Orellana**



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina.

- Desde el año 2006 el INCCA ha venido ejecutando procesos de capacitación en el Programa de Reactivación Emergente de las Provincias de Orellana y Sucumbíos –PROERA-, en tres componentes principales como son: Capacitación, Entrega del incentivo económico e Infraestructura de Comercialización (Centros de Acopio).

De igual forma se están efectuando procesos de capacitación dentro del Programa de Reactivación Agrícola de la Provincia de NAPO-PRONAPO-, desde el año 2007, igualmente en los tres componentes señalados para el PROERA.

- Al momento se encuentra en etapa de culminación la formulación del Programa Nacional de Capacitación Campesina y Fortalecimiento de la Capacitación para campesinos y microempresarios rurales.
- Institución contraparte del Programa JICA en el apoyo a la reorganización de los servicios de apoyo a los agricultores que están en el nivel de la población.

**Beneficiarios del INCCA:**

- Pequeños y medianos productores agropecuarios.
- Organizaciones y gremios de productores agropecuarios.
- Operadoras de Capacitación con ámbito de acción en el sector agropecuario y /o agroindustrial.
- Agroindustrias Comunitarias
- Organismos Gubernamentales ( OGs )
- No Gubernamentales ( ONGs )
- Técnicos agropecuarios vinculados a actividades de capacitación.

**Tabla No. 4: Monto y Número de Beneficiarios del PRONAPO año 2008<sup>6</sup>**

PROGRAMA	ZONA	No. BENEFICIARIOS DE 120 US\$	VALOR US\$	No. BENEFICIARIOS POR 240 US\$	VALOR US\$	TOTAL BENEFICIARIOS	VALOR TOTAL US\$
PRONAPO	I	717	86.040	93	22.320	810	108.360
	II	1020	122.400	14	3.360	1034	125.760
	III	1302	156.240	36	8.640	1338	164.880
<b>TOTAL</b>		<b>3039</b>	<b>364.680</b>	<b>143</b>	<b>34.320</b>	<b>3182</b>	<b>399.000</b>

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

<sup>6</sup> Informe de actividades 2008- PRONAPO, pág. 11

**Tabla No. 5 Monto y Número de Beneficiarios del PROERA año 2008<sup>7</sup>**

PROGRAMA	PROVINCIA	ZONA	No. BENEFICIARIOS DE 120 US\$	VALOR US\$	No. BENEFICIARIOS POR 240 US\$	VALOR US\$	VALOR TOTAL BENEFICIARIOS	VALOR TOTAL US\$
PROERA	Sucumbíos	I	2302	276.240	20	4.800	2322	281.040
		II	2404	288.480	12	2.880	2416	291.360
	Orellana	I	2279	273.480	44	10.560	2323	284.040
		II	2230	267.600	56	13.440	2286	281.040
TOTAL			9215	1.105.800	132	31.680	9347	1.137.480

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

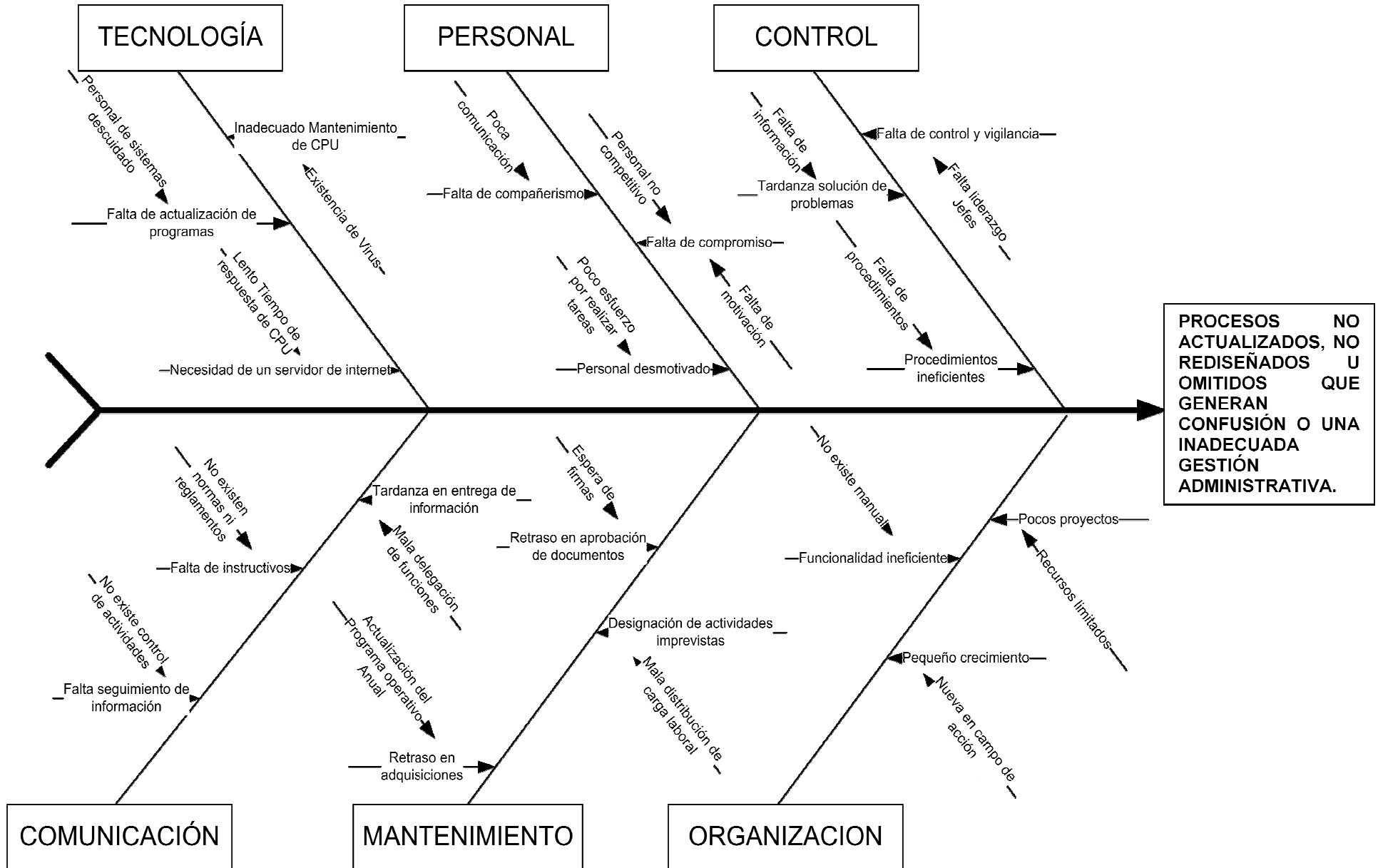
### **1.5. PROBLEMÁTICA DE LA INSTITUCIÓN.**

La problemática del Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, está enfocada a la mala gestión administrativa para la utilización de recursos y talento humano, debido a esquemas de acción rígidos o poco flexibles que no logran corresponder adecuadamente a las necesidades institucionales, por falta de definición y actualización de sus procesos, y también por factores como la no existencia de indicadores que permitan tomar decisiones respecto a tiempos, costos, eficiencia, eficacia, no existe una buena comunicación en las diferentes áreas, lo que genera tiempos muy largos de respuesta en atención a documentación y fundamentalmente no existe una actualización de procesos referente a la creación o modificación que han sufrido las leyes y reglamentos.

<sup>7</sup> Informe de actividades 2008- PROERA, pág. 15



**Gráfico No. 6: DIAGRAMA ISHIKAWA**



## 1.6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

### 1.6.1. Marco teórico

- **Teoría Del Proceso Administrativo.-** Es el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de organización. El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección, ejecución y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. Se refiere a este cuerpo de conocimientos como teoría de proceso administrativo.
- **Planificación.-** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.  
La planificación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.
- **Organización.-** Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos.
- **Dirección.-** Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización y así obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.
- **Ejecución.-** Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planificación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los

miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **Actividades importantes de la ejecución:**

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
  - Conducir y retar a otros para que cumplan con los procesos establecidos.
  - Motivar a los miembros.
  - Comunicación con efectividad.
  - Recompensar con reconocimiento la eficiencia y eficacia.
- **Control.-** Es un proceso mediante el cual la administración tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios<sup>8</sup>.
  - **Teoría de Sistemas o Enfoque Sistémico:** Es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objetivo tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes.

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta han enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que

---

<sup>8</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/porque-de-la-teorias-de-administracion>

facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos

### **Tipos de sistemas**

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- **Sistemas físicos o concretos:** Compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- **Sistemas abstractos:** Compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- **Sistemas abiertos:** Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad<sup>9</sup>.

- **Teoría de Procesos.-** Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. También se define proceso como el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, entre otros.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor<sup>10</sup>.

#### **Características de la Gestión por procesos:**

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten, de tal forma que los procesos fluyan a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

---

<sup>9</sup> Álvarez, Héctor Felipe. Administración, Una introducción al estudio de la Administración. Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos. Pág. 120-122

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com-administracion.htm>

- **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

La gestión por procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.

El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.

- **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.
- **Reducción de burocracia:** Eliminación de procesos innecesarios.
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso<sup>11</sup>.
- **Teoría de la Organización:** La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. La organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada.

---

<sup>11</sup><http://www.medellinmiempresa.com/documentos>.

Elementos de la Administración siete funciones:

- Investigación
- Previsión
- Planeamiento
- Organización
- Coordinación
- Mando
- Control

Estos elementos o funciones constituyen la base de una buena organización, toda vez que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas, sino a su organización<sup>12</sup>.

- **Teoría Del Comportamiento:** La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

### **Orígenes de la teoría del comportamiento**

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

- La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.

---

<sup>12</sup> Adalberto Chiavenato, Introducción a la Administración, Editorial Mc Graw Hill 2002. Pág. 218



- La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.
- La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.
- La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.

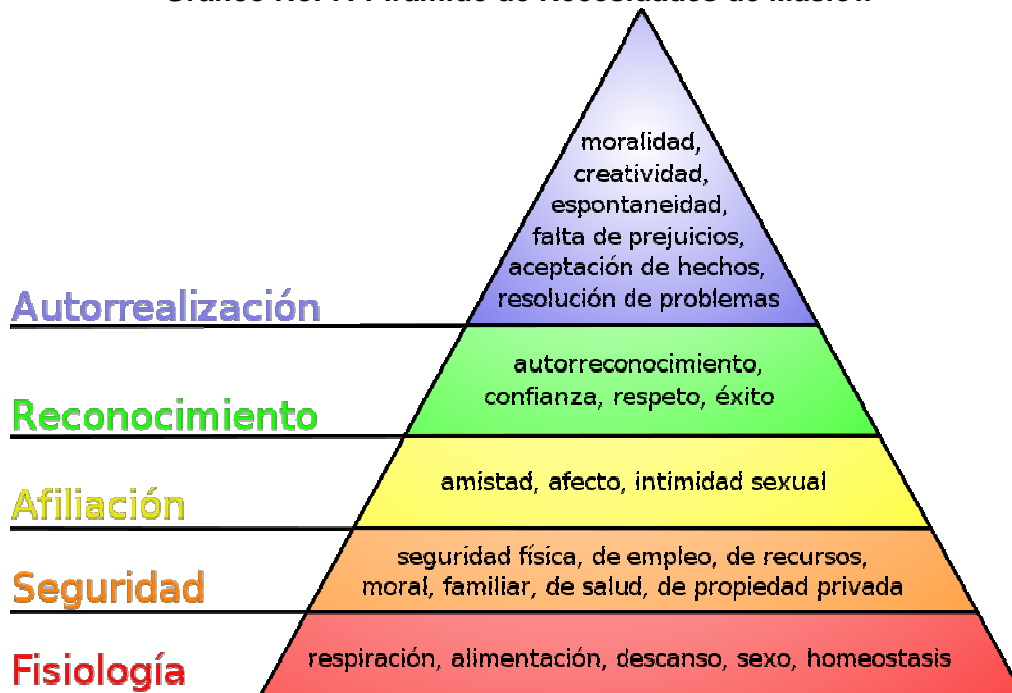
### **Nuevas propuestas sobre motivación humana**

La teoría del comportamiento se fundamenta en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana.

- **Jerarquía de las Necesidades, Según Maslow**

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

Gráfico No. 7: Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente: [www.wikipedia.com/gerarquiadelasnecesidadesdemaslow](http://www.wikipedia.com/gerarquiadelasnecesidadesdemaslow)

- **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- **Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
- **Necesidades sociales:** Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos.

- **Necesidades de autoestima:** Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social.
  - **Necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.
- **Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, entre otros. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

**Tabla No. 6: Comparación de factores**

<b>Factores motivacionales (De satisfacción)</b>	<b>Factores higiénicos (De insatisfacción)</b>
1. Trabajo en sí.	1. Las condiciones de trabajo.
2. Realización.	2. Administración de la empresa.
3. Reconocimiento.	3. Salario.
4. Progreso profesional.	4. Relaciones con el supervisor.
5. Responsabilidad.	5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

- **Estilos de Administración Según McGregor**

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

- **Teoría X**

Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, es decir, la teoría X representa un estilo de administración definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber.

- **Teoría Y**

Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones respecto a la naturaleza humana, por esto que la teoría Y desarrolló un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales<sup>13</sup>.

**Tabla No. 7: Supuestos de las Teorías “X” y “Y”**

Supuestos de la Teoría X	Supuestos de la Teoría Y
1. Las personas son perezosas e indolentes.	1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
2. Las personas rehúyen al trabajo.	2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.	3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	4. Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	5. Las personas son creativas y competentes.

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

### 1.6.2. Marco conceptual

- **Administración.-** Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas. Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Santa fé de Bogotá. 1999.

- **Gerencia:** Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente.
- **Productividad:** Es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

- **Eficiencia:** Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento. En otras palabras, la eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.
- **Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- **Recursos:** Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para

alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

- **Presupuesto:** Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.
- **Adiestramiento:** Hace referencia a la acción y efecto de adiestrar. Este verbo, a su vez, se refiere a hacer diestro, enseñar e instruir. También, tal como menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la palabra puede ser sinónimo de guiar y encaminar. En otro ámbito, el adiestramiento de personal es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en una persona las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar un trabajo en forma eficiente. Se supone que el adiestramiento completa el proceso de selección, al instruir al nuevo empleado sobre las características propias de su trabajo.

Es importante distinguir entre adiestramiento y entrenamiento. Mientras que el primero consiste en el correcto aprendizaje de habilidades, el segundo es la repetición mecánica de una acción.

- **Comunidad:** Es un grupo de seres humanos que comparten elementos en común, como idioma, costumbres, ubicación geográfica, visión del mundo o valores, por ejemplo. Dentro de una comunidad se suele crear una identidad común mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades.
- **Cadena de valor:** Es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico:

comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades).

- **Población:** Hace referencia al conjunto de personas que habitan la Tierra o cualquier división geográfica de ella. También permite referirse al conjunto de edificios y espacios de una ciudad y a la acción y efecto de poblar. Para la ecología, la población es un conjunto de individuos de la misma especie que ocupan una misma área geográfica. Para la sociología, en cambio, se trata de un conjunto de individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante la realización de un muestreo.
- **Objetivos:** Es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. No es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.
- **Meta:** Es el fin u objetivo de cualquier acción. Además, es lo que nos proponemos como seres humanos, lo que queremos ser.
- **Estrategia:** Es el plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. El plan estratégico, es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años.



- **Indicador:** Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.
- **Organización:** Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas, es decir, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
- **Convenio:** Es el acuerdo de voluntades entre dos o más personas sobre cualquier punto en discusión o cuestión pendiente de resolver.
- **Capacitación.-** Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Es la enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.
- **Sistema:** Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas

- **Mapas de Procesos.** Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización.

- **Modelado de Procesos.** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
- **Documentación de procesos.** Es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- **Equipos de proceso.** La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.
- **Rediseño y mejora de procesos.** El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
- **Indicadores de gestión.** La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

- **Mejoramiento del Desempeño:** Se define como el proceso para lograr los resultados deseados de la organización, ya sean en forma individual o grupal. La meta para el mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios sustentables y de alta calidad para que los resultados se logren a través de un proceso que toma en consideración el contexto de la organización, describe el desempeño deseado e identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado; identifica el análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill 2002

# **CAPITULO II**

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico situacional del entorno en el que la Institución desarrolla sus actividades, para lo que se analiza el efecto de los factores externos e internos en las actividades del “INCCA”.

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1. Macroambiente**

Constituyen todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta, entre los que se considera los siguientes: Económico, político, jurídico, social y tecnológico.

##### **2.1.1.1. Factor Económico.**

###### **a) Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los consumidores.

En la siguiente tabla, se incluye información sobre la variación porcentual del PIB en la economía ecuatoriana, en los últimos cinco años:

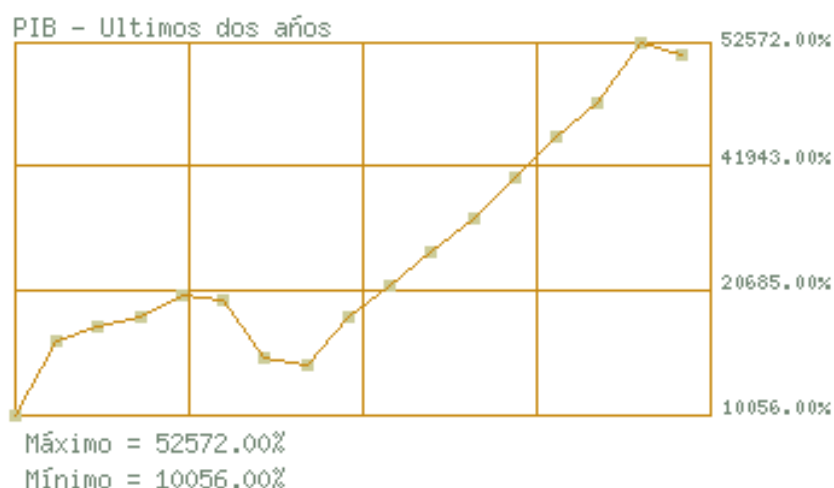
**Tabla No. 8: VARIACIÓN PIB**

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, publicación al 01 de mayo de 2009.  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

La tabla muestra que el producto interno bruto en el año 2009, tuvo una baja porcentual de 2.17%, con respecto a enero 01 de 2008, con este escenario se podría considerar que la producción de productos y servicios ha disminuido debido a la crisis económica que está afectando a nuestro país.

**Gráfico No. 8: VARIACIÓN PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador, publicación al 01 de mayo de 2009.  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La economía ha experimentado un proceso de estabilización y algún grado de reactivación; sin embargo el crecimiento no ha sido armónico, por cuanto es el sector petrolero que mantiene nivelada la economía del país. Los sectores de manufactura, comercio, pesca, hoteles, construcción y otros, reflejan aumentos modestos que fluctúan entre el 1% y el 3%. En el caso de la actividad agrícola y ganadera el aumento no alcanza ni al 1%. El escenario de crecimiento actual parecería no ser el más adecuado las últimas proyecciones de la página

web del Banco Central prevén un crecimiento de 3.15%; presentaciones oficiales mencionan al paso cifras de 2.5-3%. Pero, todos los indicadores regionales, externos o históricos sugieren perspectivas mucho más negativas que eso. La crisis mundial se avizora una profunda y de lenta recuperación, con la gran mayoría de países ricos en recesión en el 2009. Nuestros vecinos limítrofes prevén una fuerte caída de sus niveles de crecimiento, 0-1% para Colombia o Chile (este país usará 3% del PIB de sus ahorros para un programa de estímulo fiscal), 2.5-3% para Perú, después de crecer 10% en 2008.

El Ecuador no tiene muchos ahorros ni acceso a demasiadas fuentes de endeudamiento y no puede devaluar la moneda, para impulsar su comercio exterior. Cuarto, las cifras de crecimiento del Banco Central muestran un fuerte impulso hasta mediados de 2008 (debido a un gasto público excesivo), pero un ritmo más lento en el tercer trimestre y negativo en el último trimestre 2008. Se concluye entonces que la economía del país está basada en ingresos extremadamente dependientes de factores externos. Si bien las perspectivas macroeconómicas no pueden ser alentadoras, existen los condicionantes que permitan mejorar la situación.

Por lo expuesto este factor constituye una amenaza alta para la economía del país; y por lo tanto tiene incidencia directa en las actividades del "INCCA", porque depende de los ingresos que perciba el estado para la aprobación del presupuesto general, y de esta, la asignación presupuestaria destinada a la ejecución de proyectos de inversión.

**Tabla No. 9: Producto Interno Bruto Por Clase De Actividad Económica (Miles de dólares)**

RAMAS DE ACTIVIDAD	AÑOS				
	2005	2006	2007	2008	2009
		(sd)	(p)	(prev)	(prev)
<b>A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca</b>	<b>2,462,811</b>	<b>2,790,042</b>	<b>3,026,977</b>	<b>3,333,601</b>	<b>3,366,900</b>
1. Cultivo de banano, café y cacao	537,155	648,468	736,406	795,554	768,625
2. Otros cultivos agrícolas	850,291	940,464	1,034,469	1,147,371	1,160,407
3. Producción animal	505,879	544,521	596,125	653,919	670,365
4. Silvicultura y extracción de madera	260,556	282,101	297,854	335,859	353,147
5. Productos de la caza y de la pesca	308,930	374,488	362,123	400,897	414,355

Fuente: Banco Central del Ecuador, publicación al 01 de mayo de 2009.  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

## b) Inflación

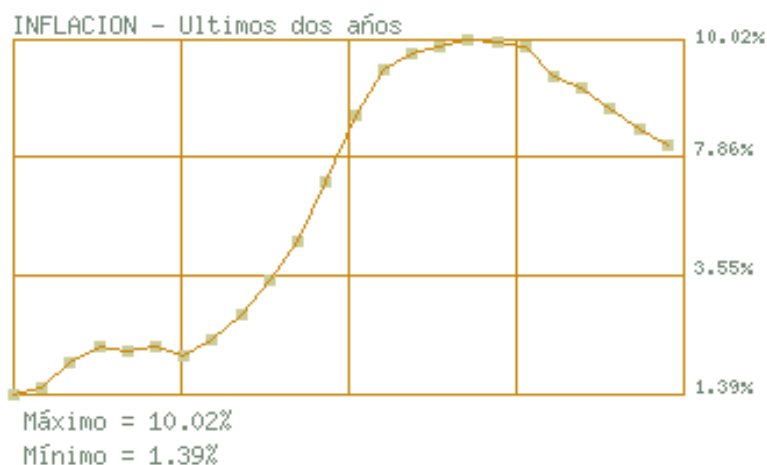
El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo<sup>15</sup>. En la siguiente tabla, se incluye información sobre los índices promedio de inflación de la economía ecuatoriana, en los últimos tres años:

**Tabla No. 10: Variación de la Inflación**

FECHA	VALOR
Abril-30-2009	6.52 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Junio-30-2008	9.69 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, publicación al 01 de mayo de 2009.  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 9: VARIACIÓN INFLACIÓN**



Fuente: Banco Central del Ecuador, publicación al 01 de mayo de 2009.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La tabla muestra una tendencia descendente de los índices de inflación, para el presente año. En el año 2007, la inflación experimenta el porcentaje más bajo de los últimos 10 años, se ve relacionada directamente con el acoplamiento de la economía al sistema de dolarización. A partir de enero de 2008, los índices varían constantemente hasta llegar al 6.52%, tomando en cuenta que la crisis económica mundial no ha afectado al Ecuador significativamente.

<sup>15</sup> [www.bce.fin.ec/inflación](http://www.bce.fin.ec/inflación)



Por lo expuesto se considera este factor como una amenaza media para el “INCCA”, porque aunque no comercialice productos o servicios en el mercado, le puede afectar al gasto sea corriente o de inversión, al incrementarse los precios de los bienes y servicios, de esta manera se vería más limitado su presupuesto.

### c) Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio en el mercado financiero, que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. En las siguientes tablas, se incluye información sobre las tasas anuales en el Ecuador, de los últimos tres años:

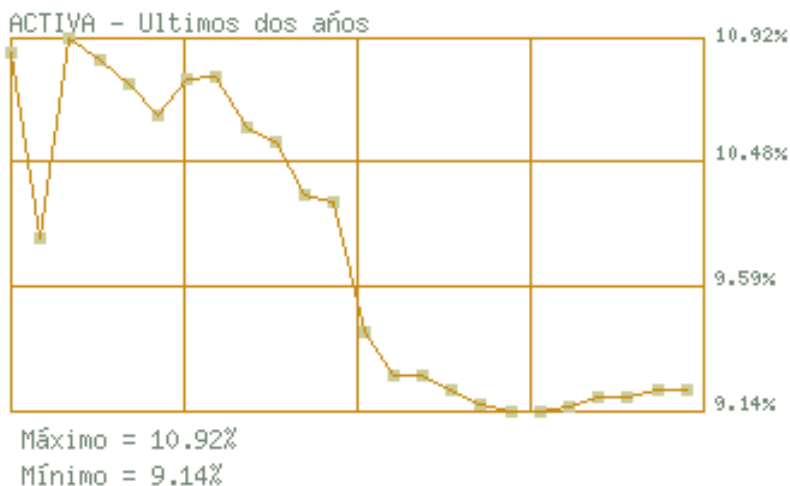
**Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

**Tabla No. 11: Evolución Tasa de Interés Activa**

FECHA	VALOR
Abril - 30 - 2009	9.24 %
Enero - 31 - 2009	9.16 %
Diciembre - 31 - 2008	9.14 %
Julio - 16 - 2008	9.52 %
Enero -02 - 2008	10.74 %
Diciembre - 10 - 2007	10.72 %
Julio - 22 - 2007	10.85 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, informe al 01 de mayo de 2009  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 10: VARIACIÓN TASA ACTIVA**



Fuente: Banco Central del Ecuador, publicación al 01 de mayo de 2009.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La tabla muestra que desde el 31 de diciembre de 2008 existe una estabilidad sostenida en la tasa activa con una variación hasta del 0.10%, lo cual favorece el endeudamiento y ayudan al crecimiento de la economía, ya que facilitan el consumo y por tanto la demanda de productos. Mientras más productos se consuman, más crecimiento económico.

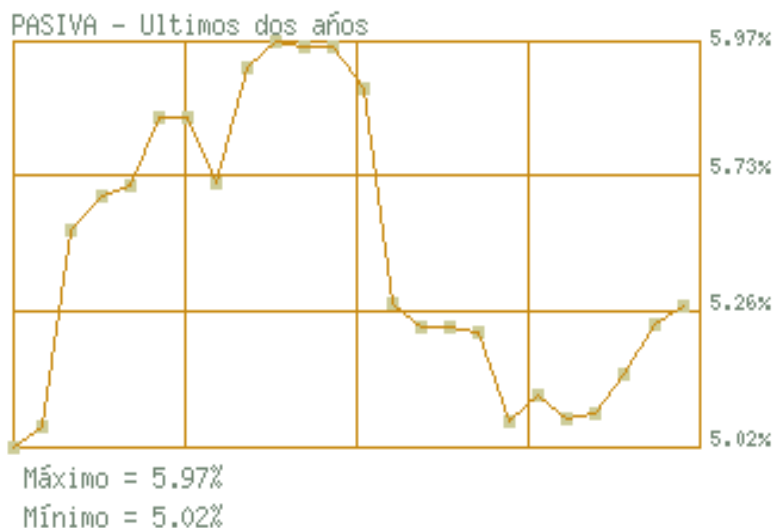
**Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por colocar o depositar en los bancos.”<sup>16</sup>

**Tabla No. 12: Evolución Tasa de Interés Pasiva**

FECHA	VALOR
Abril 30 - 2009	5.35 %
Enero 31 - 2009	5.10 %
Diciembre 31 - 2008	5.09 %
Julio 16 - 2008	5.36 %
Enero 02 - 2008	5.91 %
Diciembre 10 - 2007	5.64 %
Julio 22 - 2007	5.02 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, informe al 01 de mayo de 2009  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 11: VARIACIÓN TASA PASIVA**



Fuente: Banco Central del Ecuador, informe al 01 de mayo de 2009  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

<sup>16</sup> <http://www.fes.ec/old/estadisticas/estadisticasseis.htm>

Al igual que la tasa activa, la tasa pasiva mantiene una baja variabilidad que fluctúa del 0.10% al 0.15%.

Por lo expuesto se considera que este factor representa una amenaza baja para el "INCCA", pues no tiene incidencia directa en sus operaciones.

#### **2.1.1.2. Factor Político**

En el programa de Gobierno de Gutiérrez se planteaba: la lucha frontal contra toda forma de corrupción y fraude cometidos por funcionarios públicos, empresarios privados y financieros. Proponía una legislación especial para combatir la evasión tributaria y el contrabando aduanero y cadena perpetua para todo funcionario público que fuese culpable de malversar fondos.

Gutiérrez estructuró un gabinete diverso pero contradictorio: el frente económico y el frente político se encontraban en manos de los sectores tradicionales de la derecha. Por otro lado, entregó 4 ministerios a Pachakutik, entre los que destacaban los de Relaciones Exteriores y Agricultura, cuyos ministros eran personalidades de la intelectualidad indígena. Este gabinete tan diverso, no tuvo una mano conductora que le diera coherencia, cada ministro trabajaba casi en aislamiento, las reuniones de Gabinete eran escasas, poco productivas, sin embargo, jamás se plantearon rectificaciones.

El Gobierno de Correa se autodefinió como un "humanista cristiano de izquierda", con una propuesta de política soberana y de integración regional de línea bolivariana, a la que ha definido bajo el nombre de "socialismo del siglo XXI", semejante al puesto en marcha por Chávez en Venezuela. La intención del Presidente ha sido revertir las consecuencias sociales y económicas derivadas del modelo económico neoliberal, que ha imperado en el continente durante las dos últimas décadas, modelo que ha tenido como eje, entre otras cosas, la privatización de servicios básicos. El tema central de su gobierno fue la creación de una Asamblea Constituyente de plenos poderes, que tendría entre sus objetivos quitar privilegios a la llamada "partidocracia", es decir, a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país.

Con respecto de la Asamblea, Correa remitió al Tribunal Supremo Electoral su proyecto de Estatuto de convocatoria a la Asamblea, en el cual se planteó la elección de 130 asambleístas, incluyendo seis representantes de los ecuatorianos en el exterior. Para enfrentar el programa de gobierno, durante el 2007 se incrementaron de 15 a 26 ministerios y es común la rotación de los ministros de una dependencia a otra.<sup>17</sup>

Una de las principales acciones del Economista Correa, es la de reactivar la agricultura del Ecuador para lo cual ha presentado nuevas propuestas para el sector agroproductivo, entre ellas la nueva Ley de Soberanía Alimentaria y Reformas a la ley de desarrollo agrario, que beneficien el desarrollo del sector.

En conclusión los cambios realizados por el economista Rafael Correa han permitido ver a la política desde una perspectiva distinta al tradicional modelo económico neoliberal, que ha imperado en el continente durante las dos últimas décadas, modelo que ha tenido como eje, entre otras cosas, la privatización de servicios básicos.

### **2.1.1.3. Factor Jurídico.**

En lo que respecta al factor jurídico que tiene incidencia directa en el Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA- se puede mencionar las siguientes:

- **Constitución del Ecuador.-** Es la norma fundamental, del Estado ecuatoriano, establecida o aceptada para regirlo. La constitución fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado (legislativo, ejecutivo y judicial) y de éstos con sus ciudadanos, estableciendo así las bases para su gobierno y organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. También garantiza al pueblo derechos y libertades.

La Constitución de Ecuador de 2008 es la Carta Magna vigente en la República del Ecuador, adoptada finales de noviembre del 2008, siendo

---

<sup>17</sup> [www.edufuturo.com/educacion](http://www.edufuturo.com/educacion)

impulsada por el Presidente de la República Rafael Correa Delgado, quien sometió su propuesta de cambiar la Constitución de Ecuador de 1998 a referéndum el 15 de abril del 2007 con la cual obtuvo la aprobación para instalar una Asamblea Constituyente.

La Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador de 2007 se instaló el 30 de noviembre del 2007 en Montecristi, en la provincia de Manabí. Estuvo conformada por 130 asambleístas de los cuales 80 eran del partido de gobierno, Alianza PAÍS. El 24 de julio del 2008 se terminó la redacción del texto y fue sometido a votación de los asambleístas obteniendo su aprobación mediante el voto a favor de 94 miembros. El día siguiente el 25 de julio, fue presentado oficialmente.

- **Ley de Desarrollo Agrario.** Es la Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario para garantizar la alimentación de todos los ecuatorianos e incrementar la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema. Mediante actividades que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de la infraestructura, la tecnificación y recuperación de suelos, la investigación científica la transferencia de tecnología<sup>18</sup>.
- **Ley de Modernización:** Es la ley destinada al proceso de modernización del Estado y tiene por objeto incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado; así como promover, facilitar y fortalecer la participación del sector privado y de los sectores comunitarios o de autogestión en las áreas de explotación económica<sup>19</sup>.
- **Ley de Descentralización:** Las disposiciones contenidas en esta Ley son aplicables a las entidades, organismos, dependencias del Estado y otras del Sector Público; las que integran el Régimen Seccional Autónomo; y,

---

<sup>18</sup> Suplemento del Registro Oficial 315, 16 de abril de 2004

<sup>19</sup> Registro Oficial 349 de 31 de Diciembre de 1993.

las personas jurídicas creadas por Ley para el ejercicio de la potestad estatal o para la prestación de servicios públicos descentralizados o para desarrollar actividades económicas de responsabilidad del Estado; y consiste en la transferencia definitiva de funciones, atribuciones, responsabilidades y recursos, especialmente financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, de que son titulares las entidades de la Función Ejecutiva hacia los Gobiernos Seccionales Autónomos a efectos de distribuir los recursos y los servicios de acuerdo con las necesidades de las respectivas circunscripciones territoriales. La participación social es el sistema por el cual se involucra activamente a todos los sectores sociales en la vida jurídica, política, cultural y económico social del país, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida del habitante ecuatoriano, con miras a una más justa distribución de los servicios y recursos públicos<sup>20</sup>.

- **La Ley Orgánica de Responsabilidad Estabilización y Transparencia Fiscal (LOREYTF):** Trata de normar ciertos cambios estructurales necesarios para resolver los problemas dentro de las finanzas públicas ecuatorianas, llevando consigo una política fiscal que garantice las condiciones necesarias para conseguir un crecimiento y desarrollo sostenidos en el mediano y largo plazos, de acuerdo a un nuevo modelo de gestión del Ecuador.

Los principales objetivos de la ley se pueden sintetizar en los siguientes:

- Racionalizar el manejo de la Finanzas Públicas mediante el establecimiento de un conjunto de reglas fiscales que permitan lograr un equilibrio fiscal sostenido.
- Mantener un nivel de endeudamiento público sostenido.
- Garantizar una política tributaria previsible y estable.
- Establecer mecanismos de transparencia y oportunidad en la rendición de cuentas para una gestión eficiente y un efectivo control ciudadano.

---

<sup>20</sup> Suplemento Registro Oficial 169 de 8 de octubre de 1997.

- Aprovechar el ahorro para orientarlo a inversiones que permitan el desarrollo económico y social del Ecuador.

Esta norma legal introduce cambios sustanciales al manejo de las finanzas públicas, recogiendo principios de diversos cuerpos legales anteriormente vigentes, adecuándolos a las nuevas circunstancias y experiencias mundiales y nacionales, incluido el planteamiento del nuevo modelo de gestión descentralizada del Estado ecuatoriano.

El establecimiento de las reglas claras para organizar, reorientar y disciplinar la administración financiera de todo el sector público, a través de la integración entre la planificación y los presupuestos, con la creación de planes plurianuales del Gobierno Central y de los Gobierno Seccionales, lo cual permite que exista coherencia en la adopción de políticas públicas para lograr los objetivos y metas propuestas en estos planes<sup>21</sup>.

- **Reglamento Organizacional del INCCA.**- Reglamento orientado a dirigir las acciones de la institución a nivel interno, de forma que todas las actividades estén correctamente distribuidas.

#### **2.1.1.4. Factor Social.**

El país está sufriendo un proceso acelerado de desindustrialización, el que se caracteriza por la salida de la actividad, de importantes industrias que han decidido emigrar a otros países en busca de mejores oportunidades, aprovechando ventajas competitivas que no tienen en el Ecuador, lo cual implica cierre de fábricas y de otras actividades, que traen consigo el desempleo y por ende la migración de ecuatorianos hacia otros países.

El costo social de la falta de competitividad es muy alto. Ecuador tiene una tasa de desempleo del 10% y un 50% bordea el subempleo.

En lo que respecta a la labor del INCCA como entidad del estado, beneficia aproximadamente a 11.000,00 gremios de agricultores anualmente, mejorando

---

<sup>21</sup> Registro Oficial Suplemento 334 de 15 de Agosto del 2006

su situación socio-económica, al brindarles capacitación agrícola, transferencia de tecnología gratuita para mejorar su producción y la entrega del bono de reactivación agrícola, con el fin de mantener activa la producción especialmente de café y cacao.

El factor social bajo el esquema analizado constituye una amenaza baja para el “INCCA” pues la capacitación que se brinda al sector rural ecuatoriano es gratuita financiada con recursos fiscales.

#### **2.1.1.5. Factor Tecnológico.**

En la actualidad es difícil y quizá imposible, ejecutar cualquier actividad sin aprovechar las ventajas que la tecnología ofrece. El Ecuador es un país que no produce tecnología, por tanto los empresarios deben importarla (bienes de capital, maquinaria), las cuales con los altos costos arancelarios, se tornan extremadamente caras. El no contar con tecnología de punta, se traduce en una falta de competitividad muy alta.

El “INCCA” debe establecer como uno de sus objetivos el mejoramiento de la tecnología que posee, lo que le permitirá reformar sus metodologías de capacitación. Al momento cuenta con equipos y software actualizados, también con una página web en la cual se puede encontrar información institucional y de sus principales actividades.

Por esta razón este factor constituye una amenaza media, pues si bien El “INCCA” no puede acceder fácilmente a la tecnología que requiere, puede seguir operando con los recursos existentes.

#### **2.1.2. Microambiente.**

Está constituido por aquellos actores internos y externos que están muy relacionados con las actividades y resultado de las operaciones de la Institución, tales como: Proveedores, clientes, competencia, organismos de control, entre otros.



### **2.1.2.1. Cultura Organizacional**

En lo que respecta a la organización, el Instituto Nacional de Capacitación Campesina ha mantenido una imagen de ente facilitador a nivel nacional, que actúa bajo un enfoque metodológico técnicamente diseñado, en la ejecución de procesos de capacitación y transferencia de tecnología que requieren los pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales del país, para mejorar su productividad y elevar su competitividad. Esta imagen se ve reflejada en los objetivos logrados cuyos indicadores demuestran desarrollo social tendiente al mejoramiento de las condiciones de vida de la población campesina.

El "INCCA" internamente no maneja indicadores de gestión que nos permitan dar un criterio de cómo se llevan a cabo sus procesos administrativos, financieros, tecnológicos, jurídicos, de seguimiento, de evaluación, de planificación, si son eficientes o no, lo que nos permitiría concluir que sus actividades son ejecutadas únicamente por la costumbre.

### **2.1.2.2. Clientes o Usuarios**

#### **Clientes de los servicios del Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA-**

##### **a) Clientes externos:**

Los siguientes usuarios del sector rural, constituyen los clientes externos naturales del INCCA:

- Pequeños y medianos productores agropecuarios.
- Organizaciones y gremios de productores agropecuarios.
- Operadoras de Capacitación con ámbito de acción en el sector agropecuario y /o agroindustrial.
- Agroindustrias Comunitarias
- Organismos Gubernamentales (OGs) y No Gubernamentales (ONGs)
- Técnicos agropecuarios vinculados a actividades de capacitación.

### **a.1) Demandas de los clientes externos:**

- Innovación tecnológica continua, en metodologías y técnicas de capacitación y transferencia de tecnología.
- Calidad en el servicio de capacitación (eficaz y eficiente en la solución de las necesidades reales de los usuarios).
- Seriedad y oportunidad en la ejecución del servicio.
- Costo razonable por el servicio<sup>22</sup>.

### **b) Clientes Internos:**

Constituyen clientes internos del INCCA:

- Nivel Directivo (Miembros de la Junta Directiva)
- Personal Técnico y Administrativo del INCCA.

### **b.1) Demandas de los clientes internos:**

- Planes, programas y proyectos coherentes de capacitación y transferencia de tecnología.
- Responsabilidad y transparencia en el manejo administrativo-financiero.
- Participación y comunicación efectiva y permanente en todos los niveles.
- Definición y delegación de responsabilidades para cada funcionario y servidor.
- Disposiciones de trabajo coherentes y claras y oportunas.
- Remuneraciones adecuadas.
- Agradable ambiente de trabajo.

#### **2.1.2.3. Proveedores.**

Entre los principales proveedores de servicios de capacitación que mantenía el INCCA se encuentran: Centro Agrícola del Cantón Tena, Centro Agrícola del Cantón Orellana, Comité Empresarial Aroma Amazónico, Consorcio UPJ-FOCLA, entre otros.

---

<sup>22</sup> Plan estratégico INCCA 2007-2012, págs. 5-6.

A partir del 4 de agosto de 2008 entra en vigencia la “LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA”, establecida en el Sistema Nacional de Contratación Pública, quien determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, por todas las instituciones cuyos recursos provengan del sector público<sup>23</sup>.

#### **2.1.2.4. Competencia o Instituciones relacionadas.**

##### **Sector publico:**

- Instituto Nacional De Investigaciones Agropecuarias- INIAP- Las actividades del INIAP están encaminadas a la generar y proporcionar tecnologías apropiadas, productos, servicios y capacitación especializada para contribuir al desarrollo sostenible de los sectores agropecuario, agroforestal y agroindustrial.
- Instituto Nacional De Capacitación Y Formación Profesional- INCF- Institución encargada de impulsar y facilitar eficientemente la capacitación y formación profesional laboral de calidad, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los sectores productivos de los trabajadores país.

##### **Organismos Internacionales:**

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- IICA- El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del Sistema Interamericano, cuyos fines son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de sus Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar de las poblaciones rurales.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación- FAO- Las actividades de la organización en Ecuador están relacionadas con

---

<sup>23</sup> Registro Oficial N° 395, lunes 4 de agosto del 2008.

nutrición, pesca, ganadería ovina, pulpa y papel. También mantienen un Programa de Becas para Capacitación de personal profesional y técnico que permite una puesta al día en las mejores universidades y centros educativos de los países más adelantados en los temas relacionados con la agricultura, la pesca, el bosque, los recursos naturales y la alimentación, promoviendo el desarrollo agrícola, una mejor nutrición y la búsqueda de la “seguridad alimentaria”.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

Como un sistema de gestión de calidad que es el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej: Información).

Para entender la Gestión por Procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Sin duda una Organización de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el usuario.

Concluyendo, la finalidad de la Gestión por Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del usuario con mejores resultados Organizacionales.

La Gestión por Procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene. Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

- Procesos: De complejos a simples
- Actividades: De simples a complejas.
- Indicadores: De desempeño o resultados.
- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/Líder<sup>24</sup>.

**Tabla No. 13: Análisis de Gestión por funciones y por procesos**

<b>GESTION POR FUNCIONES</b>	<b>GESTION POR PROCESOS</b>
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia – transfuncional

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

<sup>24</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A.. Bogotá, Colombia, 1994. págs. 20 – 28.

## 2.2.1. Estructura Organizacional por Procesos

### Procesos Gobernantes

- **Junta Directiva del INCCA.**

Representa la máxima autoridad de la Institución y está conformada por los siguientes Miembros:

- a) El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca o su delegado, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente en el caso de empate;
- b) El Ministro de Educación o su delegado;
- c) El Secretario Ejecutivo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador -CODEMPE- o su delegado;
- d) Un representante de las organizaciones nacionales de indígenas, montubios, afroecuatorianos y campesinos en general, legalmente constituidas;
- e) Un representante del Fondo Dotal, debidamente acreditado; y,
- f) El Director Ejecutivo del INCCA, quien actuará en calidad de Secretario, con voz pero sin voto.

**Misión.-** Articular las políticas institucionales con las políticas sectoriales, a fin de generar estabilidad en los programas de capacitación y transferencia de tecnología de mediano y largo plazo que ejecuta el INCCA.

#### **Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Aprobar las políticas y estrategias que sean necesarias para la ejecución de planes, programas y proyectos de capacitación y transferencia de tecnología dirigidos al sector agrario;
- b) Aprobar el Plan Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agraria y demás planes y programas anuales del Instituto, destinados a promover la capacitación, transferencia de tecnología y otros servicios que pueda ofrecer el Instituto;
- c) Aprobar el Reglamento o Estatuto Orgánico por Procesos de la entidad, y sus modificaciones;

- d) Aprobar los reglamentos internos de la Institución para su correcto funcionamiento;
- e) Aprobar el Presupuesto Anual del INCCA, a fin de que la asignación de recursos corresponda a los propósitos del Instituto;
- f) Designar o nombrar al Director Ejecutivo del INCCA de la terna que presente el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca;
- g) Remover al Director Ejecutivo del Instituto;
- h) Conocer y aprobar el informe anual de labores del INCCA;
- i) Solicitar informes de avance de las actividades del Instituto y disponer las medidas técnicas, administrativas y financieras que contribuyan a mejorar su gestión;
- j) Cumplir y hacer cumplir sus propias decisiones; y,
- k) Las demás que determine la ley y sus reglamentos respectivos.

- **Dirección Ejecutiva del INCCA.**

Lo ejerce el Director Ejecutivo, quien será nombrado por la Junta Directiva del Instituto.

**Misión.-** Fortalecer e implementar planes, programas y proyectos de capacitación y transferencia de tecnología, acorde a las políticas institucionales y sectoriales, a fin de mejorar la productividad de los pequeños y medianos productores agropecuarios del país.

**Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Ejercer la representación legal del Instituto;
- b) Planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades técnicas, administrativas y financieras de la Institución;
- c) Dirigir la elaboración del Plan Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agraria y someterlo a la aprobación de la Junta Directiva;
- d) Dirigir la elaboración del Plan Operativo Anual con su presupuesto y someterlo a la aprobación de la Junta Directiva;
- e) Recomendar a la Junta Directiva las políticas y estrategias específicas requeridas para el adecuado funcionamiento del INCCA;

- f) Dirigir la elaboración del informe anual de labores del Instituto y demás informes especiales de avance de programas y proyectos;
- g) Promover relaciones de coordinación y cooperación con otras instituciones y organizaciones públicas y privadas que realicen actividades afines a las del INCCA;
- h) Suscribir contratos y autorizar gastos al amparo de lo que las leyes, reglamentos e instructivos internos vigentes lo permitan;
- i) Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados al INCCA;
- j) Suscribir con entidades del sector público y privado, así como con organizaciones de productores agropecuarios y agroindustriales contratos, convenios y demás acuerdos para la generación de recursos económicos, ejecución de planes, programas y proyectos de capacitación y transferencia de tecnología agraria;
- k) Gestionar ante el responsable del Fondo Dotal la entrega oportuna de los recursos financieros que le corresponden y que requiere el Instituto para su normal funcionamiento;
- l) Dirigir la elaboración de reglamentos internos y presentarlos a la Junta Directiva para su conocimiento y aprobación;
- m) Nombrar al personal profesional, técnico, administrativo y de servicios del INCCA; y.
- n) Cumplir con las demás atribuciones, capacidades y responsabilidades que le asigne la Junta Directiva.

## **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

- **Planificación de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario**

**Misión.-** Formular procesos e instrumentos de planificación para capacitación y transferencia de tecnología dirigidos preferentemente a productores organizados y áreas con potencial productivo.



### **Productos y Servicios:**

- a) Identificación y registro de usuarios;
- b) Detección de necesidades;
- c) Elaboración de la Matriz Sectorial;
- d) Matriz de Proyectos;
- e) Formulación de estrategias y metodologías;
- f) Actualización del Plan Macrocurricular;
- g) Formulación de competencias laborales;
- h) Determinación de línea base de la organización;
- i) Identificación y calificación de Proyectos Productivos;
- j) Calificación del Plan Modular de Capacitación y Transferencia de Tecnología;
- k) Formación gremial;
- l) Fortalecimiento gremial;
- m) Planificación y formación de Operadoras de Capacitación; y,
- n) Plan Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología.

- **Seguimiento y Evaluación de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario**

**Misión.-** Diseñar e implementar en forma oportuna instrumentos de seguimiento y evaluación, a fin de que los procesos de capacitación y transferencia de tecnología se ejecuten respondiendo a las necesidades y requerimientos reales de los usuarios.

Esta Unidad se gestionará a través de los siguientes grupos de productos:

### **Productos y Servicios de Seguimiento:**

- a) Registro de Operadoras de Capacitación calificadas;
- b) Informe técnico de selección y contratación de Operadoras de Capacitación;
- c) Registro de participantes;
- d) Programación de eventos del Plan Modular de Capacitación y Transferencia de Tecnología;

- e) Informe de seguimiento del Proyecto Productivo;
- f) Informe de seguimiento del Plan Modular de Capacitación y Transferencia de Tecnología;
- g) Informe de seguimiento a la formación y fortalecimiento de gremios;
- h) Informe de seguimiento a la formación y fortalecimiento de Operadoras de Capacitación; y,
- i) Informe para el pago de Operadoras de Capacitación.

#### **Productos y Servicios de Evaluación:**

- a) Informe de evaluación de reacción;
- b) Informe de evaluación de aprendizaje;
- c) Informe de evaluación de adopción;
- d) Informe de evaluación de impacto; y,
- e) Registro y certificación.

#### **Procesos Habilitantes**

- **Asesoría Jurídica**

**Misión.-** Prestar un asesoramiento jurídico efectivo y oportuno al INCCA, a fin de que sus acciones se enmarquen dentro del procedimiento y del marco constitucional, legal y reglamentario respectivo.

#### **Productos:**

- a) Demandas y juicios;
- b) Patrocinio judicial y constitucional;
- c) Asesoramiento legal;
- d) Criterios y pronunciamientos legales;
- e) Proyectos de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, normas, contratos y convenios; y,
- f) Instrumentos jurídicos.

## **Procesos Desconcentrados**

- **Coordinación; y, Seguimiento y Evaluación de la Ejecución de Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario Regional.**

**Misión.-** Facilitar la prestación de servicios de capacitación y transferencia de tecnología en el ámbito regional, a fin atender las demandas de capacitación de los pequeños y medianos productores agropecuarios.

Estos órganos administrativos están representados por los Coordinadores de los procesos de Coordinación y Seguimiento y Evaluación de la Capacitación y Transferencia de Tecnología del Sector Agrario Regional, que corresponda.

### **Atribuciones y responsabilidades:**

- a) Cumplir y aplicar las políticas y estrategias institucionales en su jurisdicción;
- b) Ejecutar el Plan Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología Agraria, los Planes Operativos Anuales y proyectos especiales del INCCA en sus respectiva jurisdicción;
- c) Responsabilizarse de la planificación, seguimiento y evaluación de los Procesos de Capacitación y Transferencia de Tecnología que el INCCA ejecuta en su jurisdicción;
- d) Administrar los recursos, materiales y financieros asignados al Proceso Desconcentrado;
- e) Informar periódicamente al Director Ejecutivo sobre el desarrollo de los planes, programas y proyectos que el INCCA ejecute en el área de su jurisdicción;
- f) Representar al Director Ejecutivo del INCCA en su jurisdicción;
- g) Coordinar actividades de capacitación y transferencia de tecnología con otras dependencias del sector agrario que operen en su jurisdicción;

- h) Organizar un mapeo de actores de las organizaciones agropecuarias y agroindustriales usuarias y potenciales del servicio que ofrece el INCCA en su jurisdicción;
- i) Organizar y llevar un registro de las Operadoras de Capacitación de su respectiva jurisdicción;
- j) Coordinar la preparación, suscripción y ejecución de convenios y alianzas estratégicas entre el Director Ejecutivo del INCCA, las organizaciones usuarias del servicio y las Operadoras de Capacitación;
- k) Coordinar entre el Director Ejecutivo del INCCA y los dirigentes gremiales, comunitarios y/o empresariales que representan a las organizaciones beneficiarias del servicio;
- l) Ofrecer asistencia al Director Ejecutivo y servidores del Instituto para la selección de las organizaciones beneficiarias de la capacitación y transferencia de tecnología;
- m) Coordinar las actividades con los demás Procesos del Instituto; y,
- n) Las demás atribuciones, capacidades y responsabilidades que le asigne el Director Ejecutivo del INCCA.

**Productos y Servicios:**

- a) Detección de necesidades de capacitación;
- b) Informe sobre la ejecución de convenios;
- c) Informe de seguimiento del proyecto productivo;
- d) Informe de seguimiento al Plan Modular de Capacitación y Transferencia de Tecnología;
- e) Informe de seguimiento a la formación y fortalecimiento de gremios;
- f) Informe de seguimiento a la formación y fortalecimiento de Operadoras de Capacitación;
- g) Informe para el pago de Operadoras de Capacitación; y,
- h) Informe de evaluación de reacción, aprendizaje, adopción e impacto.

### **2.2.2. Gestión de Recursos Organizacionales (Administrativo).**

**Misión.-** Administrar los recursos materiales, tecnológicos y de recursos humanos con eficiencia y transparencia, mediante la implementación de las políticas, normas e instrumentos técnicos que permitan una eficiente gestión institucional.

Esta Unidad Administrativa se gestionará a través de los siguientes grupos de productos:

#### **Productos y Servicios de Recursos Humanos:**

- a) Informe de selección de personal;
- b) Estructura ocupacional institucional;
- c) Plan de Capacitación general interno;
- d) Informe de ejecución del Plan de Capacitación;
- e) Informe de ejecución del Plan de Evaluación del desempeño;
- f) Movimientos de personal;
- g) Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos;
- h) Contratos de personal;
- i) Informe de supresión de puestos;
- j) Informe de equidad interna y competitividad externa de remuneraciones institucionales;
- k) Plan de servicios de salud, bienestar social y programación de seguridad e higiene industrial de la institución;
- l) Informe de ejecución de Plan de Servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial de la institución;
- m) Proyectos de Reglamentos o Estatutos Orgánicos Institucionales;
- n) Informe de administración operativa del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los Servidores del Sector Público; y,
- o) Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, unidades o áreas.

## **Productos y Servicios Institucionales**

- a) Plan de Transporte;
- b) Plan de Adquisiciones;
- c) Informe de ejecución del Plan de Adquisiciones;
- d) Plan de Mantenimiento de bienes muebles;
- e) Inventario de suministros y materiales;
- f) Informe de ingreso y egreso de suministros materiales;
- g) Inventario de activos fijos;
- h) Informe de pagos de suministros básicos;
- i) Informe de administración de pólizas;
- j) Informe de administración de bodega;
- k) Registro de proveedores;
- l) Actas entrega recepción;
- m) Sistema de administración de archivo, información y documentación interna y externa;
- n) Informe de documentos despachados; e,
- o) Informe de atención a clientes internos y externos<sup>25</sup>.

### **2.2.3. Gestión de Recursos Financieros (Financiero)**

**Misión.-** Administrar los recursos económicos de la institución con eficiencia y transparencia.

Esta Unidad Administrativa se gestionará a través de los siguientes grupos de productos:

#### **Productos y Servicios Presupuesto y Contabilidad:**

- a) Pro forma presupuestaria;
- b) Reformas presupuestarias;
- c) Informe de ejecución presupuestaria;
- d) Informe de ejecución de las reformas presupuestarias;

---

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Nro. 005 INCCA/JD.

- e) Liquidaciones presupuestarias;
- f) Certificaciones presupuestarias;
- g) Cédulas Presupuestarias;
- h) Registros contables;
- i) Informes financieros;
- j) Estados financieros;
- k) Conciliaciones bancarias;
- l) Inventario de bienes muebles valorados;
- m) Inventario de suministros de materiales valorados;
- n) Roles de pagos;
- o) Liquidación de haberes por cesación de funciones;
- p) Comprobantes de pagos y cheques elaborados; y,
- q) Informe de control previo al compromiso y devengado.

#### **Productos y Servicios Administración De Caja**

- a) Plan periódico de caja;
- b) Plan periódico anual de caja;
- c) Libro caja bancos;
- d) Registro de garantía y valores;
- e) Retenciones y declaraciones al SRI;
- f) Flujo de caja;
- g) Pagos;
- h) Informe de garantías y valores;
- i) Transferencias; y,
- j) Informe de control previo al pago<sup>26</sup>.

#### **2.2.4. Tecnológico.**

**Misión.-** Administrar los recursos tecnológicos con eficiencia y transparencia, mediante la implementación de las políticas, normas e instrumentos técnicos que permitan una eficiente gestión institucional.

---

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Nro. 005 INCCA/JD.

## **Productos y Servicios Gestión Tecnológica**

- a) Plan de Desarrollo Informático;
- b) Informe de ejecución de Plan Informático;
- c) Plan de Mantenimiento de software y hardware;
- d) Informe de ejecución de mantenimiento de software y hardware;
- e) Auditorías informáticas;
- f) Informe de auditorías informáticas; y,
- g) Página Web institucional.

### **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 el efecto se establecen las siguientes matrices: Impacto externo, impacto interno, aprovechamiento, y vulnerabilidad.

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 la Fundación y permite obtener finalmente la matriz de Estrategias FODA.



**Tabla No. 14: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

No.	FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
<b>1</b>	<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
	Producto Interno Bruto					X			3	
	Inflación					X			3	
	Tasas de Interés						X			1
<b>2</b>	<b>FACTOR POLÍTICO</b>									
	Estabilidad Política	X						5		
	Nuevas Leyes y Reglamentos					X			3	
<b>3</b>	<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
	Introducción de Nueva Tecnología	X						5		
<b>4</b>	<b>FACTOR SOCIAL</b>									
	Nuevos grupos de beneficiarios	X						5		
	Importancia de la capacitación	X						5		
<b>5</b>	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>									
	Disminución del Presupuesto				X			5		
	Donaciones del Exterior	X						5		
	Rendición de cuentas e información financiera	X						5		
	Eficiencia en utilización de recursos		X						3	
	Falta de Ingresos por Autogestión					X			3	

<b>6</b>	<b>CLIENTES-BENEFICIARIOS</b>									
	Insatisfacción de las necesidades de capacitación					X			3	
	Imagen Institucional de poco reconocimiento			X						1
	Poca Motivación a los beneficiarios				X			5		
	Politización de Programas y Proyectos de Capacitación				X			5		
	Aceptada Calidad de los servicios de capacitación	X						5		
	Innovación de las metodologías de capacitación	X						5		
<b>7</b>	<b>COMPETENCIA</b>									
	Incurción de Entidades internacionales					X			3	
	Mejores Proyectos de Capacitación				X			5		
<b>8</b>	<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>									
	Factores de control Demasiado Rígidos					X			3	
	Estimulo a la Capacitación	X						5		
<b>Fuente: Investigación económica</b>										
<b>Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas</b>										

**Tabla No. 15: MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**

NO.	FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
<b>1</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>									
	Principios y Valores	X						5		
	Conocimiento de misión y visión					X			3	
	Políticas y procedimientos				X			5		
	Disponibilidad de recursos para elaboración de proyectos				X			5		
	Objetivos que persigue el INCCA		X						3	
	Disponibilidad de información	X						5		
	Inexistente Documentación por procesos				X			5		
	Mapa estratégico mal definido				X			5		
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>									
	Existencia de reglamentos					X			3	
	Existencia de organigramas				X			5		
	Ausencia de Indicadores de Gestión				X			5		
	Orgánico por procesos no actualizado					X			3	
	Falta de Trabajo en equipo				X			5		
	Funciones y responsabilidades del personal sin definición				X			5		
	Inadecuado Control de documentación				X			5		
<b>3</b>	<b>DIRECCIÓN Y CONTROL</b>									
	Liderazgo del Director Ejecutivo		X						3	
	Inexistencia de Procedimientos de retroalimentación				X			5		

	Poca Comunicación dentro de la organización					X			3	
	No existe Motivación				X			5		
	Normas y procedimientos de control no aplicados				X			5		
	Compromiso de los servidores y funcionarios				X			5		
	Niveles de control demasiado flexibles					X			3	
	Correcciones oportunas			X						1
	Falta de Controles dentro de la organización				X			5		
<b>4</b>	<b>TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA</b>									
	Valoración del talento humano		X						3	
	Políticas y procedimientos de control de personal no definidas					X			3	
	No existen Programas de capacitación al personal				X			5		
	Separación de funciones a perfiles no relacionados					X			3	
	No existen Mejoras laborales del área de RRHH				X			5		
	Manejo de recursos financieros de la Organización sin alineación					X			3	
	Análisis presupuestario continuo		X						3	
	Información financiera y contable del INCCA adecuada	X						5		
	Importancia en la atención al público		X						3	
	Personal encargado de promoción y difusión	X						5		
	Recursos tecnológicos actualizados		X						3	
	Utilización del internet para difusión			X						1
<b>Fuente: Investigación análisis interno y externo INCCA</b>										
<b>Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas</b>										

### 2.3.1. Matriz de Aprovechabilidad.

Recoge las oportunidades externas y fortalezas internas obtenidas de las respectivas matrices de impacto.

**Tabla No. 16: Matriz de Aprovechabilidad**

No.	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES											TOTALES		
		Estabilidad Política	Introducción de Nueva Tecnología	Nuevos grupos de beneficiarios	Importancia de la capacitación	Donaciones del Exterior	Rendición de cuentas e información financiera	Eficiencia en utilización de recursos	Aceptada Calidad de los servicios de capacitación	Innovación de las metodologías de capacitación	Imagen Institucional de poco reconocimiento	Estimulo a la Capacitación			
		5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5			
1	Principios y Valores	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	<b>53</b>	2
2	Objetivos que persigue el INCCA	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>55</b>	1
3	Disponibilidad de información	5	5	5	5	5	5		5	5	1	5	5	<b>49</b>	3
4	Liderazgo del Director Ejecutivo	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	<b>49</b>	5
5	Correcciones oportunas	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	<b>47</b>	
6	Valoración del talento humano	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	<b>41</b>	
7	Análisis presupuestario continuo	3	3	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	<b>45</b>	

8	Información financiera y contable del INCCA adecuada	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	<b>49</b>	6
9	Importancia en la atención al público	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	<b>47</b>	7
10	Personal encargado de promoción y difusión	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	3	<b>45</b>	
11	Recursos tecnológicos actualizados	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	<b>49</b>	4
12	Utilización del internet para difusión	1	1	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	<b>45</b>	
	<b>TOTALES</b>	<b>46</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>42</b>	<b>56</b>				
			6	3	5	7	8		2	1		4				

Fuente: Matrices de impacto interno y externo INCCA

Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

### 2.3.2. Matriz de Vulnerabilidad.

Recoge las amenazas externas y debilidades internas obtenidas de las respectivas matrices de impacto.

**Tabla No. 17: Matriz de Vulnerabilidad**

No.	DEBILIDADES	AMENAZAS													TOTAL
		Producto Interno Bruto-PIB	Inflación	Tasas de Interés	Nuevas Leyes y Reglamentos	Disminución del Presupuesto	Falta de Ingresos por Autogestión	Insatisfacción de las necesidades de capacitación	Poca Motivación a los beneficiarios	Politización de Programas y Proyectos de Capacitación	Incurción de Entidades internacionales	Mejores Proyectos de Capacitación	Factores de control Demasiado Rígidos		
		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		
1	Conocimiento de misión y visión	3	3	1	3	5	3	5	3	5	3	5	3	<b>42</b>	
2	Políticas y procedimientos demasiado flexibles	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	3	5	<b>50</b>	
3	Disponibilidad de recursos para elaboración de proyectos	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	3	<b>50</b>	
4	Documentación por procesos inexistente	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>52</b>	
5	Mapa estratégico mal definido	5	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	<b>48</b>	
6	Existencia de reglamentos	3	3	3	1	3	5	3	3	3	5	3	5	<b>42</b>	
7	Existencia de organigramas	5	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	<b>48</b>	
8	Ausencia Indicadores de Gestión	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>52</b>	
9	Orgánico por procesos no actualizado	3	3	3	1	3	5	3	3	3	5	5	5	<b>44</b>	
10	Falta de Trabajo en equipo	5	3	3	1	3	5	3	5	5	5	3	5	<b>44</b>	
11	Funciones y responsabilidades del personal sin definición	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>52</b>	
12	Inadecuado Control de documentación	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>52</b>	
13	Inexistencia de Procedimientos de retroalimentación	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>52</b>	

1  
2  
3  
4  
5

14	Poca Comunicación dentro de la organización	3	3	3	1	3	5	3	3	3	5	3	5	3	40	
15	No existe Motivación al personal	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	3	5	3	48	
16	Normas y procedimientos de control no aplicados	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	52	6
17	Compromiso de los servidores y funcionarios	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	50	
18	Niveles de control demasiado flexibles	3	3	3	1	3	5	3	3	3	5	3	5	3	40	
19	Falta de Control dentro de la organización	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	50	
20	Políticas y procedimientos de control de personal sin definición	3	3	3	1	3	5	3	3	3	5	3	5	3	40	
21	No existe Programas de capacitación al personal	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	52	7
22	Separación de funciones a perfiles no relacionados	3	3	3	1	3	5	3	3	3	3	3	5	5	40	
23	No existe Mejoras laborales del área de RRHH	5	3	3	1	5	5	3	3	5	5	3	5	3	44	
24	Manejo de recursos financieros de la Organización sin alineación	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	52	8
<b>TOTAL</b>			<b>72</b>	<b>72</b>	<b>24</b>	<b>104</b>	<b>120</b>	<b>98</b>	<b>106</b>	<b>106</b>	<b>118</b>	<b>98</b>	<b>120</b>	<b>98</b>		
						6	1	8	4	5	3	7	2			

Fuente: Matrices de impacto interno y externo INCCA

Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas



### 2.3.3. Matriz F.O.D.A.

#### Hoja De Trabajo

En la hoja de trabajo se resumen los resultados de las matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad, incluyendo las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades calificadas con el mayor puntaje y que serán consideradas para la elaboración de la Matriz de Estrategias F.O.D.A.

**Tabla No. 18: HOJA DE TRABAJO**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Objetivos que persigue el INCCA 2. Principios y Valores. 3. Disponibilidad de información 4. Recursos tecnológicos actualizados 5. Liderazgo del Director Ejecutivo 6. Información financiera y contable del INCCA adecuada. 7. Importancia en la atención al público	1. Innovación de las metodologías de capacitación 2. Calidad de los servicios de capacitación. 3. Nuevos grupos de beneficiarios 4. Estimulo a la Capacitación 5. Importancia de la capacitación. 6. Introducción de Nueva Tecnología 7. Donaciones del Exterior
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Documentación por procesos inexistente. 2. Ausencia de Indicadores de Gestión 3. Funciones y responsabilidades del personal sin definición. 4. Inadecuado y deficiente Control de documentación. 5. Inexistencia de Procedimientos de retroalimentación. 6. Normas y procedimientos de control demasiado flexibles. 7. No existen Programas de capacitación al personal 8. Manejo de recursos financieros de la Organización sin alineación.	1. Disminución del Presupuesto 2. Mejores Proyectos de Capacitación. 3. Politización de Programas y Proyectos de Capacitación. 4. Insatisfacción de las necesidades de capacitación 5. Falta Motivación a los beneficiarios. 6. Nuevas Leyes y Reglamentos. 7. Incursión de Entidades internacionales. 8. Falta de Ingresos por Autogestión.

Fuente: Matrices de impacto interno y externo INCCA

Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

**Tabla No. 19: MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNAS</b>	1. Innovación de las metodologías de capacitación 2. Calidad de los servicios de capacitación. 3. Nuevos grupos de beneficiarios 4. Estimulo a la Capacitación 5. Importancia de la capacitación 6. Introducción de Nueva Tecnología 7. Donaciones del Exterior	1. Disminución del Presupuesto 2. Mejores Proyectos de Capacitación 3. Politización de Programas y Proyectos de Capacitación. 4. insatisfacción de las necesidades de capacitación 5. Falta de motivación a los beneficiarios. 6. Nuevas Leyes y Reglamentos. 7. Incursión de Entidades internacionales. 8. Falta de Ingresos por Autogestión.
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
1. Objetivos que persigue el INCCA 2. Principios y Valores. 3. Disponibilidad de información 4. Recursos tecnológicos actualizados 5. Liderazgo del Director Ejecutivo 6. Información financiera y contable del INCCA. 7. Importancia de la atención al público	1.- Establecimiento de convenios de capacitación. 2.- Fortalecimiento de la coyuntura a nivel gubernamental. 3.- Cambio del modelo administrativo y Financiero. 4.- Fortalecimiento de la experiencia en la administración del sector público. (Benchmarking). 5.- Gasto eficiente, efectivo y económico. 6.- Innovación del direccionamiento estratégico.	1.- Generación de nuevos proyectos con cobertura más amplia. 2.- Capacitar al personal sobre lineamientos y normativas emitidos por Organismos de Control. 3.- Tomar el control de las alianzas políticas estratégicas. 4.- Innovación en los modelos de capacitación.
DEBILIDADES	D.O.	D.A.
1. Documentación por procesos inexistente 2. Ausencia Indicadores de Gestión 3. Funciones y responsabilidades del personal sin definición. 4. Inadecuado Control de documentación. 5. Inexistencia de Procedimientos de retroalimentación. 6. Normas y procedimientos de control demasiado flexibles. 7. No existen Programas de capacitación al personal 8. Manejo de recursos financieros de la Organización sin alineación.	1.- Diseñar manuales de procedimientos administrativos y financieros para la Organización. 2.- Establecer indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la institución. 3.- Propender al desarrollo personal y profesional. 4.- Establecer mecanismos de comunicación en todos los niveles de la institución. 5.- Actualizar, mejorar y eliminar los procesos administrativos. 6.- Capacitar al área financiera en el manejo del sistema financiero e-Sigef y e-Sipren.	1.- Determinar el direccionamiento estratégico de la Organización para los próximos cinco años 2.- Cumplimiento de las funciones descritas en el decreto ejecutivo de creación de la institución. 3.- Diseño de una proforma presupuestaria alineada a los requerimientos institucionales.

**Fuente:** matrices de impacto, vulnerabilidad y aprovechamiento

**Elaboración:** Iván Muñoz Cárdenas

## **Estrategias:**

### **Estrategias F.O.**

- ✓ F1, F2, F4, F7 CON O1, O2, O4, O6.- Establecimiento de convenios de capacitación antes y durante la implementación de los proyectos existentes.
- ✓ F5, F7 CON O4, O6, O7.- Fortalecimiento de la coyuntura a nivel gubernamental.
- ✓ F3, F6, F7 CON O2, O4, O7.- Cambio del modelo administrativo y financiero (UDAF).
- ✓ F1, F2, F5 CON O1, O4, O5.- Fortalecimiento de experiencia en la administración del sector público (Benchmarking del sector público).
- ✓ F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, CON O2, O6, O7.- Gasto efectivo, eficiente y económico de la asignación presupuestaria otorgada.
- ✓ F3, F5 CON O2, O7.- Innovación del direccionamiento estratégico.

### **Estrategias DO**

- ✓ D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 CON O1, O5, O6.- Diseñar manuales de procedimientos administrativos y financieros para la Organización.
- ✓ D3, D4, D7, D6, D8, CON O1, O3, O4, O5.- Establecer indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la institución.
- ✓ D1, D4, D5, D10 CON O1, O3, O4, O5, O6, O7 Propender al desarrollo personal y profesional.
- ✓ D1, D4, D7, D11 CON O1, O2, O3, O4, O5, O6, Establecer mecanismos de comunicación en todos los niveles de la institución;
- ✓ D1, D4, D5, D9, D10, D11 CON O1, O3, O4, O5, O6 Actualizar, mejorar y eliminar los procesos administrativos.
- ✓ D1, D4, D5, D9, D10, D11 CON O1, O3, O4, O5, O6, O7 Capacitar al área financiera en el manejo del sistema financiero e-Sigef y e-Sipren.

### **Estrategias FA**

- ✓ F1, F2, F4, F5 CON A4, A5, A6, A7 Generación de nuevos proyectos con cobertura más amplia.

- ✓ F1, F2, F4, F5, F6, F7 CON A1, A2, A4, A5, A6, A7 Cumplimiento de las funciones descritas en el decreto ejecutivo de creación de la institución
- ✓ F1, F2, F4 CON A1, A2, A4, A5, A6, A7 Tomar el control de las alianzas políticas estratégicas.
- ✓ F2, F3, F5 CON A1, A2, A3, A6, A7 Innovación en los modelos de capacitación.

### **Estrategias DA**

- ✓ D1, D2, D4, D5, D7, D8, D9, D10 CON A1, A2, A4 Determinar el direccionamiento estratégico de la Organización para los próximos cinco años.
- ✓ D1, D9, D11 CON A1, A4, A6, A7 Cumplimiento de las funciones descritas en el decreto ejecutivo de creación de la institución.
- ✓ D1, D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9 CON A1, A2, A4, A6 Diseño de una proforma presupuestaria alineada a los requerimientos institucionales.

# **CAPITULO III**

## **CAPITULO III**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se establece una propuesta de direccionamiento estratégico para “El Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA”, 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 de valores y se establecerá la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias desarrolladas en el plan operativo y mapa estratégico para el “Instituto”.

#### **3.1. PRINCIPIOS Y VALORES**

En las organizaciones se generan una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por los diferentes grupos de interés como elementos de orgullo y de pertenencia hacia la organización, los cuales se denominan principios y valores.

##### **3.1.1. Principios.**

Los principios 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.<sup>27</sup>

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, no cuenta con principios corporativos o institucionales dentro de su Estatuto Orgánico por Procesos, razón por la cual se plantea los siguientes principios:

---

<sup>27</sup>Chiavenato Adalberto, Administración Proceso Administrativo: Teoría, proceso y práctica. 3era Ed. Mc Graw Hill 2001 Pág. 116.

## Principios del INCCA

- **Centralización normativa y desconcentración operativa:**

Nuestra administración central define y establece lineamientos estratégicos, políticas, normas, procedimientos y la conceptualización de los proyectos operativos. Por otra parte las administraciones regionales, con cobertura nacional, se encargan de la operación desconcentrada pero con un sentido uniforme retroalimentando los procesos con fines de evaluación y ajuste.

- **Medición de desempeño:**

Se efectuará mediante la aplicación de indicadores de gestión, con relación al cumplimiento de las metas programadas, en el marco del plan operativo anual.

- **Flexibilidad estructural:**

En primera instancia la gestión se deberá adaptar a un esquema de administración por proyectos. Progresivamente se consolidará la organización en una estructura formal sin perder su capacidad de adaptación al cambio.

- **Equidad:**

Igualdad, todos merecen respeto y servicios de calidad en los procesos de capacitación y transferencia de tecnología; así, como los servicios prestados a los clientes internos del INCCA, guardando un trato igual de armonía.

- **Eficiencia**

La concebimos como la producción de resultados deseados, con un mínimo gasto de energía y recursos, reflejada en el costo de oportunidad en términos de servicio a la sociedad.

- **Eficacia**

Es un principio que nos permite alcanzar los objetivos planteados siempre en términos de calidad.

- **Productividad:**

La consideramos como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productiva es la gestión Institucional.

- **Profesionalización de los recursos humanos:**

Es un principio fundamental para que la Administración actúe al margen de la influencia política, con la indispensable autonomía para el cumplimiento de las complejas responsabilidades que le asigna la Ley.

- **Trabajo en equipo:**

Con un trabajo mancomunado, el INCCA realiza sus procesos de capacitación y transferencia de tecnología en el que intervienen las Operadoras Privadas de Capacitación y Organizaciones Agro-productivas.

### **3.1.2. Valores.**

Los valores administrativos guían en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos. Los valores dictan la elección de la estrategia y fundamentan las creencias acerca de la Institución y de la gente que guía la estrategia fundamental<sup>28</sup>.

**Los valores que presenta el INCCA son los siguientes:**

- **Honestidad:**

Actuación apegada a las normas morales y legales que regulan a la sociedad ecuatoriana.

---

<sup>28</sup> Harrington H. James. Mejoramiento de Procesos Empresariales. D`VINNI Editorial 1999. Bogotá, Colombia, Pag. 217



- **Ética y moral:**

Acciones que deben ser ejecutadas exclusivamente por puro respeto al deber Institucional, es decir, sin que nos moviera ningún interés particular en realizarlas.

- **Responsabilidad:**

Cumplimiento con el trabajo encomendado en función de los objetivos institucionales, tomando las decisiones apropiadas en el momento oportuno.

- **Responsabilidad social**

A través del acompañamiento de las organizaciones en su desarrollo, se tiende a mejorar las condiciones de vida de sus integrantes<sup>29</sup>.

- **Transparencia:**

Gestión institucional que tiene como base las normas legales y que se apeguen a la ética, la moral y al trato honesto con los actores sociales y con los programas establecidos con su participación.

- **Lealtad y Compromiso:**

Dar una excelente imagen de la gestión institucional y de todos sus miembros, con el compromiso con ella y la sociedad con sus autoridades, manteniendo una actitud proactiva que contribuya a la consecución de la misión institucional.

- **Compañerismo:**

Es el vínculo y relación amistosa que debe existir entre los servidores del INCCA.

### **3.1.3. Matriz Axiológica**

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede servir de guía para la formulación de la escala de valores, mediante la relación de los principios y

---

<sup>29</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina-INCCA, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Nro. 005 INCCA/JD.

valores institucionales, y grupos de interés o grupos de referencia de la Institución (stakeholders)<sup>30</sup>.

**Tabla No. 20: MATRIZ AXIOLÓGICA**

Referencia Principios y Valores	Sociedad	Estado y Organismos de control	Organizaciones y beneficiarios	Proveedores.	Servidores	Autoridades	Competencia
Centralización normativa y desconcentración operativa		X			X	X	
Medición de desempeño		X	X		X	X	
Flexibilidad estructural			X		X	X	
Equidad	X	X	X	X	X	X	
Eficiencia		X	X	X	X	X	
Eficacia		X	X	X	X	X	
Productividad		X	X	X	X	X	
Profesionalización de los recursos humanos		X	X		X	X	
Trabajo en Equipo		X	X		X	X	
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Ética y moral	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X			X	X	
Responsabilidad social		X	X				
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X
Lealtad y Compromiso	X	X	X		X	X	
Compañerismo					X	X	

Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

<sup>30</sup> Adarme Jaimes, Wilson Álvarez, Gestión por procesos. Técnicas básicas. Editorial Feriva. 2005. Págs. 6-7

**Centralización normativa y desconcentración operativa:** Es un sistema que permitirá operar desconcentradamente pero con un sentido de comunicación que permita evaluar los procesos.

- **Con el Estado y Organismos de Control.-** Por ser los entes reguladores y evaluadores de la correcta aplicación de las normas, leyes y reglamentos para que el INCCA pueda operar con normalidad.
- **Con los Servidores.-** En la gestión y ejecución de proyectos en las distintas regionales.
- **Con las Autoridades.-** En la evaluación de la ejecución y en la toma de decisiones.

**Medición de desempeño:** Significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los servidores o grupos de servidores.

- **Con el Estado y Organismos de Control.-** Transparencia con el manejo de los recursos y la correcta aplicación de las leyes y reglamentos.
- **Con las Organizaciones y beneficiarios.-** En el análisis del cumplimiento de objetivos cualificando y cuantificando la gestión del INCCA.
- **Con los Servidores.-** Evaluando los servicios que prestan a la institución.
- **Con las Autoridades.-** Mediante índices que permitan una adecuada rendición de cuentas.

**Flexibilidad Estructural:** Permitirá a la institución establecer parámetros que faciliten sus procesos, eliminando la excesiva burocracia.

- **Con las Organizaciones y beneficiarios.-** Por ser quienes hacen uso de los servicios que presta el INCCA.
- **Con los Servidores.-** En la facilitación de información y en el cumplimiento de actividades sin excesiva burocracia.
- **Con las Autoridades.-** En la correcta distribución de actividades y funciones.

**Equidad.-** Es justicia e igualdad social con responsabilidad y valoración de la individualidad, llegando a un equilibrio entre las dos cosas.

- **Con la Sociedad.-** Justicia e igualdad para todos.
- **Con el Estado y Organismos de control.-** Al momento de la rendición de cuentas.
- **Con las Organizaciones y beneficiarios.-** Imparcialidad, justicia e igualdad social para evaluar y favorecer a las organizaciones que necesitan capacitación.
- **Con los Proveedores.-** Al iniciar y adjudicar la contratación bienes y/o servicios.
- **Con los Servidores.-** En la aplicación de las leyes y reglamentos.
- **Con las Autoridades.-** Al momento de impartir justicia en la institución.

**Eficiencia.-** Es el uso racional de los medios con que se cuenta el INCCA para alcanzar un objetivo predeterminado.

- **Con el Estado y Organismos de control.-** Exponiendo siempre la información correcta y oportuna.
- **Con las Organizaciones y beneficiarios.-** Generando información que permita tomar una correcta decisión de quienes necesitan capacitación y a quienes cumplan con los requisitos establecidos, la entrega del incentivo económico.
- **Con los Proveedores.-** Basándonos en lo establecido en las leyes y reglamentos vigentes.
- **Con los Servidores.-** Reglamentando el correcto uso de los recursos materiales, tecnológicos, financieros e informáticos.
- **Con las Autoridades.-** Generando políticas de comunicación y coordinación con todos sus servidores.

**Eficacia:** En el cumplimiento de los objetivos establecidos con un alto grado de calidad.

- **Con el Estado y Organismos de control.-** Informando el desempeño de la institución con respecto a los objetivos planteados.
- **Con las Organizaciones y beneficiarios.-** Generando valor agregado a la capacitación que se brinda, para una mejor formación de sus beneficiarios.
- **Con los Proveedores.-** Estableciendo parámetros de calidad de los productos o servicios adquiridos.
- **Con los Servidores.-** Generando valor agregado al trabajo que realizan cotidianamente.
- **Con las Autoridades.-** Generando y fomentando nuevas herramientas que permitan un mejor desarrollo del INCCA.

**Productividad:** Se entenderá como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos por las Autoridades y Servidores del INCCA.

- **Con el Estado y Organismos de control.-** Tomando como base de acción del INCCA, el Plan Nacional de Desarrollo.
- **Con las Organizaciones y beneficiarios.-** Incrementando el número de beneficiarios en los diferentes periodos fiscales.
- **Con los Proveedores.-** Adquiriendo lo estrictamente necesario para el cumplimiento de las actividades administrativas y para la ejecución de los proyectos.
- **Con los Servidores.-** Mejorando los sistemas y metodologías de capacitación.
- **Con las Autoridades.-** En la efectividad de sus decisiones y acciones.

**Profesionalización de los recursos humanos.-** Es la actuación en base a conocimientos y destrezas adquiridas por los servidores del INCCA, sin la actuación de influencias personales o políticas.

- **Con el Estado y Organismos de control.-** Demostrando con acciones las capacidades y potencial de los servidores del INCCA.
- **Con las Organizaciones y Beneficiarios.-** Ofreciendo un servicio de calidad a sus beneficiarios.
- **Con los Servidores.-** Capacitados para ofrecer nuevos y mejores servicios.

- **Con las Autoridades.-** Para tener una correcta gestión institucional.

**Trabajo en equipo:** Es la capacidad de coordinación y ejecución de una idea, mediante el trabajo sinérgico de un grupo de servidores del INCCA.

- **Con el Estado y Organismos de control.-** Demostrando con acciones las capacidades y potencial de los servidores del INCCA.
- **Con las Organizaciones y Beneficiarios.-** En el trabajo organizado y bien planificado.
- **Con los Servidores.-** En las tareas que se realizan cotidianamente.
- **Con las Autoridades.-** En la coordinación de las tareas y actividades con los servidores de la institución.

**Honestidad:** Compostura, decencia y moderación en el comportamiento de los servidores en sus acciones y palabras, deberá constituir la mejor carta de presentación de la institución.

- **Con la Sociedad.-** En la imagen que proyecta la institución.
- **Con el Estado y Organismos de control.-** En la presentación de información de los proyectos que debe ser coherente, clara, veraz y oportuna.
- **Con las Organizaciones y Beneficiarios:** En la detección de necesidades de capacitación.
- **Con los Proveedores.-** En la contratación y pago de sus productos y/o servicios.
- **Con los Servidores.-** En el transparente manejo de los recursos y su adecuado uso, en sus remuneraciones y beneficios económicos.
- **Con las Autoridades.-** En la gestión realizada a favor de la institución.
- **Con la Competencia.-** En el establecimiento de nuevos proyectos.

**Ética y Moral:** Son las acciones respetuosas y transparentes de los servidores del INCCA.

- **Con la Sociedad.-** En las acciones y medidas que toma la institución.

- **Con el Estado y Organismos de control.-** En la imagen institucional que proyectan sus servidores.
- **Con las Organizaciones y Beneficiarios:** En la igualdad de condiciones para todos los beneficiarios.
- **Con los Proveedores.-** En la contratación, adjudicación y pago de sus productos y/o servicios.
- **Con los Servidores.-** En las acciones realizadas para el cumplimiento de los objetivos.
- **Con las Autoridades.-** En las decisiones tomadas favor de la institución.
- **Con la Competencia.-** En el establecimiento y ejecución de nuevos proyectos.

**Responsabilidad:** Es un valor que debe estar presente en los servidores del INCCA, que nos permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

- **Con la Sociedad.-** En las acciones y medidas que toma la institución.
- **Con el Estado y Organismos de control.-** En la valoración y orientación de los proyectos.
- **Con los Servidores.-** En la administración de los recursos asignados.
- **Con las Autoridades.-** En las consecuencias de las decisiones tomadas y la orientación que le den a la institución.

**Responsabilidad social:** Es una forma de gestión que el INCCA adoptará para el cumplimiento de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan. El INCCA es socialmente responsable del compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos.

- **Con el Estado y Organismos de control.-** En el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Con las Organizaciones y Beneficiarios.-** En las metodologías de capacitación que brinde el INCCA y en la entrega del incentivo económico en cumplimiento de los dispuesto por nuestros mandatarios.

**Transparencia:** Todas las acciones de los servidores del INCCA deben estar enmarcadas en una correcta y pertinente gestión.

- **Con la Sociedad.-** Mostrando la verdadera imagen de la institución
- **Con el Estado y Organismos de control.-** En el correcto manejo de los recursos.
- **Con las Organizaciones y Beneficiarios.-** En la capacitación que brinda el INCCA y en la entrega del incentivo económico.
- **Con los Proveedores.-** En los pagos oportunos e información requerida.
- **Con los Servidores.-** En sus remuneraciones y beneficios económicos.
- **Con las Autoridades.-** En la gestión realizada a favor de la institución.
- **Con la Competencia.-** En el establecimiento de nuevos proyectos.

**Lealtad y Compromiso:** Al mantener una actitud proactiva que contribuya a la consecución de la misión institucional, generando una buena imagen de la institución.

- **Con la Sociedad:** En la protección del medio ambiente y en el mejoramiento del desarrollo agroproductivo.
- **Con el Estado y Organismos de control:** En el manejo y buen uso de los recursos fiscales y otros recursos adquiridos.
- **Con las Organizaciones y beneficiarios:** En el cumplimiento de los servicios de capacitación.
- **Con los servidores:** En el respeto y sentido de contribución al deber institucional.
- **Con las Autoridades:** En las actividades que deban realizar para el bien de la institución.

**Compañerismo:** Es el vínculo de armonía y buena correspondencia entre los servidores del INCCA, que nos permitirá trabajar en un ambiente tranquilo y contar con el respaldo de autoridades y compañeros.

- **Con los Servidores:** Al contar con el apoyo de los directivos, lo cual es muy importante para el trabajo en equipo.



- **Con las Autoridades:** Al trabajar con los servidores en un ambiente de armonía y apoyo mutuo.

### 3.2. MISIÓN

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos o servicios, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una institución responde a las siguientes preguntas:

**Gráfico No. 12: Preguntas básicas de la Misión**



Fuente: Adarme Jaimes, Wilson. Álvarez, Camilo. Gestión por procesos  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

#### **Misión del INCCA**

“Satisfacer las necesidades de capacitación y transferencia de tecnología de hombres y mujeres pueblos indígenas montubios afroecuatorianos agricultores/as agrícolas a fin de proporcionarles conocimientos y destrezas

apropiadas para un adecuado desempeño de sus actividades agroproductivas y agroindustriales para contribuir con la modernización del sector agropecuario al desarrollo social económico ambiental y del país en general<sup>31</sup>.

### 3.3. VISIÓN

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 de una Institución sirve de guía en la formulación de objetivos y estrategias, a la vez que le proporciona un propósito que 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.

**Gráfico No. 13: Características de la Visión**



Fuente: Adarme Jaimes, Wilson. Álvarez, Camilo. Gestión procesos  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

<sup>31</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina, Plan estratégico 2007 – 2012, págs. 8 y 9

“Una visión sin acción es una utopía”, “Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.

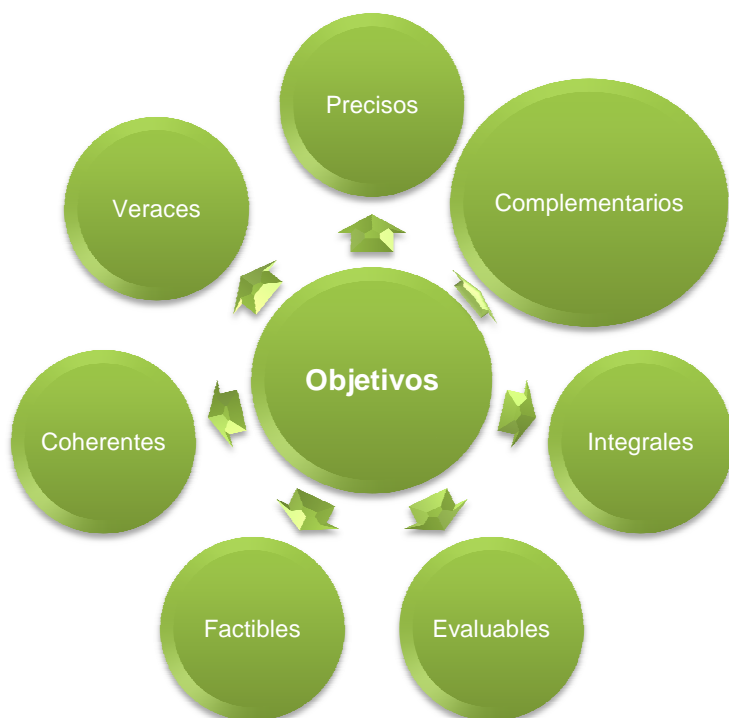
### Visión del INCCA - 2012

“El INCCA será una entidad autónoma que liderará los procesos de capacitación y transferencia de tecnología en el sector rural del Ecuador; ágil eficiente y proactiva; que responderá a las necesidades de las organizaciones, gremios de productores/as agropecuarios y que contará con un destacado prestigio nacional e internacional”<sup>32</sup>.

### 3.4. OBJETIVOS

Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.<sup>33</sup>

**Gráfico No. 14: Características de los Objetivos**



Fuente: Adarme Jaimes, Wilson. Álvarez, Camilo. Gestión por procesos  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

<sup>32</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina, Plan estratégico 2007 – 2012, págs. 8 y 9

<sup>33</sup> David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. Pag. 10.

### **3.4.1. Objetivo General**

El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, tiene como objetivo general: Proporcionar capacitación y transferencia de tecnología en actividades agroproductivas, agroindustriales mercadeo y fortalecimiento organizacional, todo esto para contribuir a la modernización y desarrollo social, económico y ambiental en el sector agropecuario.

#### **Objetivo mejorado**

Facilitar y consolidar a nivel nacional, bajo un enfoque metodológico técnicamente diseñado, un Sistema de Capacitación y Transferencia de Tecnología agroproductiva, agroindustrial, de mercadeo y fortalecimiento organizacional, acorde a las necesidades de las organizaciones y gremios de productores, a fin de mejorar su productividad, elevar su competitividad y obtener la rentabilidad adecuada y justa por su esfuerzo.

### **3.4.2. Objetivos Específicos (2007 - 2012).**

- Mejorar las metodologías de capacitación y transferencia de tecnología que disponga el INCCA mediante la investigación e innovación, para su difusión y aplicación, a través de las Operadoras privadas de capacitación, organizaciones, productores/as emprendedores, gremios y entidades públicas y privadas.
- Coordinar los servicios de capacitación con otros elementos de la cadena agroproductiva, (investigación, asistencia técnica, crédito, agroindustria, comercialización, entre otros.)
- Desarrollar un programa de profesionalización, a fin de especializar a los agricultores/as en técnicas específicas de producción agropecuaria, riego, manejo de recursos naturales y gestión del riesgo.

- Fortalecer y administrar la Capacitación Rural a través de la obtención de recursos por transferencias o donaciones de entidades internacionales; o aquellos obtenidos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Difundir información agraria a los clientes de los servicios de capacitación<sup>34</sup>.

Se debería incorporar:

- Promover la profesionalización agropecuaria a nivel nacional destinado a la especialización en una actividad agropecuaria para productores pertenecientes a organizaciones y gremios.
- Implementar un plan de difusión entre los servidores sobre el direccionamiento estratégico, procesos y procedimientos y su correcta aplicación en la organización.

### **3.5. Políticas**

Las políticas son el medio que se usará para alcanzar los objetivos que 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.<sup>35</sup>

#### **3.5.1. Política General.**

El INCCA privilegiara y destacara todos sus esfuerzos y recursos en la Capacitación y Transferencia de Tecnología, de pequeños y medianos productores agrícolas, pecuarios y agroindustriales del Ecuador, fortaleciendo las actividades de producción en el contexto de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

---

<sup>34</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina, Plan estratégico 2007 – 2012, págs., pág. 6.

<sup>35</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. Pag. 11.

### **3.5.2. Políticas Específicas.**

- Considerar al ser humano en su contexto social, económico y holístico, como el principio y fin de las acciones de capacitación.
- Orientar los programas de capacitación preferentemente hacia productores organizados o con potencial organizativo.
- Ofrecer capacitación sin discriminación de género, raza, creencia religiosa, filiación política o cualquier otro derecho individual del ser humano que conculque sus principios constitucionales.
- Considerar en los programas de capacitación el manejo sustentable de los recursos naturales y la valoración de conocimientos y técnicas ancestrales.
- Priorizar a los pequeños y medianos productores agrícolas, pecuarios y agroindustriales como usuarios de los programas de capacitación.
- Priorizar programas de capacitación dirigida a jóvenes agricultores con grado de escolaridad inicial, media o superior.
- Ofrecer los servicios de capacitación bajo un enfoque descentralizado, en procura de minimizar los costos y cubrir todo el territorio nacional.
- Orientar los procesos de capacitación para responder a las necesidades productivas individuales o asociativas de los capacitados, pero dentro de un enfoque de desarrollo sectorial.

- Planificar el proceso de capacitación considerando las variables y demandas del mercado agropecuario y agroindustrial en el ámbito local, regional, nacional y mundial<sup>36</sup>.

Se debería incorporar:

- Difundir la visión, misión y objetivos del INCCA a todos los miembros de la Institución y a las organizaciones que contraigan vínculos con la entidad.
- Diseñar y actualizar procesos para las actividades más importantes que serán documentados en los manuales respectivos.

### **3.6. Estrategias Institucionales.**

En términos generales, es un conjunto de acciones que se llevan a cabo dentro de la institución para el logro de sus metas y objetivos.

#### **Para el objetivo 1.**

**a.-** Realizar un inventario de metodologías de capacitación y transferencia de tecnología (Innovación Participativa) exitosas en el Ecuador y Latinoamérica, para lograr cambios de comportamiento frente a nuevas alternativas de producción y manejo de los recursos naturales, con perspectivas de desarrollo del sector agropecuario. Las entidades visitadas para este inventario serán Universidades, Centros de Educación Superior, profesionales y entidades especializados en metodologías de capacitación y transferencia de tecnología agropecuaria.

**b.-** Seleccionar las tecnologías existentes e incorporar innovaciones tecnológicas y metodologías acondicionadas a las necesidades de las organizaciones y gremios de productores/as.

---

<sup>36</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina, Plan estratégico 2007 – 2012, págs., Págs. 16-17.

**c.-** Difundir las tecnologías identificadas y seleccionadas para su aplicación por los diversos actores sociales involucrados y que intervienen en procesos de capacitación y transferencia de tecnología.

**Para el objetivo 2.**

**a.-** Desarrollar relaciones interinstitucionales y vinculación de programas de capacitación y transferencia de tecnología con otros servicios complementarios de la cadena agro productiva.

**b.** Formalizar alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional e intercambio de conocimientos y experiencias con organismos agropecuarios, públicos y privados.

**c.** Integrar los componentes del proceso de capacitación que realiza el INCCA a procesos de cadenas agro-productivas de organizaciones locales, a fin de que su capacidad de gestión se mueva de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de organizaciones y gremios agropecuarios.

**d.** Formular un Programa de capacitación para cultivos estratégicos, de aquellos potenciales de exportación dentro de cadenas agro-productivas; Además, la capacitación y asistencia técnica en riego parcelario. En coordinación con el MAGAP.

**Para el objetivo 3.**

**a.** Seleccionar actividades de especialización y contenidos de capacitación agropecuaria para el desarrollo de procesos de capacitación destinados a la profesionalización agropecuaria.

**b.** Identificar y seleccionar las organizaciones y gremios de productores/as que participarán en el programa de capacitación y transferencia de tecnología mediante la detección de necesidades.



**c.** Elaborar un Proyecto de Profesionalización Agropecuaria a nivel de país destinado a la especialización en una actividad agropecuaria de agricultores pertenecientes a organizaciones y gremios de productores/as.

**d.** Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para la verificación de resultados en las actividades de capacitación y especializadas de carácter agropecuario.

**Para el objetivo 4.**

**a.** Identificar en organismos nacionales e internacionales públicos y privados, contribuciones, donaciones, legados y valores que en forma total o parcial, personas naturales o jurídicas entreguen a futuro al Gobierno Ecuatoriano para la capacitación y transferencia de tecnología.

**b.** Los Miembros de la Junta Directiva del INCCA buscarán entendimientos con instituciones que ejecutan programas y proyectos de capacitación agropecuaria en la definición e inclusión de actividades comunes en sus planes operativos.

**c.** Gestionar ante el MAGAP la transferencia de recursos económicos para ejecutar procesos de capacitación y transferencia de tecnología a nivel nacional.

**Para el objetivo 5.**

**a.** Recopilar la información de los procesos de capacitación y transferencia de tecnología ejecutados por el INCCA, para su procesamiento y sistematización de las experiencias aprendidas en la ejecución de sus programas y proyectos.

**b.** Publicar en el sitio Web y revista del INCCA, la información que muestre a los clientes internos y externos, los procesos de capacitación ejecutados y los resultados obtenidos.

c. Organizar la información sobre los procesos de capacitación y transferencia de tecnología de acuerdo a temáticas dictadas, rubros de producción y situación geográfica<sup>37</sup>.

### **3.6.1. Gestión de Recursos Organizacionales**

- Se difundirá un documento formal con la visión, misión y objetivos de la Institución, para conocimiento tanto de los miembros de la organización, como de terceros.
- Se implementará un plan de mejoramiento continuo para la optimización de recursos utilizados por los servidores de la institución.
- Se implementará un plan de capacitación a los servidores en todas las áreas, dando énfasis al direccionamiento estratégico y mejoramiento de procesos.
- Se realizará reuniones periódicas con los servidores del INCCA, en las que se comunicará observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización (proceso de feedback).

### **3.6.2. Gestión de Recursos Financieros**

- Se implementará los controles necesarios que garanticen la eficiencia en el manejo de recursos en base al Plan Operativa Anual y a la Programación Indicativa Anual del Ministerio de Finanzas.
- Se realizará un informe económico cuatrimestral, de forma que se pueda tomar decisiones respecto a lo establecido en el Plan Operativo Anual.

---

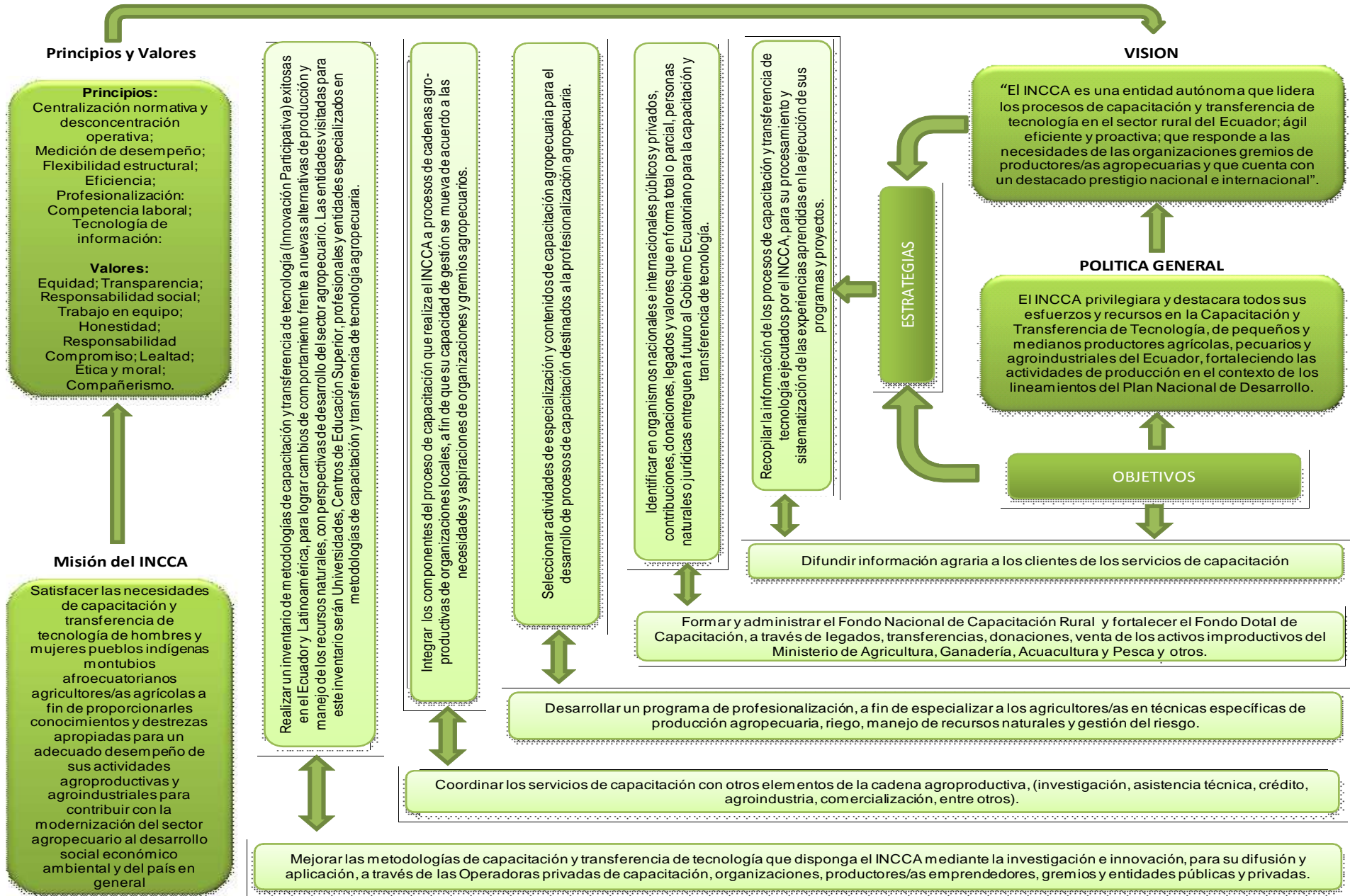
<sup>37</sup> Instituto Nacional de Capacitación Campesina, Plan estratégico 2007 – 2012, págs., Págs. 16-17.

- Se establecerán procesos de control previo, concurrente y posterior para el ingreso de documentos a la Unidad Financiera del INCCA.

### **3.7. Mapa Estratégico.**

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

Gráfico No. 15: Mapa de Procesos



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
 Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

# **CAPITULO IV**

## **CAPITULO IV**

### **4. LEVANTAMIENTO, INVENTARIO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

En el presente capítulo se realizará el levantamiento, inventario, análisis y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la Institución, pertenecientes a las áreas Financiera y Organizacional, 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, y así completar el mejoramiento de procesos.

Así, la Gestión por Procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas Administrativas y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por Procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

#### **4.1 CADENA DE VALOR DE LA INSTITUCIÓN**

La cadena de valor es básicamente una forma de análisis de la actividad institucional, mediante la cual se descompone en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la institución desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores. Por consiguiente la cadena de valor de una

Organización está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

**Gráfico No. 16: Representación cadena de valor**



### **PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA CADENA DE VALOR**

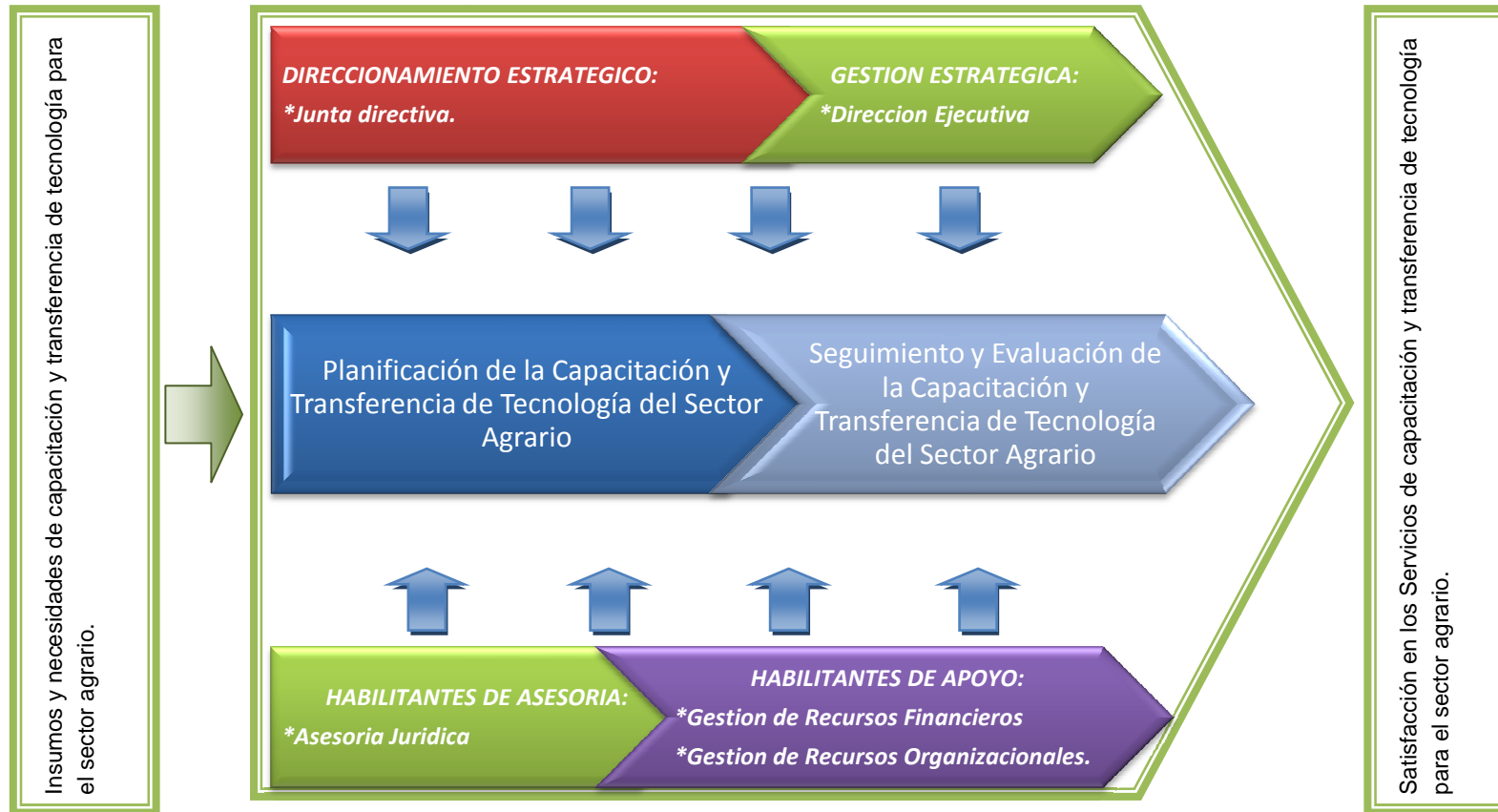
- Un servicio se puede ejecutar en diferentes formas y en diferentes lugares de la cadena de valor.
- El costo de desempeño de los servicios finales, puede mejorarse con mayores esfuerzos en los servicios de apoyo.
- Muchos servicios que mejoran el producto final simplifican y abaratan los costos de operación<sup>73</sup>.

A continuación se ilustra una propuesta de cadena de valor para el “Instituto Nacional de Capacitación Campesina” con los principales procesos que identifican la naturaleza de sus actividades:

---

<sup>73</sup> [www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas](http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas)

Gráfico No. 17: Cadena de valor del INCCA



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas



## 4.2 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema organizacional. 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.

De acuerdo con lo que determina la LOSCCA y su Reglamento, la SENRES es el organismo técnico rector de la administración del desarrollo institucional, de recursos humanos y remuneraciones del sector público; es responsable de generar y verificar el cumplimiento de las políticas de Estado y de controlar y evaluar la aplicación de esas políticas, normas e instrumentos en las instituciones comprendidas en el ámbito de la ley.

En función de la gestión de desarrollo institucional, de los recursos humanos y de las remuneraciones de acuerdo con la LOSCCA, se la efectúa bajo el principio de centralización normativa a cargo de la SENRES, y la de desconcentración y autonomía operativa a través de las Unidades de Administración de Recursos Humanos-UARHs de cada una de las entidades del estado ecuatoriano.

Los procesos que participan en la generación de productos y servicios del Instituto Nacional de Capacitación Campesina -INCCA-, se ordenan y clasifican en función del grado y nivel de contribución al cumplimiento de la misión institucional los cuales son:

- **Procesos Gobernantes.-** Estos establecen las directrices, guías e instrumentos necesarios, que permitan poner en funcionamiento la eficiente gestión institucional.
- **Procesos Agregadores de Valor,** Estos generan, administran y controlan 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 institución.
- **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 viabilizar la gestión institucional

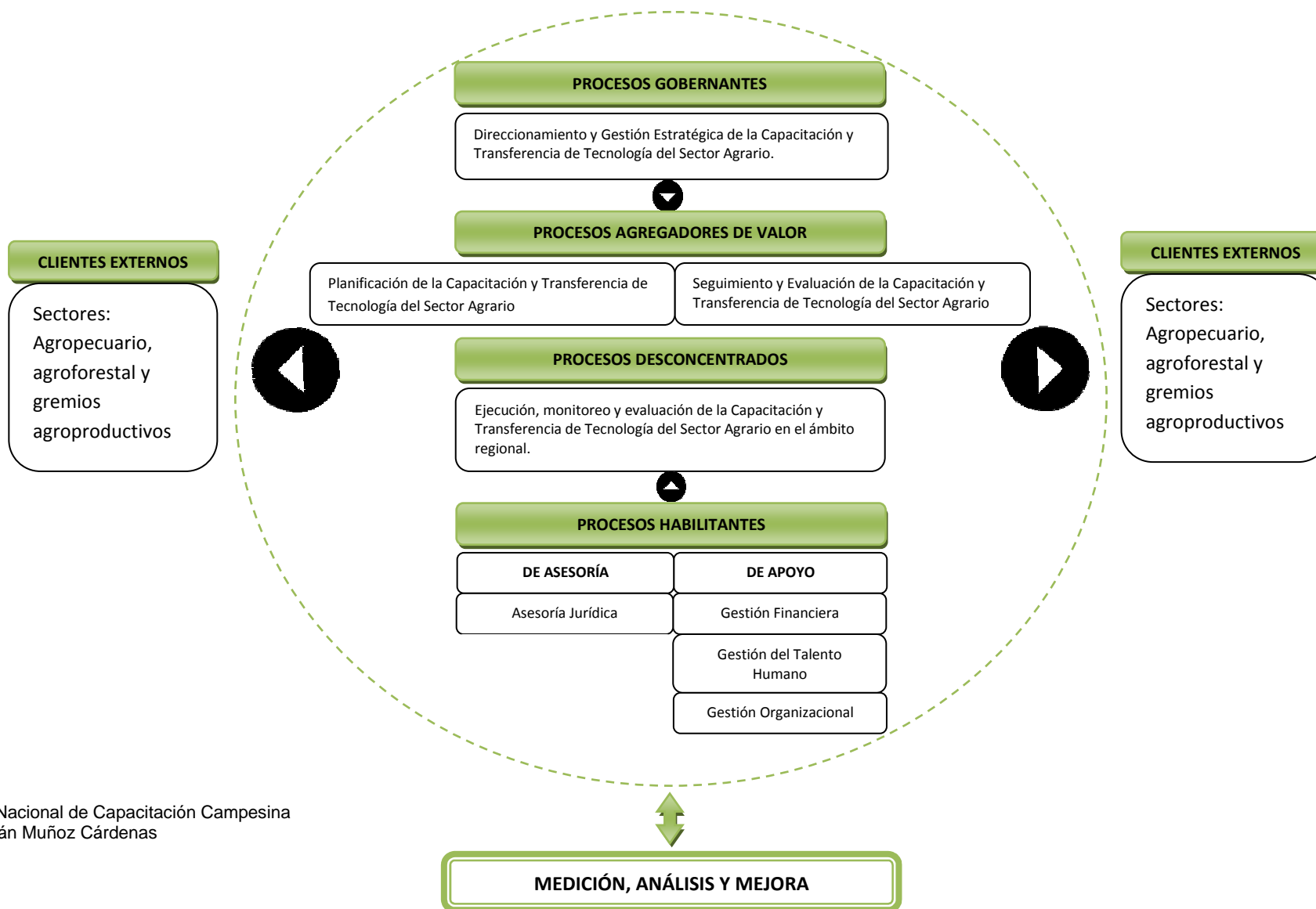
- **Procesos Desconcentrados**, Son los encargados de generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional<sup>74</sup>.

En el siguiente grafico se establece una propuesta de mapa procesos para el INCCA:

---

<sup>74</sup> Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Instituto Nacional de Capacitación Campesina –INCCA, pág. 2

**Gráfico No. 18: Mapa de procesos para el INCCA**



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

### 4.3 PROCESOS A SER EVALUADOS

Los procesos que participan en la generación de productos y servicios de las Unidades de Gestión Financiera y Organizacional del INCCA, cumplen un rol muy necesario para la continuidad de los procesos gobernantes, de asesoría y agregadores de valor, que existen en la institución.

Para lo cual, se evaluarán los componentes del proceso, actividades y sus características de calidad con el fin de proponer las modificaciones necesarias adaptándolo al entorno.

#### 4.3.1 Gestión de Recursos Financieros

En el siguiente gráfico se muestra los procesos que están presentes en la Unidad de Gestión de Recursos Financieros del INCCA, que posteriormente van a ser evaluados.

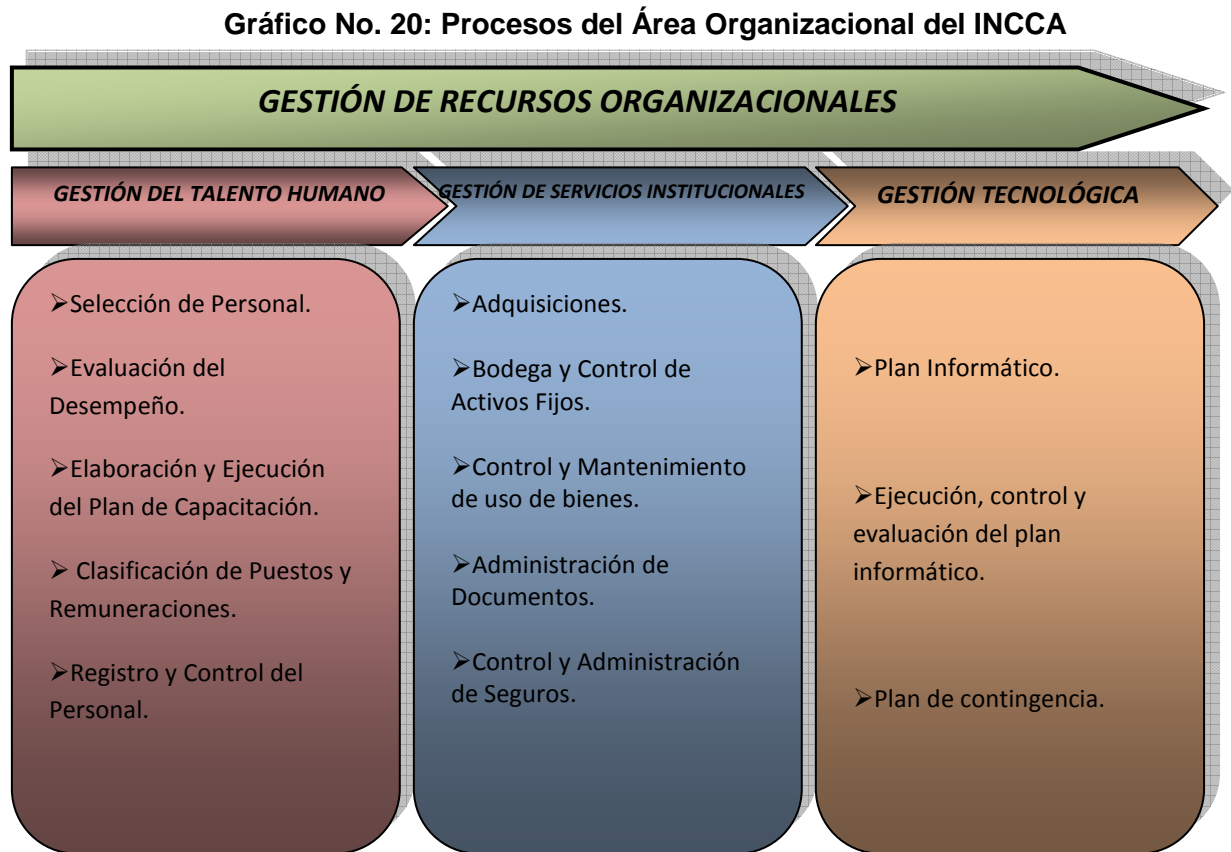
**Gráfico No. 19: Procesos del Área Financiera del INCCA**



Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas  
Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina

### 4.3.2 Gestión de Recursos Organizacionales

En el siguiente gráfico se muestra los procesos que están presentes en la Unidad de Gestión de Recursos Organizacionales del INCCA.



Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

### 4.4 JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS

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.

Todo macroproceso o subproceso está 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.<sup>75</sup>

Es decir que, así como un proceso se compone de varias actividades, una actividad se puede descomponer en varias tareas o trabajos que son necesarios para llevarla a cabo.

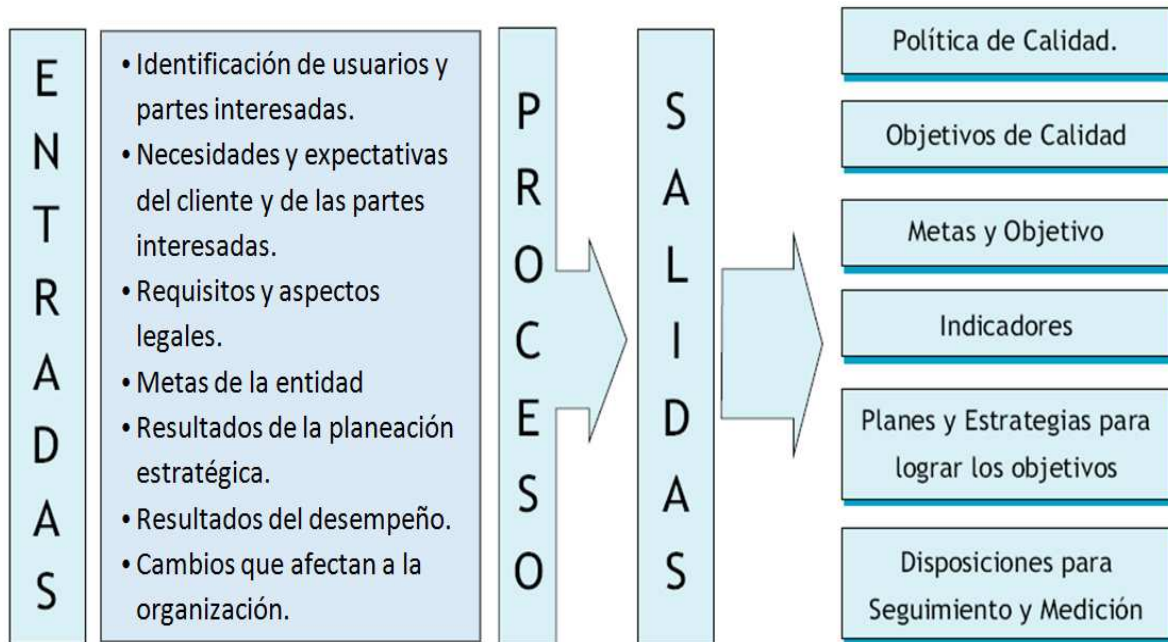
Sin embargo, no existe una manera específica de determinar para cada entidad a qué se le denomina proceso, actividad y tarea. Lo que en una entidad pequeña puede ser un proceso, en una entidad más grande y compleja puede ser sólo una actividad. Por ejemplo, en una pequeña entidad de servicios públicos la “facturación” puede ser una actividad dentro del proceso de “Atención a los usuarios o comunidad” o “Gestión Comercial”, mientras que en una gran entidad de servicios públicos la facturación puede ser tan compleja que obligue a identificarla como un proceso.

En la definición de las actividades de cada proceso se debe considerar que éstas deben cumplir una secuencia; quiere decir que se realizan o ejecutan de acuerdo al orden en el que se describen y que al final se obtiene el producto o servicio esperado en el proceso.

---

<sup>75</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1993.pág. 33, 34.

**Gráfico No. 21: Procesos con Normas de Calidad**



Fuente: Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública.  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

#### 4.5 INVENTARIO DE PROCESOS

El Inventario nos permite disponer de un parámetro de medida de todos los procesos que existen en una Organización y además nos proporcionará información más detallada de los procesos.

En nuestro caso se enumerará en forma general los procesos y actividades administrativas que se realizan en el Instituto Nacional de Capacitación Campesina – INCCA-, que se encuentra publicado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

La metodología que se ha aplicado para la identificación de los procesos ha sido la observación directa y documental, así como la entrevista a los servidores de la Institución .


## **PROCESOS DE APOYO DEL INCCA**

- Gestión de Recursos Financieros
  - Gestión de presupuesto
  - Gestión de contabilidad
  - Gestión de tesorería
  
- Gestión de Recursos Organizacionales
  - Gestión del Talento Humano
  - Gestión de Servicios Institucionales
  - Gestión Tecnológica

A continuación se detallan todos los procesos y actividades que son parte integrante, y por su forma deben involucrarse en los macro procesos de la Gestión Institucional:




**Tabla No. 21**

		<b>MACROPROCESO:</b> HABILITANTE DE APOYO <b>COMPONENTE:</b> GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS <b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE PRESUPUESTO			
PRODUCTO	ACTIVIDAD	TAREAS	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
Elaboración de la proforma presupuestaria y PIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la revisión y el control previo.</li> <li>Elaborar análisis de distribución conforme al POA.</li> <li>Registra la Distribución anual en el sistema e-Sigef a nivel de grupos.</li> <li>Registrar Distribución anual en el sistema e-Sigef a nivel de ítems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de firmas.</li> <li>Información completa, firmas legibles, entre otros.</li> <li>Adjuntos completos.</li> <li>Identificar el grupo y el ítem por cada programa y proyecto.</li> <li>Generar informe para la aprobación de la distribución.</li> <li>Solicitar la Programación Indicativa Anual al Ministerio de finanzas.</li> </ul>	3 días (1440 minutos)	Analista de Presupuesto.	Actividad se la realiza una vez por año
Ingreso de documentación C.G.R.F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora el control previo:</li> <li>Registra en hoja de control.</li> <li>Registra del trámite del servidor encargado del trámite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de firmas.</li> <li>Información completa, firmas legibles, entre otros.</li> <li>Adjuntos completos.</li> <li>Recepción con fecha y hora.</li> <li>Revisa los documentos.</li> <li>Sumilla el trámite.</li> <li>Asienta manualmente el trámite en la hoja</li> </ul>	15 minutos 5 minutos 10 minutos	Analista de Presupuesto.	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada hoja).

		de control.			
Liquidación de Reposición de Gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la revisión y el control previo.</li> <li>Elabora la hoja de liquidación</li> <li>Elabora el CUR de gasto (E-Sigef).</li> <li>Aprueba y despacha el tramite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de facturas recibidas, firmas y redacción correcta de memos.</li> <li>Elaboración de hoja Excel para la elaboración de cálculos.</li> <li>Mediante el sistema E-sigef, se elabora el compromiso de pago.</li> <li>Aprobación del compromiso.</li> <li>Envío del compromiso a contabilidad.</li> </ul>	<p>3 minutos</p> <p>3 minutos</p> <p>2 minutos</p> <p>2 minutos</p> <p>5 minuto</p>	Analista de Presupuesto.	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada hoja).
Liquidación de Facturas a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza una revisión y un control previo.</li> <li>Elabora la hoja de liquidación.</li> <li>Elabora el CUR de gasto (E-Sigef).</li> <li>Aprueba el CUR de gasto (E-Sigef).</li> <li>Revisa, aprueba y despacha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de facturas recibidas, firmas y redacción correcta de memos.</li> <li>Elaboración de hoja Excel para la elaboración de cálculos.</li> <li>Mediante el sistema E-sigef, se elabora el compromiso de pago.</li> <li>Revisión del compromiso.</li> <li>Aprobación del compromiso.</li> <li>Envío a contabilidad.</li> </ul>	<p>3 minutos</p> <p>3 minutos</p> <p>2 minutos</p> <p>2 minutos</p> <p>5 minuto</p> <p>5 minuto</p>	Analista de Presupuesto.	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada hoja).


Certificación presupuestaria.	Certifica fondos del presupuesto asignado por el Estado ecuatoriano al INCCA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee la solicitud.</li> <li>• Verifica fondos del presupuesto.</li> <li>• Prepara documento de respuesta.</li> <li>• Firma cada una de las hojas o fojas de los documentos.</li> <li>• Compromete fondos.</li> <li>• Registra documento certificado.</li> </ul>	<p>3 minutos</p> <p>5 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>1 minuto</p> <p>3 minutos</p> <p>3 minutos</p>	Analista de Presupuesto.	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada hoja).
Informes de Ejecución Presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta en el Sistema E-sigef.</li> <li>• Prepara Informe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza la información.</li> <li>• Revisar y Preparar informe a Director Ejecutivo u Organismo de control que los solicite.</li> </ul>	<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	Analista de Presupuesto.	Actividad mensual (Tiempo establecido por informe).

**Tabla No. 22**

		<b>MACROPROCESO:</b> HABILITANTE DE APOYO <b>COMPONENTE:</b> GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS <b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE CONTABILIDAD			
PRODUCTO	ACTIVIDAD	TAREAS	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Registros contables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registra la Reposición de Gastos.</li> <li>Registra las Facturas a proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control previo.</li> <li>Registro en sistema Esigef.</li> <li>Elaboración del Comprobante Único de Registro de devengado (E-Sigef).</li> <li>Liquidación de impuestos.</li> <li>Ingreso de activos.</li> <li>Registro de contratos.</li> <li>Registro de liquidación de haberes por cesación de funciones.</li> <li>Registro de descuentos por impuestos.</li> <li>Archivo de documentación contable.</li> </ul>	5 minutos 5 minutos 5 minutos 3 minutos 10 minutos 5 minutos 5 minutos 5 minutos 5 minutos	Analista de contabilidad	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada hoja).
Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la solicitud de consulta al sistema E-sigef de Libro diario, mayor, consolidación de registros contables por periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del análisis e informe en base a la información proporcionada por el sistema E-Sigef.</li> </ul>	20 minutos	Analista de contabilidad.	Actividad semestral o anual. (Tiempo establecido por informe).

	(diario, semanal, mensual, etc).				
Inventario de Bienes muebles, suministros valorados y Depreciados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara el levantamiento de información de las regionales, para efectuar el cruce contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cruce de bienes por constatación física, para dar la baja o proceder a su depreciación y revalorización según sea el caso.</li> </ul>	2 semanas 4800 minutos	Analista de contabilidad	
Liquidación de viáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la revisión y control previo de viáticos, subsistencia y alimentación</li> <li>Elabora el anticipo de viáticos (E-Sigef).</li> <li>Aprueba el trámite de anticipo de viáticos.</li> <li>Despacha a tesorería.</li> <li>Liquida viáticos, subsistencia y alimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa la información enviada</li> <li>Revisa las firmas.</li> <li>Mediante el sistema E-sigef, se elabora el anticipo de viáticos.</li> <li>Revisa e imprime el trámite de anticipo de viáticos.</li> <li>Revisa la información enviada</li> <li>Revisa las firmas.</li> <li>Mediante el sistema E-sigef, se elabora la liquidación de viáticos.</li> <li>Archivo de la liquidación de viáticos, subsistencia y alimentación.</li> </ul>	3 minutos 3 minutos 10 minutos 2 minutos 3 minutos 3 minutos 10 minutos 3 minutos	Analista de contabilidad	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada hoja).


**Tabla No. 23**

		<b>MACROPROCESO:</b> HABILITANTE DE APOYO <b>COMPONENTE:</b> GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS <b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE TESORERÍA			
PRODUCTO	ACTIVIDAD	TAREAS	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Ordenes de transferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcula y paga viáticos.</li> <li>• Paga las Reposiciones de Gastos.</li> <li>• Realiza y Registra retenciones de facturas.</li> <li>• pago de Facturas a proveedores.</li> <li>• Paga anticipos a proveedores o servidores de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control previo.</li> <li>• Llena la hoja de Excel para la elaboración de cálculos para viáticos.</li> <li>• Pago en sistema E-sigef.</li> <li>• Elaboración del Comprobante de Tesorería.</li> <li>• Impresión de comprobante electrónico.</li> <li>• Solicitud de firmas para comprobante de tesorería.</li> <li>• Pago de anticipos a contratos y a servidores.</li> <li>• Orden de pago de roles.</li> <li>• Elaboración de Comprobantes de Retención.</li> <li>• Archivo de comprobantes de tesorería y comprobantes electrónicos.</li> </ul>	3 minutos  5 minutos  3 minutos  3 minutos  3 minutos  5 minutos  2 minutos  5 minutos  5 minutos	Tesorera	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada hoja).

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención de rutas críticas de CUR's de gastos, y otros productos obtenidos del sistema E-sigef.</li> </ul>	5 minutos		
			3 minutos		
Registro de Garantías y Valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registra, controla y archiva las pólizas de Buen Uso de Anticipo, Fiel Cumplimiento de Contrato, contratos y convenios.</li> <li>Realiza la Verificación de fechas de vencimiento de Pólizas y Garantías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento</li> <li>Análisis</li> <li>Preparación del informe de garantías y valores</li> <li>Preparación del oficio a la Compañía de Seguros sobre el informe de vencimientos de pólizas.</li> </ul>	60 minutos	Tesorera	Actividad periódica regular. (Tiempo establecido por cada trámite).
Nómina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara el rol de pagos.</li> <li>Prepara las planillas del IESS.</li> <li>Prepara archivos planos para subir el sistema e-Sipren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cálculo de descuentos.</li> <li>Cálculo de deducciones.</li> <li>Liquidaciones por renuncia</li> <li>Preparación de hoja de cálculo para su liquidación.</li> <li>Imprime planillas del IESS.</li> <li>Elaboración de archivos CVS de líquido a pagar, descuentos y partidas.</li> </ul>	10 minutos	Tesorera	Actividad periódica regular. (Tiempo establecido por persona).
Actualiza Sistema de aportaciones al IESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza ingresos, salidas de personal, cambios en las bases de aportación, generación de planillas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control previo de los documentos.</li> <li>Ingreso al sistema del IESS</li> </ul>	10 minutos	Tesorera	Actividad periódica regular. (Tiempo establecido)
			5 minutos		

	aportes normales, fondos de reserva, retroactivos y demás tramites referentes la IESS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llena formularios del sistema indicando el ingreso o salida de personal.</li> <li>Llena formularios del sistema indicando la modificación de la base de aportación.</li> <li>Realización de oficio para gestionar algún trámite en el IESS.</li> </ul>	15 minutos 15 minutos 10 minutos		por persona).
--	--	---	--	--	---------------

**Tabla No. 24**

		<b>MACROPROCESO:</b> HABILITANTE DE APOYO <b>COMPONENTE:</b> GESTIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES <b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
PRODUCTO	ACTIVIDAD	TAREAS	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detección de necesidades de recursos humanos y la existencia de vacantes.</li> <li>Elaboración de convocatoria.</li> <li>Reclutar y seleccionar al Personal.</li> <li>Elaboración acción de personal de nombramiento, nombramiento provisional o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los cargos vacantes existentes en la Institución</li> <li>Poner en conocimiento de la Dirección Ejecutiva la disponibilidad de vacantes.</li> <li>Recepción de disposición de llenar la vacante.</li> <li>Solicitud de certificación de fondos.</li> <li>Realización de convocatorias internas y externas.</li> <li>Recepción de carpetas personales</li> </ul>	15 minutos 15 minutos 5 minutos 10 minutos 60 minutos 10 minutos 120	Recursos Humanos	Actividad con periodo no definido. (Tiempo establecido por informe).




	<p>contrato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación , inducir y asignar responsabilidades</li> </ul>	<p>verificando su perfil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar Comité de Selección.</li> <li>• Seleccionar</li> <li>• Solicitar expedientes personales, de acuerdo a exigencias del cargo, cumpliendo procedimientos internos.</li> <li>• Autorizar la Realización de Nombramiento o Contrato.</li> <li>• Realizar nombramiento o Contrato.</li> <li>• Registro del Nombramiento o contrato.</li> <li>• Asignación de funciones e inducción del cargo.</li> <li>• Crear el expediente, archivar con documentos sustentatorios.</li> <li>• Remitir informe a la Unidad de Gestión de Recursos Financieros.</li> <li>• Remitir informe de movimientos de personal a la SENRES.</li> </ul>	<p>minutos</p> <p>360 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>8 minutos</p> <p>360 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p>		
Evaluación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de indicadores para la evaluación del Talento Humano.</li> <li>• Aplicación indicadores para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular perfiles de competencias para cada puesto.</li> <li>• Identificar competencias a evaluarse por cada servidor.</li> </ul>	<p>480 minutos</p> <p>240 minutos</p>	Recursos Humanos	

	<p>la evaluación del Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración informe de evaluación del Talento Humano.</li> <li>• Aplicación mecanismos de incentivo al desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir instrumentos y mecanismos de medición de acuerdo a las actividades que desempeña.</li> <li>• Remitir instrumentos y mecanismos a Gestión de Recursos Organizacionales.</li> <li>• Ejecutar evaluación a los servidores.</li> <li>• Realizar informe y remitir a la SENRES.</li> <li>• Detectar deficiencias en las actividades de los servidores.</li> <li>• Elaborar propuesta de incentivo al desempeño.</li> <li>• Remitir propuesta para aprobación.</li> <li>• Ejecución de propuesta al desempeño.</li> </ul>	<p>480 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>2400 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>-</p>		
<p>Elaboración y ejecución del plan de capacitación interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración el diagnóstico de necesidades de capacitación.</li> <li>• Elaboración del Plan de Capacitación para el personal.</li> <li>• Ejecución del Plan de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y análisis de las necesidades de capacitación institucional.</li> <li>• Revisión de políticas institucionales, Leyes, Reglamentos y Nomas vigentes.</li> <li>• Determinar necesidades de capacitación del Talento Humano de acuerdo a las actividades y tareas asignadas dentro de</li> </ul>	<p>960 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>960</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Actividad anual. (Tiempo establecido por informe).</p>

	<p>Capacitación para el personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la ejecución de la Capacitación del personal.</li> </ul>	<p>los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de necesidades de capacitación con las competencias de los perfiles ocupacionales.</li> <li>Elaborar cronograma de ejecución de la capacitación de los servidores.</li> <li>Ejecutar y verificar el cumplimiento y la asistencia a la capacitación.</li> <li>Evaluar la capacitación por medio de indicadores o por la aplicación de los conocimientos.</li> </ul>	<p>minutos</p> <p>960 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>120 minutos</p> <p>-</p>		
Clasificación de puestos y remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de competencias para el puesto requerido.</li> <li>Aplicación del Manual de reclasificaciones y Valoración de puestos.</li> <li>Analizar y actualizar los expedientes de los servidores.</li> <li>Elaboración de la proforma del distributivo de sueldos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer necesidades de cambio de denominación de los cargos en la Institución.</li> <li>Aplicación de formularios y análisis de información receptada</li> <li>Verificación de información, revisión de expedientes.</li> <li>Elaboración de informe y remisión a la SENRES.</li> <li>Registrar ingresos, modificaciones y</li> </ul>	<p>240 minutos</p> <p>240 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>60 minutos</p>	Recursos Humanos	

	<p>salarios y coordinar su aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización del distributivo de sueldos y salarios.</li> </ul>	<p>salida del personal en el sistema e-Sipren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar Oficio al Ministerio de Fianzas para su Aprobación.</li> </ul>	15 minutos		
Registro y control del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro y control de asistencia de los funcionarios.</li> <li>Elaboración de informe trimestral, semestral y anual de asistencia.</li> <li>Liquidación de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro y control de asistencia de ingreso y salida de los servidores del INCCA.</li> <li>Registro de novedades en formato.</li> <li>Recepción de permisos particulares, enfermedad y calamidad domestica.</li> <li>Elaboración de Acción de Personal de licencia con remuneración.</li> <li>Remitir para firma y autorización de Acción de Personal.</li> <li>Entrega de copia de Acción de Personal a interesado.</li> <li>Registro y archivo en expedientes de Servidores.</li> </ul>	<p>480 minutos</p> <p>10 minutos</p> <p>2 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>5 minutos</p> <p>5 minutos</p> <p>15 minutos</p>	Recursos Humanos	<p>Actividad periódica regular.</p> <p>(Tiempo establecido por persona).</p>

**Tabla No. 25**

		<b>MACROPROCESO:</b> HABILITANTE DE APOYO <b>COMPONENTE:</b> GESTIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES <b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES			
Producto	Actividad	Tareas	Tiempo	Responsable	Observaciones
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del plan de adquisiciones.</li> <li>Ejecutar el plan de adquisiciones.</li> <li>Controlar y evaluar el plan de adquisiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades institucionales.</li> <li>Priorizar adquisiciones.</li> <li>Elaborar memorando con solicitud de disponibilidad de fondos.</li> <li>Aprobar plan de adquisiciones.</li> <li>Registrarse en el INCOP como entidad contratante.</li> <li>Revisar normativa de compras públicas.</li> <li>Identificar el sistema de compras a utilizar.</li> <li>Organizar la ejecución del plan de adquisiciones o realizar pliegos.</li> <li>Informe de control y evaluación de ejecución del plan de adquisiciones.</li> <li>Realizar ingreso a bodega.</li> </ul>	2400 minutos  120 minutos  10 minutos  480 minutos  20 minutos  30 minutos  10 minutos  60 minutos  30 minutos  45 minutos  45 minutos	Servicios Institucionales	Actividad regular, (Tiempo establecido por cada tramite).


		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar memorando de solicitud la transferencia por los bienes y/o materiales adquiridos.</li> </ul>			
Bodega y control de activos fijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar el estado de los activos.</li> <li>Realizar el proceso de baja o remate de bienes.</li> <li>Inventarios de activos.</li> <li>Solicitud para la adquisición de suministros y materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar, codificar el inventario de activos.</li> <li>Elaborar el inventario de activos, suministros y materiales.</li> <li>Listar los bienes determinados para baja o remate.</li> <li>Elaborar solicitud para dar de baja o en remate a bienes.</li> <li>Elaborar informe de control de activos.</li> <li>Actualizar Kárdex de activos, materiales y suministros.</li> <li>Elaborar solicitud para adquisición de suministros y materiales con bajo stock.</li> <li>Realizar la recepción e ingreso de suministros y materiales de oficina</li> <li>Entregar suministros y materiales de oficina.</li> <li>Actualizar kárdex de bodega.</li> </ul>	<p>2400 minutos</p> <p>960 minutos 20 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>120 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>30 minutos</p>	Servicios Institucionales	Actividad semestral. (Tiempo establecido por cada trámite).
Control y mantenimiento de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar plan de mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades de mantenimiento.</li> </ul>	480 minutos	Servicios Institucionales	

uso de bienes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar y evaluar el plan de mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar las necesidades de mantenimiento.</li> <li>Elaborar memorando con solicitud de disponibilidad de fondos.</li> <li>Aprobar plan de mantenimiento.</li> <li>Organizar la ejecución del plan de mantenimiento.</li> <li>Ejecutar el plan de mantenimiento.</li> <li>Informe de control y evaluación de ejecución del plan de mantenimiento.</li> </ul>	<p>480 minutos</p> <p>25 minutos 20 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>960 minutos 60 minutos</p>		Actividad semestral.  (Tiempo establecido por cada trámite).
Administración de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción, entrega, seguimiento y archivo de documentos internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar el ingreso de documentos vía guía de documentos internos y externos.</li> <li>Sacar fotocopias a documentos receptados vía fax, e internos requeridos por los diferentes procesos.</li> <li>Control y reporte mensual del sacado de copias para atender trámites institucionales.</li> <li>Entrega de documentos, expedientes, informes o textos solicitados.</li> <li>Distribuir documentos internos y externos.</li> <li>Seguimiento y control a documentos, expedientes, informes y textos</li> </ul>	<p>15 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>180 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	Servicios Institucionales	Actividad periódica regular.  (Tiempo establecido por persona).

		<ul style="list-style-type: none"> <li>entregados.</li> <li>Remitir documentos a las Delegaciones y Coordinaciones.</li> <li>Realizar la entrega de documentos, previa firma de responsabilidad y fé de recepción.</li> <li>Realizar el inventario sistematizado de documentos.</li> <li>Archivar y sistematizar documentos tanto en archivo pasivo como activo.</li> </ul>	<p>30 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>30 minutos</p>		
Control y administración de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de los tipos de seguros.</li> <li>Contratación de seguros</li> <li>Control y administración de seguros determinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de documentación requerida.</li> <li>Registro de documentación requerida.</li> <li>Análisis y verificación de la necesidad.</li> <li>Análisis de normativa vigente.</li> <li>Recepción de comunicaciones para análisis correspondientes.</li> <li>Envío de información para decisión sobre contratación de seguros.</li> <li>Recepción de la información con disposición para la contratación de seguros.</li> <li>Proceso de contratación de seguros.</li> </ul>	<p>30 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>15 minutos</p> <p>5 minutos</p> <p>180 minutos</p>	Servicios Institucionales	



**Tabla No. 26**

		<b>MACROPROCESO:</b> HABILITANTE DE APOYO <b>COMPONENTE:</b> GESTIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES <b>PROCESO:</b> GESTIÓN DE SERVICIOS INFORMÁTICOS			
Producto	Actividad	Tareas	Tiempo	Responsable	Observaciones
Plan informático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar requerimiento informáticos institucionales</li> <li>Realizar un proyecto de plan informático para presentarlo a Gestión Estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de solicitudes de requerimientos informáticos.</li> <li>Realizar Memorando de solicitud de requerimientos informáticos institucionales.</li> <li>Análisis y priorización de requerimientos institucionales.</li> <li>Elaboración de proyecto para el plan informático.</li> <li>Solicitar Recursos humanos, materiales y económicos necesarios para ejecutar el plan.</li> </ul>	<p>120 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>2400 minutos</p> <p>120 minutos</p>	Servicios Informáticos	
Ejecución, control y evaluación del plan informático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar las actividades del plan informático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un cronograma de trabajo para atender las necesidades informáticas.</li> <li>Controlar y verificar la ejecución del plan informático.</li> <li>Informe de verificación del adecuado funcionamiento del plan informático.</li> </ul>	<p>240 minutos</p> <p>120 minutos</p> <p>120</p>	Servicios Informáticos	

			minutos		
Plan de contingencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento de información y diagnóstico.</li> <li>Elaboración de plan de contingencia.</li> <li>Ejecución del plan de contingencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de necesidades detectadas.</li> <li>Realizar un estudio de las instalaciones físicas de la institución.</li> <li>Analizar resultados de estudios a instalaciones físicas.</li> <li>Presentar a Gestión estratégica el proyecto de plan de contingencia.</li> <li>Revisar y aprobar por gestión estratégica el plan de contingencia.</li> <li>Tomar las precauciones tecnológicas pertinentes para prevenir desastres</li> </ul>	<p>120 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>480 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>120 minutos</p> <p>480 minutos</p>	Servicios Informáticos	

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

## 4.6 ANÁLISIS DE PROCESOS

Los procesos del área Financiera y Organizacional del INCCA, 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.

### 4.6.1 Hoja De Costos Personal

La Hoja de Costos personal considera el gasto de personal de los miembros que conforman el área Financiera y Organizacional del INCCA, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación. 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 menos el aporte al Instituto Ecuatoriano de Crédito Estudiantil (IECE).

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

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

$$\text{Contabilidad} = \frac{15749,04}{12 * 30 * 8 * 60}$$

$$\text{Contabilidad} = 0.091 \text{ dólares}/\text{minuto}$$

**Tabla No. 27 Nómina de empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Financieros del INCCA**

N°	Cargo	TOTAL (anual)(\$)	TOTAL (minutos)(\$)
1	Contabilidad-Servidor Publico 4	15.749	0,091
2	Presupuesto-Servidor Publico 1	10.661	0,062
3	Tesorería-Servidor Público 2	11.761	0,068

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

**Tabla No. 28: Nómina de empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Organizacionales del INCCA**

Nº	Cargo	TOTAL (anual)(\$)	TOTAL (minutos)(\$)
1	Gestión de Recursos Humanos y Servicios Institucionales-Servidor Público 5	18.342	0,106
2	Gestión tecnológica-Servidor Público 2	11.761	0,068
3	Servicios Institucionales -Servidor Público de Apoyo 1	8.843	0,051
4	Servicios Institucionales- Servidor Público de Apoyo 2	7.321	0,042
5	Servicios Institucionales- Servidor Público de Apoyo 1	6.955	0,040
6	Servicios Institucionales - Servidor Público de Apoyo 1	9.618	0,056

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

#### **4.6.2 Gastos Operativos**

Los gastos operativos considerados son los siguientes:

- Agua Potable
- Energía Eléctrica
- Telecomunicaciones
- Servicio de Correo
- Servicio de Seguridad y Vigilancia
- Servicio de Aseo
- Otros Servicios Generales
- Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones
- Vestuario, Lencería y Prendas de Protección
- Materiales de Oficina
- Seguros
- Pasajes al interior
- Viáticos y subsistencias en el interior

Los gastos operativos anuales del INCCA, ascienden a 70.704,59 dólares, dando como resultado un costo por minuto de 0,018 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 y Organizacional de INCCA.

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

$$\text{Costo Fijo} = \frac{\text{gasto operativo anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Costo Fijo} = \frac{70.704,59}{12 * 30 * 8 * 60}$$

$$\text{Costo Fijo} = 0.409 \text{ dólares/} \text{minuto}$$

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

$$\text{Costo Operativo} = \frac{0.409}{23} \text{ dólares/} \text{minuto}$$

$$\text{Costo Operativo} = 0.018 \text{ dólares/} \text{minuto}$$

#### 4.6.3 Costo por minuto

La Hoja de Costos operativa se considera el costo de personal mas el gasto operativo, datos con los cuales se establece el costo por minuto de cada persona, de la siguiente manera:

**Tabla No. 29: Hoja de Costos por minuto, de empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Financieros del INCCA.**

Área	TOTAL (anual)(\$)	TOTAL (minutos)(\$)	Costo Fijo	Costo por minuto/persona
Contabilidad- Servidor Publico 4	15.749	0,091	0,018	<b>0,109</b>
Presupuesto- Servidor Publico 1	10.661	0,062	0,018	<b>0,079</b>
Tesorería- Servidor Publico 2	11.761	0,068	0,018	<b>0,086</b>

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

**Tabla No. 30: Hoja de Costos por minuto, de empleados de la Unidad de  
Gestión de Recursos Organizaciones del INCCA.**

<b>Cargo</b>	<b>TOTAL (anual)(\$)</b>	<b>TOTAL (minutos)(\$)</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo por minuto/persona</b>
Gestión de Recursos Humanos y Servicios Institucionales- Servidor Público 5	18.342	0,106	0,018	<b>0,124</b>
Gestión tecnológica- Servidor Público 2	11.761	0,068	0,018	<b>0,086</b>
Servicios Institucionales-Servidor Público de Apoyo 1	8.843	0,051	0,018	<b>0,069</b>
Servicios Institucionales-Servidor Público de Apoyo 2	7.321	0,042	0,018	<b>0,060</b>
Servicios Institucionales-Servidor Público de Apoyo 1	6.955	0,040	0,018	<b>0,058</b>
Servicios Institucionales-Servidor Público de Apoyo 1	9.618	0,056	0,018	<b>0,073</b>

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

#### **4.7 SELECCIÓN Y FLUJODIAGRAMACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

La Selección y Flujodiagramación de procesos es una herramienta que permitirá diagnosticar y proponer mejoras que beneficien el desempeño de la organización. También puede definirse como actividades realizadas con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora.

##### **4.7.1 Selección de Procesos**

En la presente investigación desarrollada en el INCCA y con el fin de seleccionar los procesos más significativos para el desarrollo de sus actividades, se identificarán algunos procedimientos que permitan los evaluar procesos que son más importantes para el desarrollo de las actividades administrativas.

El criterio para la selección de los procesos que van a ser evaluados será mediante preguntas, las cuales permitirán determinar si los procesos son adecuados de acuerdo a las respuestas que se obtengan.

La cuantificación de las preguntas se las realizara de la siguiente forma:

- las respuestas que cumplan totalmente tendrán una calificación (5)
- las respuestas que cumplan medianamente tendrán una calificación (3)
- la respuesta que no cumplan tendrán una calificación (1)

Los procesos a ser seleccionados son los siguientes:

Presupuesto:

- Genera la Proforma Presupuestaria y Programación Indicativa Anual (PIA).
- Ingreso de partidas.
- Registro CUR de Compromiso
- Modificaciones Presupuestarias.
- Certificaciones presupuestarias.
- Informes de ejecución presupuestaria.

Contabilidad:

- Registro del CUR de devengado.
- Ajustes de asientos contables.
- Estados Financieros.
- Inventario de Bienes muebles, suministros valorados y Depreciados.

Tesorería:

- Autorización ordenes de transferencias
- Retenciones y declaraciones al SRI
- Registro de Garantías y Valores.
- Nómina

Talento Humano

- Selección de Personal.
- Evaluación del Desempeño.
- Elaboración y Ejecución del Plan de Capacitación.
- Clasificación de Puestos y Remuneraciones.
- Registro y Control del Personal.

Servicios institucionales

- Adquisiciones.
- Bodega y Control de Activos Fijos.

- Control y Mantenimiento de uso de bienes.
- Administración de Documentos.
- Control y Administración de Seguros.

#### Gestión tecnológica

- Plan Informático.
- Ejecución, control y evaluación del plan informático.
- Plan de contingencia.

#### **PREGUNTAS CLAVE:**

1. ¿El mejoramiento de este proceso permite reducir los costos para la obtención de su producto final?
2. ¿Si se mejora este proceso, aportará para el cumplimiento de los objetivos del INCCA?
3. ¿Este proceso se considera primordial para lograr los objetivos del INCCA?
4. ¿El mejoramiento de este proceso permitirá reducir la excesiva burocracia en la institución?
5. ¿Si se mejora este proceso, cambia positivamente la imagen de la Institución?
6. ¿Si se crea, fusiona o elimina el proceso mejora la eficiencia en el servicio?

Las preguntas que se han planteado para evaluar los diferentes procesos han servido de base para su selección y esto a su vez para identificar los procesos más importantes o que necesitan mejoras (total  $\geq 20$ ) y se describen a continuación:



**Tabla No. 31: Selección de Procesos.**

No.	PROCESOS	PREGUNTAS						
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total
<b>PRESUPUESTO</b>								
1	Genera la Proforma Presupuestaria y Programación Indicativa Anual (PIA).	1	3	3	1	1	3	11
2	Ingreso de partidas.	5	1	1	3	1	3	14
3	Registro CUR de Compromiso	5	3	3	3	1	5	20
4	Modificaciones Presupuestarias.	3	1	1	5	3	5	18
5	Certificaciones presupuestarias.	5	3	1	5	3	5	22
6	Informes de ejecución presupuestaria.	3	3	1	5	3	3	18
<b>CONTABILIDAD</b>								
7	Registro del CUR de devengado.	3	1	3	5	3	5	20
8	Ajustes de asientos contables.	1	3	1	1	3	5	16
9	Estados Financieros.	3	5	3	1	5	5	22
10	Inventario de Bienes muebles, suministros valorados y Depreciados.	5	3	1	3	3	3	18
<b>TESORERÍA</b>								
11	Autorización ordenes de transferencias	5	3	1	5	5	5	24
12	Retenciones y declaraciones al SRI	3	1	1	5	3	5	18
13	Registro de Garantías y Valores.	1	1	1	3	1	3	10
14	Nómina	3	3	3	5	3	5	22
<b>TALENTO HUMANO</b>								
15	Selección de Personal.	3	3	3	3	1	5	18
16	Evaluación del Desempeño.	3	3	1	3	5	5	20
17	Elaboración y Ejecución del Plan de Capacitación.	3	5	3	3	3	5	22
18	Clasificación de Puestos y Remuneraciones.	3	3	1	3	3	3	16
19	Registro y Control del Personal	3	3	1	3	5	3	18
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>								
20	Adquisiciones.	5	3	1	3	3	1	16
21	Bodega y Control de Activos Fijos.	3	3	1	1	1	5	14

22	Control y Mantenimiento de uso de bienes.	3	3	1	3	3	5	18
23	Administración de Documentos.	5	3	1	5	5	5	24
24	Control y Administración de Seguros.	1	1	1	3	1	5	12
<b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b>								
25	Plan Informático.	1	3	1	1	3	5	14
27	Plan de contingencia	3	1	3	5	5	3	20
26	Ejecución, control y evaluación del plan informático.	3	3	1	3	3	5	18

Fuente: Instituto Nacional de Capacitación Campesina  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

#### 4.7.2 Flujo Diagramación de los procesos levantados y seleccionados.

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.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo<sup>76</sup>.

#### VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

- Favorecen la comprensión del proceso mostrándolo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

<sup>76</sup> Cfr. EVANS James, LINDSAY William, Administración y control de la calidad, International Thompson Editores, S.A., México, 2005, 642-645.

- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

En la presente investigación, los diagramas de procesos incluirán la siguiente información:









- 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.

#### **4.7.3 Simbología**

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.

#### 4.7.4 Flujo Diagramación de Gestión de Recursos Financieros

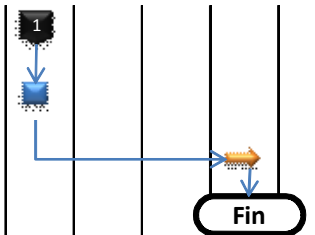
Es la Unidad encargada de administrar los recursos económicos de la institución.

4.7.4.1 Presupuesto

Tabla No. 32

Proceso: Registro del CUR de compromiso											
Responsable: Analista de Presupuesto							Lugar y fecha: Quito, 08 julio del 2009				
Ingreso: Doc. de liquidación, reposición y pago fact.							Tiempo total:	52	Eficiencia tiempo:	34,62%	Frecuencia: diaria
Resultado: Registro de compromiso en el Sistema Esigef.							Costo total:	0,711	Eficiencia costo:	22,22%	Volumen: 10
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	
				<b>Inicio</b>							
1	Ingreso de documentacion a la Coordinacion de Gestion de Recursos Financieros.							5		0,079	
2	Coordinador Financiero sumilla en hoja de control el documento a presupuesto.							5		0,079	
3	Presupuesto revisa las facturas recibidas, firmas y redacción correcta de memos y documentos.						15		0,079		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.
4	Elaboración de hoja Excel para cálculos.							5		0,079	
5	Elaboracion del compromiso de pago mediante el sistema E-sigef.						3		0,079		
6	Revisión del compromiso.							5		0,079	Se debe verificar que las facturas procedan con todas las normativas propuestas para el efecto, caso contrario no se procede y devuelven a la Dirección Ejecutiva.
7	Aprobación del compromiso.							5		0,079	
8	Impresión del compromiso aprobado.							3		0,079	

9	Presupuesto sumilla el registro del compromiso aprobado.						
10	Envío del compromiso a contabilidad.					0,079	
<b>Subtotales</b>				18	34	0,158	0,553
<b>Totales</b>				<b>52</b>		<b>0,711</b>	



$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{18}{52} = 34,62\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,158}{0,711} = 22,22\%$$

Tabla No. 33

Proceso: Certificación Presupuestaria

Responsable: Analista de Presupuestos, Coordinador Financiero.

Lugar y fecha: Quito, 09 julio del 2009

Ingreso: Solicitud de Certificación Presupuestaria

Tiempo total: 66

Eficiencia tiempo: 24,24%

Frecuencia: Diaria

Resultado: Certificaciones Presupuestarias

Costo total: 0,948

Eficiencia costo: 25,00%

Volumen: 5

Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
							AV	NAV	AV	NAV	
				<b>Inicio</b>							
1	Coordinacion Financiera recibe solicitud de certificacion de fondos enviada por la Dirección Ejecutiva.						5		0,079		El Jefe Financiero tiene muchos trámites por firmar y a veces no se encuentra, en el área Financiera.
2	Coordinacion Financiera sumilla la solicitud de certificacion de fondos a Presupuesto.						2		0,079		
3	Presupuesto lee y analiza la solicitud de Certificación entregada.						15		0,079		
4	Presupuesto ingresa en el sistema Esigef.						3		0,079		El internet es lento o pueden existir problemas en el sistemas e-Sigef
5	Presupuesto revisa en el sistema e-Sigef la disponibilidad presupuestaria.						5		0,079		
6	Presupuesto analiza el memo de respuesta con la documentación respectiva de respaldo.						5		0,079		
7	Presupuesto elabora la documentación respectiva a la Certificación Presupuestaria.						5		0,079		
8	Presupuesto firma la Certificación Presupuestaria.						1		0,079		
9	Presupuesto archiva el respaldo del documento de certificacion.						10		0,079		
10	Presupuesto envia el documento a la Coordinacion Financiera.						5		0,079		

11	Coordinador Financiero analiza y firma la documentación respectiva de respuesta a la solicitud.				5		0,079	
12	Coordinador Financiero entrega la documentación respectiva de respuesta a la solicitud a la Dirección Ejecutiva.					5	0,079	La Dirección Ejecutiva no se encuentra y pueden retrasarse las operaciones.
<b>Subtotales</b>					16	50	0,237	0,711
<b>Totales</b>					<b>66</b>		<b>0,948</b>	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{16}{66} = 24,24\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,237}{0,948} = 25,00\%$$



4.7.4.2 Contabilidad

Tabla No. 34

Proceso: Registro CUR de devengado													
<b>Responsable:</b> Analista de Contabilidad				<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 10 julio del 2009									
<b>Ingreso:</b> Doc. de liquidación, reposición y pago fact.				<b>Tiempo total:</b> 78	<b>Eficiencia tiempo:</b> 48,72%		<b>Frecuencia:</b> diaria						
<b>Resultado:</b> Registro contable en el Sistema e-Sigef.				<b>Costo total:</b> 1,417	<b>Eficiencia costo:</b> 38,46%		<b>Volumen:</b> 10						
Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados	
		●	■	▶	▼	→	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Contabilidad receipta documentacion enviada por presupuesto.												
2	Realiza control Previo							15		0,109			Se debe realizar la verificación de constancia de firmas, redacción correcta, que las facturas procedan con todas las normativas propuestas para el efecto, caso contrario no se procede y se devuelve a Coordinación Financiera.
3	Contabilidad calcula descuentos y retenciones para el registro.								10		0,109		
4	Contabilidad revisa impresión de CUR de compromiso aprobado, en caso que sea pago a proveedores o liquidaciones de gastos.							3		0,109			
5	Contabilidad revisa y analiza los formularios concernientes al liquidación de viáticos.								6		0,109		
6	Contabilidad verifica el pago viáticos de forma manual en la carpeta de pagos y fechas.							5		0,109			Verifica si esta o no cancelado para no cometer una duplicación.
7	Ingresa al sistema e-Sigef para la liquidación de viáticos.								3		0,109		El internet es muy lento, muchas de las veces no responde
8	Registra en el sistema e-Sigef la solicitud de licencia con remuneración y/o los pagos a proveedores o liquidaciones de gastos.							10		0,109			

9	Contabilidad revisa que los datos ingresados sean los correctos y procede a la aprobación del devengado.	1					
10	Contabilidad imprime comprobante de devengado de reposición de gastos y pago de facturas.				5	0,109	
11	Contabilidad registra contratos de bienes o servicios adquiridos por la institución.				2	0,109	
12	Analista de Contabilidad realiza el archivo de documentación contable.				5	0,109	
13	Contabilidad envía la documentación a la Tesorería.				10	0,109	No existe el suficiente espacio para los archivadores.
					1	0,109	
<b>Subtotales</b>				38	40	0,545	0,872
<b>Totales</b>				<b>78</b>		<b>1,417</b>	

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

$$\frac{38}{78} = 48,72\%$$

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

$$\frac{0,545}{1,417} = 38,46\%$$

Tabla No. 35

Proceso: Estados Financieros												
Responsable: Contadora, Coordinador Financiero.						Lugar y fecha: Quito, 19 julio del 2009						
Ingreso: Solicitud de los Directores			Tiempo total:		476	Eficiencia tiempo:		23,11%	Frecuencia: Anual			
Resultado: Estados Financieros			Costo total:		2,071	Eficiencia costo:		31,58%	Volumen: 1			
Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	NAV	
				<b>Inicio</b>								
1	Coordinación Financiera receipta documento de la Dirección Ejecutiva disponiendo se elabore Estados Financieros.								3		0,109	
2	Coordinador Financiero revisa el documento.								1		0,109	Coordinador Financiero tiene otros trámites por firmar y revisar.
3	Coordinador Financiero firma la Hoja de Control del documento.								5		0,109	
4	Coordinador Financiero entrega a Contabilidad la documentación.								1		0,109	
5	Contadora lee la documentación que se le entrega.								5		0,109	
6	Contadora ingresa en el sistema Esigef de libro diario.								30		0,109	El internet es lento o el sistema no responde
7	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de libro diario.							10		0,109		
8	Contadora ingresa en el sistema Esigef de libro mayor.								30		0,109	El internet es lento o el sistema no responde
9	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de libro mayor.							10		0,109		
10	Contadora ingresa en el sistema Esigef de consolidación de registros contables.								15		0,109	El internet es lento o el sistema no responde

11	Contadora realiza la consulta en el sistema Esigef de consolidación de registros contables por periodo.				
12	Contadora realiza un Análisis de información solicitada.				
13	Contadora elabora Informe en base a la información proporcionada por el sistema E-Sigef.				
14	Contadora imprime la información requerida.				
15	Contadora firma cada uno de los balances.				
16	Contadora entrega información al Coordinador Financiero.				
17	Coordinador Financiero revisa la información entregada.				
18	Coordinador Financiero firma cada uno de los balances.				
19	Coordinador Financiero entrega información a Dirección Ejecutiva.				
<b>Subtotales</b>		110	366	0,654	1,417
<b>Totales</b>		<b>476</b>		<b>2,071</b>	

20		0,109		El periodo es diario, mensual, quincenal, entre otros.
	240		0,109	
60		0,109		
	15		0,109	Existe una sola impresora multifunción para contabilidad y tesorería.
5		0,109		
	1		0,109	
	10		0,109	
5		0,109		
	10		0,109	La Dirección Ejecutiva no se encuentra y pueden retrasarse las operaciones.

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{110}{476} = 23,11\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,654}{2,071} = 31,58\%$$

4.7.4.3 Tesorería

Tabla No. 36

Proceso: Autorización de ordenes de transferencias											
<b>Responsable:</b> Tesorería, Coordinador Financiero, Director Ejecutivo			<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 18 julio del 2009								
<b>Ingreso:</b> Documentación contable		<b>Tiempo total:</b> 130	<b>Eficiencia tiempo:</b> 21,54%	<b>Frecuencia:</b> Diaria							
<b>Resultado:</b> Ordenes de transferencia sistema Esigef.		<b>Costo total:</b> 1,764	<b>Eficiencia costo:</b> 39,40%	<b>Volumen:</b> 10							
Nº	Actividad Realizada	Simbología				Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados	
								AV	NAV		AV
		<b>Inicio</b>									
1	Tesorería recibe la información entregada por Contabilidad.										
2	Tesorería lee la información entregada por Contabilidad.										
3	Tesorería selecciona la información con los documentos respaldo y si contienen contrato y garantías de custodia.										
4	Tesorería verifica documentos de garantías y valores (pólizas).										
5	Tesorería registra, realiza un control a las pólizas de Buen Uso de Anticipo.										
6	Tesorería realiza un seguimiento y análisis de las pólizas.										
7	Tesorería Ingresa documentos en hoja electrónica.										
8	Tesorería revisa valor que se va a transferir por liquidación de viáticos, pago de facturas a proveedores o Liquidación de Gastos.										
9	Tesorería ingresa al sistema E-sigef.										
10	Tesorería realiza el Pago o transferencia en sistema e-Sigef.										



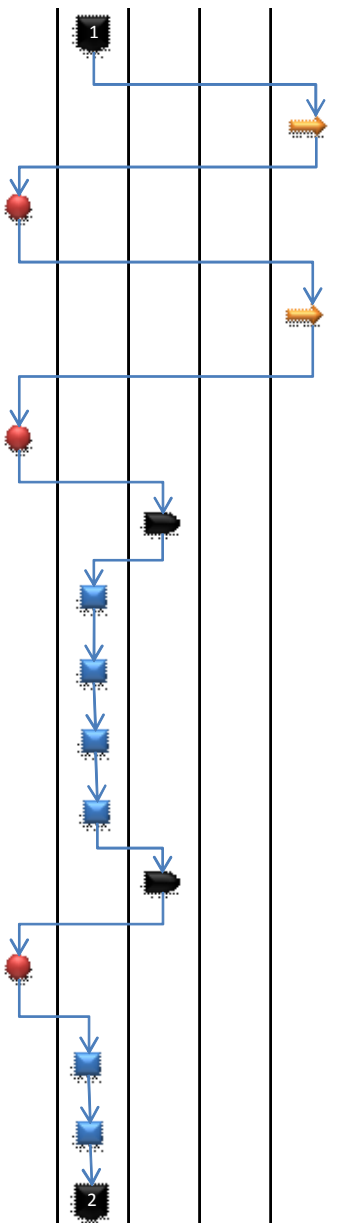
Tabla No. 37

Proceso: Nomina

**Responsable:** Tesorería, Coordinador Financiero, Director Ejecutivo **Lugar y fecha:** Quito, 23 julio del 2009  
**Ingreso:** Documentación presupuestaria y descuentos **Tiempo total:** 224 **Eficiencia tiempo:** 57,14% **Frecuencia:** Mensual  
**Resultado:** Ordenes de transferencia de Nomina e-Sipren. **Costo total:** 2,575 **Eficiencia costo:** 30,06% **Volumen:** 1

Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	NAV	
				Inicio								
1	Coordinación Financiera recibe la documentación de descuentos de los servidores.							2			0,079	
2	Coordinación Financiera sumilla la documentación en la hoja de control.							5			0,079	
3	Coordinación Financiera envía los descuentos a tesorería para la respectiva inclusión en el rol de pago.							2			0,079	
4	Tesorería selecciona la información con los documentos respaldo.							15			0,086	Se debe realizar la verificación de constancia de firmas, redacción correcta, que los documentos de descuentos procedan con todas las normativas propuestas para el efecto, caso contrario no se procede y se devuelve a Coordinación Financiera.
5	Tesorería registra y realiza un control a los descuentos de los servidores.							5			0,086	
6	Tesorería ingresa a la pagina del IESS para consultar los aportes y descuentos por prestamos de los servidores.							5			0,086	El internet es muy lento, muchas de las veces el sistema no responde.
7	Tesorería consulta información de aportes y descuentos por prestamos de los servidores. obtenida en sistema del IESS.							15			0,086	
8	Tesorería imprime la información obtenida del sistema del IESS.							5			0,086	
9	Tesorería el día 27 de cada mes realiza rol de pagos con la nomina de servidores.							60			0,086	
10	Tesorería imprime el rol de pagos.							5			0,086	Existe una sola impresora para Contabilidad y Tesorería.

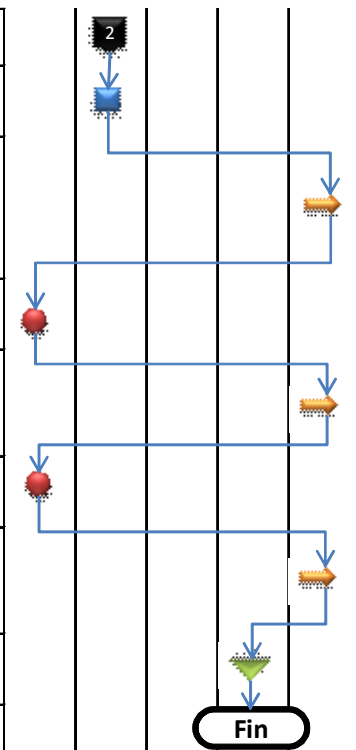
11	Tesorería envía el rol de pagos a la Coordinación Financiera para su respectiva aprobación.
12	Coordinación Financiera revisa y aprueba el rol de pago.
13	Coordinación Financiera remite a tesorería para que se proceda a cargar la información en el sistema e-Sipren.
14	Tesorería procede a elaborar los archivos planos de Liquidado a pagar, descuentos y partidas.
15	Tesorería ingresa al Sistema e-Sipren.
16	Tesorería carga los archivos planos en el sistema e-Sipren.
17	Tesorería solicita la nomina en sistema e-Sipren.
18	Tesorería aprueba la nomina en sistema e-Sipren.
19	Tesorería genera el CUR de nomina en sistema e-Sipren.
20	Tesorería ingresa en el sistema en sistema e-Sigef.
21	Tesorería autoriza la transferencia para el para de la nomina.
22	Tesorería elabora comprobante de Transferencia.
23	Tesorería imprime comprobante de transferencia.



	2		0,086	
5		0,079		
	2		0,079	
30		0,086		
	2		0,086	El internet es muy lento, muchas de las veces el sistema no responde
	5		0,086	
	2		0,086	
	2		0,086	
	2		0,086	
	5		0,058	
3		0,086		
	3		0,086	
	3		0,086	



24	Tesorería firma el comprobante de transferencia.
25	Tesorería envía el comprobante de transferencia a la Coordinación Financiera para su firma.
26	Coordinador Financiero revisa y firma la transferencia de nomina.
27	Coordinador Financiero envía el documento para la firma de la Dirección Ejecutiva.
28	Dirección Ejecutiva revisa y firma el documento.
29	Secretaría revisa que estén todos los documentos firmados y envía a tesorería.
30	Tesorería archiva comprobantes de tesorería y los roles de pago.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



	2		0,086	
	2		0,086	
5		0,079		
	2		0,079	
5		0,186		La Dirección Ejecutiva no se encuentra y pueden retrasarse las operaciones.
	8		0,058	
	15		0,086	No existe espacio suficiente para los archivadores.
	128	96	0,774	1,801
	<b>224</b>		<b>2,575</b>	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{128}{224} = 57,14\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,774}{2,575} = 30,06\%$$

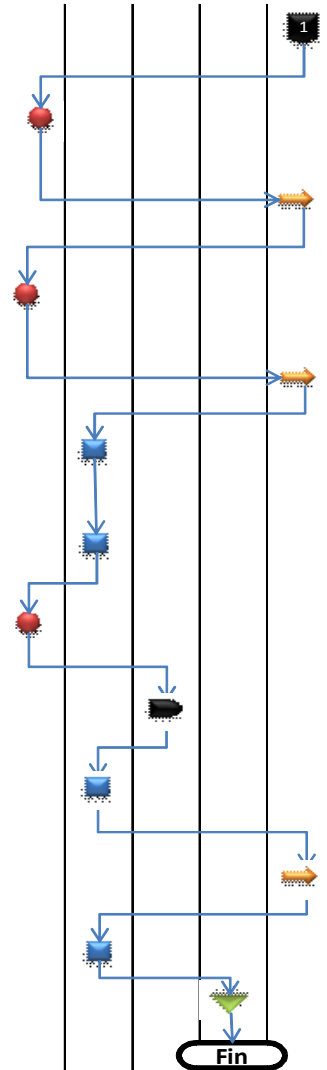
### 4.7.5 Flujo Diagramación de Gestión de Recursos Organizaciones

#### 4.7.5.1 Gestión del Talento Humano

Tabla No. 38

Proceso: Evaluación de desempeño											
<b>Responsable:</b> Recursos Humanos, Director Ejecutivo				<b>Tiempo total:</b> 1847		<b>Eficiencia tiempo:</b> 44,40%		<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 25 julio del 2009			
<b>Ingreso:</b> Solicitud de evaluación a servidores.				<b>Costo total:</b> 2,728		<b>Eficiencia costo:</b> 25,00%		<b>Frecuencia:</b> Semestral			
<b>Resultado:</b> Informe de evaluación de los servidores.				<b>Volumen:</b> 1							
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
							AV	NAV	AV	NAV	
		<b>Inicio</b>									
1	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales recepta la documentación de evaluación a los servidores.							2		0,124	
2	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía la documentación de la evaluación a Gestión de Recursos Humanos.							5		0,124	
3	Gestión de Recursos Humanos analiza la información para evaluación a los servidores.							60		0,124	verificación del historial del servidor
4	Gestión de Recursos Humanos revisa la legislación vigente para la evaluación a los servidores.							45		0,124	
5	Gestión de Recursos Humanos Identificar competencias a evaluarse por cada servidor.						240		0,124		
6	Gestión de Recursos Humanos formula perfiles de competencias para cada puesto.							240		0,124	
7	Define instrumentos y mecanismos de medición de acuerdo a las actividades que desempeña.						60		0,124		
8	Gestión de Recursos Humanos imprime los documentos de los mecanismos y parámetros de evaluación.							5		0,124	
9	Remite instrumentos y mecanismos a Gestión de Recursos Organizacionales para su aprobación.							5		0,124	

10	Recursos Organizacionales aprueba los parámetros de evaluación de los servidores.
11	La evaluación para los Coordinadores es enviada a la Dirección Ejecutiva para su respectiva aprobación.
12	Dirección Ejecutiva aprueba la evaluación de los coordinadores.
13	Dirección Ejecutiva envía la documentación a Recursos Humanos.
14	Recursos Humanos procede a ejecutar la evaluación a los servidores.
15	Recursos Humanos receipta la información de la ejecución de la evaluación a los servidores.
16	Recursos Humanos realiza informe con los resultados de la evaluación.
17	Imprime el informe con los resultados de la evaluación.
18	Recursos Humanos remite a cada servidor la calificación cuantitativa con su equivalencia.
19	Recursos Humanos de los resultados obtenidos envía un informe a la SENRES.
20	Recursos Humanos abre un expediente de cada servidor
21	Recursos Humanos archiva la evaluación.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



30		0,124		
	5		0,124	La Dirección Ejecutiva no se encuentra y pueden retrasarse las operaciones.
10		0,186		
	5		0,186	
	480		0,124	
	30		0,124	
480		0,124		
	15		0,124	
	60		0,124	
	5		0,124	
	60		0,124	
	5		0,124	
820	1027	0,682	2,046	
<b>1847</b>		<b>2,728</b>		

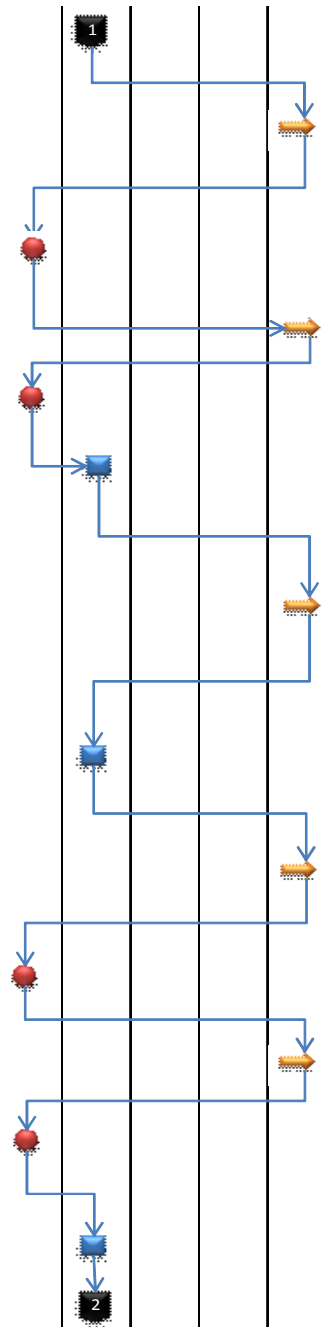
$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\Sigma(tiempo\ AV)}{\Sigma(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{820}{1847} = 44,40\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\Sigma(costo\ AV)}{\Sigma(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,682}{2,728} = 25,00\%$$

Tabla No. 39

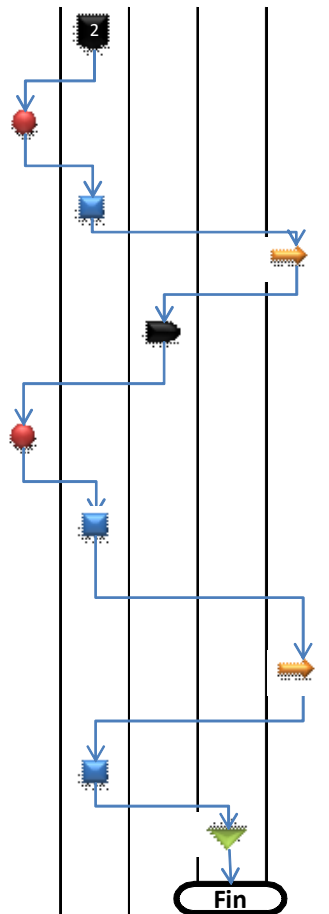
Proceso: Elaboración y ejecución del plan de capacitación interno											
<b>Responsable:</b> Recursos Humanos, Director Ejecutivo				<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 03 agosto de 2009							
<b>Ingreso:</b> Solicitud de capacitación a servidores.				<b>Tiempo total:</b> 2157	<b>Eficiencia tiempo:</b> 78,35%	<b>Frecuencia:</b> Anual					
<b>Resultado:</b> Ejecucion de capacitación a los servidores.				<b>Costo total:</b> 3,844	<b>Eficiencia costo:</b> 32,26%	<b>Volumen:</b> 1					
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
							AV	NAV	AV	NAV	
				<b>Inicio</b>							
1	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales recepta la documentación de requerimientos de capacitación de los servidores.						2		0,124		
2	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía la documentación de las necesidades de capacitación a Gestión de Recursos Humanos.						5		0,124		
3	Gestión de Recursos Humanos realiza una revisión y análisis de las necesidades de capacitación institucional.						60		0,124		Verificación del historial del servidor.
4	Gestión de Recursos Humanos revisa las de políticas institucionales, Leyes, Reglamentos y Nomas vigentes para la capacitación a los servidores.						45		0,124		La institución no suele poseer las ultimas reformas de las leyes y reglamentos.
5	Gestión de Recursos Humanos determina las necesidades de capacitación del Talento Humano de acuerdo a las actividades y tareas asignadas dentro de los procesos.						240		0,124		
6	Gestión de Recursos Humanos imprime el documento con la necesidades detectadas por cada servidor.						5		0,124		
7	Gestión de Recursos Humanos envía la información a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales para su verificación.						5		0,124		
8	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales verifica las necesidades de capacitación con las competencias y los perfiles ocupacionales y firma el documento.						10		0,124		

9	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía la documentación de las necesidades de capacitación al Director Ejecutivo para su aprobación.
10	Director Ejecutivo analiza y aprueba el documento.
11	Director Ejecutivo envía el documento a Gestión de Recursos Humanos para que elabore el plan de capacitación.
12	Gestión de Recursos Humanos elabora el plan de capacitación.
13	Gestión de Recursos Humanos imprime el documento con el plan de capacitación.
14	Gestión de Recursos Humanos envía la información a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales para su verificación.
15	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales verifica la plan de capacitación con las competencias y los perfiles ocupacionales y firma el documento.
16	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía la documentación del plan de capacitación al Director Ejecutivo para su aprobación.
17	Director Ejecutivo analiza y aprueba el documento.
18	Director Ejecutivo envía el documento a Gestión de Recursos Humanos para que ejecute plan de capacitación.
19	Gestión de Recursos Humanos elabora cronograma de ejecución de la capacitación de los servidores.
20	Gestión de Recursos Humanos verifica el cumplimiento y la asistencia a la capacitación.



	5		0,124	
15		0,186		La Dirección Ejecutiva no se encuentra y pueden retrasarse las operaciones.
	5		0,186	
480		0,124		
	5		0,124	
	5		0,124	
	120		0,124	
	5		0,124	
10		0,186		
	5		0,186	
240		0,124		
	120		0,124	

21	Gestión de Recursos Humanos establece parámetros de evaluación de la capacitación.
22	imprime los la documentación de evaluación.
23	Distribuye a cada servidor para que llene la información.
24	Recursos Humanos recepta la información de la ejecución de la evaluación a los servidores.
25	Recursos Humanos realiza informe con los resultados de la evaluación.
26	Imprime el informe con los resultados de la evaluación.
27	Recursos Humanos remite a cada servidor la aprobación de la evaluación; caso contrario solicita la devolución de los recursos utilizados en la capacitación.
28	Recursos Humanos abre un expediente de cada servidor
29	Recursos Humanos archiva la evaluación.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



120		0,124		
	5		0,124	
	5		0,124	
	30		0,124	Los servidores no se encuentran o no han completado la información.
480		0,124		
	5		0,124	
	60		0,124	
	60		0,124	
	5		0,124	
<b>Subtotales</b>		1,24		
<b>Totales</b>		<b>2157</b>	<b>3,844</b>	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{1690}{2157} = 78,35\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,24}{3,844} = 32,26\%$$

#### 4.7.5.2 Servicios Institucionales

Tabla No. 40

Proceso: Administración de documentos											
Responsable: Servicios Institucionales, Director Ejecutivo.							Lugar y fecha: Quito, 05 agosto de 2009				
Ingreso: Documentación interna y externa.			Tiempo total: 163		Eficiencia tiempo: 61,35%		Frecuencia: Anual				
Resultado: Distribución de documentación.			Costo total: 0,807		Eficiencia costo: 40,15%		Volumen: 1				
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	
		<b>Inicio</b>									
1	Servicios Institucionales registra el ingreso de memorandos y oficios vía hoja de control de documentos internos y externos.							5		0,069	
2	Servicios Institucionales saca fotocopias a documentos receptados vía fax, e internos requeridos por los diferentes procesos.							3		0,069	
3	Imprime hoja de control y adjunta a la documentación.							5		0,069	Falta de papel para impresión de hoja de control.
4	Servicios Institucionales distribuye la documentación a la Dirección Ejecutiva.							5		0,069	
5	Dirección Ejecutiva sumilla la documentación a la coordinación indicada.						10		0,186		La Dirección Ejecutiva no se encuentra y pueden retrasarse las operaciones.
6	Servicios Institucionales distribuye la documentación a la Coordinación indicada, previa firma de responsabilidad y fé de recepción.							15		0,069	



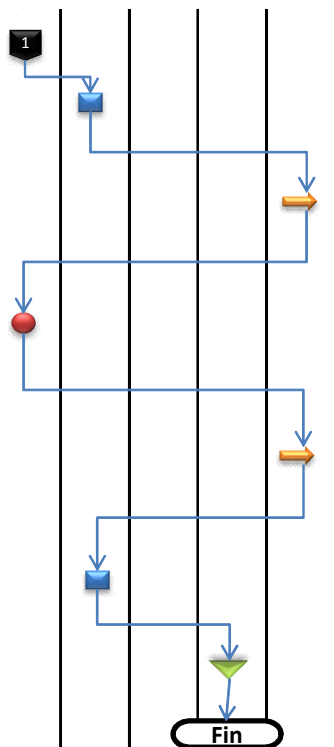


### 4.7.5.3 Gestión Tecnológica

Tabla No. 41

Proceso: Plan de contingencia											
<b>Responsable:</b> Gestión Informática, Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales, Director Ejecutivo.					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 05 agosto de 2009						
<b>Ingreso:</b> Informes de Detección de problemas Informáticos			<b>Tiempo total:</b> 1063		<b>Eficiencia tiempo:</b> 69,61%		<b>Frecuencia:</b> Anual				
<b>Resultado:</b> Plan de contingencia aprobado.			<b>Costo total:</b> 1,442		<b>Eficiencia costo:</b> 35,09%		<b>Volumen:</b> 1				
Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
	●	■	■	▼	→	◆	AV	NAV	AV	NAV	
	Inicio										
1	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales recepta la lista de necesidades detectadas.							5		0,124	
2	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales sumilla en hoja de control atiende el requerimiento Gestión Informática.							3		0,124	
3	Gestión Informática inicia el estudio de las instalaciones físicas de la institución.						480		0,086		Gestión informática cuenta con una sola persona por que puede demorar mas el proceso.
4	Analiza los resultados de estudios a instalaciones físicas.						120		0,086		
5	Gestión Informática genera informe del estudio realizado.							120		0,086	
6	Gestión Informática Imprime informe del estudio realizado.							15		0,086	
7	Gestión Informática envía los resultados a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales.							5		0,086	
8	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales aprueba el informe y autoriza que se realice el plan de contingencia.						10		0,124		
9	Gestión Informática elabora el proyecto del plan de contingencia.						120		0,086		
	1										

10	Gestión Informática imprime el proyecto del plan de contingencia.
11	Gestión Informática envía el proyecto del plan de contingencia a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales para su aprobación y ejecución.
12	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales aprueba el proyecto del plan de contingencia.
13	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía el documento aprobado proyecto del plan de contingencia a Gestión informática para su ejecución.
14	Gestión informática toma las precauciones tecnológicas pertinentes para prevenir desastres.
15	Gestión informática archiva y sistematiza los documentos tanto en archivo pasivo como activo.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



	15		0,086	
	5		0,086	
10		0,124		
	5		0,086	
	120		0,086	
	30		0,086	
	740	323	0,506	0,936
	<b>1063</b>		<b>1,442</b>	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{740}{1063} = 69,61\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,506}{1,442} = 35,09\%$$

#### **4.8 FLUJODIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS Y MEJORADOS.**

En esta parte de la investigación se propone el mejoramiento de los procesos para el Instituto Nacional de Capacitación Campesina - INCCA, buscando dar la mejor solución a los problemas detectados y a las deficiencias en costos y en tiempos.

Dentro del enfoque sistémico que se debe dar a una entidad que desarrolla una gestión basada en procesos, el cliente es el centro de atención de la calidad; en este sentido, el desarrollo del concepto de Jurán — que cada uno en la organización tiene un cliente y un proveedor porque cada uno controla parte o todo el proceso, que también tiene un cliente y un proveedor—, resulta imprescindible a la hora de entrar a identificar las necesidades y expectativas del cliente; para esto se requiere que cada responsable de proceso identifique sus productos, como insumo necesario para otro proceso, de acuerdo con la interacción de estos y por lo tanto este producto debe cumplir con unos requisitos que previamente están identificados.

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

- **Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- **Fusión:** Es la combinación o integración de actividades o procesos.
- **Eliminación o supresión:** Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que están duplicados o que son ineficientes.
- **Creación:** Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización.

##### **4.8.1 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

En esta parte de la investigación se procederá a realizar la Flujodiagramación de los procesos mejorados, fusionados, eliminados o creados del área financiera.

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

**Tabla No. 42**

- **Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- **Fusión:** Es la combinación o integración de actividades o procesos.
- **Eliminación o supresión:** Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que están duplicados o que son ineficientes.
- **Creación:** Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización.

### 4.8.1.1 Presupuesto

Proceso: Registro del CUR de compromiso												
<b>Responsable:</b> Analista de Presupuesto, Coordinador Financiero					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 08 julio del 2009							
<b>Ingreso:</b> Doc. de liquidación, reposición y pago fact.					<b>Tiempo total:</b> 47		<b>Eficiencia tiempo:</b> 59,57%		<b>Frecuencia:</b> diaria			
<b>Resultado:</b> Registro de compromiso en el Sistema Esigef.					<b>Costo total:</b> 1,422		<b>Eficiencia costo:</b> 72,22%		<b>Volumen:</b> 10			
Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	NAV	
				<b>Inicio</b>								
1	Ingreso de documentación a la Coordinación de Gestión de Recursos Financieros.								5		0,079	
2	Coordinador Financiero sumilla en hoja de control el documento a presupuesto.							5		0,079		Se modifiko la actividad para generar valor al proceso.
3	Presupuesto revisa las facturas recibidas, firmas y redacción correcta de memos y documentos.							15		0,079		
4	Elaboración de hoja Excel para cálculos.								5		0,079	Se modifiko la actividad para generar valor al proceso.
5	Elaboración del compromiso de pago mediante el sistema E-sigef.								3		0,079	
6	Revisión y aprobación del compromiso.							5		0,79		Se fusiono esta actividad puesto que tiene relación con el sistema en el que se opera.
7	Impresión del compromiso aprobado.								3		0,079	
8	Presupuesto sumilla el registro del compromiso aprobado.							3		0,079		
9	Envío del compromiso a contabilidad.								3		0,079	
				<b>Fin</b>								
<b>Subtotales</b>								28	19	1,027	0,395	
<b>Totales</b>								<b>47</b>		<b>1,422</b>		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{28}{47} = 59,57\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,027}{1,422} = 72,22\%$$

Tabla No. 43

Proceso: Certificación Presupuestaria												
<b>Responsable:</b> Analista de Presupuestos, Coordinador Financiero.							<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 09 julio del 2009					
<b>Ingreso:</b> Solicitud de Certificación Presupuestaria			<b>Tiempo total:</b> 47	<b>Eficiencia tiempo:</b> 51,06%		<b>Frecuencia:</b> Diaria						
<b>Resultado:</b> Certificaciones Presupuestarias			<b>Costo total:</b> 0,79	<b>Eficiencia costo:</b> 50,00%		<b>Volumen:</b> 5						
Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	NAV	
		<b>Inicio</b>										
1	Coordinación Financiera recibe solicitud de certificación de fondos enviada por la Dirección Ejecutiva.								5		0,079	
2	Coordinación Financiera sumilla la solicitud de certificación de fondos a Presupuesto.							2		0,079		Se modifiko la actividad porque agrega valor al proceso
3	Presupuesto analiza la solicitud de Certificación recibida.								5		0,079	
4	Presupuesto ingresa en el sistema E-sigef, revisa y analiza la disponibilidad presupuestaria.							5		0,079		Se fusiono esta actividad puesto que tiene relación con el sistema en el que se opera.
5	Presupuesto elabora la documentación respectiva a la Certificación Presupuestaria.							10		0,079		Se elimino la actividad anterior por encontrarse duplicada.
6	Presupuesto firma la Certificación Presupuestaria.							2		0,079		
7	Presupuesto archiva el respaldo del documento de certificación.								5		0,079	Se modifiko la actividad porque estaba mal definida.
8	Presupuesto envía el documento a la Coordinación Financiera.								5		0,079	
9	Coordinador Financiero analiza y firma la documentación respectiva de respuesta a la solicitud.							5		0,079		
10	Coordinador Financiero entrega la documentación respectiva de respuesta a la solicitud a la Dirección Ejecutiva.								3		0,079	
		<b>Fin</b>										
<b>Subtotales</b>								24	23	0,395	0,395	
<b>Totales</b>								<b>47</b>		<b>0,79</b>		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{24}{47} = 51,06\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,395}{0,79} = 50,00\%$$

### 4.8.1.2 Contabilidad

Tabla No. 44

Proceso: Registro CUR de devengado											
<b>Responsable:</b> Analista de Contabilidad <b>Ingreso:</b> Doc. de liquidación, reposición y pago fact. <b>Resultado:</b> Registro contable en el Sistema e-Sigef.			<b>Tiempo total:</b> 73 <b>Costo total:</b> 1,308		<b>Eficiencia tiempo:</b> 65,75% <b>Eficiencia costo:</b> 50,00%		<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 10 julio del 2009 <b>Frecuencia:</b> diaria <b>Volumen:</b> 10				
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
		●	■	■	▼	→	◆	AV	NAV	AV	
						Inicio					
1	Contabilidad receipta documentacion enviada por presupuesto.										
2	Realiza control Previo						15			0,109	
3	Contabilidad calcula descuentos y retenciones para el registro.						10			0,109	Se modifiko esta actividad porque agrega valor al proceso
4	Contabilidad revisa impresión de CUR de compromiso aprobado, en caso que sea pago a proveedores o liquidaciones de gastos.										
5	Contabilidad revisa y analiza los formularios concernientes al liquidación de viáticos.										
6	Contabilidad verifica el pago viáticos de forma manual en la carpeta de pagos y fechas.						5			0,109	
7	Ingresa al sistema e-Sigef para registrar la liquidación de viáticos, la solicitud de licencia con remuneración y/o los pagos a proveedores o liquidaciones de gastos.						10			0,109	Se fusiono esta actividad puesto que tiene relacion con el sistema en el que se opera.

8	Contabilidad revisa que los datos ingresados sean los correctos y procede a la aprobación del devengado.							3	0,109	Se modifico esta actividad porque agrega valor al proceso	
9	Contabilidad imprime comprobante de devengado de reposición de gastos y pago de facturas.							2	0,109		
10	Contabilidad registra contratos de bienes o servicios adquiridos por la institución.							5	0,109		
11	Analista de Contabilidad realiza el archivo de documentación contable.							10	0,109	No existe el suficiente espacio para los archivadores.	
12	Contabilidad envia la documentación a la Tesorería.							1	0,109		
<b>Subtotales</b>								48	25	0,654	0,654
<b>Totales</b>								<b>73</b>		<b>1,308</b>	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{48}{73} = 65,75\%$$

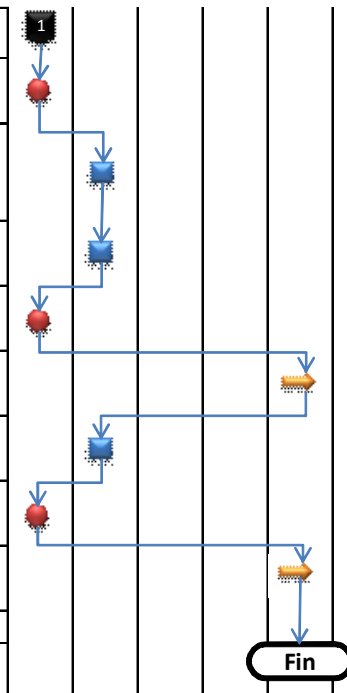
$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,654}{1,308} = 50,00\%$$



Tabla No. 45

Proceso: Estados Financieros											
<b>Responsable:</b> Contadora, Coordinador Financiero.					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 19 julio del 2009						
<b>Ingreso:</b> Solicitud de los Directores					<b>Tiempo total:</b> 283	<b>Eficiencia tiempo:</b> 66,43%		<b>Frecuencia:</b> Anual			
<b>Resultado:</b> Estados Financieros					<b>Costo total:</b> 1,526	<b>Eficiencia costo:</b> 50,00%		<b>Volumen:</b> 1			
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	
				<b>Inicio</b>							
1	Coordinación Financiera receipta documento de la Dirección Ejecutiva disponiendo se elabore Estados Financieros.							3		0,109	
2	Coordinador Financiero revisa el documento y firma la Hoja de Control .							8		0,109	Se fusiono y modifiko esta actividad para optimizar el tiempo y porque agrega valor al proceso.
3	Coordinador Financiero entrega a Contabilidad la documentación.							1		0,109	
4	Contadora analiza la documentación recibida.							5		0,109	
5	Contadora ingresa en el sistema Esigef de realiza la consulta de libro diario y libro mayor .							30		0,109	Se elimino las actividades 7, 8 y 9 porque eran similares y se relizaban en el mismo sistema.
6	Contadora ingresa en el sistema Esigef para realizar la consolidación de registros contables.							15		0,109	Se fusiono esta actividad y modifiko porque agrega valor al proceso.

7	Contadora realiza un Análisis de información solicitada.
8	Contadora elabora Informe en base a la información proporcionada por el sistema E-Sigef.
9	Contadora imprime la información requerida.
10	Contadora firma cada uno de los balances.
11	Contadora entrega información al Coordinador Financiero.
12	Coordinador Financiero revisa la información entregada.
13	Coordinador Financiero firma cada uno de los balances.
14	Coordinador Financiero entrega información a Dirección Ejecutiva.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



120		0,109		
	60		0,109	
	15		0,109	Existe una sola impresora multifunción para contabilidad y tesorería.
5		0,109		
	1		0,109	
	10		0,109	
5		0,109		
	5		0,109	La Dirección Ejecutiva no se encuentra y pueden retrasarse las operaciones.
<b>Subtotales</b>				
<b>Totales</b>				
188	95	0,763	0,763	
<b>283</b>		<b>1,526</b>		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\Sigma(tiempo\ AV)}{\Sigma(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{188}{283} = 66,43\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\Sigma(costo\ AV)}{\Sigma(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,763}{1,526} = 50,00\%$$

### 4.8.1.3 tesorería

Tabla No. 46

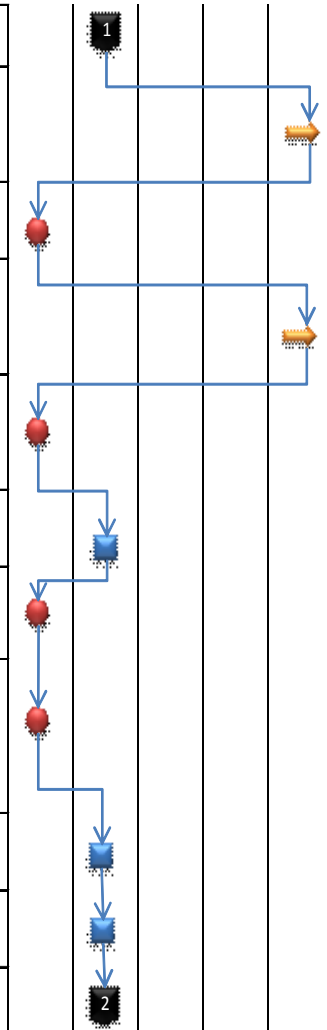
Proceso: Autorización de ordenes de transferencias												
<b>Responsable:</b> Tesorería, Coordinador Financiero, Director Ejecutivo					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 18 julio del 2009							
<b>Ingreso:</b> Documentación contable			<b>Tiempo total:</b> 93		<b>Eficiencia tiempo:</b> 54,84%		<b>Frecuencia:</b> Diaria					
<b>Resultado:</b> Ordenes de transferencia sistema Esigef.			<b>Costo total:</b> 1,434		<b>Eficiencia costo:</b> 60,46%		<b>Volumen:</b> 10					
Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	NAV	
				<b>Inicio</b>								
1	Tesorería recibe la información entregada por Contabilidad.								2		0,086	
2	Tesorería lee la información entregada por Contabilidad y selecciona la información con los documentos respaldo y si contienen contrato y garantías de custodia..							10		0,086		Se fusionó esta actividad y modificó porque agrega valor al proceso.
3	Tesorería verifica documentos de garantías y valores (pólizas).								15		0,086	
4	Tesorería registra, realiza un control a las pólizas de Buen Uso de Anticipo.							5		0,086		Se eliminó la actividad 6 porque se estaba duplicando
5	Tesorería Ingresa documentos en hoja electrónica.							5		0,086		
6	Tesorería revisa el valor que se va a transferir por liquidación de viáticos, pago de facturas a proveedores o Liquidación de Gastos.							5		0,086		
7	Tesorería ingresa al sistema E-sigef y realiza el Pago o transferencia .							10		0,086		Se fusionó esta actividad y modificó porque agrega valor al proceso.



**Tabla No. 47**

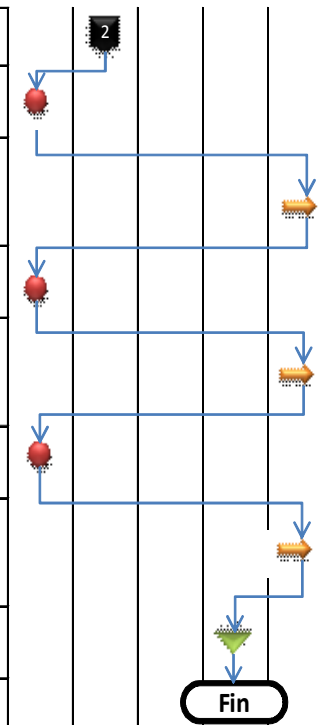
Proceso: Nomina												
<b>Responsable:</b> Tesorería, Coordinador Financiero, Director Ejecutivo					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 23 julio del 2009							
<b>Ingreso:</b> Documentación presupuestaria y descuentos			<b>Tiempo total:</b> 203		<b>Eficiencia tiempo:</b> 73,89%		<b>Frecuencia:</b> Mensual					
<b>Resultado:</b> Ordenes de transferencia de Nomina e-Sipren.			<b>Costo total:</b> 2,173		<b>Eficiencia costo:</b> 51,13%		<b>Volumen:</b> 1					
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados	
							AV	NAV	AV	NAV		
				<b>Inicio</b>								
1	Coordinación Financiera receipta la documentación de descuentos de los servidores.									2	0,079	
2	Coordinación Financiera sumilla la documentación en la hoja de control.									5	0,079	Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso.
3	Coordinación Financiera envía los descuentos a tesorería para la respectiva inclusión en el rol de pago.									2	0,079	
4	Tesorería selecciona la información con los documentos respaldo.									15	0,086	Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso.
5	Tesorería registra y realiza un control a los descuentos de los servidores.									5	0,086	
6	Tesorería ingresa a la pagina del IESS y consulta los aportes y descuentos por prestamos de los servidores.									15	0,086	Se eliminó la actividad 7 porque se estaba duplicando.
8	Tesorería imprime la información obtenida del sistema del IESS.									5	0,086	
9	Tesorería el día 27 de cada mes realiza rol de pagos con la nomina de servidores.									60	0,086	
10	Tesorería imprime el rol de pagos.									5	0,086	

11	Tesorería envía el rol de pagos a la Coordinación Financiera para su respectiva aprobación.
12	Coordinación Financiera revisa y aprueba el rol de pago.
13	Coordinación Financiera remite a tesorería para que se proceda a cargar la información en el sistema e-Sipren.
14	Tesorería procede a elaborar los archivos planos de Liquido a pagar, descuentos y partidas.
15	Tesorería ingresa al Sistema e-Sipren y carga los archivos planos.
16	Tesorería solicita, aprueba y genera CUR de la nomina en sistema e-Sipren.
17	Tesorería ingresa en el sistema en sistema e-Sigef y autoriza la transferencia para el para de la nomina.
18	Tesorería elabora comprobante de Transferencia.
19	Tesorería imprime comprobante de transferencia.



	2		0,086	
5		0,079		
	2		0,079	
30		0,086		
	2		0,086	Se fusiono la actividad 16 puesto que tiene relacion con el sistema en el que se opera.
2		0,086		Se fusiono las actividad 18 y 19 puesto que tiene relacion con el sistema en el que se opera.
2		0,086		Se fusiono la actividad 21 puesto que tiene relacion con el sistema en el que se opera y se modificó porque agrega valor al proceso.
	3		0,086	
	3		0,086	

20	Tesorería firma el comprobante de transferencia.
21	Tesorería envía el comprobante de transferencia a la Coordinación Financiera para su firma.
22	Coordinador Financiero revisa y firma la transferencia de nomina.
23	Coordinador Financiero envía el documento para la firma de la Dirección Ejecutiva.
24	Dirección Ejecutiva revisa y firma el documento.
25	Secretaría revisa que estén todos los documentos firmados y envía a tesorería.
26	Tesorería archiva comprobantes de tesorería y los roles de pago.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



1		0,086		se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso.	
	2		0,086		
5		0,079			
	2		0,079		
5		0,186			
	8		0,058		
	15		0,086		
<b>Subtotales</b>		150	53	1,111	1,062
<b>Totales</b>		<b>203</b>		<b>2,173</b>	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{150}{203} = 73,89\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,111}{2,173} = 51,13\%$$

## 4.8.2 GESTIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES

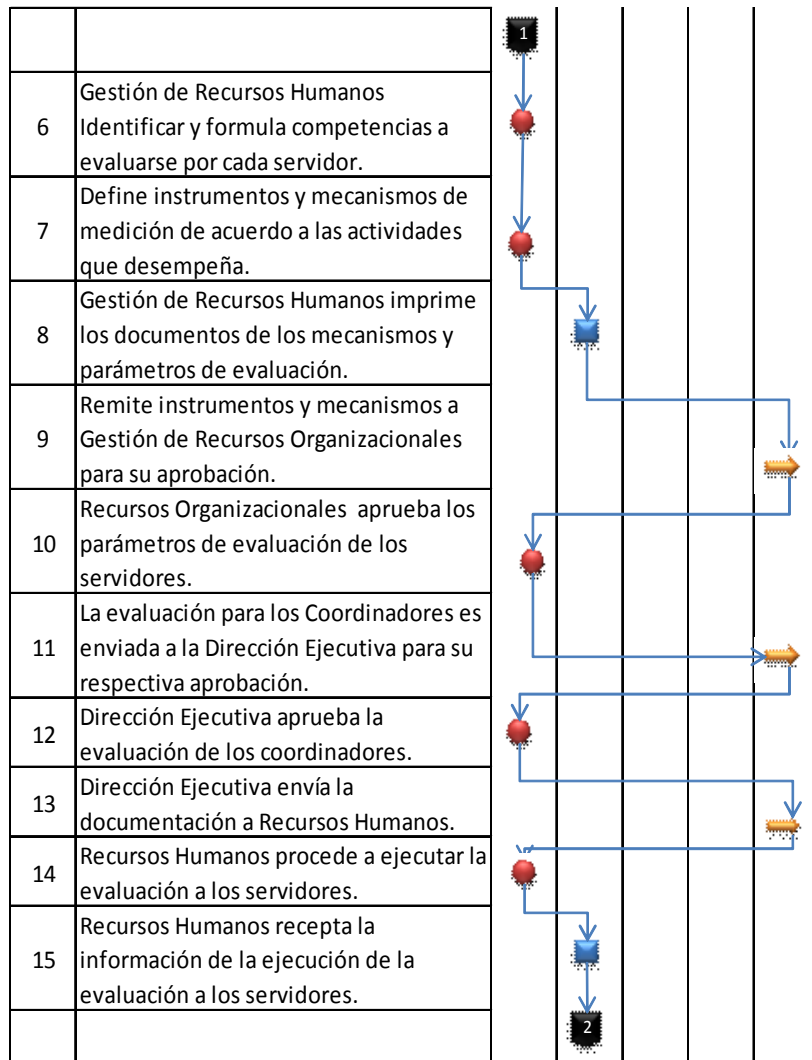
En esta parte de la investigación se procederá a realizar la Flujodiagramación de los procesos mejorados, fusionados, eliminados o creados del área Organizacional.

### 4.8.2.1 Gestión de Recursos Humanos

Tabla No. 48

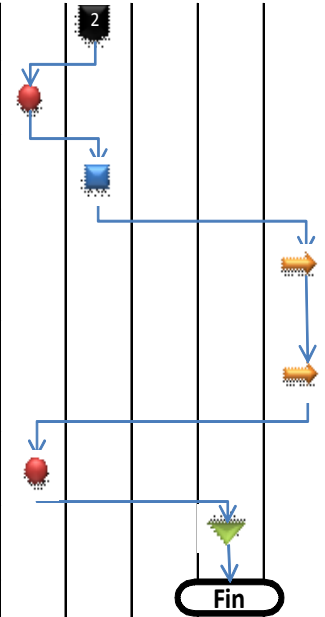
Proceso: Evaluación de desempeño												
<b>Responsable:</b> Recursos Humanos, Director Ejecutivo			<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 25 julio del 2009									
<b>Ingreso:</b> Solicitud de evaluación a servidores.			<b>Tiempo total:</b> 1363	<b>Eficiencia tiempo:</b> 80,78%		<b>Frecuencia:</b> Semestral						
<b>Resultado:</b> Informe de evaluación de los servidores.			<b>Costo total:</b> 2,728	<b>Eficiencia costo:</b> 47,73%		<b>Volumen:</b> 1						
Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	NAV	
		<b>Inicio</b>										
1	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales receipta la documentación de evaluación a los servidores.								2		0,124	
2	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales sumilla la documentación de la evaluación.							1		0,124		Se creó esta actividad porque estaba omitida o mal identificada
3	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía la documentación de la evaluación a Gestión de Recursos Humanos.								5		0,124	
4	Gestión de Recursos Humanos analiza la información para evaluación a los servidores.							60		0,124		
5	Gestión de Recursos Humanos revisa la legislación vigente para la evaluación a los servidores.							45		0,124		





240		0,124		Se fusiono la actividad 6 puesto que tiene relacion con el procedimiento.
60		0,124		
	5		0,124	
	5		0,124	
30		0,124		
	5		0,124	
5		0,186		
	5		0,186	
480		0,124		Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso.
	120		0,124	

16	Recursos Humanos realiza informe con los resultados de la evaluación.
17	Imprime el informe con los resultados de la evaluación.
18	Recursos Humanos remite a cada servidor la calificación cuantitativa con su equivalencia.
19	Recursos Humanos de los resultados obtenidos envía una copia del informe a la SENRES.
20	Recursos Humanos abre un expediente de cada servidor
21	Recursos Humanos archiva la evaluación.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



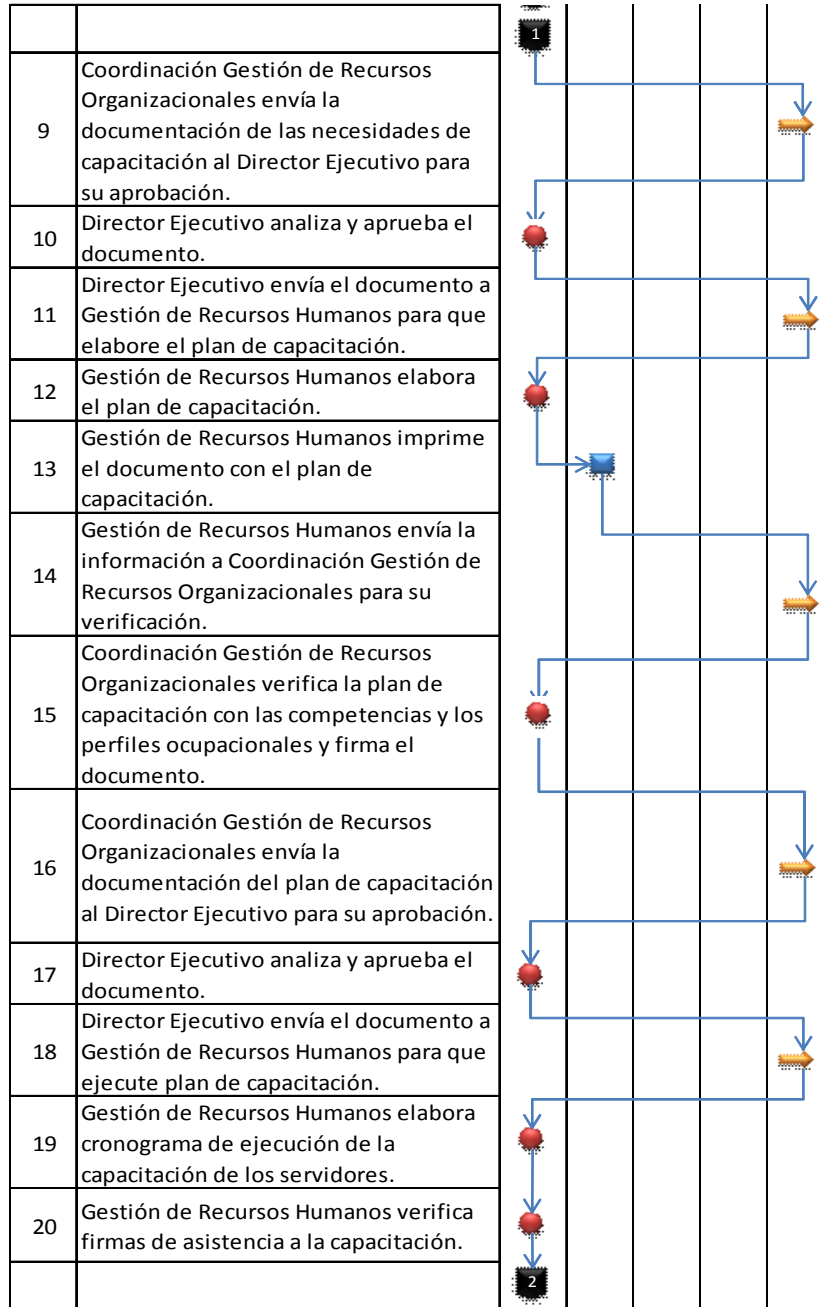
120		0,124		
	15		0,124	
	60		0,124	Se modificó esta actividad porque estaba mal definida.
	10		0,124	
60		0,124		Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso.
	30		0,124	
<b>Subtotales</b>				
<b>Totales</b>				
1101	262	1,302	1,426	
<b>1363</b>		<b>2,728</b>		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{1101}{1363} = 80,78\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,302}{2,728} = 47,73\%$$

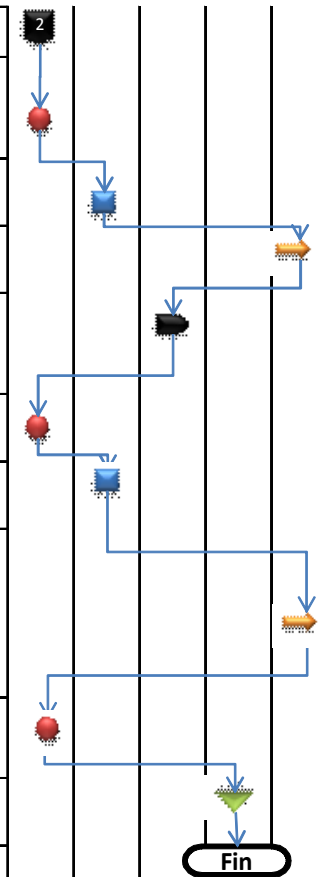
Tabla No. 49

Proceso: Elaboración y ejecución del plan de capacitación interno											
<b>Responsable:</b> Recursos Humanos, Director Ejecutivo				<b>Tiempo total:</b> 2027		<b>Eficiencia tiempo:</b> 83,13%		<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 03 agosto de 2009			
<b>Ingreso:</b> Solicitud de capacitación a servidores.				<b>Costo total:</b> 3,844		<b>Eficiencia costo:</b> 45,16%		<b>Frecuencia:</b> Anual			
<b>Resultado:</b> Ejecución de capacitación a los servidores.								<b>Volumen:</b> 1			
Nº	Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
							AV	NAV	AV	NAV	
				<b>Inicio</b>							
1	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales receipta la documentación de requerimientos de capacitación de los servidores.						2		0,124		
2	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía la documentación de las necesidades de capacitación a Gestión de Recursos Humanos.						5		0,124		
3	Gestión de Recursos Humanos realiza una revisión y análisis de las necesidades de capacitación institucional.						120		0,124		El tiempo de ejecucion de esta actividad se modifiko porque era insuficiente.
4	Gestión de Recursos Humanos revisa las de políticas institucionales, Leyes, Reglamentos y Nomas vigentes para la capacitación a los servidores.						30		0,124		
5	Gestión de Recursos Humanos determina las necesidades de capacitación del Talento Humano de acuerdo a las actividades y tareas asignadas dentro de los procesos.						120		0,124		El tiempo de ejecucion de esta actividad se modifiko.
6	Gestión de Recursos Humanos imprime el documento con la necesidades detectadas por cada servidor.						5		0,124		
7	Gestión de Recursos Humanos envía la información a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales para su verificación.						5		0,124		
8	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales verifica las necesidades de capacitación con las competencias y los perfiles ocupacionales y firma el documento.						10		0,124		Se modifiko esta actividad porque agrega valor al proceso.



	5		0,124	
15		0,186		
	5		0,186	
480		0,124		
	5		0,124	
	5		0,124	
60		0,124		Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso y el tiempo esta sobrevalorado.
	5		0,124	
10		0,186		
	5		0,186	
240		0,124		
30		0,124		Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso y el tiempo esta sobrevalorado.

21	Gestión de Recursos Humanos establece parámetros de evaluación de la capacitación.
22	imprime los la documentación de evaluación.
23	Distribuye a cada servidor para que llene la información.
24	Recursos Humanos recepta la información de la ejecución de la evaluación a los servidores.
25	Recursos Humanos realiza informe con los resultados de la evaluación.
26	Imprime el informe con los resultados de la evaluación.
27	Recursos Humanos remite a cada servidor la aprobación de la evaluación; caso contrario solicita la devolución de los recursos utilizados en la capacitación.
28	Recursos Humanos abre un expediente de cada servidor
29	Recursos Humanos archiva la evaluación.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



60		0,124			
	15		0,124	El tiempo de ejecucion de esta actividad se modificó porque era insuficiente.	
	30		0,124	El tiempo de ejecucion de esta actividad se modificó porque era insuficiente.	
	60		0,124	El tiempo de ejecucion de esta actividad se modificó porque era insuficiente.	
480		0,124			
	10		0,124		
	120		0,124	El tiempo de ejecucion de esta actividad se modificó porque era insuficiente.	
30		0,124		Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso y el tiempo esta sobrevalorado.	
	60		0,124		
<b>Subtotales</b>		1685	342	1,736	2,108
<b>Totales</b>		<b>2027</b>		<b>3,844</b>	

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{1685}{2027} = 83,13\%$$

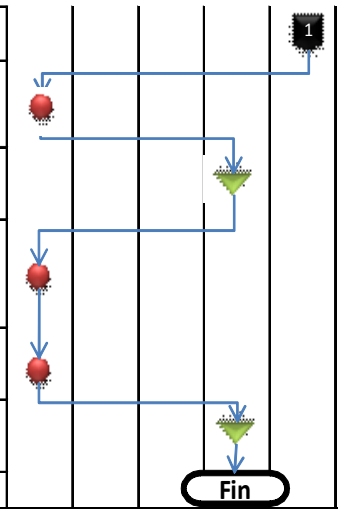
$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{1,736}{3,844} = 45,16\%$$

### 4.8.2.2 Servicios Institucionales

Tabla No. 50

Proceso: Administración de documentos												
<b>Responsable:</b> Servicios Institucionales, Director Ejecutivo.					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 05 agosto de 2009							
<b>Ingreso:</b> Documentación interna y externa.					<b>Tiempo total:</b> 160	<b>Eficiencia tiempo:</b> 70,63%	<b>Frecuencia:</b> Anual					
<b>Resultado:</b> Distribución de documentación.					<b>Costo total:</b> 0,876	<b>Eficiencia costo:</b> 52,74%	<b>Volumen:</b> 1					
Nº	Actividad Realizada	Simbología						Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
								AV	NAV	AV	NAV	
		<b>Inicio</b>										
1	Servicios Institucionales registra el ingreso de memorandos y oficios vía hoja de control de documentos internos y externos.								5		0,069	
2	Servicios Institucionales saca fotocopias a documentos receptados vía fax, e internos requeridos por los diferentes procesos.							3		0,069		Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso
3	Imprime hoja de control y adjunta a la documentación.								5		0,069	
4	Servicios Institucionales distribuye la documentación a la Dirección Ejecutiva.								5		0,069	
5	Dirección Ejecutiva sumilla la documentación a la coordinación indicada.							10		0,186		
6	Servicios Institucionales distribuye la documentación a la Coordinación indicada, previa firma de responsabilidad y fé de recepción.								15		0,069	

7	Recepta las hojas de control de los documentos atendidos.
8	Archiva las hojas de control de los documentos atendido.
9	Realiza seguimiento y control a documentos, expedientes, informes y textos entregados.
10	Realizar el inventario sistematizado de documentos.
11	Archivar y sistematizar documentos tanto en archivo pasivo como activo.
<b>Subtotales</b>	
<b>Totales</b>	



10		0,069		Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso y el tiempo porque estaba sobrevalorado.
	2		0,069	Se creo esta actividad que se estaba omitiendo
60		0,069		
30		0,069		
	15		0,069	
113	47	0,462	0,414	
<b>160</b>		<b>0,876</b>		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{113}{160} = 70,63\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,462}{0,876} = 52,74\%$$

### 4.8.2.3 Gestión Informática

Tabla No. 51

Proceso: Plan de contingencia										
<b>Responsable:</b> Gestión Informática, Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales, Director Ejecutivo.					<b>Lugar y fecha:</b> Quito, 05 agosto de 2009					
<b>Ingreso:</b> Informes de Detección de problemas Informáticos			<b>Tiempo total:</b> 853		<b>Eficiencia tiempo:</b> 90,27%		<b>Frecuencia:</b> Anual			
<b>Resultado:</b> Plan de contingencia aprobado.			<b>Costo total:</b> 1,356		<b>Eficiencia costo:</b> 43,66%		<b>Volumen:</b> 1			
Actividad Realizada	Simbología					Tiempo minutos		Costo minutos		Novedades y Problemas encontrados
						AV	NAV	AV	NAV	
	<b>Inicio</b>									
1	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales receipta la lista de necesidades detectadas.						5		0,124	
2	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales sumilla en hoja de control atienda el requerimiento Gestión Informática.						3		0,124	
3	Gestión Informática inicia el estudio de las instalaciones físicas de la institución.					480		0,086		
4	Analiza y genera informe de los resultados de estudios a instalaciones físicas.					120		0,086		Se fusiono la actividad 5 puesto que tiene relacion con el procedimiento.
6	Gestión Informática Imprime informe del estudio realizado.						15		0,086	
7	Gestión Informática envía los resultados a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales.						5		0,086	
8	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales aprueba el informe y autoriza que se realice el plan de contingencia.					10		0,124		
9	Gestión Informática elabora el proyecto del plan de contingencia.					120		0,086		
	<b>Fin</b>									



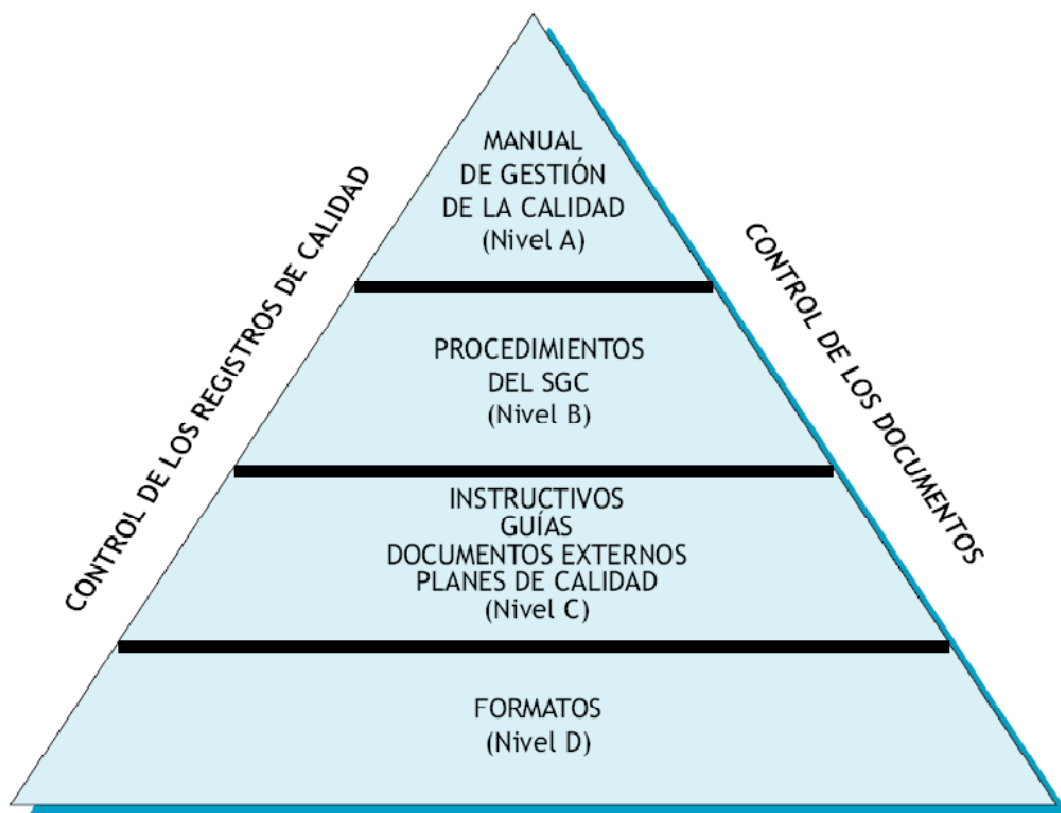
10	Gestión Informática imprime el proyecto del plan de contingencia.							
11	Gestión Informática envía el proyecto del plan de contingencia a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales para su aprobación y ejecución.							
12	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales aprueba el proyecto del plan de contingencia.							
13	Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales envía el documento aprobado proyecto del plan de contingencia a Gestión informática para su ejecución.							
14	Gestión informática toma las precauciones tecnológicas pertinentes para prevenir desastres.							Se modificó esta actividad porque agrega valor al proceso y el tiempo estaba sobre valorado.
15	Gestión informática archiva y sistematiza los documentos.							
<b>Subtotales</b>			770	83	0,592	0,764		
<b>Totales</b>			<b>853</b>		<b>1,356</b>			

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum(tiempo\ AV)}{\sum(tiempo\ AV + tiempo\ NAV)} = \frac{770}{853} = 90,27\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum(costo\ AV)}{\sum(costo\ AV + costo\ NAV)} = \frac{0,592}{1,356} = 43,66\%$$

#### 4.9 DISEÑO DE REGISTROS Y FORMATOS.

Gráfico No. 22: Estructura documental Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública.  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

La documentación sirve para:

- Lograr un correcto desempeño del sistema de gestión por procesos.
- Evaluar el sistema de gestión por procesos
- Ser punto de referencia y mantenimiento de las mejoras alcanzadas.
- Proporcionar evidencia que se han definido los procesos, procedimientos y registros.
- Lograr la comunicación adecuada dentro de la organización.
- Facilitar las auditorias al sistema de gestión por procesos.

El tamaño de la documentación es responsabilidad de cada entidad de acuerdo con la priorización que dé a sus procesos; en todo caso se deben documentar los procesos requeridos por la entidad para el cumplimiento de sus objetivos

institucionales y que le permitan asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Cada entidad debe formular sus propias directrices de documentación respecto al número de procesos y procedimientos que se deberán documentar, para lo cual se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cuando se hable de un procedimiento documentado, significa que hay que establecer, documentar, implementar y mantener el procedimiento.
- La Documentación del sistema de gestión por procesos, debe estar en total coherencia con lo establecido en los procedimientos de control y manejo de archivo de la institución.

La documentación típica de un sistema de gestión por procesos puede contener:

- El manual de Gestión de la Calidad.
- Los procedimientos.
- Los instructivos y guías.
- Los planes de calidad.
- Las especificaciones técnicas (planos, listados, catálogos, listas de precios, entre otros.)
- Los documentos externos (Documentos suministrados por el cliente, proveedores o normas nacionales e internacionales, entre otros)
- Los formatos.
- Los registros.

#### **4.9.1 Diseño de Formatos**

Para el sistema de gestión por procesos , es necesario diferenciar el concepto de formato y registro, donde el formato se convierte en aquellas plantillas, documentos, tablas, entre otros, que nos sirven para registrar la información después de realizar o ejecutar las actividades, es así como el formato se

convierte en el instrumento para recolectar las evidencias del proceso realizado.

A continuación se presenta la propuesta de formatos para los diferentes procesos del INCCA:

**Tabla No. 52: Registro de Contratos**

CONTRATOS PROVEEDORES DE SERVICIOS								
NO. DE CONTRATO	PROYECTO	NOMBRE	RUC	ZONA	PROVINCIA	MONTO CONTRATO	ANTICIPO	FECHA INICIO
19	20-0000-004-001	Centro Agrícola de Orellana	1707634109001	I	Orellana	68.640,00	27.456,00	39.915,00

**Tabla No. 53: Registro de Certificaciones Presupuestarias.**

CERTIFICACIONES									
FECHA	ESTADO	MEMORANDO No.	CERTIFICACIÓN No.	ÍTEM	DESCRIPCIÓN	MONTO CERTIFICACIÓN	CUR DE GASTO	GASTO EJECUCION	SALDO
05/02/2009	LIQUIDADO	89 INCCA/DE	5	730301	Pasajes al Interior	250	57	195,3	54,7
				730803	Combustibles y Lubricantes	120	52, 53	104,25	15,75
				730303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	1.800,00	52, 53, 54, 55, 60	1.422,50	377,5

Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

## 4.9.2 Diseño de Registros

Los registros para el sistema de gestión por procesos se definen como: Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos, y las consideraciones que debemos tener frente a estos desde el requisito, son:

- Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión por procesos.
- Deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.
- Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación el tiempo de retención y disposición de los registros.

**Gráfico No. 23: Registro de Compromisos y Devengados**

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA SIGEF** Usuario : IMUÑOZ

República del Ecuador  
Ministerio de Finanzas

Cambio Clave  
Ayuda  
Administradores  
Salir  
EPRE02

Catálogos Ejecución de Ingresos Ejecución de Gastos Contabilidad Tesorería Administración de Fondos Formulación

### Comprobante de Ejecucion de Gastos - CREAR

Ejercicio	2009
Institución:	393-0000-0000 INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION CAMPESINA -INCCA
Clase Registro:	[v] Clase Modificación: [v] Clase Gasto: [v] No. Original: 000000 [CARGAR] No. Certificación: [v]
Tipo Documento Respaldo:	00 <--- Elija una Opción --->
Clase Documento Respaldo:	00 [v]
RUC Beneficiario:	[v]
No. Documento Respaldo:	[v]
[Fte] - [OrgE] - [No. Pres]	000 - 0000 - 0000 Significado: Préstamo, Donación o Colocación
Banco:	0000 <--- Elija una Opción --->
Cuenta Origen:	[v]
Monto Gasto:	0.00
Monto IVA:	0.00
Monto Presupuestario:	0.00
Deducciones:	0.00
Monto Liquidado:	0.00


Descripción:

[v]


Fuente: Ministerio de Fianzas- Sistema e-Sigef  
Elaborado por: e-Sigef

**Gráfico No. 24: Comprobante de transferencia.**

PAGINA No. 1 DE 1  
FECHA IMPRESION: 21/8/2009



**Ministerio de Finanzas  
del Ecuador**



---

**COMPROBANTE DE PAGO CON FACTURA**

Ejercicio: 2009      Entidad: 393-0000-0000 INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION CAMPESINA  
 No. CUR: 743      Tipo Registro: DEV -INCCA  
 Monto: 11.25      Descripción: CORREOS DEL ECUADOR.- Por concepto de envio de correos correspondiente  
 Estado: APROBADO      al periodo del 26 de junio al 25 de julio de 2009. Se anexa facturas No. 7760.  
 Cuenta Monetaria No.: 01310751

Solicitud de Pago	Aprobado por Tesorería	Entregado al BCE
SI	SI	SI

Cta. Pagadora	Fuente	Descripción de la Fuente	F. Confirmado	Monto Confirmado	Monto Rechazado
01110204	1	RECURSOS FISCALES	19/08/2009	11.25	0.00
<b>Sub - Total</b>				<b>11.25</b>	<b>0.00</b>

Fecha Factura	RUC Beneficiario	Nombre Beneficiario	No. Serie Comp. de Venta	No. Serie Comp. de Venta del Est.	No. Factura	No. Autorización	Monto Factura
14/08/2009	1768042620001	CORREOS DEL ECUADOR	085	004	7760	1106622573	11.25
<b>Retenciones</b>							
NO PRESENTA RETENCION							0.00
<b>Total Deducciones:</b>							0.00
<b>Monto IVA:</b>							0.00
<b>Total Factura Liquido:</b>							11.25
<b>Monto Liquido:</b>							<b>11.25</b>

Fuente: Ministerio de Fianzas- Sistema e-Sigef  
 Elaborado por: e-Sigef

#### **4.10 DISEÑO Y PROPUESTA DE LA HOJA ISO.**

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

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las instituciones identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales, también está orientado a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización. En conclusión el mejoramiento de procesos busca:

- Eliminación de la burocracia.
- Eliminación de la duplicación.
- Aseguramiento del valor agregado.
- Simplificación.
- Corrección de errores.
- Reducción de tiempos de ciclo.
- Crecimiento.
- Estandarización.
- Alianzas con proveedores.
- Automatización y/o mecanización.
- Identificar cuellos de botella.
- Eliminar la división del trabajo innecesaria.

Esto proceso implica la inversión en tecnología más eficiente, el mejoramiento de calidad del servicio a los usuarios, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en



investigación y desarrollo que permita a la institución estar al día con las nuevas tecnologías<sup>42</sup>.

Para el proceso de mejoramiento del Área Administrativa de Instituto Nacional de Capacitación Campesina se utilizará la hoja de análisis ISO y la hoja de mejoramiento continuo que se detalla en las siguientes tablas:

**Tabla No. 54**

 <p>INCCA Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>
<b>PROCESO:</b> REGISTRO DEL CUR DE COMPROMISO	<b>CÓDIGO:</b> GRF-P-001

**OBJETIVO:** Establecer normas para el manejo, aprobación, y control del registro del CUR de compromiso.

**ALCANCE:** Cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar un registro de compromiso sea por la compra por bienes y/o servicios recibidos.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinador Financiero	Recepción de documentación para registro de compromisos.
2	Coordinador Financiero	Envío de documentación mediante sumilla en hoja de control.
3	Presupuesto	Realiza control previo.
4	Presupuesto	Elaboración de hoja Excel para cálculos.
5	Presupuesto	Elaboración del compromiso de pago mediante el sistema E-sigef.
6	Presupuesto	Revisión y aprobación del compromiso.
7	Presupuesto	Impresión del compromiso aprobado.
8	Presupuesto	Presupuesto sumilla el registro del compromiso aprobado.
9	Presupuesto	Envío del compromiso a contabilidad.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de autorización de la Dirección Ejecutiva.

**BASE LEGAL:** Ley y Reglamento de Presupuesto del Sector Público, LOAFYC, Normas Técnicas de presupuesto emitidas por el Ministerio de Finanzas

**FORMULARIOS:** CUR de compromiso aprobado

**TERMINOLOGÍA:** CUR: Comprobante Único de Registro

<sup>42</sup>Rubén Roberto Rico. Calidad estratégica total: Total quality management. Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible. Cap. IV Gestión de la calidad total.1993.Colombia: MACCHI GRUPO EDITOR S.A. 1993. P. 37-53.

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	2	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	1			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	0			

**Tabla No. 55**

 <p><b>INCCA</b> Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>
<b>PROCESO: CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>CÓDIGO: GRF-P-002</b>

**OBJETIVO:** Establecer normas para el manejo, aprobación, y control de las certificaciones presupuestarias.

**ALCANCE:** Implantar parámetros que permitan realizar las certificaciones presupuestarias con mayor eficiencia.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinador Financiero	Recepción de solicitud para certificación de fondos.
2	Coordinador Financiero	Envío de documentación mediante sumilla en hoja de control.
3	Presupuesto	Analiza la solicitud de Certificación recibida.
4	Presupuesto	Ingresa en el sistema E-Sigef, revisa y considera la disponibilidad presupuestaria.
5	Presupuesto	Elabora la documentación respectiva a la Certificación Presupuestaria.
6	Presupuesto	Firma la Certificación Presupuestaria.
7	Presupuesto	Archiva el respaldo del documento de certificación.
8	Presupuesto	Envía el documento a la Coordinación Financiera.
9	Coordinador Financiero	Analiza y firma la documentación respectiva de respuesta a la solicitud.
10	Coordinador Financiero	Entrega la documentación respectiva de respuesta a la solicitud de fondos a la Dirección Ejecutiva.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de autorización de la Dirección Ejecutiva.

**BASE LEGAL:** Ley y Reglamento de Presupuesto del Sector Público, LOAFYC, Normas Técnicas de presupuesto emitidas por el Ministerio de Finanzas.

<b>FORMULARIOS:</b> Certificación de Fondos
<b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	2	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	1			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	1			

**Tabla No. 56**

 <p><b>INCCA</b> Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>
<b>PROCESO:</b> REGISTRO CUR DE DEVENGADO	<b>CÓDIGO:</b> GRF-C-001

<b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para el registro, aprobación, y control del CUR de devengado.		
<b>ALCANCE:</b> Implantar parámetros que permitan realizar los CUR de devengado con mayor eficiencia y eficacia.		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Contabilidad	Recepta documentación enviada por presupuesto.
2	Contabilidad	Realiza control Previo
3	Contabilidad	Calcula descuentos y retenciones para el registro
4	Contabilidad	Revisa impresión de CUR de compromiso aprobado, en caso que sea pago a proveedores o liquidaciones de gastos.
5	Contabilidad	Contabilidad revisa y analiza los formularios concernientes a la liquidación de viáticos.
6	Contabilidad	Verifica el pago viáticos de forma manual en la carpeta de pagos y fechas.
7	Contabilidad	Ingresa al sistema e-Sigef para registrar la liquidación de viáticos, y/o los pagos a proveedores o liquidaciones de gastos.
8	Contabilidad	Revisa que los datos ingresados sean los correctos y procede a la aprobación del devengado.
9	Contabilidad	Imprime comprobante de devengado de reposición de gastos y pago de facturas.
10	Contabilidad	Registra contratos de bienes o servicios adquiridos por la institución.
11	Contabilidad	Realiza el archivo de documentación contable.
12	Contabilidad	Envía la documentación a Tesorería para la transferencia.

<b>DOCUMENTOS CONTROLADOS:</b> Verificación de compromiso para el devengado.
<b>BASE LEGAL:</b> LOAFYC, Normas Técnicas de contabilidad Ministerio de Finanzas, LOCGE.

<b>FORMULARIOS:</b> CUR de devengado
<b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	2	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	1			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	0			

**Tabla No. 57**

 <p>INCCA Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>
<b>PROCESO:</b> ESTADOS FINANCIEROS	<b>CÓDIGO:</b> GRF-C-002

**OBJETIVO:** Establecer normas para la realización de Estados Financieros.

**ALCANCE:** Implantar parámetros que permitan realizar los Estados Financieros con el mínimo grado de error.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Contabilidad	Recepta documentación enviada por presupuesto.
2	Contabilidad	Realiza control Previo
3	Contabilidad	Calcula descuentos y retenciones para el registro
4	Contabilidad	Revisa impresión de CUR de compromiso aprobado, en caso que sea pago a proveedores o liquidaciones de gastos.
5	Contabilidad	Contabilidad revisa y analiza los formularios concernientes a la liquidación de viáticos.
6	Contabilidad	Verifica el pago viáticos de forma manual en la carpeta de pagos y fechas.
7	Contabilidad	Ingresa al sistema e-Sigef para registrar la liquidación de viáticos, y/o los pagos a proveedores o liquidaciones de gastos.
8	Contabilidad	Revisa que los datos ingresados sean los correctos y procede a la aprobación del devengado.
9	Contabilidad	Imprime comprobante de devengado de reposición de gastos y pago de facturas.
10	Contabilidad	Registra contratos de bienes o servicios adquiridos por la institución.
11	Contabilidad	Realiza el archivo de documentación contable.

12	Contabilidad	Envía la documentación a Tesorería para la transferencia.
----	--------------	---

<b>DOCUMENTOS CONTROLADOS:</b> Verificación de compromiso para el devengado.
<b>BASE LEGAL:</b> LOAFYC, Normas Técnicas de contabilidad Ministerio de Finanzas, LOCGE.

<b>FORMULARIOS:</b> CUR de devengado
<b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	2	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	2			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	1			

**Tabla No. 58**

 <p><b>INCCA</b> Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>	
<b>PROCESO: AUTORIZACIÓN DE ORDENES DE TRANSFERENCIA</b>		<b>CÓDIGO:</b> GRF-T-001

<b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para la autorización de transferencias a proveedores y/o beneficiarios.		
<b>ALCANCE:</b> Generar las autorizaciones de transferencia optimizando el tiempo y los recursos utilizados.		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Tesorería	Recepta documentación enviada por contabilidad.
2	Tesorería	Selecciona la información con los documentos respaldo (Control previo).
3	Tesorería	En el caso de contratos verifica documentos de garantías y valores (pólizas)
4	Tesorería	Revisa el valor que se va a transferir por liquidación de viáticos, pago de facturas a proveedores o Liquidación de Gasto.
5	Tesorería	Ingresa al sistema e-Sigef y realiza el Pago o transferencia.
6	Tesorería	Tesorería obtiene rutas críticas de CUR's de gastos, y otros productos obtenidos del sistema e-Sigef.
7	Tesorería	Ingresa al sistema e-Sigef para registrar la liquidación de viáticos, y/o los pagos a proveedores o liquidaciones de gastos.
8	Tesorería	Elabora comprobante de Tesorería.
9	Tesorería	Tesorería realiza la Impresión de comprobante electrónico.
10	Tesorería	Registra contratos de bienes o servicios adquiridos por la institución.

11	Tesorería	Entrega la documentación al Coordinador Financiero.
12	Coordinador Financiero	Envía la documentación a Tesorería para la transferencia.
13	Coordinador Financiero	Revisa y firma la documentación.
14	Coordinador Financiero	Entrega la documentación a la Dirección Ejecutiva
15	Dirección Ejecutiva	Firma los comprobantes de pago.
16	Tesorería	Archiva comprobantes de tesorería y documentos de garantías.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de CUR's de compromiso y devengado.

**BASE LEGAL:** LOAFYC, Normas Técnicas del Ministerio de Finanzas, LOCGE.

**FORMULARIOS:** CUR de Compromiso y devengado.

**TERMINOLOGÍA:** N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	2	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	3			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	1			

**Tabla No. 59**

 <p>INCCA Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>
<b>PROCESO: NOMINA</b>	<b>CÓDIGO: GRF-T-002</b>

**OBJETIVO:** Establecer normas para la realización de Estados Financieros.

**ALCANCE:** Implantar parámetros que permitan realizar los Estados Financieros con el mínimo grado de error.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinación Financiera	Recepta la documentación de descuentos de los servidores.
2	Coordinación Financiera	Sumilla la documentación en la hoja de control.
3	Coordinación Financiera	Envía los descuentos a tesorería para la respectiva inclusión en el rol de pago.
4	Tesorería	Selecciona la información con los documentos respaldo.
5	Tesorería	Registra y realiza un control a los descuentos de los servidores.
6	Tesorería	Ingresa a la página del IESS y consulta los aportes y descuentos por préstamos de los servidores.
7	Tesorería	Imprime la información obtenida del sistema del IESS.
8	Tesorería	El día 27 de cada mes realiza rol de pagos con la nomina de servidores.
9	Tesorería	Imprime el rol de pagos.

10	Tesorería	Envía el rol de pagos a la Coordinación Financiera para su respectiva aprobación.
11	Coordinador Financiero	Envía la documentación a Tesorería para la transferencia.
12	Coordinador Financiero	Revisa y aprueba el rol de pago.
13	Coordinador Financiero	Remite a tesorería para que se proceda a cargar la información en el sistema e-Sipren.
14	Tesorería	Procede a elaborar los archivos planos de Líquido a pagar, descuentos y partidas.
15	Tesorería	Ingresa al Sistema e-Sipren y carga los archivos planos.
16	Tesorería	Solicita, aprueba y genera CUR de la nomina en sistema e-Sipren.
17	Tesorería	Ingresa en el sistema en sistema e-Sigef y autoriza la transferencia para el para de la nomina.
18	Tesorería	Elabora comprobante de Transferencia.
19	Tesorería	Imprime comprobante de transferencia.
20	Tesorería	Firma el comprobante de transferencia.
21	Tesorería	Envía el comprobante de transferencia a la Coordinación Financiera para su firma.
22	Coordinación Financiera	Revisa y firma la transferencia de nomina.
23	Coordinador Financiero	Envía el documento para la firma de la Dirección Ejecutiva.
24	Dirección Ejecutiva	Revisa y firma el documento.
25	Tesorería	Archiva comprobantes de tesorería y los roles de pago.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de compromiso para la transferencia de remuneraciones.

**BASE LEGAL:** LOAFYC, Normas Técnicas del Ministerio de Finanzas, LOSCCA.

**FORMULARIOS:** CUR de Transferencia

**TERMINOLOGÍA:** N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	4	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	3			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	1			

Tabla No. 60

 <p>INCCA Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>		
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>CÓDIGO:</b>	GRO-RH-001

**OBJETIVO:** Establecer normas para el manejo de herramientas de evaluación del desempeño de los servidores.

**ALCANCE:** Implantar un procedimiento que permita realizar las evaluaciones con mayor eficiencia.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinador Organizacional	Recepta la documentación de evaluación a los servidores.
2	Coordinador Organizacional	Envío de documentación mediante sumilla en hoja de control a Recursos Humanos.
3	Recursos Humanos	Analiza la información para evaluación a los servidores.
4	Recursos Humanos	Revisa la legislación vigente para la evaluación a los servidores.
5	Recursos Humanos	Identifica y formula competencias a evaluarse por cada servidor.
6	Recursos Humanos	Define instrumentos y mecanismos de medición de acuerdo a las actividades que desempeña.
7	Recursos Humanos	Imprime los documentos de los mecanismos y parámetros de evaluación.
8	Recursos Humanos	Remite instrumentos y mecanismos a Gestión de Recursos Organizacionales para su aprobación.
9	Coordinador Organizacional	Analiza y firma la documentación respectiva de respuesta a la solicitud.
10	Coordinador Organizacional	Aprueba los parámetros de evaluación de los servidores.
11	Coordinador Organizacional	La evaluación para los Coordinadores es enviada a la Dirección Ejecutiva para su respectiva aprobación.
12	Dirección Ejecutiva	Analiza y aprueba la evaluación de los coordinadores.
13	Recursos Humanos	Procede a ejecutar la evaluación a los servidores.
14	Recursos Humanos	Recepta la información de la ejecución de la evaluación a los servidores.
15	Recursos Humanos	Realiza informe con los resultados de la evaluación.
16	Recursos Humanos	Imprime el informe con los resultados de la evaluación.
17	Recursos Humanos	Remite a cada servidor la calificación cuantitativa con su equivalencia.
	Recursos Humanos	Los resultados obtenidos se envía una copia del informe a la SENRES.
	Recursos Humanos	Abre un expediente de cada servidor
	Recursos Humanos	Archiva la evaluación.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de autorización de la Dirección Ejecutiva.



**BASE LEGAL:** LOSCCA y su reglamento; y Decretos Ejecutivos Vigentes.

**FORMULARIOS:** Informe de evaluación del servidor

**TERMINOLOGÍA:** N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	3	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	1			
CREACIÓN:	1			
ELIMINACIÓN:	0			

**Tabla No. 61**

 <p><b>INCCA</b> Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>		
<p><b>PROCESO:</b> ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN INTERNO.</p>		<p><b>CÓDIGO:</b></p>	<p>GRO-RH-002</p>

**OBJETIVO:** Establecer normas para elaborar y ejecutar un plan de capacitación.

**ALCANCE:** Implantar un procedimiento que permita realizar los planes de capacitación de forma ordenada y coherente.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinador Organizacional	Recepta la documentación de requerimientos de capacitación de los servidores.
2	Coordinador Organizacional	Envía la documentación de las necesidades de capacitación a Gestión de Recursos Humanos.
3	Recursos Humanos	Realiza una revisión y análisis de las necesidades de capacitación institucional.
4	Recursos Humanos	Revisa las de políticas institucionales, Leyes, Reglamentos y Nomas vigentes para la capacitación a los servidores.
5	Recursos Humanos	Determina las necesidades de capacitación del Talento Humano de acuerdo a las actividades y tareas asignadas dentro de los procesos.
6	Recursos Humanos	Imprime el documento con las necesidades detectadas por cada servidor.
7	Recursos Humanos	Imprime los documentos de los mecanismos y parámetros de evaluación.
8	Recursos Humanos	Remite instrumentos y mecanismos a Gestión de Recursos Organizacionales para su aprobación.
9	Coordinador Organizacional	Verifica las necesidades de capacitación con las competencias y los perfiles ocupacionales y firma el documento.

10	Coordinador Organizacional	Envía la documentación de las necesidades de capacitación al Director Ejecutivo para su aprobación.
11	Coordinador Organizacional	Envía la documentación de las necesidades de capacitación al Director Ejecutivo para su aprobación.
12	Dirección Ejecutiva	Analiza y aprueba el documento.
13	Recursos Humanos	Procede a elaborar elabora cronograma de ejecución de la capacitación y distribuye a los servidores.
14	Recursos Humanos	Verifica firmas de asistencia a la capacitación.
15	Recursos Humanos	Establece parámetros de evaluación de la capacitación.
16	Recursos Humanos	Imprime los la documentación de evaluación.
17	Recursos Humanos	Distribuye a cada servidor para que llene la información.
18	Recursos Humanos	Recepta la información de la ejecución de la evaluación a los servidores.
19	Recursos Humanos	Imprime el informe con los resultados de la evaluación.
20	Recursos Humanos	Remite a cada servidor la aprobación de la evaluación; caso contrario solicita la devolución de los recursos utilizados en la capacitación.
21	Recursos Humanos	abre un expediente de cada servidor y archiva los documentos de la evaluación.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de autorización de la Dirección Ejecutiva.

**BASE LEGAL:** LOSCCA y su reglamento; y Decretos Ejecutivos Vigentes.

**FORMULARIOS:** Informe de capacitación del servidor

**TERMINOLOGÍA:** N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	10	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	0			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	0			

**Tabla No. 62**

 <p><b>INCCA</b> Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>		
<b>PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>	GRO-SI-001

**OBJETIVO:** Establecer normas para el manejo de herramientas de evaluación del desempeño de los servidores.

**ALCANCE:** Implantar un procedimiento que permita realizar las evaluaciones con mayor eficiencia.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Servicios Institucionales	Registra el ingreso de memorandos y oficios vía hoja de control de documentos internos y externos.
2	Servicios Institucionales	Imprime hoja de control y adjunta a la documentación.
3	Servicios Institucionales	Envía la documentación a la Dirección Ejecutiva.
4	Dirección Ejecutiva	Sumilla la documentación a la coordinación indicada.
5	Servicios Institucionales	Distribuye la documentación a la Coordinación indicada, previa firma de responsabilidad y fé de recepción.
6	Servicios Institucionales	Recepta las hojas de control de los documentos atendidos.
7	Servicios Institucionales	Archiva las hojas de control de los documentos atendido.
8	Servicios Institucionales	Realiza seguimiento y control a documentos, expedientes, informes y textos entregados.
9	Servicios Institucionales	Realizar el inventario sistematizado de documentos.
10	Servicios Institucionales	Archivar y sistematizar documentos tanto en archivo pasivo como activo.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de autorización de la Dirección Ejecutiva.

**BASE LEGAL:** Normas internas de archivo.

**FORMULARIOS:** Informe de seguimiento de los documentos atendidos

**TERMINOLOGÍA:** N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	2	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	0			
CREACIÓN:	1			
ELIMINACIÓN:	0			

**Tabla No. 63**

 <p><b>INCCA</b> Instituto Nacional de Capacitación Campesina</p>	<h2>HOJA ANÁLISIS ISO</h2>
<b>PROCESO: PLAN DE CONTINGENCIA</b>	<b>CÓDIGO:</b> GRO-GI-001

**OBJETIVO:** Establecer normas para prevenir daños en el equipo informático del INCCA.

**ALCANCE:** Implantar un procedimiento que permita tomar medidas de precaución para el uso de los equipos informáticos.

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Coordinación Organizacional	Recepta la lista de necesidades detectadas.
2	Coordinación Organizacional	Sumilla en hoja de control atiende el requerimiento Gestión Informática.
3	Gestión Informática.	Inicia el estudio de las instalaciones físicas de la institución.
4	Gestión Informática.	Analiza y genera informe de los resultados de estudios a instalaciones físicas.
5	Gestión Informática.	Imprime informe del estudio realizado.
6	Gestión Informática.	Envía los resultados a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales.
7	Coordinación Organizacional	Aprueba el informe y autoriza que se realice el plan de contingencia.
8	Gestión Informática.	Elabora el proyecto del plan de contingencia.
9	Gestión Informática.	Imprime el proyecto del plan de contingencia.
10	Gestión Informática.	Envía el proyecto del plan de contingencia a Coordinación Gestión de Recursos Organizacionales para su aprobación y ejecución.
11	Coordinación Organizacional	Aprueba el proyecto del plan de contingencia.
12	Coordinación Organizacional	Envía el documento aprobado proyecto del plan de contingencia a Gestión informática para su ejecución.
13	Gestión Informática.	Toma las precauciones tecnológicas pertinentes para prevenir desastres.
14	Gestión Informática.	Archiva y sistematiza los documentos.

**DOCUMENTOS CONTROLADOS:** Verificación de autorización de la Dirección Ejecutiva.

**BASE LEGAL:** Normas internas de administración de bienes.

**FORMULARIOS:** Informe y seguimiento del Plan de Contingencia

**TERMINOLOGÍA:** N/A

CAMBIOS:	No.	ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	2	Iván Muñoz Cárdenas	Dr. Danilo Torres	Director Ejecutivo
FUSIÓN:	0			
CREACIÓN:	1			
ELIMINACIÓN:	0			

4.11 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS ACTUALES FRENTE A LOS PROCESOS MEJORADOS.

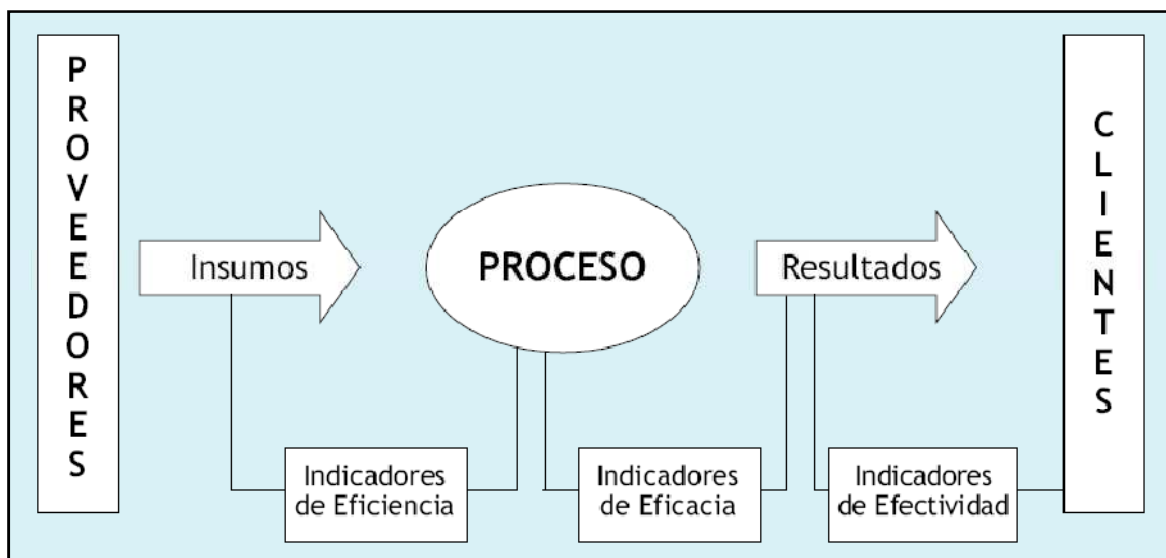
Tabla No. 64: MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO RESUMIDO

No.	NOMBRE PROCESO	SITUACIONAL ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA				DIFERENCIAS			
		TIEMPO TOTAL (minutos)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO TOTAL (minutos)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO TOTAL (minutos)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO
<b>GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</b>													
1	Registro CUR de compromiso	52	0,711	34,62%	22,22%	47	1,422	59,57%	72,22%	-5	0,711	24,95%	50,00%
2	Certificación Presupuestaria.	66	0,948	24,24%	25,00%	47	0,79	51,06%	50,00%	-19	-0,158	26,82%	25,00%
3	Registro CUR de de devengado	78	1,417	48,72%	38,46%	73	1,308	65,75%	50,00%	-5	-0,109	17,03%	11,54%
4	Estados Financieros	476	2,071	23,11%	31,58%	283	1,526	66,43%	50,00%	-193	-0,545	43,32%	18,42%
5	Autorización de Ordenes de Transferencia	130	1,764	21,54%	39,40%	93	1,434	54,84%	60,46%	-37	-0,33	33,30%	21,06%
6	Nomina	224	2,575	57,14%	30,06%	203	2,173	73,89%	51,13%	-21	-0,402	16,75%	21,07%
<b>GESTIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES</b>													
7	Evaluación de desempeño	1847	2,728	44,40%	25,00%	1363	2,728	80,78%	47,73%	-484	0	36,38%	22,73%
8	Elaboración y ejecución del plan de capacitación interno	2157	3,844	78,35%	32,26%	2027	3,844	83,13%	45,16%	-130	0	4,78%	12,90%
9	Administración de documentos.	163	0,807	61,35%	40,15%	160	0,876	70,63%	52,74%	-3	0,069	9,28%	12,59%
10	Plan de contingencia.	1063	1,442	69,61%	35,09%	853	1,356	90,27%	43,66%	-210	-0,086	20,66%	8,57%

#### 4.12 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores no se construyen con una lluvia de ideas sino que se definen bajo el pensamiento estratégico de la entidad, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procesos y responsables de la gestión.

**Gráfico No. 25: Modelo de la efectividad total.**



Fuente: Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública.  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

#### TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Existen varias clasificaciones de los indicadores de gestión.

- Según los expertos en contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño, financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de resultados, y los otros cuatro tienen que ver con los medios para lograr los resultados<sup>78</sup>.
- Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

<sup>78</sup><http://www.degerencia.com/tema/indicadoresdegestion>

**Tabla No. 65: Indicadores de Gestión**

No.	NOMBRE DEL ÍNDICE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA
1	Capacitación y actualización continua del personal	Eficacia y eficiencia del personal.	calidad	$\frac{\# \text{ personal capacitado}}{\text{total de personal}}$	100%	semestral
2	Eficacia y eficiencia en las tareas asignadas	% de cumplimiento	eficiencia	$\frac{\# \text{ tareas cumplidas}}{\# \text{ tareas asignadas}}$	100%	periódico
3	Cumplimiento de metas	% de cumplimiento	calidad	$\frac{\# \text{ metas alcanzadas}}{\# \text{ metas propuestas}}$	100%	continuo
4	Optimización de recursos	0 desperdicio	eficacia	$\frac{\# \text{ recursos}}{\# \text{ metas alcanzadas}}$	100%	continuo
5	Presentación de estados financieros	Eficiencia en la información contable y tributaria	eficiencia	$\frac{\# \text{ estados financieros oportunos}}{\# \text{ estad financieros presentados}}$	100%	mensual
6	Optimización de los equipos y tecnología de la Sociedad	Eficiencia en la utilización de los equipos y su mantenimiento	Calidad	$\frac{\# \text{ equipo utilizado}}{\# \text{ total de equipo existente}}$	100%	oportunamente
7	Cumplimiento de planificación de actividades	Mide el cumplimiento de las actividades programadas	eficiencia	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	100%	Continuo
8	Eficiencia en la capacitación del personal.	Mide el cumplimiento de la planificación de capacitación.	eficiencia	$\frac{\text{capacitaciones efectuadas}}{\text{capacitaciones programadas}}$	100%	Anual

9	Eficiencia en la atención de requerimientos internos	Mide eficiencia en asignación de actividades y competencias al personal.	eficiencia	$\frac{\textit{Requerimientos atendidos}}{\textit{Total de requerimientos}}$	100%	Continuo
10	Eficiencia en aplicación de políticas	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas	eficiencia	$\frac{\# \textit{de políticas aplicadas}}{\# \textit{de políticas diseñadas}}$	100%	Continuo
11	Cumplimiento presupuestario	Mide eficiencia en el manejo de los recursos disponibles dentro de los valores presupuestados	eficiencia	$\frac{\textit{Recursos utilizados/proyecto}}{\textit{Presupuesto para ejecución}}$	100%	Cuatrimestral
12	Evaluaciones técnicas y financieras	Mide porcentajes de cumplimiento de evaluaciones técnicas y financiera programadas	eficiencia	$\frac{\# \textit{Evaluaciones efectuadas}}{\# \textit{Evaluaciones programadas}}$	100%	Anual

Fuente: [www.gestiopolis.com/indicadoresdegestion](http://www.gestiopolis.com/indicadoresdegestion)  
 Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas



#### 4.13 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.

Tabla No. 66: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	0.00.00.3.04.02.02.2	<b>INTERFAZ</b>  Personal de la Institución, Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo	<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Analista de Presupuesto 2			
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b>	Licenciatura, Ingeniero, Economista, Doctor
<b>Subproceso:</b>	Gestión de Presupuesto			
<b>Rol:</b>	Ejecución y Supervisión de Procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 4		<b>Área de Conocimiento:</b>	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar y supervisar actividades para el análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 a 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Manejo presupuestario. Cedulas presupuestarias. POA. Normas y políticas presupuestarias emitidas por el Ministerio de Finanzas y políticas de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo..	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
Controla la correcta ejecución presupuestaria		Manejo del sistema de presupuesto.		Pensamiento analítico

Efectúa la liquidación presupuestaria.	Manejo del sistema de presupuesto.	Habilidad analítica
Supervisa la elaboración de cédulas presupuestarias.	Manejo del sistema de presupuesto.	Monitoreo y control
Controla la ejecución de las reformas presupuestarias.	Análisis de presupuesto.	Orientación y asesoría
Revisa certificaciones de disponibilidad presupuestaria.	Análisis de presupuesto.	Destreza matemática
Verifica las transferencias efectuadas de las cuentas especiales del Banco Central del Ecuador a terceros.	Análisis del plan periódico de caja.	Juicio y toma de decisiones
Verifica los datos que han originado reformas al presupuesto institucional.	Análisis de presupuesto.	Pensamiento conceptual

**Tabla No. 67: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	0.00.00.3.04.03.02.2	<b>INTERFAZ</b>  Contador General, Director Financiero, Unidades Internas, Bancos, Ministerio de Finanzas, Proveedores.	<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Analista de Contabilidad 2			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Subproceso:</b>	Gestión de Contabilidad			
<b>Rol:</b>	Ejecución y Supervisión de Procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 4		<b>Título Requerido:</b>	Licenciado, Ingeniero, Economista
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economía, Administración
<b>2. MISION</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		

Ejecutar y supervisar actividades de análisis contable de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 a 6 años
	<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Contabilidad general y gubernamental. Análisis de los estados financieros. Análisis de conciliaciones bancarias. Control Interno.
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>
Supervisa el ingreso de información contable al programa, de conformidad a normas vigentes.	Manejo del sistema de contabilidad.	Juicio y toma de decisiones
Controla el ajuste al plan de cuentas de SIGEF.	Conocimientos sobre contabilidad gubernamental.	Monitoreo y control
Revisa conciliaciones bancarias.	Manejo del sistema contable.	Habilidad analítica
Analiza estados financieros.	Manejo del sistema contable y contabilidad gubernamental.	Pensamiento analítico
Revisa informes contables.	Manejo del sistema contable y contabilidad general.	Habilidad analítica
Ingresa al programa información para ajustes contables.	Manejo de la normativa para administración financiera.	Operación y control
Verifica información de ingresos de autogestión.	Conocimientos de arqueros	Habilidad analítica
Realiza el registro de inventarios valorados de bienes muebles e inmuebles, e inventarios sujetos a control administrativo.	Manejo del Sistema de Inventarios y conocimiento de normativa vigente.	Organización de la información
Envía el reporte de archivo planos de los Estados Financieros al Ministerio de Finanzas.	Manejo del sistema contable SIGEF, Internet y páginas web.	Operación y control

**Tabla No. 68: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	0.00.00.3.04.04.12.0	<b>INTERFAZ</b>  Personal de la Institución, Director Financiera, Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado y Ministerio de Trabajo, proveedores	<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Jefe de Tesorería			
<b>Nivel:</b>	Profesional			
<b>Subproceso</b>	Gestión Administración de Caja			
<b>Rol:</b>	Ejecución y Supervisión de Procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 4		<b>Título Requerido:</b>	Licenciado, Economista, Ingeniero, Doctor
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Economía, Contabilidad y auditoría, Administración
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Supervisar y ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas, y la administración de caja de la institución.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 a 6 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Sistema de Administración Financiera SAFI; Sistema de Pagos Interbancarios SPI Contabilidad General y Gubernamental. Tributación.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. DESTREZAS
Supervisa y ejecuta los procesos de custodia de recursos económicos y financieros, especies valoradas, y demás documentación negociable.		Normas de control interno Manejo de documentos contables		Monitoreo y control
Supervisa y realiza el programa de inversiones del fondo rotativo y los cuadros de recaudaciones.		Tributación Normas de control interno		Planificación y gestión

Supervisa la generación y registro de pago de obligaciones por prestación de servicios o entrega de bienes a los diferentes clientes internos y externos	Sistemas financieros y bancarios	Manejo de recursos financieros
Emite informes técnicos legales para devolución de trámites de pago no ajustados a las disposiciones legales.	LOAFYC, LOSCCA, reglamento interno.	Pensamiento analítico
Efectúa el control del movimiento económico y financiero de ingresos, egresos, transferencias, pagos de obligaciones, fondos rotativos.	Análisis financiero	Manejo de recursos financieros
Supervisa y realiza las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas corrientes asignadas a la institución.	Sistemas financieros y bancarios Normas de control interno	Destreza matemática
Emite lineamientos para la elaboración del programa de flujo de caja.	Sistemas financieros y bancarios Normas de control interno	Manejo de recursos financieros
Controla los pagos y verifica la legalización de obligaciones de la institución.	Normas de control interno	Monitoreo y control

**Tabla No. 69: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	0.00.00.3.02.01.17.0	<b>INTERFAZ</b>  Máxima autoridad/ unidades internas, personal de la institución, proveedores externos e internos	<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Denominación:</b>	Jefe de Servicios Institucionales			<b>Título Requerido:</b>
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	
<b>Unidad o Proceso:</b>	Gestión de Servicios Institucionales			
<b>Rol:</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 6			
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional			

2. MISION	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar y supervisar los procesos administrativos relacionados con el apoyo logístico y la dotación de recursos materiales y otros servicios generales, demandados por los clientes internos de la institución para la generación de productos y servicios públicos.	<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 a 9 años
	<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Leyes y Reglamentos de adquisiciones, Contratación Pública, Ley Orgánica de la CGE, LOSCCA
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS
Elabora el plan anual de provisión de recursos materiales en coordinación con la Unidad Financiera y demás unidades administrativas.	Plan de requerimientos institucionales	Planificación y gestión
Supervisa las actividades del personal de servicios de: mantenimiento, proveeduría, almacén, imprenta, transporte, conserjería, guardianía, y personal bajo el código del trabajo.	Plan de requerimientos institucionales	Monitoreo y control
Ejecuta planes, programas y proyectos de seguridad a fin de evitar pérdidas e incendios.	Aplicación de técnicas de seguridad industrial, y elaboración de mapas de riesgo e itinerarios, identificación de zonas de riesgo.	Pensamiento conceptual
Supervisa las actividades de reparaciones del edificio, reproducción de documentos, mantenimiento y limpieza de bienes muebles, inmuebles y equipos informáticos; mantenimiento y reparación de vehículos, sistemas eléctricos y seguimiento de seguros.	Técnicas de rutinas de mantenimiento /Instalación de equipos, maquinaria o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Operación y control
Planifica las adecuaciones de oficinas con los responsables de cada unidad interna y personal de mantenimiento	Estudio de espacios y movimientos para la gestión institucional.	Planificación y gestión
Controla la recepción, custodia y almacenamiento de materiales y suministros de la Institución, control interno de vehículos.	Conocimiento del manejo del kardex/ Técnicas de inspección, validación de la calidad de los productos contratos y facturas.	Monitoreo y control

Dirige y controla las reparaciones o reinstalaciones necesarias para el normal funcionamiento del edificio y la gestión Institucional	Elaboración de Reglamentos, instructivos y manuales de mantenimiento y reparación, kardex, sistemas de control de activos	Mantenimiento de equipos
---	---	--------------------------

**Tabla No. 70: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	0.00.00.3.01.01.02.3	<b>INTERFAZ</b>  Personal de la Institución, Director de Recursos Humanos, SENRES, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas y otras instituciones públicas y privadas	<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel	
<b>Denominación:</b>	Analista de Recursos Humanos 3			<b>Título Requerido:</b>	Licenciatura/ Ingeniería /
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>		Recursos Humanos, Administración, Psicología Industrial
<b>Unidad o Proceso:</b>	Administración de Recursos Humanos				
<b>Rol:</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional 6				
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional				
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar y coordinar actividades técnicas de administración de recursos		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	7 a 9 años		

humanos.	<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Planificación estratégica y operativa. Diseño de procesos y estructuras organizacionales. Gestión de recursos humanos por competencias. Manejo instrumentos técnicos y legales de recursos humanos. Evaluación y control de gestión organizacional.
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>
Asesora a las autoridades y servidores de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos.	Planificación estratégica, producto, servicios, procesos, recursos humanos y clientes organizacionales.	Orientación y asesoramiento
Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de recursos humanos (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional y subsistemas de recursos humanos).	Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos integrados a las estrategias organizacionales.	Generación de ideas
Establece planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.	Formulación de planes operativos y de contingencia a corto mediano y largo plazo	Pensamiento estratégico
Emite informes técnicos legales para movimientos de personal.	LOSCCA, reglamento de aplicación, normas y reglamentos internos.	Pensamiento analítico
Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.	Análisis interpretativo de la información	Pensamiento conceptual
Evalúa la gestión de la Unidad de Administración Recursos Humanos	Evaluación y control de procesos internos	Desarrollo estratégico de los recursos humanos Monitoreo y control
Determina lineamientos y procedimientos para efectuar auditorías de trabajo.	Metodologías de evaluación y control de resultados de los procesos de auditorías administrativas.	Pensamiento crítico



**Tabla No. 71: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	0.00.00.3.02.02.01.0	<b>INTERFAZ</b>  Director financiero, director de servicios institucionales, unidades internas, proveedores	<b>Instrucción:</b>	Nivel Técnico Superior
<b>Denominación:</b>	Guardalmacén			
<b>Nivel:</b>	No Profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	Gestión de Servicios Institucionales		<b>Certificado:</b>	CPA, CBA, Post-bachillerato
<b>Rol:</b>	Técnico			
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Técnico B		<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad, Administración
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL OPCIONAL:		
Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de recursos materiales adquiridos por la institución.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración de bodegas, inventarios, manejo de Kardex, reglamentos y normas de adquisición	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Realiza la recepción, custodia y entrega de máquinas, equipos, materiales de oficina, bienes y servicios adquiridos por la institución.		Requerimientos de cada unidad interna Normas de control de calidad	Habilidad analítica	
Elabora e informa sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock		Sistema informático de adquisiciones, elaboración de planes diarios de movimientos de almacén.	Manejo de recursos materiales	
Actualiza los kardex correspondientes al movimiento de mercaderías y otros insumos propios de esta actividad.		Kardex, custodia, existencia y preservación de bienes y materiales	Organización de la información	

Prepara informes sobre el control de bienes e inventarios de activos y pasivos.	Técnicas de inventarios	Expresión escrita
Ejecuta las disposiciones contenidas en los instructivos para la clasificación, codificación y ubicación de materiales y repuestos	Políticas de adquisiciones, mercado, proveedores, estudio de mercados.	Generación de ideas
Controla el stock de repuestos, materiales y otros insumos, así como estudia la disponibilidad de bodega.	Mantenimiento de registros de bodegas, y control de inventarios.	Manejo de recursos materiales

**Tabla No. 72: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	0.00.00.3.05.03.01.0	<b>INTERFAZ</b>  Unidades administrativas, instituciones públicas, servidores de la institución.	<b>Instrucción:</b>	Bachillerato	
<b>Denominación:</b>	Técnico en Archivo			<b>Título Requerido:</b>	Bachiller
<b>Nivel:</b>	Técnico		<b>Área de Conocimiento:</b>		Archivología, Secretariado Ejecutivo
<b>Unidad o Proceso:</b>	Secretaría General				
<b>Rol:</b>	Técnico				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Técnico A				
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de despacho y archivo de la documentación que se genera en la institución.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	1 año		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Clasificación de documentación Atención al cliente. Técnicas de Archivología.		

<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS</b>
Colabora en el diseño y rediseño de sistemas y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación	Manejo de instructivos de archivología	Organización de sistemas
Recepta y despacha documentación.	Manejo de documentación	Expresión oral
Clasifica y codifica la documentación de la institución.	Sistema de documentación y archivo	Recopilación de la información
Mantiene actualizado el archivo de la institución.	Manejo de archivos de documentos clasificados	Organización de la información
Lleva un registro de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo.	Registro de ingreso y egresos de documentos prestados	Comprensión escrita
Elabora informes de la documentación interna y externa.	Datos estadísticos de documentos ingresados y egresados	Expresión escrita
Realiza inventarios y evaluaciones de la documentación, para determinar el archivo pasivo institucional.	Manejo de datos históricos de los documentos	Habilidad analítica

**Tabla No. 73: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>	0.00.00.3.02.06.04.0	<b>INTERFAZ</b>  Unidad de servicios institucionales/ técnico de mantenimiento del parque automotor/ Clientes internos y externos.	<b>Instrucción:</b>	Bachillerato
<b>Denominación:</b>	Conductor Administrativo			
<b>Nivel:</b>	No profesional			
<b>Unidad o Proceso:</b>	Gestión de Servicios Institucionales		<b>Título Requerido:</b>	Bachiller Licencia de Conducir Profesional
<b>Rol:</b>	Servicios			

<b>Grupo Ocupacional:</b>	Auxiliar de Servicios B		<b>Área de Conocimiento:</b>	Chófer Profesional
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Garantizar un servicio eficiente y oportuno de transporte a los usuarios en general		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta un año	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Conducción de vehículos livianos, pesados, mecánica automotriz, seguridad/educación vial/señalizaciones/lectura de mapas	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		<b>8. DESTREZAS</b>
Conduce vehículos para el transporte de personas.		Ley y Reglamentos de tránsito y transporte terrestre.		Manejo de recursos materiales
Revisa y verifica diariamente las condiciones de funcionamiento y limpieza del vehículo.		Catálogos e instructivos de mecánica. Registros de control.		Mantenimiento de equipos
Reporta daños o averías graves del vehículo; y realiza reparaciones menores.		Mecánica automotriz y sistemas eléctricos.		Detección de averías
Lleva las hojas de ruta y otros registros de control y coordina con el técnico de mantenimiento, la revisión y reparación del vehículo a su cargo.		Estructura de motores: a Gasolina, diesel, inyección.		Organización de la información
Realiza los recorridos que constan en la programación de las actividades institucionales.		Rutas y vías de tránsito.		Comprensión oral
Colabora en la ejecución de tareas de apoyo administrativo y servicios generales.		Operación de equipos de reproducción de documentos, computador, telefax, organización de archivos, clasificación y distribución de documentos, traslado de bienes muebles, materiales y equipos de oficina.		Manejo de recursos materiales

**Tabla No. 74: DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	0.00.00.3.02.06.03.0	<b>INTERFAZ</b>  Unidad de Servicios Institucionales, personal de la institución, instituciones y organismos del sector público y privado.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Educación Básica	
<b>Denominación:</b>	Conserje Interno			<b>Certificado:</b>	Ciclo Básico Libreta Militar
<b>Nivel:</b>	No profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>		Normas de comportamiento humano y buenos hábitos
<b>Unidad o Proceso:</b>	Gestión de Servicios Institucionales				
<b>Rol:</b>	Servicios				
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Auxiliar de Servicios B				
<b>Nivel de Aplicación:</b>	Ámbito Nacional				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Mantener en condiciones adecuadas las diferentes áreas de trabajo, en lo relacionado a las actividades de limpieza, orden, seguridad y mantenimiento de edificios y sus instalaciones. A partir de la jornada regular de trabajo permanece en las instalaciones ocupando la vivienda asignada, a efecto de garantizar seguridad y buen uso de sus bienes.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	No requiere experiencia		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	No aplica		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS		
Realiza la limpieza, mantenimiento y cuidado de las instalaciones asignadas, mediante la utilización de las herramientas y equipos propios de esta actividad.		Manipulación, especificaciones de productos de equipos y limpieza.	Manejo de recursos materiales		
Recepta, ordena y distribuye correspondencia en general en las diferentes unidades administrativas y oficinas de una empresa, institución u organismo público.		Manejo del croquis de distribución de correspondencia/ Metodología de clasificación de correspondencia.	Comprensión oral		

Efectúa depósitos o retiros bancarios; pago al Seguro Social, servicios básicos y otros.	Ubicación geográfica de la zona bancaria. Horarios de atención de estas entidades.	Destreza matemática.
Realiza compras menores de suministros y materiales de oficina.	Ubicación geográfica de los locales comerciales	Destreza matemática.
Guía e informa al público en asuntos relacionados con tarifas de productos y servicios, horarios de atención, localización de personas u oficinas.	Orientación física de las diferentes oficinas o departamentos de la institución Productos y servicios de la institución.	Expresión oral
Apoya en el traslado y buen uso de bienes muebles, materiales de oficina y equipos en general.	Manipulación de bienes muebles, materiales y equipos de oficina.	Manejo de recursos materiales

Fuente: Perfiles SENRES  
Elaborado por: Iván Muñoz Cárdenas

# **CAPITULO V**

## CAPITULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La práctica de gestión por procesos en el Instituto Nacional de Capacitación Campesina, 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.
- ✓ El INCCA no cuenta con procesos claramente definidos, debido a que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron elaborados ni mejorados con los cambios constantes que han mantenido la mayoría de instituciones públicas en nuestro país, por tanto son totalmente desconocidos por todos los servidores de la institución.
- ✓ La Dirección Ejecutiva no realiza reuniones continuas con los servidores, 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 del Instituto.
- ✓ Al evaluar el ambiente interno y externo, es decir las fuerzas controlables y las no controlables, se determinó que el INCCA no cuenta con un control adecuado, por lo cual las actividades de las áreas dan origen a obtener el FODA, establecido en la matriz de



Aprovechabilidad y vulnerabilidad, donde se identifica las fuerzas y debilidades del instituto, necesitan mayor atención.

- ✓ Considerando que el número de servidores que dispone el instituto cuenta con 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.
- ✓ Al efectuar el análisis de procesos, para lo cual se realiza el inventario de procesos ya existentes sean formales o empíricos; fue necesario seleccionar a aquellos considerados importantes para el INCCA, los cuales fueron graficados de una manera comprensible que nos permitan obtener información sobre tiempos, costos, actividades, responsables, entre otros, lo cual permitió su posterior mejoramiento.
- ✓ Los procesos seleccionados son diseñados formalmente y por consiguiente mejorados, pretendiendo con su implementación, incrementar la eficiencia de tiempo y costo y 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 ISO.
- ✓ En esta investigación se proponen algunos perfiles de puestos de los servidores de las áreas organizacional y financiera, la cual incluye las competencias y responsabilidades de cada servidor, lo cual es muy importante para que los procesos puedan fluir con facilidad sin que haya cuellos de botella porque no son las competencias del servidor.
- ✓ En base a los resultados de los indicadores de gestión se puede concluir que pocos de procesos se acercan al estándar de medición

establecido lo cual significa que los procesos desarrollados por el INCCA, no son completamente eficientes y efectivos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Establecer en un documento formal la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias del INCCA, para que sea de conocimiento de todos los servidores.
- ✓ El INCCA debe centrarse en realizar el diseño e implementación de procesos en todas las áreas de la institución, para que pueda posicionarse con una imagen de eficiencia y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y beneficiarios de sus servicios.
- ✓ Aplicar las estrategias que permitan que las debilidades se conviertan en fortalezas y que las amenazas sean una oportunidad, lo cual permitirá al “INCCA” alcanzar su visión y los objetivos establecidos dentro del direccionamiento estratégico.
- ✓ Aprobar, aplicar y difundir los Procesos en la institución, logrando la implementación en forma progresiva, mediante la incorporación de las observaciones técnicas, administrativas y de gestión que formulen los integrantes del Instituto, según su especialidad y conocimientos, a fin de que los procesos se conviertan en una herramienta de gestión gerencial.
- ✓ Implementar los procesos diseñados y mejorados con los cuales la entidad 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 el INCCA considere

necesarios e importantes para sus operaciones o para actualizar los procesos al momento diseñados.

- ✓ Definir formalmente la estructura organizacional, considerando la propuesta incluida en el presente estudio, en la que se sugiere mantener el contexto actual, pero promoviendo las áreas consideradas básicas para el INCCA, con lo cual además se pretende asignar funciones, responsabilidades y competencias, que actualmente están siendo asumidas en gran parte por la Dirección Ejecutiva de la institución.
  
- ✓ Aplicar la propuesta de descripción de cargos del personal, en la que se detalla funciones, a quien reporta, a quien supervisa, perfiles y requisitos básicos para cada puesto, entre otros.

# **ANEXOS**

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

**Administración.-** Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

**Administración de riesgos.-** Es una aproximación científica del comportamiento de los riesgos, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.

**Actividad/Tarea:** Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

**Algoritmo:** Procedimiento por medio del cual se resuelve cierta clase de problemas. Es la representación gráfica de una sucesión lógica de operaciones o pasos que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o a la prestación de un servicio.

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

### C

**Calidad.-** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.

**Control:** Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades

**Control de calidad:** El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad. Control Interno.- Se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.

**Controlar:** Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

**Coordinar:** Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

## D

**Desarrollo organizacional:** Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

**Diagnóstico:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**Dirigir:** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

## E

**Economía.-** Es una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.

**Eficiencia.**- Rendimiento óptimo sin desperdicio de recursos. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

**Efectividad.**- Logro de los objetivos y metas programadas por una entidad.

**Estructura Organizacional.**- Establecer una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades, políticas de delegación de autoridad.

**Evaluar:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

## **F**

**Flujograma:** Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

**FODA:** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Formulario:** Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

**Función:** Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

## I

**Información.-** Conjunto de datos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

## M

**Manual de puestos:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

**Meta:** Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

## O

**Objetivo.-** Enunciación de los resultados que se desea alcanzar un sujeto en un periodo de tiempo concreto.

## P

**Política:** Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

**Presupuesto:** Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.



**Programa:** Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

**Proyecto:** Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

**Proceso.-** Conjunto de fases coherentes y pasos sucesivos predeterminados, para la realización de una operación o actividad administrativa, financiera, productiva, que concluye con el resultado u objetivos programados.

**Procedimientos.-** Son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

**R**

**Riesgo.-** Situación de tomar decisiones, en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- HARRINGTON. H. James, Ed. Mc Graw-Hill, "MEJORAMIENTO DE PROCESOS" Primera edición, Bogotá-Colombia, 1997
- CHIAVENATO ADALVERTO. Administración Proceso Administrativo: Teoría, proceso y practica. 3era Ed. Mac Graw Hill 2001.
- REGISTRO OFICIAL, diferentes ediciones.
- ESPINOSA CARPIO, Cesar, Metodología de la Investigación PARTE I, 4ta. Edición, Quito - Ecuador, 2004.
- STONER, FREEMAN, GILBERT, Daniel, Administracion, Editorial Pearson Educación, 6ta. Edición, México, 2003.
- STONER, James. Administración 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed. ENPES. 1995.
- KOONTZ Harold, Elementos de Administración. / Haroíd Koontz. D.F. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, 1994.
- Rubén Roberto Rico. Calidad estratégica total: Total quality management. Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible. Cap. IV Gestión de la calidad total.1993.Colombia: MACCHI GRUPO EDITOR S.A. 1993.
- HITT M. , IRELAND R., HOSKISSON R., Administración Estratégica/Competitividad y conceptos de globalización/México Tercera Edición 1999.
- MARIÑO, NAVARRETE HERNANDO. Gerencia de Procesos. 1era. Ed. Alfa-Omega. Bogotá, Colombia.

## PAGINAS WEB

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
- [www.wanadoo.com](http://www.wanadoo.com)
- [www.incca.gov.ec](http://www.incca.gov.ec)
- [www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec)
- [www.mef.gov.ec](http://www.mef.gov.ec)