ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE CORPOINIAP LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CRISTINA MARIBEL JIMÉNEZ AMORES

mamisjimenez@yahoo.com

Director: Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría

jaime.cadena@epn.edu.ec

2012

DECLARACIÓN

Yo, Cristina Maribel Jiménez Amores, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

……..……

Cristina Maribel Jiménez Amores

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cristina Maribel Jiménez Amores, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

Dedico en primer lugar la elaboración de la misma a Dios, por la fuerza, sabiduría y empeño que puso en mí para la culminación de este Proyecto.

También le dedico a mi esposo Alfredo y a mi hija Emma, por su amor y apoyo incondicional para la culminación con éxito de la presente investigación.

A mí querida madre por su amor y apoyo a lo largo de toda mi vida; a mi papi, que desde el cielo siempre vela por mi bienestar; a mis hermanas por su cariño, en especial a Patricia porque fue ella quien insistió en retomar mis estudios de cuarto nivel; y, a todos mis familiares que siempre me impulsaron a culminar esta etapa de mi vida profesional.

.

Cristina

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Escuela Politécnica Nacional por la preparación académica inculcada a cada uno de los estudiantes, con un alto grado de valores y criterios de ética.

De manera muy grata agradezco a mi Director el Ing. Jaime Cadena por el tiempo y siempre buena disposición para ayudarme a culminar con éxito el presente trabajo.

A la Corporación INIAP – CORPOINIAP por brindarme su apoyo para la realización del presente trabajo, en especial al Dr. Carlos Nieto Cabrera, Director Ejecutivo, y a la Dra. Diana Aza, Contadora General.

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS …….... i

LISTA DE TABLAS ……. ii

LISTA DE ANEXOS …… iii

RESUMEN …… iv

ABSTRACT…….v

1.1 INTRODUCCIÓN….……..……..….. 1
1.2 ANTECEDENTES……..… 1
1.3 CARACTERIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN…….… 1
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……..... 6
1.4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA… ……10
1.4.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA …….10
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN……..……. 10
1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN …….11
2 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS…….……..12
2.1 PROCESO …… …….13
2.1.1 CUALIDADES DE LOS PROCESOS…….. 13
2.1.2 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS…… 13
2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS…….. 14
2.1.4 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS …….. 14
2.1.5 FACTORES QUE DETERMINAN UN PROCESO ……...14
2.1.6 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS…… 16
2.1.7 JERARQUIA DE LOS PROCESOS……. 16
2.1.8 CADENA DE VALOR…… 19
2.1.8.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS……19
2.1.8.2 ACTIVIDADES DE APOYO……. 20

2.1.8.3 TIPOS DE ACTIVIDAD…….. 21
2.2 DISEÑOS DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS…… 22
2.2.1 MAPEO DE PROCESOS…… . 22
2.2.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN…… ... 24
2.2.3 ANÁLISIS DE PROCESOS……. 25
2.2.4 DISEÑO DE LOS PROCESOS…… 25
2.2.4.1 DIAGRAMAS DE FLUJO……... 26
2.2.4.2 SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO…… 26
2.2.4.3 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO……. 27
2.2.4.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO……... 27
2.2.5 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS ……. 27
2.3 IMPLANTACIÓN DE PROCESOS……. ……. 28
2.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS …….. 28
2.5 INDICADORES Y MONITOREO……. 29
2.5.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES…… 29
2.5.2 ELEMENTOS DE LOS INDICADORES…….. 30
2.5.2.1 NOMBRE DEL INDICADOR……. 30
2.5.2.2 FORMA DE CÁLCULO DEL INDICADOR…… 30
2.5.2.3 UNIDAD EN LA QUE SE EXPRESA EL INDICADOR…… 30
2.5.2.4 UNIDAD DE MEDIDA…… 30
2.5.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES …… 31
2.5.4 TIPOS DE INDICADORES…….. 31
2.5.4.1 INDICADORES DE PROCESO…….. 32
2.5.4.2 INDICADORES DE RESULTADO…… 32
2.5.4.3 INDICADORES DE EFICACIA……. 32
2.5.4.4 INDICADORES DE EFICIENCIA……. 32
2.5.5 IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS A TRAVÉS DE INDICADORES…… 32
2.5.6 VENTAJAS DE LOS INDICADORES…….. 33

2.5.7 FORMULACIÓN DE INDICADORES……. 34
2.6 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS…..... 35
2.6.1 PRIORIZACIÓN DE PROCESOS…….. 35
2.6.2 METODOLOGÍA PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS……. 35
3 METODOLOGÍA……. 38
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACIÓN INIAP – CORPOINIAP……..……38
3.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA CORPORACIÓN……39
3.2.1 MAPA DE PROCESOS……. 39
3.2.2 INVENTARIO DE PROCESOS……... 40
3.2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA CORPORACIÓN …….. 42
3.2.3.1 PROCESOS OPERATIVOS…… 42
3.2.3.2 PROCESOS DE APOYO…….. 48
3.3 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS…….. 57
3.4 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS…… 59
3.5 SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS……. 60
3.6 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS EN LA CORPORACIÓN INIAP…… 61
4 RESULTADOS Y DISCUSIONES…… 65
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL…… 67
4.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES…… 67
4.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS……. 67
4.4 RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE PROCESOS……. 68
4.5 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS…… 69
4.5.1 ANALISIS DE INDICADORES…….. 69
4.5.2 ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS …… 80
4.5.3 CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS. 81
4.5.4 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS……. 82

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……. 85
5.1 CONCLUSIONES …… 85
5.2 RECOMENDACIONES……... 86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Análisis esquemático de un Problema 8

Figura 2.1 Jerarquía de Procesos 18

Figura 2.2 Cadena de Valor 22

Figura 2.3 Mapa de Procesos 24

Figura 2.4 Simbología para Diagramas de Flujo 26

Figura 2.5 Relación entre objetivos y Procesos …….. 36

Figura 3.1 Mapa de Procesos de CORPOINIAP …… 40

LISTA DE TABLAS

TABLA 3.1 Inventario de Procesos …….. 41

TABLA 3.2 Nombre de los Indicadores …….. 61

TABLA 3.3 Matriz de priorización de los Procesos ……62

TABLA 4.1 Resultados de la Aplicación de Indicadores …….. 68

TABLA 4.2 Personal capacitado …….. 82

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES

ANEXO 2: DIAGRAMAS DE FLUJO MEJORADOS

ANEXO 3: FICHAS DE PROCESOS

ANEXO 4: MEDICIÓN DE PROCESOS

ANEXO 5: FORMULARIOS

ANEXO 6: FICHAS DE PROCEDIMIENTOS

RESUMEN

La Corporación INIAP, CORPOINIAP es una entidad privada sin fines de lucro creada mediante Acuerdo Ministerial 272 del 2 de Agosto de 1995 por el Ministerio de Agricultura, con el fin de brindar apoyo al Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP - en varias áreas de gestión (científica, técnica, administrativa, financiera y logística), en las actividades de Generación, Validación y Transferencia de Tecnología, Producción de bienes y servicios que demanda el Sector Agropecuario ecuatoriano.

Desde su creación, el personal de la Corporación desarrollaba sus actividades de acuerdo a su criterio profesional y personal, sin que exista uniformidad alguna en la ejecución de los procesos y procedimientos realizados en forma continua.

Debido a esto, se acordó implementar un Sistema de Gestión por Procesos para el Área Administrativa Financiera de la Corporación, para lo cual fue preciso realizar un levantamiento de los procesos actuales expresados en forma narrativa, y posteriormente presentarlos en forma gráfica a través de Diagramas de Flujo, los cuales fueron analizados a fin de implementar acciones que permitan ejecutar los mismos procesos en forma ágil y optimizando recursos.

Las mejoras implementadas en la Corporación han permitido apreciar una significativa disminución del tiempo durante el proceso de pago, a través del aprovechamiento de un módulo del sistema contable actual MYOB.

El personal involucrado directa e indirectamente en la administración de los Proyectos de Investigación recibió capacitación respecto a la ejecución de los procesos analizados e implementados en este estudio.

ABSTRACT

INIAP Corporation – CORPOINIAP - is a non-profit private organization created by Ministerial Agreement 272 of August 2, 1995 by the Agriculture Ministry, to support the Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP - in several areas management (scientific, technical, administrative, financial and logistical areas), in the generation, validation and technology transfer, production of goods and services demanded by the ecuadorian agricultural field.

From its beginning, the staff of the Corporation developed theirs activities according to their professional and personal approach, without consistency in the performance of processes and procedures developed on standard basis.

Due to, was agreed to implement a Business Process Management System for Administrative Financial Area's Corporation, so it was necessary to perform a lifting of the current process displayed in oral and written reports; then submited in graphical forms through diagrams flow, which were analyzed carefully in order to identify potential improvements that allow to rich the same activities using better procedures and improving efficiency resources.

Improvements implemented in the Corporation have shown a significant decrease of time through the payment process, by using the accounting system MYOB.

The staff involved directly and indirectly in the management of research projects, received training regarding the implementation of the processes analyzed and implemented in this study.

CAPITULO I

1 INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

La Corporación INIAP, CORPOINIAP, nace como iniciativa de un grupo de científicos, investigadores y promotores del Desarrollo Nacional, para cubrir una necesidad sentida de soporte y facilitación de las actividades del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, INIAP. La CORPORACION, logra su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial Número 0272 del 2 de Agosto de 1995, del hoy Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP. El domicilio legal de la Corporación es en Quito, Ecuador. Según sus estatutos, puede desplegar actividades en el Territorio Nacional Ecuatoriano y fuera de él.

1.2 CARACTERIZACION DE LA CORPORACION

MISION

Facilitar, apoyar y cooperar con las actividades de investigación y transferencia de tecnología agropecuarias del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, INIAP y de otras instituciones públicas y privadas, para coadyuvar con el Desarrollo Rural Sostenible ecuatoriano.

VISION

CORPOINIAP es una organización que apoya y sustenta la excelencia y calidad con responsabilidad nacional en el ámbito de la investigación agropecuaria, teniendo como base el apoyo al Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, INIAP. Es una de las organizaciones que lidera el apoyo al desarrollo rural ecuatoriano, a través de favorecer la mejora continua de la investigación agropecuaria, la conservación y uso sustentable de los recursos naturales y el incremento de la calidad de vida de la población rural.

AMBITO DE ACCION

El ámbito de acción de la Corporación está relacionado directamente con el ámbito de acción del INIAP, es decir, la investigación y transferencia de tecnología agropecuaria. CORPOINIAP, según sus estatutos, puede intervenir y trabajar en otros ámbitos, como son: la investigación para la conservación, desarrollo y uso sustentable de los recursos naturales; el mejoramiento de la calidad ambiental, el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la población rural y otros temas ligados a los sistemas productivos agropecuarios. Para esto, la Corporación tiene como estrategia la ejecución de un trabajo cooperativo y en alianzas entre el INIAP y personas naturales y/o jurídicas, las que pueden ser nacionales o del exterior.

OBJETIVOS DE LA CORPORACION

- Colaborar y apoyar al Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias, INIAP y a otras instituciones y entidades del sector público y privado para el mejoramiento de sus labores en los campos científico, técnico, administrativo, financiero y logístico; en las actividades de Generación, Transferencia de Tecnología, Capacitación, y Producción de bienes y servicios que demande el Sector Agropecuario para su desarrollo.
- Ejecutar la administración financiera y gestión logística de planes, proyectos y programas de investigación y transferencia de tecnología para facilitar las acciones de investigación agropecuaria.
- Propiciar alianzas interinstitucionales, con instituciones públicas o privadas del ámbito de acción de CORPOINIAP, para potenciar fortalezas y superar debilidades en una acción complementaria de soporte a la investigación y transferencia de tecnología agropecuarias.
- Facilitar y cofinanciar actividades de capacitación, desarrollo de habilidades y profesionalización, con instituciones nacionales y extranjeras

en beneficio de los investigadores del INIAP y de otros centros de investigación y desarrollo nacional.

- Promover y cofinanciar programas o proyectos de investigación, producción de bienes y/o servicios y transferencia de tecnologías agropecuarias, con instituciones donantes internacionales, para beneficio del INIAP y otros centros de investigación y desarrollo nacional.
- Participar y facilitar planes y programas de difusión y promoción de tecnologías agropecuarias y resultados de investigación, en beneficio del sector productivo agropecuario nacional.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Corporación INIAP – CORPOINIAP ofrece los siguientes productos y servicios a la sociedad ecuatoriana e internacional.

- Administración Financiera de Proyectos de Investigación Agropecuaria
- Administración Financiera de Proyectos de Producción Agropecuaria
- Organización de Cursos y Talleres para capacitación al público sobre el manejo y cultivo de nuevas variedades de productos agrícolas.
- Apoyo en la publicación de libros técnicos para la difusión de los resultados de investigaciones agropecuarias.

VALORES DE LA CORPORACION

Algunos de los valores que se mantienen en la corporación y que contribuyen a dar cumplimiento a la misión son los que a continuación se detallan:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Cumplimiento
- Lealtad
- Excelencia en el servicio
- Integridad

- Agilidad
- Puntualidad

CLIENTES

A continuación se detallan algunas de las entidades nacionales y extranjeras que en la actualidad financian Proyectos de Investigación Agropecuaria.

- USDA MIAMI - USA
- Bioversity International - Italia
- IDRC - Canadá
- AgResearch – Nueva Zelanda
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable - Ecuador
- FAO - USA
- FLOAGRI - Italia
- Virginia Tech - USA
- Wageningen UR – Holanda
- Programa PL – 480 de la USAID

PROVEEDORES

A continuación se detallan algunos de nuestros principales proveedores:

- Movitur Cia. Ltda.
- Hugo Rueda Representaciones
- Tecnigrava
- Office Service
- Equilab
- Espectrocrom
- Servientrega
- Supermaxi
- Comercial KYWI S.A.

ANALISIS FODA DE LA CORPORACION

Para tener un mayor conocimiento de la situación actual de la Corporación INIAP – CORPOINIAP se realizará un análisis tanto interno como externo.

FORTALEZAS

- Experiencia de 15 años en el manejo administrativo y financiero de Proyectos de Investigación y Producción Agropecuaria.
- Reconocimiento, CORPOINIAP se encuentra asociada en forma directa con el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias – INIAP.
- Diversificación, CORPOINIAP se adapta a las necesidades del cliente (INIAP), organizando cursos y seminarios, publicaciones, venta de productos.
- Personal operativo calificado

OPORTUNIDADES

- Firma de nuevos convenios con entidades nacionales e internacionales, previo acuerdo de cooperación firmado con el INIAP.
- Posibilidad de firmar nuevos convenios, sin el requisito de acuerdos previos con el INIAP.
- Adquirir instalaciones propias para que la corporación cuente con mayor libertad e independencia.
- Contratar Técnicos Investigadores para que asesoren los proyectos.

DEBILIDADES

- El personal de la Corporación es reducido, dos personas en el área administrativa y financiera y una en la Dirección Ejecutiva, el personal de apoyo se encuentra en las Estaciones Experimentales del INIAP en el área contable.

- La supervisión es más difícil, por cuanto los proyectos se ejecutan en diversos lugares del Ecuador.
- La Corporación actualmente no cuenta con instalaciones y equipos propios, opera en las instalaciones del INIAP.

AMENAZAS

- Creación de nuevas leyes, que obliguen a direccionar los fondos destinados a Proyectos de Investigación y Producción Agropecuaria a la cuenta única del Estado.
- Desaparición de CORPOINIAP, por cuanto actualmente se está realizando un proceso de reestructuración en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Corporación INIAP – CORPOINIAP, es una entidad privada sin fines de lucro cuyo objetivo es colaborar y apoyar al INIAP (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria) en el desarrollo y cumplimiento de sus labores en los campos científico, técnico, administrativo, financiero y logístico; en las actividades de Generación, Transferencia de Tecnología, Capacitación, y Producción de bienes y servicios que demande el Sector Agropecuario para su desarrollo.

La corporación fue creada hace 15 años, tiempo en el cual ha venido manejando la parte administrativa y financiera de proyectos nacionales e internacionales. Actualmente, aproximadamente 40 proyectos de Investigación y Producción están siendo administrados por CORPOINIAP.

Para el planteamiento del problema utilizare la metodología trazada en VAN DALLEN, que propone identificar las variables que intervienen y las relaciones existentes entre ellas.

Para reconocer la situación problemática siendo necesario aislar, precisar y aclarar los hechos que originan el problema. Los procedimientos utilizados para el análisis del problema son:

- Reunir los hechos que puedan relacionarse con el problema
- Decidir a través de la observación si los hechos hallados son importantes
- Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran identificar las causas de las dificultades
- Proponer hipótesis de las causas de las dificultades
- Asegurarse mediante observación y análisis si son importantes para el problema
- Determinar entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan obtener una visión más profunda de la solución del problema
- Encontrar relaciones entre los hechos y las explicaciones
- Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados
- Identificar hechos y explicaciones que ayuden a la formulación del problema

A continuación la figura 1.1 se puede apreciar al análisis esquemático del problema.

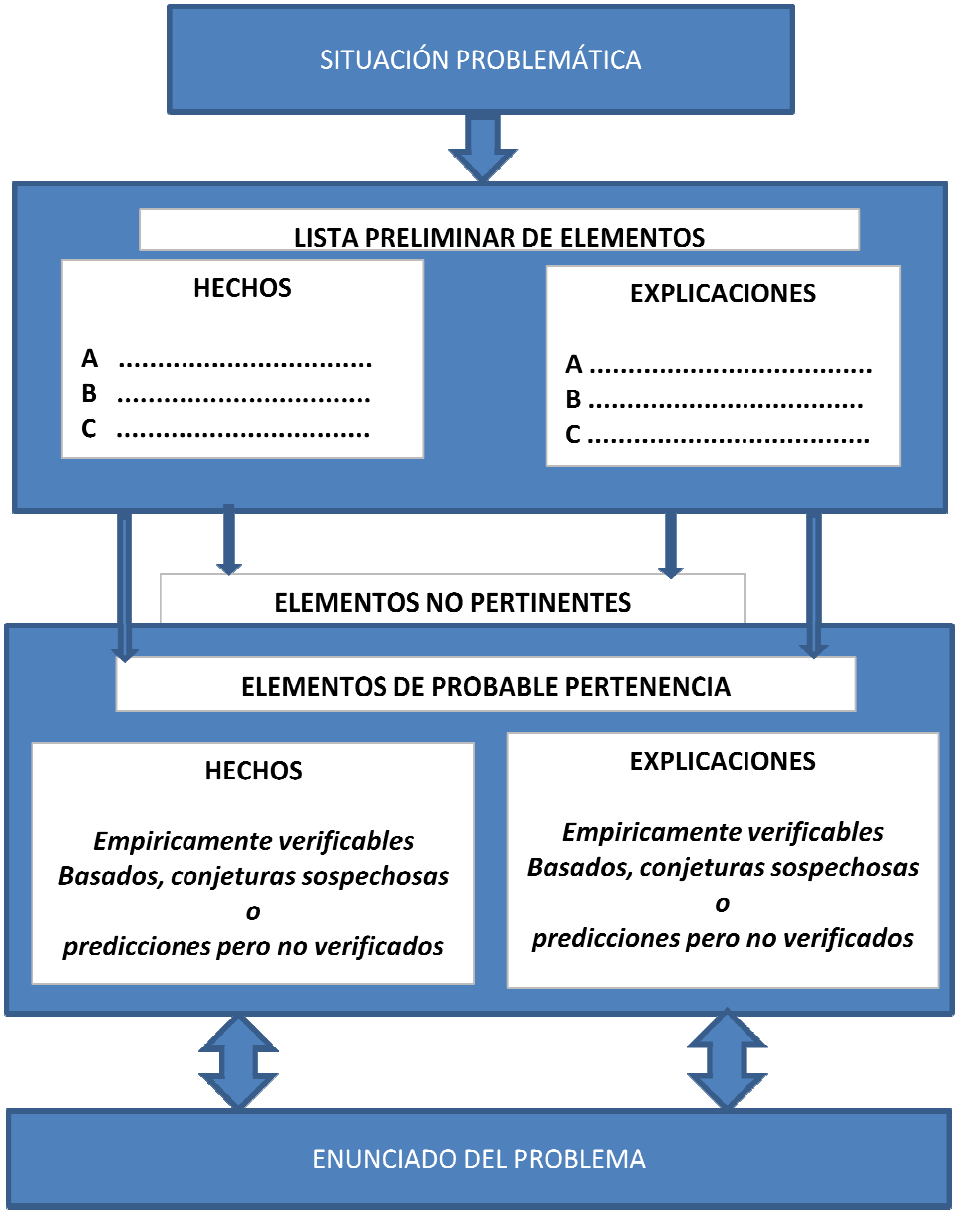
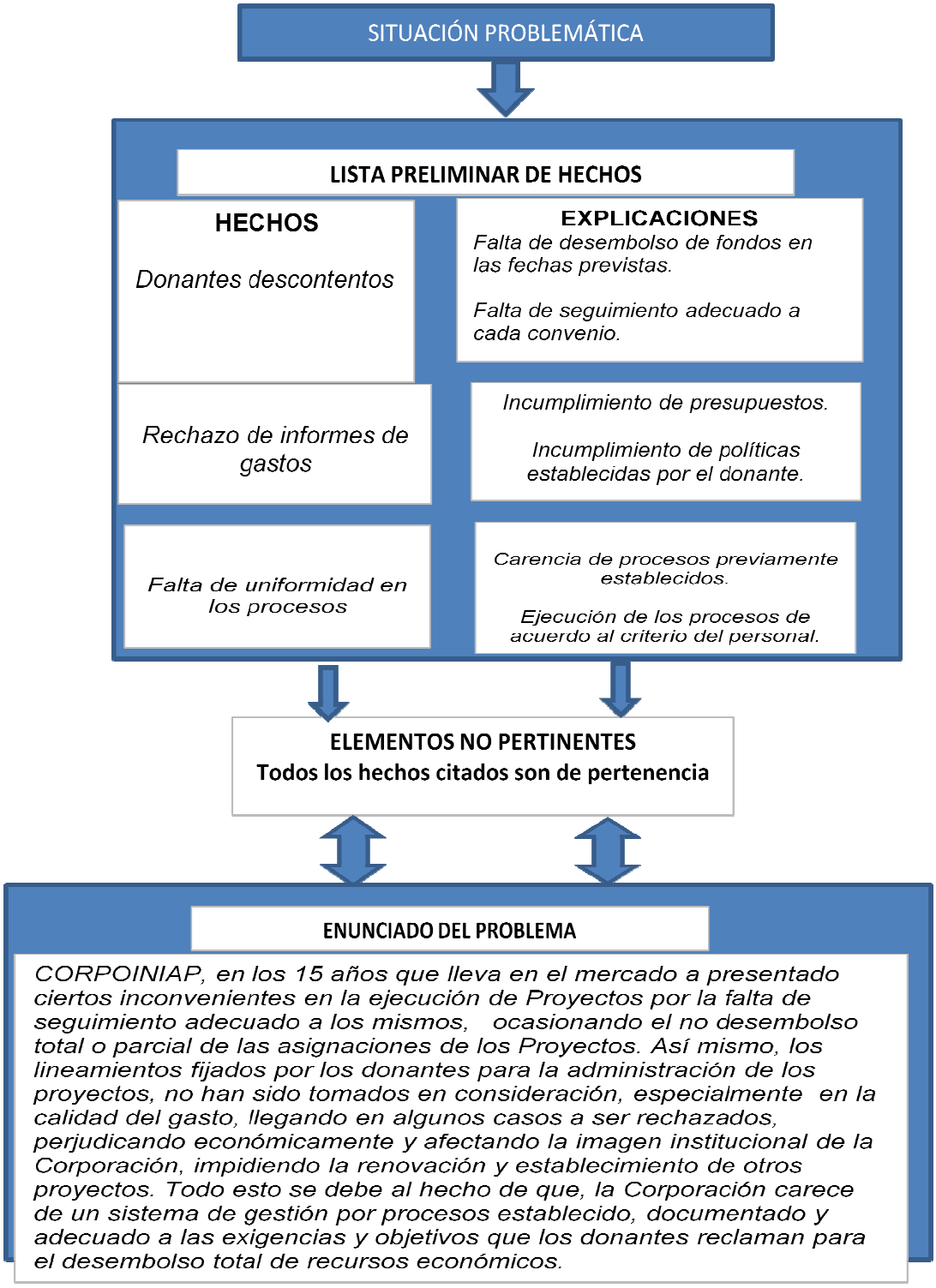


Figura 1.1: Análisis esquemático de un problema


SITUACIÓN PROBLEMÁTICA
LISTA PRELIMINAR DE HECHOS
HECHOS
EXPLICACIONES
Donantes descontentos
Falta de desembolso de fondos en las fechas previstas.
Falta de seguimiento adecuado a cada convenio.
Rechazo de informes de gastos
Incumplimiento de presupuestos.
Incumplimiento de políticas establecidas por el donante.
Falta de uniformidad en los procesos
Carencia de procesos previamente establecidos.
Ejecución de los procesos de acuerdo al criterio del personal.
ELEMENTOS NO PERTINENTES
Todos los hechos citados son de pertenencia
ENUNCIADO DEL PROBLEMA
CORPOINIAP, en los 15 años que lleva en el mercado a presentado ciertos inconvenientes en la ejecución de Proyectos por la falta de seguimiento adecuado a los mismos, ocasionando el no desembolso total o parcial de las asignaciones de los Proyectos. Así mismo, los lineamientos fijados por los donantes para la administración de los proyectos, no han sido tomados en consideración, especialmente en la calidad del gasto, llegando en algunos casos a ser rechazados, perjudicando económicamente y afectando la imagen institucional de la Corporación, impidiendo la renovación y establecimiento de otros proyectos. Todo esto se debe al hecho de que, la Corporación carece de un sistema de gestión por procesos establecido, documentado y adecuado a las exigencias y objetivos que los donantes reclaman para el desembolso total de recursos económicos.

1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo implementar un Sistema de Gestión por Procesos para el Área Administrativa Financiera de CORPOINIAP?

1.3.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el criterio para definir los procesos que se van a implementar en el Sistema de Gestión de CORPOINIAP?

¿Cómo determinar las etapas para una correcta implementación de éste enfoque de gestión?

¿Cómo comprobar que la implementación del Sistema de gestión por procesos en el área administrativa financiera de CORPOINIAP es la adecuada?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Implementar un Sistema de Gestión por Procesos para el área Administrativa Financiera de CORPOINIAP.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Definir los procesos que se van a implementar en el Sistema de Gestión por procesos de CORPOINIAP
   - Usar un sistema contable que se ajuste a las necesidades de la Corporación en cuanto al manejo de módulos de presupuesto y reportes necesarios para la toma oportuna de decisiones.
   - Obtener comprobantes de egreso directamente del sistema, evitando pérdida del tiempo al hacerlo en Word.
   - Realizar los comprobantes de ingreso y de retención con la ayuda del computador y de la impresora.

2. Determinar las etapas para una correcta implementación de un Sistema de gestión por procesos.

   - Analizar la situación actual de la Corporación INIAP
   - Definir los procesos actuales de la Corporación INIAP
   - Realizar una propuesta de mejora de los procesos
   - Estandarizar procesos
   - Establecer un sistema de medición de los procesos
   - Implementar los procesos críticos en la Corporación INIAP

3. Comprobar el correcto funcionamiento de la implementación de éste enfoque de gestión en CORPOINIAP

   - La implementación se podrá comprobar con la reducción de tiempos en la realización de los procesos modificados.
   - La capacitación al personal relacionado con los Proyectos

1.5 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

HIPOTESIS GENERAL

La Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área Administrativa Financiera de CORPONIAP permite mejorar y agilitar la operatividad en la administración y ejecución de presupuestos de los Proyectos de Investigación y Producción Agropecuaria

CAPITULO II

2 GESTIÓN POR PROCESOS

"La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a sus clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y los productos los reciben las personas"[1]

"La gestión por procesos lleva implícito un cambio en la forma de gestionar la empresa. A diferencia del enfoque funcional permite gestionar de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos de toda la organización y al gestionarlo basado en indicadores la empresa es capaz estar a tono con lo que necesita el cliente, aspecto que logra al tener en cuenta tanto las necesidades del cliente interno como externo"[2]

"Los modelos actuales promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas"[3]

De acuerdo a estos conceptos citados, podemos considerar que la gestión por procesos está apoyada por herramientas y métodos como la medición de eficiencia, la gestión preventiva de los recursos humanos, flujo de materiales y el análisis de valor.

Es por los resultados alcanzados que muchas organizaciones en el país han tomado la decisión y están reaccionando ante la ineficiencia que representa la organización

---

[1] SALAZAR, A. Gestión de procesos. Rev Calidad Asistencial. 1999. 14: 245-246.

[2] FALCON, P. y PRENDES, R. 2005. "Gestión por procesos y recursos humanos". Universidad Cienfuegos. Centro de Información y Gestión Tecnológica – CIGET. Cienfuegos, Cuba.

[3] HARRINGTON, J. 1996. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa", Mc. Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.

a través de departamentos o funciones con sus excesos de poder, inercia excesiva ante los cambios potenciando el concepto del proceso y trabajando con una visión objetivo la satisfacción del cliente.

2.1 PROCESO

Secuencia ordenada de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

2.1.1 CUALIDADES DE LOS PROCESOS

"Definibles.- posibilidad de ser documentados, sus requisitos y mediciones deben estar establecidos.

Repetibles.- posibilidad de repetirse en los mismos términos y condiciones, deben ser comunicados de modo que puedan ser seguidos y entendidos por el personal que los utiliza.

Predecibles.- posibilidad de alcanzar los resultados esperados cuando existe un seguimiento continuo de las actividades del proceso asegura su estabilidad".[4]

2.1.2 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

Entradas o inputs.- insumos que responden al estándar o criterio de aceptación definido que proviene de un proveedor interno o externo.

Recursos.- son todos aquellos recursos tecnológicos e infraestructura logística con la que cuenta una organización para la transformación de sus entradas.

Productos.- representa algo de valor para el cliente interno y externo, es el bien o servicio que produce la organización.

Sistema de medidas y de control.- consiste el sistema en que desarrolle por parte de la gerencia o encargados de cada área para verificar si cada subproceso está aportando lo que debería a la misión de la organización; son los métodos en los que nos apoyamos para confirmar si esta cumpliendo con lo establecido vs. Lo real como indicadores, sistemas de control interno, estándares, entre otros.

---

[4] MELINKOFF, R, 1990 "Los procesos administrativos ",Panapo, Caracas – Venezuela (página 10)

2.1.3 CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS

- Se pueden describir las entradas y las salidas
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso debe responder a la pregunta ¿Qué? , no al ¿Cómo?
- El proceso debe ser de fácil comprensión
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente a los conceptos y actividades incluidos en el mismo.[5]

2.1.4 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

- Le permite a la institución controlar los archivos
- Posibilita que la organización se centre en el cliente
- Aumenta la capacidad para competir
- Mejora el uso de los recursos
- Permite mejorar las interpelaciones al interior de la organización
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Visualiza los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación
- Permite que la organización cumpla con los objetivos[6]

2.1.5 FACTORES QUE DETERMINAN UN PROCESO

En los procesos, los recursos se transforman en productos, a través de la interacción del sistema, pero existen ocho factores que intervienen en el mismo, que se detallan a continuación: [7]

- **Management (Administración)**.- se lo define como el tipo de gerencia que guía el proceso; el enfoque que haga el gerente con respecto a la calidad de productos. Su análisis con respecto a los resultados, su apoyo y colaboración

[5] Web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.htm
[6] MEJIA, B, 2009 " Gerencia de procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud (página7)
[7] MARIÑO, H, 2001"Gerencia de Procesos", Alfaomega Editores, Colombia (página 12-13)

al personal que interviene en el proceso y su apertura hacia opiniones que le pueden brindar.

- **Materials (Materiales)**: en lo que se refiere a los materiales se valore si su suministro a la organización fue a tiempo (just time), además se analiza su calidad y cantidad adecuada y específica, las que el proveedor confiera.
- **Methods (Métodos):** un tercer factor son los métodos de trabajo aplicados en el proceso, la prácticas aplicadas para realizar el proceso, él como se hace. Los métodos tienen que ver con los procedimientos establecidos, las instrucciones, las políticas, Know - How aplicando al proceso.
- **Manpower (Mano de obra):** son las características de las personas que operan en el proceso, su experiencia acerca de la labor que desarrollan, su apertura hacia el aprendizaje para ser cada vez más competitivos y los incentivos que reciben por su labor.
- **Machines (Maquinaria):** se constituye en el factor determinante en todo proceso, los cuales son los encargados de la transformación de las entradas, se define como la capacidad instalada, el nivel tecnológico, al aprovechamiento de este recurso, su eficiencia y su aporte dentro del proceso.
- **Media Environmental (Medio ambiente laboral) :** hace referencia al clima organizacional que se vive en el proceso, las condiciones de salud ocupacional en las que las personas ejecutan su trabajo, tale cono nivel de ruido, iluminación, temperatura, en general los aspectos ergonómicos y riesgos profesionales de trabajo que son parte de este factor, que pueden mal entenderse al cuidado únicamente del agua y del aire.
- **Money (Dinero)**: son un factor determinante en la transformación, los recursos monetarios con los que se cuenta en el proceso, dinero, los recursos con los que cuenta para la innovación del mismo.
- **Measurements (Mediciones)**: corresponde a las mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Se los hace a través de los indicadores que suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia, eficacia, satisfacción al cliente y los proveedores.

2.1.6 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS

La clasificación de los procesos es importante porque establece cuáles son las salidas o resultados que se producen e identifica al comienzo del siguiente paso de todo el proceso. Lo que genera a la organización definir quién produce las salidas determinan los limites de cada subproceso, que por lo general es la parte menos clara entre una y otras etapa. Otro de los beneficios de esta clasificación es la existencia de la designación de un dueño para el proceso, lo que genera que exista un responsable por el cumplimiento o fracaso del proceso[8]

PROCESOS GERENCIALES

Son procesos gerenciales de planificación y control se realizan para brindar dirección a toda la organización

PROCESOS OPERATIVOS

Son los procesos que se llevan a cabo con el objetivo de obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

PROCESOS DE APOYO

Son los procesos cuyo objetivo es contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos operativos; es decir aquellos procesos que tienen que ver con la infraestructura, capital humano, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.

2.1.7 JERARQUIA DE PROCESOS

Casi todo lo que se realiza constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos que involucran a miles de personas y procesos muy sencillos que solo requieren segundos de su tiempo. Debido a esta diferencia tenemos la necesidad de establecer una jerarquía de procesos. Un macro proceso puede subdividirse en procesos que tiene una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso, con frecuencia, los macro procesos

[8] MARIÑO, H, 2001"Gerencia de Procesos", Alfaomega Editores, Colombia (página 39)

complejos se dividen en un determinado número de procesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macro proceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongados problemas.[9]

Las actividades son pequeñas acciones ejecutadas por una persona, que suele terminarse en un plazo determinado.

La jerarquía de los procesos se puede observar a continuación en la Figura 2.1

[9] HARRINGTON, J. 1996. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa", Mc. Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia (página 33)

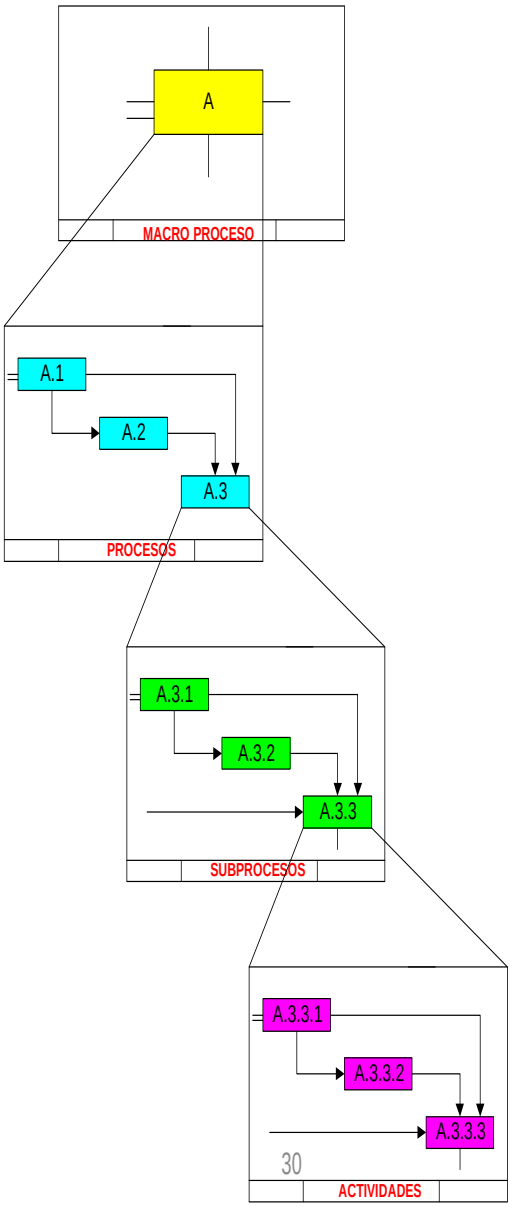


Figura 2.1: Jerarquía de Procesos

2.1.8 CADENA DE VALOR

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Por consiguiente la cadena de valor de una organización está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que aportan, con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades se combinan porque no inciden en la ventaja competitiva; o porque están regidas por una economía semejante. Las actividades de valor deberían asignarse a las categorías que mejor representan su aportación a la ventaja competitiva.

Las actividades de valores son las estructuras discretas de la ventaja competitiva, la forma en que se realizan junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. La manera adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado.

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico; las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables.[10]

2.1.8.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Existen cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial; cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la organización:

[10] PORTER, M 2002, “Ventaja Competitiva”, Overprint México (página 38 -44)

- Logística de entrada: son actividades que se relacionan con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto; manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, etc.
- Operaciones: son aquellas actividades mediante las cuales se transforman los insumos del producto final: maquinado, empaquetado, ensamblado, mantenimiento de equipo.
- Logística de salida; son actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: manejo de materiales, almacenamiento de producto terminado, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas: son actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la organización introducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas.
- Servicio: son actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor de un producto, instalación, reparación, capacitación, suministros de partes.

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las organizaciones.

2.1.8.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Estas actividades se dividen en cuatro categorías; al igual que las actividades primarias, cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de una industria particular.

- Adquisición: función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí.
- Desarrollo tecnológico: toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada a equipos de procesos.
- Administración de recursos humanos: está constituida por las actividades conexas al reclutamiento, la contratación, la capacitación,

el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal; respalda a las actividades primarias y de soporte.

- Infraestructura organizacional: consta de varias actividades, entre ellas la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales.

2.1.8.3 TIPOS DE ACTIVIDAD

Dentro de las actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan la ventaja competitiva de manera distinta:

- Actividades directas: intervienen directamente en la creación de valor para el comprador: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad.
- Actividades indirectas: permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones.
- Aseguramiento de la calidad: garantizan la calidad de otras actividades. El aseguramiento de la calidad no es sinónimo de administración de calidad, pues muchas actividades de valor favorecen la calidad. Las actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad predominan casi en todos los sectores de la organización, aunque rara vez se reconozca esto.

A continuación se analiza una cadena de valor expuesta por Michael Porter para una industria en la figura 2.2

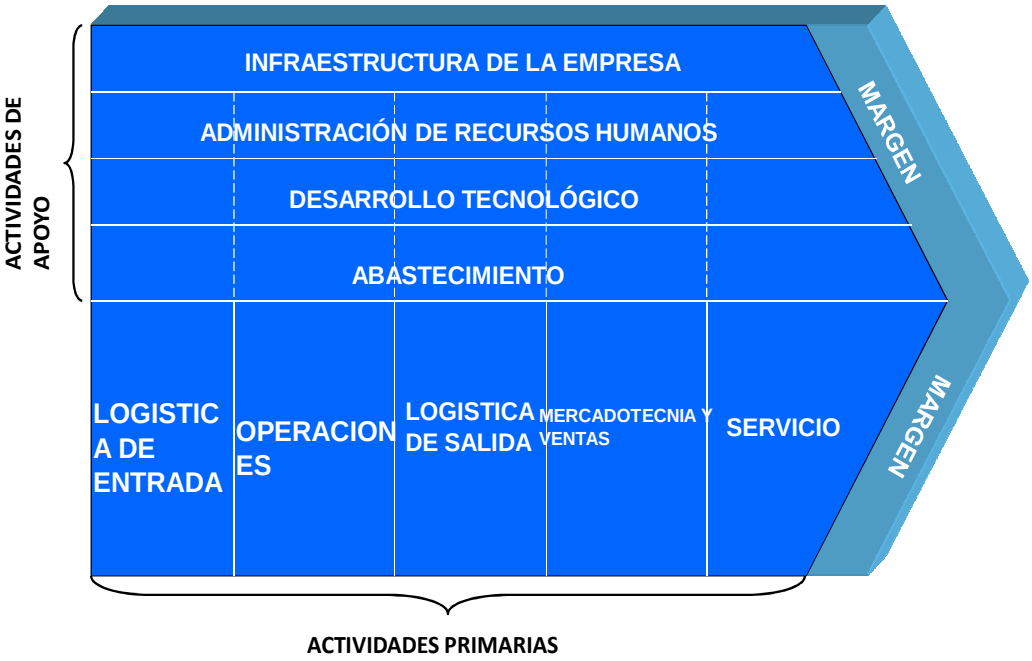


Figura 2.2: Cadena de Valor

2.2 DISEÑO DE PROCESOS

Para estructurar los procesos en una empresa se puede encontrar varias alternativas. La metodología a seguir será la que se detalla a continuación:[11]

- Mapeo de procesos
- Levantamiento de información
- Análisis de procesos
- Diseño de procesos

2.2.1 MAPEO DE PROCESOS

El mapeo de procesos es una técnica gráfica que ayuda a identificar el trabajo que se lleva a cabo de una unidad a través de la desagregación de los procesos de una

[11] GUZMAN,C. Tesis de Grado (página 33)

organización. La representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinario con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Los procesos clave inciden de un modo directo en la prestación del servicio del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma.

Constituyen la secuencia del valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto o servicio por el cliente.

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización. Una vez se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso.

El mapeo de los procesos permite obtener:[12]

- Un medio para que los equipos examinen los procesos interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y dónde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

[12] http://eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestión%20de%20la%20calidad/herra-2.doc

A continuación en la figura 2.3 se puede observar un ejemplo de un Mapa de Procesos.

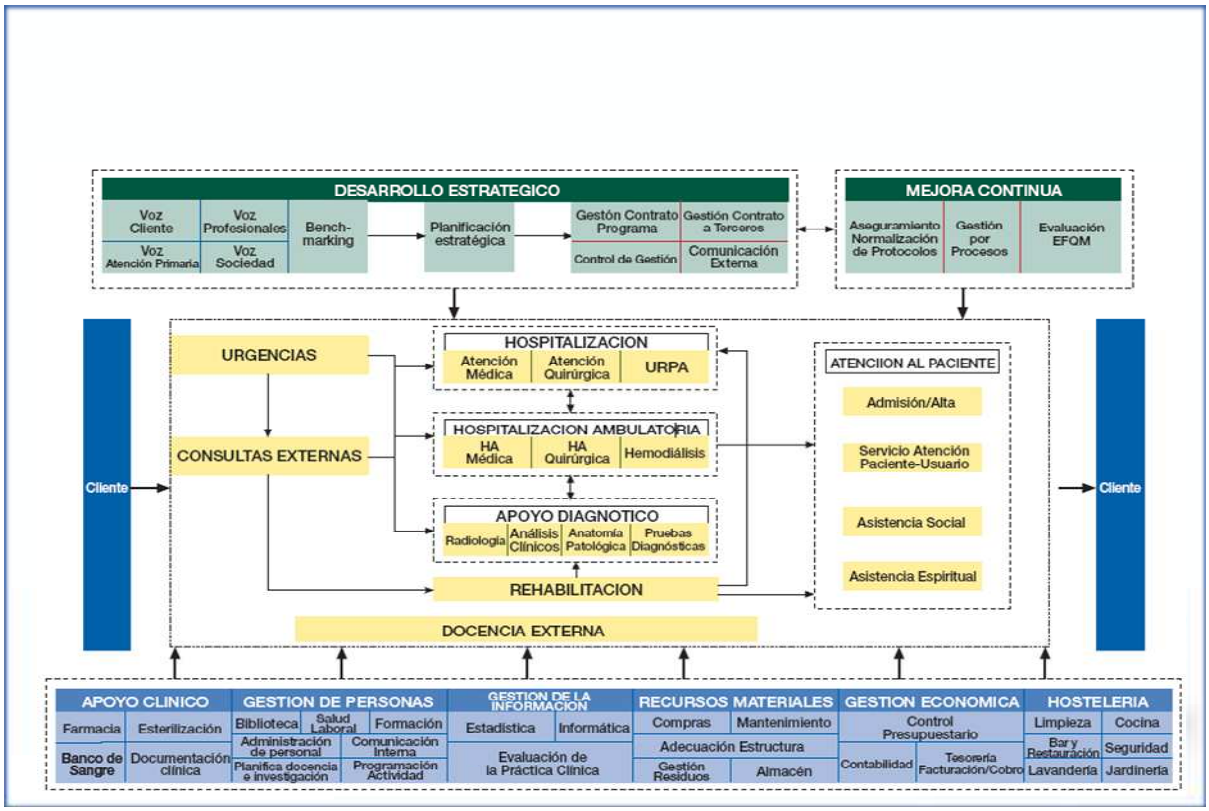


Figura 2.3: Mapa de Procesos

2.2.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

La metodología que se utiliza en el levantamiento de información, se basa en descubrir física y detalladamente todas y cada una de las tareas, actividades, subprocesos, procesos y macroprocesos que tiene la organización y sus interrelaciones. Es preciso diferenciar de donde se obtendrá la información, ya que las fuentes deben ser primarias o secundarias. Las fuentes de información primaria, son las que se encuentran involucradas en los procesos de forma directa. Las fuentes de información secundarias, son las que están relacionadas con normas y modelos teóricos y pueden ser internas o externas. A esta

recolección de información se la considera como el primer paso para el diseño de procesos actuales con los que cuenta la empresa y una vez recopilada la información se la valida, se la evalúa y se va estableciendo la importancia de corregir errores, distorsiones y exageraciones.

La metodología a seguir es la de abajo hacia arriba, lo que significa que se va a realizar el análisis de la información desde los operarios hasta el supervisor o administrador y de las partes (operarios y sus cargos) para toda la organización. Aquí predomina la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitirá la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc.

2.2.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

El análisis de los procesos se utiliza para conocer la situación de los procesos actuales de la organización, en donde los clientes son la primera fuente de información, ya que proporcionan su punto de vista de cómo funciona el proceso de acuerdo a sus necesidades, una vez recolectada la información de datos de las mencionadas necesidades del cliente interno y externo, se analiza que tan bien se están realizando los procesos. Para esto se puede basar en un diagrama de flujo del proceso en cuestión se realiza un discernimiento sobre las causas de los problemas, pasos innecesarios o duplicados y se identifica oportunidades de mejora.

2.2.4 DISEÑO DE LOS PROCESOS

En esta etapa se presenta la necesidad de crear equipos de trabajo, con un líder del mismo y establecer indicadores para cada uno de los procesos, una vez definido el equipo de trabajo se establece el proceso y subproceso para identificar los limites, inputs, outputs y la relación del proceso con otros procesos de la organización.

Además se detallan las actividades del proceso. El diseño de los procesos consiste en la descripción gráfica de la estructura de las actividades.

2.2.4.1 DIAGRAMAS DE FLUJO

El autor Mejía Braulio en su libro Gerencia de Procesos, señala que para el diseño de flujogramas se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el flujograma
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas
- El texto dentro del símbolo debe ser breve
- El cliente debe aparecer en el flujograma, puesto que es la razón de ser de los servicios de la institución.
- La presentación debe ser clara y explicita y no dando lugar a confusión

2.2.4.2 SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Es un método que permite describir en forma gráfica un proceso a través de la utilización de líneas y símbolos. Los símbolos que más se utilizan en un diagrama de flujo los podremos observar en la Figura 2.4 que se presenta a continuación:

	Operación		Espera
	Punto de decisión		Conector
	Documento		Límites
	Proceso Predefinido		Conector fuera de Página
	Dirección de Flujo		Almacenamiento
	Datos		Disco Magnético

Figura 2.4: Simbología para Diagramas de Flujo (HARRINGTON, James)

2.2.4.3 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

El uso del diagrama de flujo representa varias ventajas entre las que se cuentan:

- Facilitar la ejecución de trabajos
- Describe los diferentes pasos del proceso
- Impide las improvisaciones
- Permite visualizar todos los procesos
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera un sentido de responsabilidad
- Establece los límites del proceso.[13]

2.2.4.4 CARACTERÍSTICAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes de los mismos
- Facilita el análisis y mejora los procesos, suprimiendo lo no esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo
- Ayuda a la ejecución del trabajo
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.[14]

2.3 IMPLANTACIÓN DE PROCESOS

Después de haber realizado de una manera correcta el diseño de los procesos, el siguiente paso es el de la implantación, para lo cual es necesario realizar un cronograma de actividades, el cual tiene que estar muy bien detallado en los siguientes aspectos: responsables, costos y todos los recursos que se van a utilizar.

---

[13] MEJIA, B, 2009 " Gerencia de procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud (página45)

[14] MANUAL DE PROCESOS, Ministerio de Economía y Finanzas

Previa a la implementación del proceso ya diseñado, se debe considerar y analizar la posibilidad de resistencia al cambio por parte del recurso humano y su incidencia dentro de la organización. Por ello se debe analizar las medidas y correctivos que se adoptarán en caso de ser necesario, entre las cuales se debe citar:

- Comunicar previamente el cambio en que se involucrará al personal de la organización y su participación en una nueva etapa.
- Dar capacitación necesaria para que se conozca la nueva realidad operacional de la organización.
- Escoger el elemento indicado para iniciar la etapa de cambio
- Desarrollar una implementación progresiva

2.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Para Harrington, el mejoramiento de procesos describe de mejor manera el concepto de eficiencia, efectividad y adaptabilidad para lo que establece las siguientes herramientas

- **Eliminación de trabas burocráticas**: suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- **Eliminación de duplicación de actividades**: evitar que la misma tarea o su objetivo se realice dos veces en diferentes fases del proceso.
- **Evaluación del valor agregado**: valorar cada actividad dentro del proceso para determinar en qué porcentaje aporta a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- **Simplificación del tiempo de los procesos**: buscar la forma más adecuada para reducir el tiempo del ciclo, por medio de la reducción del tiempo de las actividades.
- **Eficiencia en la utilización de equipos**: hacer uso efectivo de los bienes de capital y de los recursos pertinentes al aspecto laboral para lograr un mejor desempeño.

- **Lenguaje simple**: se refiere a la utilización de vocablos y redacción simplificada y sin términos muy técnicos, para lograr una fácil comprensión de lo que se quiere explicar.
- **Estandarización**: elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los empleados la ejecuten de la misma forma cada vez que la realicen.
- **Alianza con proveedores:** se debe comprender que la calidad de los outputs (salidas) está ligada directamente a la calidad de los imputs (entradas) que recibe el proceso.
- **Automatización:** determinar cuál o cuáles actividades se pueden ejecutar por medio de la tecnología, suprimiendo la mano de obra y reemplazándola por equipo y tecnología de punta, reduciendo tiempo de producción.

2.5 INDICADORES Y MONITOREO

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos o tiempos dentro de una organización.

2.5.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Según Jesús Beltrán, define a los indicadores como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas, estos indicadores pueden ser:

- Valores
- Unidades físicas
- Series estadísticas, etc.

2.5.2 ELEMENTOS DE LOS INDICADORES

Los indicadores de gestión están conformados por una serie de elementos que sirven para darle un orden específico a los mismos, y un sentido mucho más claro y deben ser entendibles, verificables y cuantificables por cualquier persona externa o interna a la organización, a continuación se describe los elementos que debe poseer un indicador:

- Nombre del indicador
- Forma de cálculo del indicador
- Unidades en las que se expresa el indicador
- Glosario

2.5.2.1 NOMBRE DEL INDICADOR

En esta parte se debe elegir el nombre del indicador que se desea formular, este debe definir claramente por medio de su nombre su objetivo y finalidad.

2.5.2.2 FORMA DE CÁLCULO DEL INDICADOR

Este elemento es clave cuando se trata de indicadores de carácter cuantitativo, es la ecuación matemática por medio de la cual se va a establecer un valor. Se debe seleccionar parámetros adecuados, para que el indicador genere el resultado del área específica que se desea evaluar.

2.5.2.3 UNIDADES EN LAS QUE SE EXPRESA EL INDICADOR

Aquí se detalla la forma en que se va a expresar el valor que va a determinar el indicador, el mismo que va a variar de acuerdo con los aspectos que se relacionen en la forma de cálculo. Se lo puede determinar en unidades, porcentajes en los casos que el indicador sea cuantitativo, y en parámetros de calidad o desempeño si es de forma cualitativa.

2.5.2.4 UNIDAD DE MEDIDA

Este elemento debe estar claramente documentado en cuanto a los factores que los relaciona en su cálculo, además se debe indicar a manera de glosa los aspectos

inherentes que utiliza la organización y debe contener una explicación concisa del objeto que persigue el indicador dentro de la misma.

2.5.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores de gestión poseen una característica que son de información por lo que agregan valor y no solo datos. Los indicadores presentan características y atributos ya sea de forma individual o de grupo, a continuación se los detalla:[15]

- Exactitud: la información presentada por los indicadores de gestión debe mostrar la situación real de la organización.
- Forma: la presentación de la información puede ser cuantitativa, cualitativa, numérica, gráfica, visualizada, resumida o detallada. La presentación de la información debe ser de acuerdo a la situación necesidades, habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o analiza los factores críticos.
- Extensión: es el alcance en términos de cobertura del área de interés. Además está ligado a la brevedad requerida, dependiendo del recurso, insumo, proceso o actividad que se trate.
- Origen: es la fuente directa de la cual se extrae la información, y esta fuente puede ser interna o externa con respecto a la organización.
- Temporalidad: la información recabada de acuerdo a los indicadores de gestión puede ser tanto del pasado como de hechos futuros, incluyendo momentos actuales.
- Relevancia: la información es relevante para la organización si es necesaria.
- Integridad: la información provista debe ser completa, el panorama integral de lo que necesita saber acerca de la situación determinada.
- Oportunidad: para ser considerada como oportuna debe estar siempre disponible y actualizada cuando sea necesaria.

2.5.4 TIPOS DE INDICADORES

[15] BELTRAN, J, “ Indicadores de Gestión”, Primera Edición (página 36 -37)

En el ámbito de la gestión orientada hacia los procesos, los indicadores pueden ser:

2.5.4.1 INDICADORES DE PROCESOS

Los indicadores de gestión de procesos pretenden medir que está sucediendo con las actividades.

2.5.4.2 INDICADORES DE RESULTADO

Esta clase de indicadores intentan evaluar las salidas del proceso respecto a los requerimientos del cliente.

2.5.4.3 INDICADORES DE EFICACIA

Pretenden evaluar el logro de los resultados propuestos, nos indican si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso.

2.5.4.4 INDICADORES DE EFICIENCIA

Esta clase de indicadores se enfocan en el que se debe hacer, por el motivo es importante definir operacionalmente los requerimientos del cliente para comparar lo que se entrega contra lo que se espera.

2.5.5 IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS A TRAVÉS DE INDICADORES

Según Crosby “si no puedo medirlo, no puedo administrarlo”. Podemos resaltar la importancia que tiene la medición en el proceso administrativo, y mucho más importante en una gestión basada en los procesos, pues constituye una herramienta vital para comparar cuantitativamente los resultados operacionales de la organización contra el estándar establecido, y a partir de ello generar patrones de desempeño y acciones correctivas en cuanto al desenvolvimiento de los recursos.[16]

Las ventajas que genera la medición de los procesos:

[16] MEJIA, B, 2009 “ Gerencia de procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud (página45)

- Permite cuantificar con certeza
- Permite conocer las oportunidades de mejorar de un proceso
- Permite analizar y explicar un hecho
- Genera información de los procesos y su aporte a la misión de la organización
- Ayuda a fijar metas y monitorear tendencias
- Proporciona la entrada para analizar causas de raíz y las fuentes de errores
- Ayuda a monitorear el progreso
-

2.5.6 VENTAJAS DE LOS INDICADORES

PARA EL EQUIPO

- Motivar a alcanzar metas
- Estimular el trabajo en equipo
- Incrementar el desarrollo personal
- Crear un proceso de innovación

PARA EL NEGOCIO

- Incrementar la eficiencia, eficacia y productividad
- Es una herramienta de información de gestión
- Identifica las oportunidades de mejora
- Identifica fortalezas para un refuerzo positivo
- Información que prioriza actividades básicas

PARA LA EMPRESA

- Brinda la información corporativa
- Determina factores críticos del éxito
- Permite desarrollar una gerencia basada en datos y hechos
- Evalúa y visualiza el comportamiento de actividades claves
- Gestionar procesos administrativos basándose en misión y objetivos

2.5.7 FORMULACIÓN DE INDICADORES

Un indicador de proceso representa un objetivo a cumplir en el funcionamiento del proceso al que se hace referencia, manifiestan por tanto el control de una variable o característica del proceso que es necesario analizar para una correcta gestión.

La medición de los procesos utilizando indicadores es un factor clave en la gestión de los procesos, ya que para gestionar se debe controlar y para controlar se debe medir y/o analizar. Si no se controla no se puede gestionar de ahí la extrema importancia que la utilización de indicadores tiene en cualquier sistema de gestión.

Para establecer un indicador de proceso previamente al diseño del indicador el proceso debe estar perfectamente definido, y se debe conocer lo suficientemente bien como para que se pueda.

La metodología que propone Guzmán para el diseño de indicadores es la siguiente:

1. Definir sus entradas y salidas
2. Identificar a los clientes del proceso. Aquellos que van a recibir la salida del proceso.
3. Identificar sus requerimientos y expectativas
4. Definir requisitos válidos.

   Después de haber trabajado en el desarrollo de estos cuatro puntos se tiene información suficiente como para diseñar propiamente el indicador.
5. Diseñar el indicador, a partir de la información recibida en cuatro primeros pasos, se debe definir las variables más optimas bajo las siguientes consideraciones:
   - Definir donde se debe medir: normalmente al final del proceso y en determinados puntos intermedios.
   - Cuando se va a medir
   - Que se va a medir: Eficiencia, eficacia y flexibilidad
   - Quien debe medir: la persona que realiza la actividad o el propietario del proceso.
   - Quien define los objetivos para esos indicadores

- ❖ La eficacia: el cliente
- ❖ Eficiencia: la empresa y el entorno

6. Revisar los indicadores; los indicadores son un traje a la medida que deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador.

2.6 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

2.6.1 PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

"El esfuerzo que las organizaciones transformadoras realizan por priorizar sus procesos es una de las claves que explican el éxito con que gestionan sus procesos"[17]

2.6.2 METODOLOGÍA PARA LA PRIORIZACION DE PROCESOS CRÍTICOS

- ❖ Construir una matriz listando, por un lado, sus principales objetivos a corto y largo plazo, y, por otro, los procesos que consideran más significativos para su consecución

- ❖ Analizar qué procesos están implicados en la consecución de sus objetivos y, usando una determinada escala, en qué medida lo están.

- ❖ La escala puede ser más o menos sofisticada, aunque normalmente se usan medidas de tipo cualitativo como, por ejemplo, calificar la importancia de un determinado proceso para un objetivo concreto con las letras A, B, C o D, siendo A extremadamente importante y D nada importante

En la figura 2.5 se puede apreciar de mejor forma

[17] ROURE B, MOÑINO M, RODRIGUEZ A. "La Gestión por Procesos

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y PROCESOS

	OBJETIVOS INSTITUCIONALES			
PROCESOS	1	2	3	4
PROCESO 1				
PROCESO 2				
PROCESO 3				
PROCESO 4				

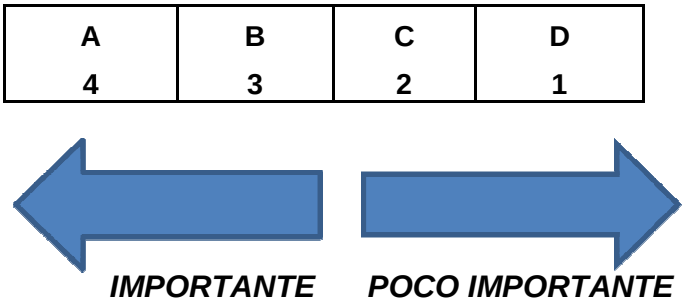


Figura 2.5: Relación entre objetivos y proceso

Proceso sin objetivo

Concluir que, si no hay alguna buena razón o causa de fuerza mayor, deberíamos plantearnos rebajar el nivel de atención que reciben o, incluso, prescindir de dicho proceso, con lo que estaríamos liberando recursos que podrían ser dedicados a los procesos que hayamos definido como críticos

Objetivos sin proceso

Concluir que, o bien nos hemos olvidado de incluir algún proceso en la lista de procesos de la organización, o bien, realmente, nos proponemos conseguir un objetivo para el que la organización no ha desarrollado todavía ningún proceso. Por tanto, habremos de reflexionar sobre la situación y decidir, en función de la visión y objetivos globales de la compañía, y de los recursos de todo tipo disponibles, si

hemos de desarrollar dicho proceso o, por el contrario, aplazar la consecución del objetivo.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACION INIAP – CORPOINIAP.

La Corporación INIAP – CORPOINIAP, es una entidad privada sin fines de lucro cuyo objetivo es colaborar y apoyar al INIAP en el desarrollo y cumplimiento de sus labores en los campos científico, técnico, administrativo, financiero y logístico; en las actividades de Generación de Transferencia de Tecnología, Capacitación, y Producción de bienes y servicios que demande el Sector Agropecuario para su desarrollo.

La corporación fue creada el 2 de Agosto de 1995 mediante Acuerdo Ministerial 272 del hoy Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesa, desde entonces maneja la parte administrativa financiera de Proyectos tanto de Investigación como de Producción Agropecuaria que son financiados por organismos nacionales e internacionales, a pesar de su trayectoria y experiencia en el mercado no cuenta con un documento en el que conste por escrito cada uno de los procesos que se realizan en forma diaria en la corporación.

Debido a la rotación de personal en la corporación, cada empleado ha ejecutado los procesos en diversas formas siendo en ciertos momentos muy difícil la comparación, es por este motivo que durante la ejecución de la Auditoría Externa realizada a los Estados Financieros del ejercicio económico 2009 se revisaron procesos tales como: aprobación de proyectos, registros, control presupuestario y presentación de informes que cambian de un período a otro y como resultado de esta revisión la firma de Auditoría recomienda la implementación de un sistema de gestión por procesos.

La Corporación INIAP – CORPOINIAP, desde el año 2008 cuenta con una nueva administración, desde esta fecha se ha venido depurando cuentas y procesos por parte de las funcionarias del área administrativa financiera, aún cuando la visión

general de los usuarios de los servicios de la corporación están satisfechos, sabemos que todavía es posible mejorar más.

3.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA CORPORACIÓN

3.2.1 MAPA DE PROCESOS

Para realizar el mapa de procesos de la Corporación INIAP – CORPOINIAP, se procedió a clasificar los principales procesos que se realizan para su funcionamiento diario, es así que dentro los Procesos de Dirección se encuentran los siguientes procesos: generación de normativa y planificación de presupuestos.

En los Procesos operativos se encasillan los siguientes: recepción de proyectos y firma de convenios, gestión de proyectos y elaboración de proyectos.

En los procesos de Apoyo se encasillan los siguientes: gestión administrativa y de personal, adquisiciones, seguimiento de informes técnicos y la gestión financiera.

A continuación en la figura 3.1 se muestra el mapa de procesos definido para CORPOINIAP.

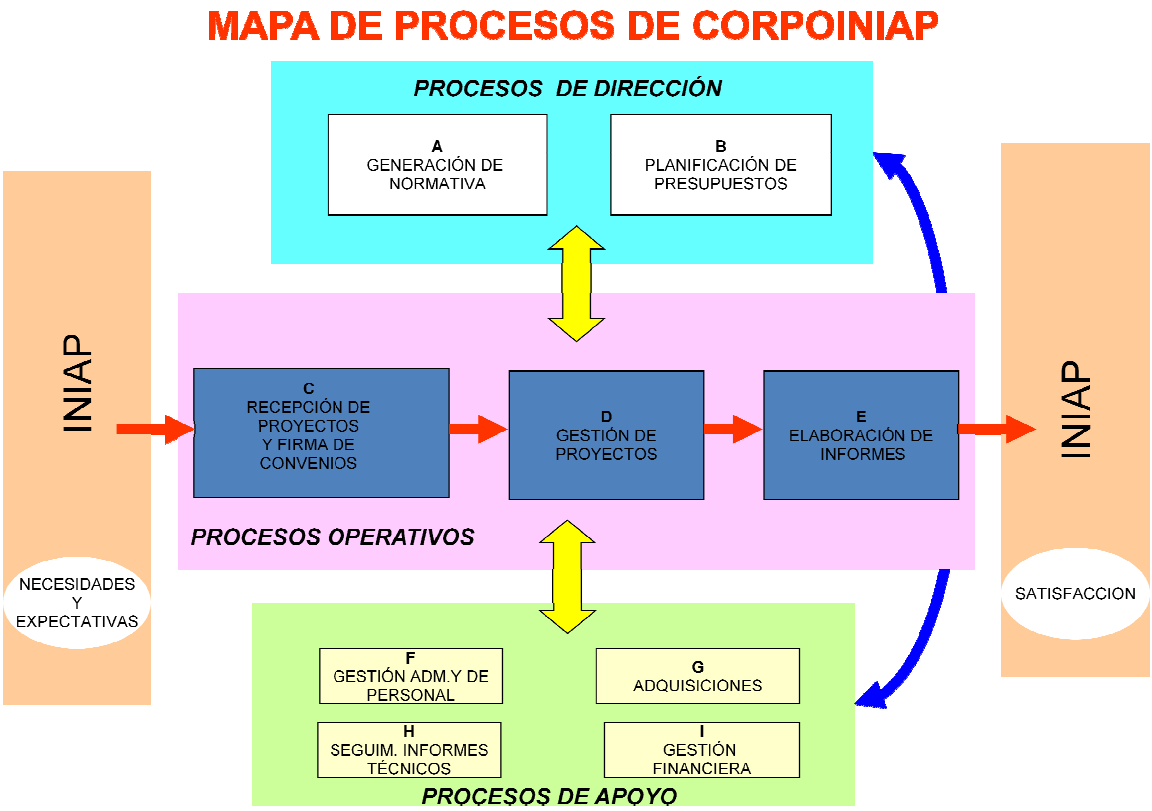


Figura 3.1: Mapa de Procesos de CORPOINIAP

3.2.2 INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación se lista en la tabla 3.1 los procesos de CORPOINIAP:

INVENTARIO DE PROCESOS	
COD.	**DESCRIPCION**
PROCESOS DE DIRECCION	
A	Generación de Normativa
B	Planificación de Presupuestos
PROCESOS OPERATIVOS	
C	Recepción de Proyecto y Firma de Convenio
C1	Preparación de Proyectos
C2	Aprobación de la Dirección de Investigación
C3	Firma de Convenio con el Donante
D	Gestión de Proyectos
D1	Recepción de Fondos
D2	Ejecución Presupuestaria
E	Elaboración de Informes
E1	Elaboración de Informes de Avance
E2	Elaboración de Informes Finales
E3	Actas de Cierre
PROCESOS DE APOYO	
F	Gestión Administrativa y de Personal
F1	Contratación de Personal
G	Adquisiciones
G1	Adquisición de Insumos, materiales, servicios y equipos
H	Seguimiento de Informes Técnicos
H1	Seguimiento de Informes Técnicos
I	Gestión Financiera
I1	Realizar asientos contables
I2	Elaboración de Balances
I3	Realización de Pagos
I4	Realización de Cobros
I5	Realización de Inversiones
I6	Obligaciones Tributarias y Laborales

Tabla 3.1: Inventario de Procesos

En función del inventario de los procesos que se realizan en la Corporación, vamos a proceder a aplicar entrevistas con los involucrados en cada uno de los procesos Operativos y de Apoyo con el fin de identificar las actividades que se cumplen en cada uno de ellos.

3.2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

3.2.3.1 PROCESOS OPERATIVOS

C Recepción de Proyecto y Firma de Convenio

C1 Preparación de Proyectos

- Contactar con donantes nacionales o extranjeros
- Solicitar términos de referencia para elaboración de ante proyecto
- Elaborar ante proyecto en función de términos de referencia proporcionados por las instituciones donantes.
- Ante Proyecto finalizado

ANÁLISIS

Este proceso es realizado íntegramente por personal técnico del INIAP, y los pasos para realizarlo están establecidos por políticas institucionales.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Por los antecedentes expuestos en el análisis, no es posible proponer una mejora por cuanto pertenece a otra institución, pero aún al no ser un proceso de la Corporación es necesario colocarlo por cuanto es el punto de de partida para los procesos que ejecuta CORPOINIAP.

C2 Aprobación de la Dirección de Investigación

- Receptar el Proyecto en la Dirección de Investigación del INIAP.
- Revisar el Proyecto, si está alineado con las políticas institucionales del INIAP
- Sugerir cambios de ser necesarios
- Aprobar el Proyecto

ANÁLISIS

Este proceso es realizado por el Director de Investigación del INIAP, y los pasos para realizarlo están establecidos en políticas institucionales y a la experiencia en el campo del mencionado profesional.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Por los antecedentes expuestos en el análisis, no me es posible proponer una mejora por cuanto pertenece a otra institución, pero aún al no ser un proceso de la Corporación es necesario colocarlo por cuanto es la secuencia para los procesos que ejecuta CORPOINIAP.

C3 Firma de Convenio con el Donante

- Contactar con la entidad donante para la firma del Convenio
- Recibir convenio
- Acordar el porcentaje del costo de administración (OVERHEAD) que la Corporación cobrará a la entidad donante por la administración del Proyecto.
- Firmar el Convenio con el donante
- Convenio firmado.

ANÁLISIS

El proceso de contactar con el donante se lo realiza a través de correos electrónicos o de contacto telefónico en el cual se acuerda el porcentaje del costo de administración que cobrará CORPOINIAP por la administración del Proyecto. Se firma los convenios y se remite el ejemplar físico al donante para el respaldo de las partes intervinientes.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Establecer un porcentaje fijo para la administración de acuerdo a los montos de los proyectos, el inconveniente es que algunas instituciones donantes no aceptan

costos por administración y prefieren entregar en especies (materiales de oficina, equipos de computo, etc).

D Gestión de Proyectos

D1 Recepción de Fondos

- Entregar al donante los documentos necesarios para el desembolso correspondiente: facturas, datos de la entidad bancaria para la recepción de transferencias.
- Revisar cronograma de desembolsos del Proyecto firmado
- Revisar si el Proyecto requiere la apertura de una cuenta única o si se puede mantener en una cuenta común.
- Habilitar una cuenta corriente exclusiva para la recepción de fondos del Proyecto.
- Informar al donante la cuenta
- Receptar los fondos

ANÁLISIS

El proceso actual es muy útil, y nos permite una correcta identificación de los fondos de los diferentes proyectos que son administrados en la actualidad.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Mantener un cuadro de los desembolsos esperados por cada proyecto en el año, con el fin de evitar que se destinen por error los fondos a diferentes proyectos.

D2 Ejecución Presupuestaria

- Cumplir con los presupuestos aprobados del Proyecto, acordados entre el donante y el responsable técnico del Proyecto.
- Controlar la idoneidad del gasto, si procede se da trámite caso contrario devolver al Responsable del Proyecto.

- Registrar cada gasto con cargo a una de las partidas presupuestarias del Proyecto (Excel).
- Revisar que no se sobrepase los gastos en las partidas presupuestarias aprobadas, caso contrario hay que reasignar a otra partida.

ANÁLISIS

Todo el proceso citado se lo realiza en Excel, aún cuando el control presupuestario es bueno existe el riesgo de que una partida se sobregire siendo necesaria una reforma al presupuesto.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Lo ideal sería contar con un sistema contable con un modulo para el manejo de presupuestos, en el que sea posible cargar los presupuestos de cada uno de los proyectos y conforme se genere un gasto mantener un saldo actualizado de cada una de las partidas. Ya que actualmente para obtener este dato es necesario realizar un corte, filtrar por cada partida y comparar con el presupuesto y obtener el saldo presupuestario.

E Elaboración de Informes

E1 Elaboración de Informes de Avance

- Imprimir el auxiliar contable del Proyecto correspondiente
- Cotejar los gastos ejecutados en cada partida presupuestaria con el presupuesto aprobado.
- Realizar una matriz en Excel en el que consten los siguientes datos: número de factura, proveedor, concepto del gasto, valor y la partida a la cual se cargo el gasto en la solicitud del Responsable del Proyecto.
- Resumir los gastos por partida y colocarlos en el formato solicitado por el donante.

- Revisar el informe por parte de la Contadora General
- Legalizar el informe por parte de la Contadora General, Director Ejecutivo y el Responsable técnico del Proyecto.

ANÁLISIS

El proceso para la elaboración de informes de avance está definido por la costumbre, pero si se contara con la herramienta citada en la mejora del proceso de ejecución presupuestaria la realización del mismo sería más ágil.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Adquirir un sistema contable con un modulo para presupuestos, en el que sea posible cargar los presupuestos de cada uno de los proyectos y conforme se genere un gasto obtener saldos actualizado de cada una de las partidas.

E2 Elaboración de informes finales

- Imprimir el auxiliar contable del Proyecto correspondiente
- Cotejar los gastos ejecutados en cada partida presupuestaria con el presupuesto aprobado.
- Realizar una matriz en Excel en el que consten los siguientes datos: número de factura, proveedor, concepto del gasto, valor y la partida a la cual se cargo el gasto en la solicitud del Responsable del Proyecto.
- Resumir los gastos por partida y consolidarlos con los informes de avance anteriores.
- Resumir los desembolsos realizados por la entidad donante para el financiamiento del Proyecto.
- Revisar el informe final por parte de la Contadora General
- Legalizar el informe por parte de la Contadora General, Director Ejecutivo y el Responsable técnico del Proyecto.

ANÁLISIS

El proceso para la elaboración de informes finales está definido por la costumbre, pero si se contara con la herramienta citada en la mejora del proceso de ejecución presupuestaria la realización del mismo sería más ágil.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

El criterio de mejoramiento esta descrito en la elaboración de informes de avance.

E3 Realizar Actas de Cierre de Proyectos y traspasos

- Reunir los informes de avance y el informe final
- Resumir los desembolsos realizados por la entidad donante para el financiamiento del Proyecto.
- Redactar Acta en el cual conste: periodo del proyectos, total de ingresos recibidos, total de gastos realizados, activos fijos inventariables que pasaran a formar parte de los Activos del INIAP.

ANÁLISIS

La forma como está actuando la Administración de CORPOINIAP, es la apropiada termina un proyecto y este es cerrado en forma adecuada a través de Actas dejando constancia del buen manejo administrativo y financiero de los Proyectos. Así como el traspaso oportuno de los activos fijos adquiridos para que sean responsabilidad del INIAP la custodia y mantenimiento de los mismos.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Se considera que el proceso es aceptable, por tanto no se sugiere ninguna mejora

3.2.3.2 PROCESOS DE APOYO

F Gestión Administrativa y de Personal

F1 Contratación de Personal

En cada uno de los Proyectos que ejecuta la Corporación se necesita la contratación de Personal Técnico, Consultores, Jornaleros, etc. La Corporación facilita esta tarea a través de la elaboración de Contratos en Relación de Dependencia, Contratos de Servicios Personales, Contratos de Consultoría, Contratos de Obra Cierta, los montos para sueldos y honorarios varían de acuerdo a los presupuestos aprobados de los Proyectos.

El proceso para la contratación de personal incluye:

- Solicitar por escrito al Director Ejecutivo de CORPOINIAP la realización de un contrato de acuerdo por parte del responsable técnico del Proyecto.
- Verificar si el presupuesto aprobado tiene la partida para realizar el gasto para la contratación.
- Proporcionar al responsable técnico del Proyecto los términos de referencia para la elaboración del contrato; en el mismo constan datos como: nombres y apellidos, # de cedula, título profesional, objeto del contrato, actividades a realizar, resultados esperados, sueldo u honorario, plazo del contrato.
- Recibir los términos de referencia con todos los datos solicitados.
- Elaborar el borrador de Contrato
- Aprobar el borrador por parte del Director Ejecutivo de CORPOINIAP o realizar los cambios sugeridos.
- Elaborar versión final de Contrato
- Legalizar el Contrato con la firma del Director Ejecutivo
- Enviar al contratado el Contrato para la firma
- Descontar en el auxiliar del Proyecto el gasto total por la contratación, con el fin de garantizar el pago en el futuro.

ANÁLISIS

La posibilidad que actualmente ofrece CORPOINIAP para la contratación de personal es bien acogida por los técnicos por cuanto ciertos proyectos no tienen presupuestos grandes para cubrir los sueldos que se cancelan a través de INIAP, sino más bien son ajustados a los presupuestos, esto sin perjudicar los beneficios que tienen el personal contratado.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Tener personal en CORPOINIAP que se dedique únicamente al área de Recursos Humanos, con el fin de prestarles la atención que se merecen.

G Adquisiciones

G1 Adquisición de Insumos y Materiales, Servicios y Equipos

- Solicitar por escrito al Director Ejecutivo de CORPOINIAP la realización de la compra de insumos y materiales, adjuntar cotización o factura de la casa comercial donde se realizará la compra. Cuando la adquisición supere los USD$1.000.00 se debe adjuntar tres proformas con las mismas características y un cuadro comparativo con la decisión sobre a quién adquirir.
- Verificar si en el presupuesto aprobado tiene la partida para realizar el gasto.
- Realizar el correspondiente comprobante de retención con los datos de la casa comercial y aplicar la tabla de retención con los porcentajes establecidos por el Servicio de Rentas Internas.
- Realizar el comprobante de egreso con los datos del proveedor y el correspondiente cheque.
- Revisar el pago (Contadora General) y autorizar y firmar (Director Ejecutivo)
- Registrar en el sistema contable la compra y los correspondientes pagos.
- Registrar en el auxiliar extra contable el gasto en el Proyecto correspondiente.

ANÁLISIS

El proceso actual de adquisición es poco funcional por cuanto los comprobantes de egreso se los realiza en Word y posteriormente es ingresado al sistema contable realizando la misma actividad dos veces, perdiendo tiempo valioso.

Adicionalmente los cheques son llenados a mano, lo que significa pérdida de tiempo y de recursos porque por errores humanos se anulan cheques con frecuencia.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Se sugiere que el sistema contable que adquiera CORPOINIAP, cuente con un modulo que permita obtener directamente el comprobante de egreso y el cheque lo que permitirá ahorrar tiempo y recursos.

H Seguimiento de Informes Técnicos

H1 Seguimiento de Informes Técnicos

- Revisar cronogramas de entrega de Informes Técnicos por parte del Director Ejecutivo de CORPOINIAP.
- Si es fecha contactar al responsable técnico del Proyecto.
- Realizar reuniones de trabajo con los responsables técnicos del Proyecto y personal de apoyo, con el fin de medir los avances del Proyecto.
- Redactar Informes para entregar al Donante
- Legalizar el Informe
- Enviar al donante

ANÁLISIS

El seguimiento de informes técnicos es un poco delicado, por cuanto no todos los profesionales lo ven como una ayuda, sino más bien como una interferencia en sus actividades.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Dejar constancia antes de la firma de los convenios que CORPOINIAP supervisará la entrega de informes técnicos a los donantes.

I Gestión Financiera

I1 Elaborar Registros Contables

- Seleccionar el proyecto en el sistema contable
- Tomar el documento fuente para el registro en el sistema contable.
- Revisar si es correcto, caso contrario devolver al responsable técnico del proyecto.
- Seleccionar el modulo correspondiente e ingresar los datos solicitados.
- Revisar el plan de cuentas del sistema contable y seleccionar la cuenta correspondiente al gasto a registrar.
- Imprimir el documento del asiento y adjuntar los documentos fuente que soportan la transacción.
- Archivar en la carpeta correspondiente.

ANÁLISIS

El proceso que se realiza para los registros contables es adecuado.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

No se sugiere ningún cambio, por considerarlo adecuado

I2 Elaborar Balances

- Seleccionar el Proyecto
- Seleccionar en el sistema contable la opción Informes
- Seleccionar el tipo de Balance a imprimir
- Registrar el rango de la información solicitada

- Imprimir el Balance o enviar el archivo a formato Excel
- Revisar informe si este es correcto termina, caso contrario buscar documentos fuente, contactar al responsable, solucionar el problema y reimprimir el balance.

Si se necesita un balance consolidado, imprimir balances individuales de todos los proyectos y realizar un archivo en Excel con la información requerida de forma consolidada.

ANÁLISIS

El proceso para la elaboración de balances es el adecuado, ya que el sistema contable cuenta con una opción para entregar este tipo de información, al revisar la razonabilidad de los gastos podemos darnos cuenta si existe alguna variación importante.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Obtener periódicamente del sistema contable reportes para revisar la razonabilidad de los saldos, no únicamente para la elaboración de informes de los proyectos.

I3 Realización de Pagos

- Receptar la solicitud por escrito del Responsable Técnico del Proyecto a la cual debe estar adjunta la cotización o factura del bien o servicio a adquirir.
- Revisar disponibilidad de saldo presupuestario en el proyecto.
- Realizar el comprobante de retención correspondiente aplicando los porcentajes establecidos para Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado por el Servicio de Rentas Internas para la adquisición tanto de bienes como de servicios (proceso manual).
- Realizar el comprobante de egreso en Word, debido a que el actual sistema contable no lo proporciona, en el comprobante de egreso constan datos como: monto del pago en letras y números, proveedor, nombre del proyecto,

concepto del gasto, número de factura, número del comprobante de retención y el número de oficio con que se solicito el gasto.

- Revisar los niveles de autorización del pago: Elaborado por, Revisado por, Autorizado por.
- Registrar en el auxiliar extra contable el gasto que se está ejecutando, y colocando la partida a la cual se va a descontar.
- Obtener y guardar una copia para el archivo de CORPOINIAP del comprobante de egreso, cheque y comprobante de retención; por cuanto estos documentos son enviados a través de valija a cada una de las Estaciones Experimentales donde se ejecuta el Proyecto.
- Archivar los documentos en el orden secuencial correspondiente.

ANÁLISIS

El proceso para la realización de pagos es bueno en cuanto a los controles establecidos, pero como se menciono anteriormente en los procesos de ejecución presupuestaria y el de adquisiciones esto mejoraría si se contara con un sistema contable a la medida de las necesidades.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

El contar con un sistema contable a la medida de las necesidades de CORPOINIAP, sería más fácil al conocer en cualquier momento el saldo presupuestario en cada una de las partidas, ahorrar tiempo al sistema proporcionar los comprobantes de egresos, cheques y comprobantes de retención.

I4 Realización de Cobros

- Recibir el ingreso (efectivo o cheque)
- Revisar concepto del cobro
- Llenar comprobante de ingreso (manual) en el cual consten los siguientes datos: Nombre de la persona que entrega el dinero/cheque, monto, Proyecto,

cantidad en letras y números, número de cheque, banco, # de cuenta a la cual se va a depositar el ingreso y nombre del Banco.

- Legalizar el comprobante a través de las firmas de la Contadora General y de la persona que recibe el cobro y del sello de CORPOINIAP.
- Realizar la correspondiente papeleta de depósito del banco al que se enviará el depósito sea de efectivo o de cheque.
- Entregar a la mensajera los documentos para el depósito
- Realizar el depósito en la institución financiera correspondiente
- Obtener documento del depósito
- Receptar el documento en la oficina de CORPOINIAP

ANÁLISIS

El proceso para cobros es adecuado, existe un buen control

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Se podría ahorrar tiempo y mejoraría la presentación si los comprobantes de ingreso se los podría realizar con el uso de una impresora, porque los controles no cambiarían.

I.5 REALIZACIÓN DE INVERSIONES

- Realizar un cuadro de disponibilidad de fondos de todas las cuentas corrientes de la Corporación y determinar si existe excedentes para realizar inversiones.
- Solicitar cotizaciones de tasas de interés en inversiones a 180 días a las principales instituciones del sistema financiero nacional en función de la calificación de riesgo, que no puede ser inferior a doble AA.
- Receptar las cotizaciones y realizar un cuadro comparativo de las propuestas
- Seleccionar la propuesta mejor, esta tarea es realizada por el Director Ejecutivo y el Presidente de la Corporación.
- Notificar a la institución seleccionada para proceder a la entrega de los fondos y receptar el correspondiente documento.

ANÁLISIS

El proceso para la realización de inversiones es adecuado, ya que primero hay que considerar el volumen de gastos de los proyectos y la necesidad inmediata de efectivo para considerar el monto disponible para la inversión. Además de cierta forma nos permite contar con una garantía al colocar en entidades financieras solidas.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

No se sugiere ninguna mejora por considerarlo adecuado.

I 6 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS Y LABORALES

I 6.1 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

La Corporación INIAP debe cumplir con la presentación de las declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado – IVA y de Retenciones en la Fuente ante el Servicio de Rentas Internas – SRI hasta el 20 de cada mes, para lo cual debe realizar las siguientes actividades.

- Elaborar una matriz en excell de las retenciones de impuestos realizados por Proyectos desde la oficina central con los siguientes datos: punto de emisión del comprobante, número de comprobante de retención, autorización del comprobante, fecha de emisión del comprobante, RUC del proveedor, nombre del proveedor, punto de emisión de la factura, número de la factura, autorización de la factura, fecha de caducidad de la factura, valor base de la factura, valor del IVA, porcentaje de retención de IVA, valor de retención de IVA, código de retención de la fuente, porcentaje de retención en la fuente, valor de retención, proyecto al que pertenece el gasto.
- Solicitar a cada una de las asistentes de los Proyectos en las Estaciones Experimentales de INIAP en Provincias el envío de la matriz de retenciones de impuestos en el mismo formato que la oficina central, además deben informar si se realizaron ventas en el periodo que están reportando.

- Consolidar la información de retenciones de impuestos y de ventas del periodo a declarar.
- Completar la información correspondiente en los formularios para el envío de la declaración a través de internet.
- Imprimir la declaración enviada para el archivo.
- Debito directo a la cuenta corriente de la Corporación

ANÁLISIS

El problema actual es que de los pagos que se procesan y remiten a los Responsables Técnicos no son remitidos oportunamente a CORPOINIAP originando en ciertos casos la elaboración de declaraciones sustitutivas, o retenciones internas de lo técnicos que no son reportadas a tiempo.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Cuando las retenciones de impuestos no sean reportadas en forma oportuna, cobrar al responsable el valor correspondiente de multas e intereses.

I 6.2 OBLIGACIONES LABORALES

- Elaborar una matriz de todos los empleados contratados en relación de dependencia con la Corporación INIAP en la que debe constar: nombres, cédula de ciudadanía, proyecto con el cual están contratados, fecha de inicio de la relación laboral, sueldo mensual, aporte individual, aporte patronal y de ser el caso fondos de reserva.
- Verificar si se han realizado nuevas contrataciones o terminación de relación laboral, de ser el caso se deberá notificar al IESS la novedad a través de un aviso de entrada o un aviso de salida.
- Ingresar a la página web del IESS, digitar usuario y clave
- Generar la planilla correspondiente para el pago
- Imprimir planilla para respaldo
- Debito directo a la cuenta corriente de la Corporación

ANÁLISIS

El problema actual es con los Responsables Técnicos de los Proyectos, por cuanto no solicitan a tiempo la elaboración de contratos en relación y por ende la notificación al IESS del aviso de entrada de un nuevo trabajador originando la realización de planillas de ajuste.

CRITERIOS DE MEJORAMIENTO

Cuando los Responsables Técnicos de los Proyectos no reporten en forma oportuna la contratación de personal, cobrar al responsable el valor correspondiente de multas e intereses.

3.3 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS

En base al levantamiento de los procesos actuales de CORPOINIAP, se hace la siguiente propuesta de mejora, tomando como base la teoría descrita en el Capítulo II en el punto 2.4 que habla sobre las herramientas para el mejoramiento de procesos.

Para realizar la mejora se analizo los diagramas de flujo actual y las actividades que se realizan para eliminar actividades repetitivas y que no agreguen valor a los procesos, eliminar pérdida de tiempo innecesario o implementar actividades que se han obviado en el proceso.

Las mejoras sugeridas son las siguientes:

SUBPROCESO: REALIZAR PAGOS

La elaboración de los comprobantes de retención se realizará en formato de excell y se los imprimirá, eliminando la pérdida de tiempo al realizarlo manual. Los campos que se llenarán directamente son:

- Nombre del Proveedor
- RUC del Proveedor
- Dirección del Proveedor

- Fecha de la factura
- Tipo de documento (factura, liquidación de compras y servicios)
- Número de documento
- Periodo fiscal
- Base imponible
- Tipo de impuesto (Renta o IVA)
- Código del impuesto
- % de retención
- Valor retenido

Actualmente CORPOINIAP cuenta con un sistema contable y la implementación de este cambio permitirá la mayor fluidez del subproceso.

Dentro del mismo proceso de pago, otro cambio sugerido es la impresión desde el sistema contable del comprobante de egreso, evitando la pérdida de tiempo al realizarlo en Word y su posterior ingreso al sistema contable, además permitirá visualizar la afectación contable de cada uno de los gastos, cosa que antes no era posible.

Los datos que contendrá el comprobante de egreso emitido desde el sistema son los siguientes:

- Valor del cheque en números
- Valor del cheque en letras
- Proyecto al que corresponde el gasto
- Concepto del pago
- Número del cheque
- Nombre del Banco
- Afectación contable
- Niveles de autorización (elaborado por, revisado por, autorizado por)
- Recibí conforme (pie de firma para el proveedor)

SUBPROCESO: REALIZAR COBROS

Elaborar los comprobantes de ingreso con el uso de la computadora e impresora, eliminando pérdida de tiempo al realizarlo manual, los campos que se llenarán directamente son:

- Fecha
- Cobro en efectivo o cheque
- Proyecto al que corresponde el ingreso
- Nombre de la persona que entrega el dinero
- Cantidad en letras
- Cantidad en números
- Concepto del cobro
- Afectación contable
- Si el cobro es en cheque: Banco, número de cheque y valor
- Número de cuenta a la que se va a depositar
- Nombre del Banco donde se depositará el dinero

SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

El sistema contable nuevo contará con un modulo de presupuestos, en el cual se le cargará el presupuesto de cada uno de los proyectos, y al ingresar cada compra o gasto: este será descontado de la partida presupuestaria correspondiente, de tal forma de contar con información real en cualquier momento, sin necesidad de realizar un corte para determinar los saldos.

3.4 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Para la estandarización de procesos usaremos fichas de procesos con los diversos procesos con sus correspondientes subprocesos que se realizan en CORPOINIAP, estas fichas nos permiten apreciar datos importantes como:

- Misión del proceso
- Alcance

- Clientes
- Proveedores
- Insumos
- Productos y servicios
- Propietarios de los procesos
- Recursos financieros
- Personal
- Equipos
- Instalaciones
- Controles en cada proceso
- Determinar el tipo de indicadores se usaran

3.5 SISTEMA DE MEDICIÓN DE PROCESOS

Para la medición de los procesos que se ejecutan en CORPOINIAP usaremos indicadores, en el anexo # 4 se puede apreciar a través de Fichas de Indicadores las diferentes mediciones que se usaran en cada uno de los procesos que se realizan en CORPOINIAP, estas fichas nos permiten apreciar datos como:

- Nombre del Proceso
- Nombre del subproceso
- Nombre del indicador
- Responsable del Proceso
- Propósito del Indicador
- Frecuencia de recolección de la información
- Frecuencia de revisión de la información
- Fórmula de cálculo del indicador
- Usuarios de los indicadores

En la tabla 3.2 se puede apreciar el nombre de cada uno de los indicadores para cada uno de los subprocesos.

CODIGO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR
C1	Preparación de Proyectos	Tasa de Proyectos Terminados
C2	Aprobación de la Dirección de Investigación	Tasa de Aprobación de Proyectos
C3	Firma de Convenio con el Donante	Tasa de Convenios Firmados
D1	Recepción de Fondos	Tasa de Proyectos Administrados en cuenta única y en cuenta común
D2	Ejecución Presupuestaria	Tasa efectiva de trámites realizados
E1	Elaboración de Informes de Avance	Tasa de Informes con errores e informes en trámite
E2	Elaboración de Informes Finales	
E3	Actas de Cierre	Tasa de Proyectos cerrados y traspasos
F1	Contratación de Personal	Tasa de Proyectos con personal contratado
G1	Adquisición de Insumos y materiales, servicios y equipos	Tasa de reformas de presupuestos
H1	Seguimiento de Informes Técnicos	Tasa de incumplimiento de Proyectos
I1	Realizar asientos contables	Tasa de documentos fuente rechazados
I2	Elaboración de Balances	Tasa de Balances con errores
I3	Realización de Pagos	Tasa de trámites rechazados
I4	Realización de Cobros	Tasa por tipo de ingresos
I5	Realización de Inversiones	Tasa de rendimiento de inversiones
I6	Obligaciones Tributarias y Laborales	Tasa de declaraciones sustitutivas
		Tasa de planillas con ajuste

Tabla 3.2: Nombre de los Indicadores

3.6 IMPLEMENTACIÓN PROCESOS CRÍTICOS EN LA CORPORACIÓN INIAP

Para la implementación primero se deben definir los procesos críticos, usaremos una matriz en la cual constaran los principales objetivos de CORPOINIAP y los procesos que se consideran críticos para su consecución.

La escala utilizada para la priorización de los procesos es de tipo cualitativo como se presenta a continuación en la Tabla 3.3.

OBJETIVOS

1.- Colaborar y apoyar al INIAP y otras instituciones para el mejoramiento de sus labores
2.- Ejecutar la administración financiera y logistica de Proyectos de Investigación Agropecuaria
3.- Propiciar alianzas interinstitucionales para potenciar fortalezas y superar debilidades
4.- Facilitar y cofinanciar actividades de capacitación en beneficio de investigadores del INIAP

Tabla 3.3: Matriz de Priorización de Procesos

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROCESOS

		OBJETIVOS INSTITUCIONALES				
COD	**INVENTARIO DE PROCESOS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**TOTAL**
C	*Recepción de Proyecto y Firma de Convenio*					
C1	Preparación de Proyectos	B	B	B	C	11
C2	Aprobación de la Dirección de Investigación	B	B	C	C	10
C3	Encargo de la Administración	A	A	A	C	14
C4	Firma de Convenio con el Donante	A	A	A	C	14
D	*Gestión de Proyectos*					
D1	Recepción de Fondos	A	A	B	C	13
D2	Ejecución Presupuestaria	A	A	A	C	14
E	*Elaboración de Informes*					
E1	Elaboración de Informes de Avance	B	B	B	C	11
E2	Elaboración de Informes Finales	B	B	B	C	11
E3	Actas de Cierre					
F	*Gestión Administrativa y de Personal*					
F1	Gestión Administrativa de los Proyectos	B	B	B	B	12
F2	Contratación de Personal	B	B	B	B	12
G	*Adquisiciones*					
G1	Adquisición de Insumos y materiales	A	A	A	A	16
G2	Adquisición de Servicios	A	A	A	A	16
G3	Adquisición de Equipos	A	A	A	A	16
H	*Seguimiento de Informes Técnicos*					
H1	Seguimiento de Informes Técnicos	B	B	B	C	11
I	*Gestión Financiera*					
I1	Realizar asientos contables	C	B	C	C	9
I2	Elaboración de Balances	B	B	B	C	11
I3	Realización de Pagos	A	A	B	B	14
I4	Realización de Cobros	B	B	B	C	11
I5	Realización de Inversiones	B	B	B	B	12

A	B	C	D
4	3	2	1

IMPORTANTE **POCO IMPORTANTE**

Después de la aplicación de la matriz de Priorización de Procesos realizada en la Tabla 3.3, hemos podido identificar que existen tres áreas críticas, la primera en el proceso de Adquisiciones de insumos, materiales, servicios y equipos, la segunda en el proceso de Gestión financiera en el subproceso de realización de pagos y la tercera en la Gestión de Proyectos en cuanto a la ejecución presupuestaria.

PROCESO DE ADQUISICIONES DE INSUMOS, MATERIALES, SERVICIOS Y EQUIPOS

Este proceso que se realiza en CORPOINIAP, es primordial por cuanto de este depende el cumplimiento de las actividades de los proyectos, y de la agilidad en la tramitación de la adquisición de los mismos dependerá el logro de los objetivos planteados.

ANTES

Para el proceso de adquisición se realiza el comprobante de egreso en Word y posteriormente ingresar al sistema generando una pérdida de tiempo al duplicar la actividad, los comprobantes de retención y los cheques se efectúan en forma manual. Además el control de la ejecución presupuestaria se lo realiza a través de los auxiliares extra contables, siendo necesaria realizar un corte de los gastos para saber el saldo presupuestario por partida de cada uno de los proyectos.

En el Anexo # 5 se adjunta una copia del comprobante de egreso que era utilizado antes a través de excell.

DESPUÉS

La Corporación INIAP consciente de la necesidad de adquirir un sistema contable que se ajuste a las necesidades inicio el proceso de compra a través de una publicación en el diario El Comercio, a la cual se presentaron varias alternativas, pero los ofertantes tenían sistemas contables que no se adaptaban a los requerimientos de la corporación, más bien la corporación debía adaptarse a la oferta. Hubo un único proveedor que podía realizar un sistema contable que se

adapte a las necesidades de CORPONIAP pero por el elevado costo que este representa sale del presupuesto establecido para el efecto. Por tanto la mejor opción fue contratar los servicios de un técnico en sistemas con un amplio conocimiento del sistema contable que actualmente maneja la Corporación que es el sistema MYOB, haciendo posible que sea el sistema contable quien nos proporcione el comprobante egreso en el formato que actualmente usamos, permitiéndonos ahorrar tiempo muy valioso y estandarizar el formato del comprobante de egreso para cada uno de los proyectos.

En el Anexo # 5 se adjunta una copia del comprobante de egreso que es utilizado actualmente y que es impreso desde el sistema contable MYOB.

PROCESOS DE GESTION FINANCIERA

Los procesos de la Gestión Financiera están ligados a los de adquisiciones, ya que constituyen los pagos por las adquisiciones, así como el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales para evitar inconvenientes con entes de control y prevenir el buen funcionamiento de la Corporación.

ANTES

Para los procesos que se llevan a cabo dentro de la Gestión Financiera como son: asientos contables, elaboración de balances, cobros, pagos, inversiones, obligaciones tributarias y laborales son importantes los cambios realizados por el ahorro de tiempo.

DESPUÉS

Aún cuando no fue posible la adquisición de un sistema contable ajustado a las necesidades de CORPOINIAP, los cambios alcanzados al lograr que el mismo sistema nos proporcione el comprobante de egreso en el formato que actualmente usamos, nos permitió ahorrar tiempo muy valioso.

La propuesta de realizar los comprobantes de retención y comprobantes de ingreso a través del uso de la computadora y la adquisición de una impresora matricial no fue acogida por el Director Ejecutivo, por cuanto considera que no es necesaria la incursión de este gasto por el volumen de comprobantes de retención y de ingreso que se realizan en forma diaria.

PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

En lo concerniente a la ejecución presupuestaria de los proyectos, para el control de las partidas se usa únicamente el auxiliar extra contable que se realiza en excell en el cual se coloca las partidas presupuestarias a las cuales se carga el gasto, y para obtener un saldo de las partidas es necesario realizar un corte a una fecha determinada y sumar los valores ejecutados por partidas y comparar contra el valor del presupuesto aprobado, este inconveniente se mantendrá debido a que en la actualidad no es posible adquirir un sistema contable que nos ofrezca esta opción de revisar en cualquier momento los saldos presupuestarios de las partidas debido a que sería un sistema hecho a la medida y su costo es elevado.

CAPITULO IV

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Corporación INIAP – CORPOINIAP desde el cambio de Administración en el año 2008 ha mejorado considerablemente en la gestión de los Proyectos firmados anteriormente y de los actuales. La dificultad visible es la inexistencia de procesos por escrito que aseguren el cumplimiento obligatorio del personal de la Corporación en la ejecución de cada una de las actividades necesarias para el normal desenvolvimiento de los Proyectos.

Por otra parte la buena disposición de la Dirección Ejecutiva y de las funcionarias del área Administrativa – Financiera de la Corporación nos hace pretender que la aplicación de la presente investigación va a ser de mucha utilidad para mejorar y agilitar sus procesos e incrementar la buena imagen institucional.

4.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

De la descripción realizada en el punto 3.2 sobre los procesos que se ejecutan en CORPOINIAP, se los tomo como base para representarlos en forma gráfica, donde pueden ser apreciados de mejor forma con diagramas de flujo que se presentan en el Anexo # 1.

4.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Los Diagramas de Flujo que se presentan en el Anexo # 2 muestran en forma gráfica la propuesta de mejora de los procesos de la Corporación INIAP, propuesta que busca mejorar las actividades que en el área Administrativa Financiera se realizan en forma continua.

En el Anexo # 3 se puede apreciar a través de fichas de procesos los diversos procesos con sus respectivos subprocesos que se realizan en CORPOINIAP.

4.4 RESULTADO DE LA MEDICIÓN DE PROCESOS

Los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores a cada uno de los subprocesos que se ejecutan en CORPOINIAP se pueden apreciar en resumen en la tabla # 4.1.

CODIGO SUBP.	NOMBRE DEL INDICADOR	RESULTADO INDICADOR
C1	Tasa de Proyectos Terminados	El 79% de los proyectos iniciados son terminados
C2	Tasa de Aprobación de Proyectos	El 70% de los proyectos presentados son aprobados
C3	Tasa de Convenios Firmados	El 94% de los proyectos presentados son firmados
D1	Tasa de Proyectos Administrados en cuenta única y en cuenta común	El 22% de los proyectos son administrados. En cuentas únicas
		El 78% de los proyectos son administrados. En cuenta común
D2	Tasa efectiva de trámites realizados	La tasa efectiva promedio es del 96% enero – marzo
E1	Tasa de Informes con errores e informes en trámite	El 6% de los informes presentados contienen errores
E2		El 25% de los informes se encuentran en trámite
E3	Tasa de Proyectos cerrados y traspasos	El 42% de los proyectos han sido cerrados
		El 20% de los proyectos cerrados mantuvieron Activos Fijos
F1	Tasa de Proyectos con personal contratado	El 42% de los proyectos cuenta con personal contratado
G1	Tasa de reformas de presupuestos	El 17% de los proyectos administrados han solicitado
		reformas presupuestarias para las Actividades del Proyecto
H1	Tasa de incumplimiento de Proyectos	El 6% de los proyectos no cumplen con sus objetivos
I1	Tasa de documentos fuente rechazados	En promedio el 7% de los documentos presentados son rechazados
I2	Tasa de Balances con errores	El 6% de los Balances presentados contienen errores
I3	Tasa de trámites rechazados	En promedio el 6% de los trámites son rechazados

CODIGO SUBP.	NOMBRE DEL INDICADOR	RESULTADO INDICADOR
I4	Tasa por tipo de ingresos	El 54% de los ingresos provienen del OVERHEAD
I5	Tasa de rendimiento de inversiones	En promedio el rendimiento fue del 3.55% en el 2010
I6	Tasa de declaraciones sustitutivas – SRI	En promedio el 39% de las declaraciones son sustitutivas en el lapso de 15 meses
	Tasa de planillas con ajuste - IESS	En promedio el 18% de las planillas son con ajuste en el lapso de 15 meses

Tabla 4.1: Resultados de la Aplicación de Indicadores

La aplicación así como los resultados de los indicadores pueden ser apreciados de mejor forma en el Anexo # 4.

4.5 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

La implementación de los procesos críticos en la Corporación INIAP la realizaremos en dos etapas:

- Análisis de indicadores y procedimientos
- Capacitación a los funcionarios involucrados
- Automatización de procesos

4.5.1 ANÁLISIS DE INDICADORES

Las fichas con los cálculos de los indicadores, así como los datos utilizados para los mismos se encuentran en el Anexo # 4 sobre Medición de Procesos.

A continuación se realiza un breve análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores.

4.5.1.1 TASA DE PROYECTOS TERMINADOS

Encontramos que un 79% de los proyectos son terminados, esto se debe a que algunos de los donantes a quienes se remite los anteproyectos se demoran en revisarlos por los niveles de revisión, otros casos se debe a recortes de presupuesto por cuanto algunos de los donantes son entidades gubernamentales en sus países y por la crisis económica en esos países disminuyen su ayuda a países del tercer mundo.

PROBLEMA

Actualmente los proyectos de investigación ya no cuentan con financiamiento, por cuanto estos ya no son prioritarios para las grandes potencias mundiales, por ejemplo Estados Unidos para el año 2012 planea una gran reducción en su ayuda para países como Ecuador, Bolivia, Venezuela, etc. Esto debido al tipo de política que vienen manejando estos países.

RECOMENDACIÓN

Contactar nuevas instituciones no gubernamentales como universidades que estén interesadas en financiar nuevas e innovadoras investigaciones en nuestro país en campos como Biotecnología, manejo de cuencas hidrográficas, etc.

4.5.1.2 TASA DE APROBACIÓN DE PROYECTOS

Un 70% de los proyectos son aprobados por la Dirección de Investigación del INIAP, esto se debe a que algunos investigadores por el monto del Proyecto no solicitan una aprobación y solamente solicitan que se administre el Proyecto firmando un Acuerdo interno.

PROBLEMA

Algunos Técnicos responsables de los proyectos, escriben los anteproyectos por su cuenta y pasan por alto la aprobación de la Dirección de Investigación, ocasionando en muchos casos que esta desconozca de la ejecución de los mismos.

RECOMENDACIÓN

Todos los técnicos aún cuando los proyectos sean financieramente pequeños, deben aprobar sus proyectos por la Dirección de Investigación para que exista un adecuado control y monitoreo de los mismo. Además de acuerdo a los estatutos de la Corporación todo proyecto debe tener previamente la autorización para que sea administrado a través de CORPOINIAP, porque al comprometer la ejecución de un proyecto el Técnico no pone en juego solo su imagen profesional, sino la imagen institucional del INIAP.

4.5.1.3 TASA DE CONVENIOS FIRMADOS

El 94% de los convenios se encuentran firmados, de los datos recolectados el único que se encuentra pendiente de firma se debe a que el donante se encuentra en España y se demoro el proceso de firma.

PROBLEMA

Cuando la institución que financia los Proyectos de Investigación se encuentra en el extranjero, el proceso de firma es muy lento, y hasta que el donante no tenga el documento físico legalizado por el Director Ejecutivo en sus manos, este no realiza la transferencia de los fondos.

RECOMENDACIÓN

Legalizar los convenios a través del escaneo de los documentos y enviarlos a través de correos electrónicos o el uso de firmas digitales.

4.5.1.4 TASA DE PROYECTOS ADMINISTRADOS EN CUENTA COMÚN Y EN CUENTA ÚNICA

El 22% de los proyectos son administrados en cuentas únicas, esto por requerimiento del Donante a la firma del convenio y porque se remite en forma conjunta con los informes de avance copias de los comprobantes de egreso y de la

conciliación bancaria correspondiente para verificar el cumplimiento y manejo del Proyecto.

El 78% de los proyectos son administrados en cuentas comunes, estos sin perder el control de cada uno de los proyectos por cuanto se llevan auxiliares independientes por cada proyecto.

PROBLEMA

La administración de los Proyectos de investigación en cuentas únicas o comunes no es problema por cuanto existe una adecuada diferenciación de los fondos de cada uno de ellos.

RECOMENDACIÓN

No existe recomendación por cuanto no existe problema en la diferenciación de los fondos de los proyectos.

4.5.1.5 TASA EFECTIVA DE TRÁMITES REALIZADOS

La tasa efectiva promedio de trámites realizados durante los meses de enero a marzo del 2011 asciende al 96%, los trámites que no son atendidos suelen ser por las siguientes causas: falta de firmas de los responsables del Proyecto, ausencia de la partida presupuestaria para afectar el gasto, datos incompletos en proformas, etc.

PROBLEMA

Existen Técnicos responsables de los proyectos que no envían los trámites en forma adecuada, por ejemplo desean comprar materiales o equipos que no están presupuestados, proformas incompletas en relación a información de la Corporación, facturas caducadas, etc. Es por estos motivos que no se da el trámite normal y debe ser devuelto al responsable.

RECOMENDACIÓN

Informar a los Técnicos responsables de los proyectos desde la firma de los convenios, los procedimientos establecidos previamente en el capítulo 3 para cada uno de los procesos y ejecutar ágilmente sus proyectos, para evitar inconvenientes y demoras futuras por falta de cumplimiento en entrega de proformas, facturas, términos de referencia para contratación.

4.5.1.6 TASA DE INFORMES CON ERRORES

El 6% de los informes financieros de los proyectos contienen errores, esto se debe a que un informe no fue realizado por el personal del área administrativa financiera de CORPOINIAP.

PROBLEMA

El informe financiero de unos de los Proyectos internacionales, fue realizado por la secretaria del programa sin la supervisión adecuada incluyendo rubros que no se debían reportar.

RECOMENDACIÓN

A partir de este incidente se debió remplazar el informe financiero por uno correcto, y dejando un precedente para que todos los informes sean preparados y revisados por el personal del área administrativa financiera de CORPOINIAP para su correspondiente envió al donante.

4.5.1.7 TASA DE INFORMES EN TRÁMITE

El 25% de los informes financieros de los proyectos se encuentran en trámite por cuanto estos son presentados anualmente.

PROBLEMA

El que existan informes en trámite no es un problema, por cuanto estos proyectos presentan informes anuales de acuerdo a los periodos establecidos por la entidad donante.

RECOMENDACIÓN

Obtener con anticipación a la preparación de los informes financieros los respaldos de cada uno de los gastos, en los casos en los que el donante los exige se debe adjuntar copias de los comprobantes de egreso, pedidos del gasto, facturas. El preparar dicha información lleva cierto tiempo y es preferible obtener estas copias con antelación.

4.5.1.8 TASA DE PROYECTOS CERRADOS Y TRASPASOS

El 42% de los proyectos administrados por CORPOINIAP durante el 01/01/2010 y el 31/03/2011 fueron cerrados mediante la firma de Actas de cierre entre el Responsable Técnico del Proyecto y el Director Ejecutivo de CORPOINIAP.

De los proyectos que han sido cerrados mediante Actas de cierre, el 20% contaban con activos fijos, y de acuerdo a los Reglamentos internos deben ser transferidos al INIAP.

PROBLEMA

Cuando se produjo el cambio de administración en abril del año 2008, se realizo una revisión de los saldos de proyectos que se mantenían del 2002 sin que hasta esa fecha hayan sido cerrados. Por decisión de la administración se procedió a realizar los cierres de todos los proyectos que habían finalizado.

RECOMENDACIÓN

No se realiza ninguna recomendación, por cuanto existe un adecuado control de la ejecución de los proyectos, se puede realizar un adecuado y oportuno cierre, finiquitando todas las cuentas pendientes y realizando los traspasos de activos fijos al INIAP esto en cumplimiento de los reglamentos internos de CORPOINIAP.

4.5.1.9 TASA DE PROYECTOS CON PERSONAL CONTRATADO

El 42% de los proyectos administrados por CORPOINIAP cuentan con personal contratado. Estas contrataciones pueden ser de varios tipos de acuerdo a las

especificaciones del Donante y de acuerdo a los presupuestos pueden ser en: Relación de Dependencia, Servicios Personales, Contrato de Obra Cierta, Contrato de Consultoría.

PROBLEMA

No existe inconveniente en la contratación de personal para los Proyectos de investigación, el porcentaje es bajo por cuanto no todos los proyectos tienen partidas para la contratación, en estos casos las actividades deben ser cumplidas por personal contratado por el mismo INIAP.

RECOMENDACIÓN

Los sueldos y los beneficios con los cuales son contratados el personal a través de CORPOINIAP no son equiparables a los de INIAP, ocasionando ciertas inconvenientes entre los contratados. Se debería revisar la posibilidad de estandarizar los valores de sueldos y beneficios.

4.5.1.10 TASA DE REFORMA DE PRESUPUESTOS

El 17% de los Proyectos administrados por CORPOINIAP, han solicitado reformas presupuestarias por cuanto requieren mayores recursos para determinadas actividades.

El proceso para esta modificación difiere de cada Donante, hay casos en los que el responsable técnico tiene esta potestad siempre y cuando pueda compensarla con otra partida sin exceder su presupuesto aprobado. Otros en los que el donante es el único que puede autorizarlo por escrito para evitar inconvenientes al remitir los correspondientes informes financieros.

PROBLEMA

Existen proyectos en los cuales exceden el valor de los gastos aprobados para cada partida, pero estos son compensados con otras partidas que no han sido utilizadas y a nivel total del presupuesto no hay efecto.

RECOMENDACIÓN

Realizar revisiones periódicas de los saldos presupuestarios por partidas de los proyectos para evitar sobrepasar los montos establecidos, y para los casos en los que exista exceso de gastos en las partidas, el responsable técnico del proyecto deberá solicitar una autorización por escrito para reformar su presupuesto ante el donante, con fin de evitar que al momento de enviar los informes financieros estos sean rechazados

4.5.1.11 TASA DE INCUMPLIMIENTO DE PROYECTOS

El 6% de los proyectos administrados por CORPOINIAP, no han alcanzado sus objetivos, esto se debe a que en ocasiones los desembolsos de fondos no son puntuales, periodos de tiempo cortos para determinadas actividades, etc.

PROBLEMA

En el caso puntual de estos proyectos los objetivos no fueron alcanzados por cuanto en el primer caso; una consultoría contratada para realizar un estudio de mercado no fue concluido y los resultados obtenidos no fueron aceptados por el Técnico responsable y en el segundo los fondos fueron entregados a destiempo haciendo imposible cumplir con los objetivos.

RECOMENDACIÓN

Contratar a personal calificado para realizar los trabajos requeridos, más aún cuando de esta dependa el logro de los objetivos del Proyecto; solicitar al donante la transferencia oportuna de los fondos para la consecución de los objetivos.

4.5.1.12 TASA DE DOCUMENTOS FUENTE RECHAZADOS

En promedio el 7% de los documentos fuente son rechazados, por ejemplo: las proformas no contienen todos los datos necesarios para realizar las compras, en el caso que la compra sea por más de $1.000,00 no adjuntan las 3 proformas debidamente firmadas y el cuadro comparativo de selección del proveedor.

PROBLEMA

Existen Técnicos responsables de los proyectos que no envían los trámites en forma adecuada, por ejemplo proformas incompletas en relación a información de la Corporación, facturas caducadas, etc. Es por estos motivos que no se da el trámite normal y debe ser devuelto al responsable afectando la normal ejecución de los proyectos.

RECOMENDACIÓN

Informar a los Técnicos responsables de los proyectos desde la firma de los convenios, los procedimientos establecidos previamente en el capítulo 3 para cada uno de los procesos y ejecutar ágilmente sus proyectos, para evitar inconvenientes y demoras futuras.

4.5.1.13 TASA DE BALANCES CON ERRORES

El 6% de los balances presentados contienen errores, esto se debió a que un informe no fue realizado por el personal del área administrativa financiera de CORPOINIAP, sino por la secretaria contratada para el proyecto en ejecución y posteriormente debió ser corregido.

PROBLEMA

El informe financiero de unos de los Proyectos internacionales, fue realizado por la secretaria del proyecto sin la supervisión adecuada incluyendo rubros que no se debían reportar.

RECOMENDACIÓN

Todos los informes financieros son preparados y revisados por el personal del área administrativa financiera de CORPOINIAP para su correspondiente envió al donante.

4.5.1.14 TASA DE TRÁMITES RECHAZADOS

En promedio el 6% de los trámites receptados son rechazados, por cuanto la partida presupuestaria a la que afectan el gasto ya no tiene disponibilidad y hasta que no se realice una reforma no es posible atender el gasto.

PROBLEMA

Existen Técnicos responsables de los proyectos que no envían los trámites en forma adecuada, por ejemplo solicitan compras cuando ya tienen saldo para realizarlas siendo necesaria realizar reformas, proformas incompletas, facturas caducadas, etc. Es por estos motivos que no se da el trámite normal y debe ser devuelto al responsable.

RECOMENDACIÓN

Informar a los Técnicos responsables de los proyectos desde la firma de los convenios, los procedimientos establecidos previamente en el capítulo 3 para cada uno de los procesos y ejecutar ágilmente sus proyectos, para evitar inconvenientes y demoras futuras.

4.5.1.15 TASA POR TIPO DE INGRESO

El 54% de los ingresos de CORPOINIAP está conformado por los cobros de OVERHEAD por la administración de los Proyectos.

PROBLEMA

No existe ningún problema

RECOMENDACIÓN

Gestionar más proyectos para incrementar los ingresos de la Corporación.

4.5.1.16 TASA DE RENDIMIENTO DE INVERSIONES

El rendimiento de las inversiones realizadas por la Corporación durante el año 2010 en promedio se ubico en el 3.55%, estas inversiones se realizan para evitar la existencia de recursos ociosos.

PROBLEMA

No existe ningún problema

RECOMENDACIÓN

Invertir los excesos de disponibilidad en fondos en depósitos a plazo a las tasas más altas que ofrece el mercado financiero, siempre y cuando su calificación sea AAA, para evitar poner en riesgo la ejecución de los proyectos.

4.5.1.17 TASA DE DECLARACIONES SUSTITUTIVAS – SRI

Durante los últimos 15 meses en promedio un 39% de las declaraciones realizadas han sido sustitutivas, esto debido a que la consolidación de impuestos no depende de una sola persona, sino de varias y a veces no se realizan en los periodos establecidos que son dentro de los 10 primeros días de cada mes.

PROBLEMA

Existen retenciones que no son reportadas en forma oportuna por las asistentes administrativas de los Técnicos responsables de los proyectos.

RECOMENDACIÓN

Establecer una política de cobro de multas a los responsables por no reportar en forma oportuna las retenciones.

4.5.1.18 TASA DE PLANILLAS CON AJUSTE – IESS

Durante los últimos 15 meses en promedio un 18% de las planillas realizadas han sido con ajuste, esto debido al aviso de tardío de incremento de sueldos, nuevas contrataciones fuera de tiempo debiendo pagarse multas e intereses.

PROBLEMA

Existen contrataciones de personal que son solicitadas fuera de tiempo y que no son notificadas en forma oportuna por los Técnicos responsables de los proyectos.

RECOMENDACIÓN

Establecer una política de cobro de multas a los responsables por no reportar en forma oportuna la contratación de personal

4.5.2 ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

En este punto se analiza a detalle los procedimientos que se efectúan en cada uno de los procesos o actividades y se deja constancia que anteriormente en CORPOINIAP no existía nada por escrito únicamente instrucciones verbales, para lograr el cumplimiento del personal involucrado utilizaremos fichas de procedimientos las cuales contienen la siguiente información:

- Nombre del procedimiento
- Elaborado por
- Revisado por
- Aprobado por
- Fecha de revisiones
- Fecha de modificaciones
- Objeto del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Definiciones
- Referencias
- Responsabilidad y autoridad

- Descripción
- Registros

Las fichas de procedimientos se encuentran en el Anexo # 6, los procedimientos desde el Proceso **C3,** dado que los procesos **C1 y C2** son cumplidos y ejecutados por personal y funcionarios del INIAP, en lo cual no participa personal de la Corporación INIAP.

4.5.3 CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS

Para una correcta aplicación de los procesos establecidos, se debe obligatoriamente realizar una capacitación a todo el personal involucrado en cada uno de los procesos como son el personal administrativo financiero de la Corporación, asistentes administrativas quienes colaboran con los Técnicos Responsables de cada uno de los Programas en las respectivas Estaciones Experimentales del INIAP a nivel nacional y directamente a los Responsables Técnicos de los Proyectos.

Esta capacitación fue realizada a través del internet, con el envío por correo electrónico del documento con los procesos establecidos para el buen manejo de los Proyectos que actualmente administra la corporación.

A continuación se presenta un listado de las personas a las cuales se envío la información de la capacitación que puede ser apreciada en la tabla 4.2.

NOMBRE	CARGO	UBICACIÓN	PROGRAMA
Dra. Diana Aza	Contadora General	Quito	CORPOINIAP
Srta. Ana Urbina	Secretaria	Tumbaco	Fruticultura
Sra. Maria A. Batallas	Secretaria	Cutuglagua	DENAREF
Srta. Adriana Manosalvas	Secretaria	Cutuglagua	Leguminosas
Sra. Soraya Carvajal	Secretaria	Cutuglagua	Biotecnologia
Sra. Patricia Medina	Secretaria	Cutuglagua	Protección Vegetal
Lcda. Teresa Casanova	Secretaria	Quevedo	Cacao y Café
Ing. Ricardo Guaman	Técnico	Virgen de Fatima	Oleaginosas
Ing. Pedro Llangari	Técnico	Riobamba	UVTT - Chimborazo
Ing. Jovanny Suquillo	Técnico	San Gabriel	UVTT - Carchi
Dr. Victor Barrera	Técnico	Cutuglagua	Ganaderia
Dr. Jorge Grijalva	Técnico	Cutuglagua	Forestería
Ing. Galo Alvarez	Técnico	Ambato	UVTT - Tungurahua
Ing. Xavier Cuesta	Técnico	Cutuglagua	Raices y Tuberculos
Ing. Elizabeth Yánez	Técnico	Cutuglagua	Raices y Tuberculos

Tabla 4.2: Personal capacitado

4.5.4 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

De los procesos que se realizan en la Corporación, el de pagos es el único que fue posible automatizarlo a través del aprovechamiento de un modulo del sistema contable MYOB con el que actualmente trabaja el personal del área administrativa financiera.

A continuación se describe gráficamente la automatización del proceso de pagos realizado en la Corporación INIAP.

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
• Documento fuente FACTURA	• Aprovechamiento del Modulo de pago a proveedores del sistema contable MYOB	• Comprobante de egreso . • Cheque

MYOB ACCOUNTING PLUS

ENTRADA

El documento fuente para la realización de un pago a parte de los ya descritos anteriormente como la solicitud del responsable técnico del proyecto para el gasto en su inmensa mayoría va a ser una factura debidamente autorizada por el SRI, en ciertos casos habrá pagos como los de sueldos en los que no se necesita factura únicamente el pedido.

PROCESO

- Seleccionar en el sistema contable el modulo de compras
- Ingreso del nombre del proveedor
- Ingreso de la fecha de la factura
- Ingreso del número de la factura
- Concepto de la compra
- Selección en el plan de cuentas del proyecto al cual se carga el gasto
- Ingresar valor de la compra
- Colocar iniciales del nombre del proyecto
- Seleccionar en el sistema contable pago a proveedores
- Ingresar el nombre del proveedor, y se despliega las facturas pendientes de pago de ese proveedor
- Seleccionar la factura a cancelar
- Seleccionar el porcentaje de retención a aplicar de fuente y de IVA en los casos que aplica
- Seleccionar la cuenta bancaria para el pago
- Colocar el valor que se va a cancelar, y el sistema automáticamente registra la cantidad en letras
- El sistema le indica el número de cheque secuencial que le corresponde
- Fecha del pago
- Colocar el concepto del pago y el número de oficio en el cual se solicito el pago

SALIDA

- Seleccionar en el sistema contable chequera , opción impresión de cheques
- Seleccionar la cuenta bancaria desde la cual se va a imprimir el egreso
- Colocar el número de cheque que necesitamos imprimir
- Obtenemos el comprobante de egreso emitido desde el sistema (Anexo 5)

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Anteriormente, la Corporación INIAP no contaba con procesos operativos establecidos por escrito, adecuados para la administración de los proyectos de investigación; por el contrario, la ejecución de ciertos procesos administrativos eran implementados únicamente en base al criterio profesional de las funcionarias del área administrativa financiera.
- Para lograr un óptimo control financiero de los proyectos, la Corporación INIAP debe contar con un sistema contable más eficiente, ajustado a los requerimientos de información presupuestaria y contable solicitados por los donantes, beneficiarios y personal administrativo financiero, de tal forma que los saldos presupuestarios de cada partida, puedan ser conocidos de forma inmediata y precisa; actualmente esta habilidad del sistema no es posible, debido principalmente al costo elevado del programa específico usado para tal fin.
- La automatización del subproceso de realización de pagos permitió agilitar los trámites solicitados por los responsables técnicos del los proyectos, mediante la generación de un nuevo módulo a través de uno ya existente en la opción de compras, dentro del sistema contable actual.
- La estandarización y normalización escrita de los procesos y procedimientos operativos realizados regularmente en el área administrativa – financiera de la Corporación INIAP, permitirá que la rotación de personal no afecte la normal ejecución de las actividades administrativas de los proyectos actuales y futuros.

5.2 RECOMENDACIONES

- La adquisición de un sistema contable ajustado a los requerimientos de información presupuestaria y contable de la Corporación INIAP, se visualiza indispensable para lograr un mejor control de los presupuestos aprobados por los donantes, y de esta forma agilitar la ejecución de las actividades de los proyectos administrados.
- El personal del área administrativa financiera de la Corporación INIAP debe involucrarse y participar activamente en la aplicación e implementación de los procesos y procedimientos establecidos en la presente investigación, durante la ejecución de las actividades operativas efectuadas.
- A fin de evitar inconvenientes futuros con los entes de control en las áreas laboral y tributaria, como el Servicio de Rentas Internas – SRI – y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS - , la Corporación INIAP deberá analizar y verificar la correcta aplicación de sus indicadores de cumplimiento de obligaciones laborales y tributarias.
- La Corporación INIAP deberá difundir entre los responsable técnicos de los proyectos actuales y futuros cada uno de los procesos en los cuales se ven involucrados, para lograr que estos sean atendidos en forma oportuna y no perjudiquen la ejecución de actividades de los Proyectos.

REFERENCIAS

- BELTRAN J.Guía para una gestión basada en procesos: Instituto Andaluz de Tecnología. Imprenta Berekintza. Barcelona, España, 2002

- FALCON, P. y PRENDES, R.Gestión por procesos y recursos humanos: Universidad Cienfuegos. Centro de Información y Gestión Tecnológica – CIGET. Cienfuegos, Cuba, 2005

- FERNANDEZ, M. El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total: Editorial ESIC. 2da edición. Madrid, España, 2003

- GUZMAN, María Cristina, Tesis de Grado: 2007

- HARRINGTON, J. Cómo incrementar la calidad y productividad en su empresa: Mc. Grawn Hill Interamericana S.A. México D.F., México, 2002

- HARRINGTON, J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa: Mc. Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia, 1996

- HARRINGTON, J y CANO L. Nuevos temas empresariales Management siglo XXI, Administración Total del Mejoramiento Continuo: Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia, 1997

- MARIÑO H . Gerencia de Procesos: Alfaomega, Editores. 2001 Colombia

- MEJIA, B. Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud: ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia,2009

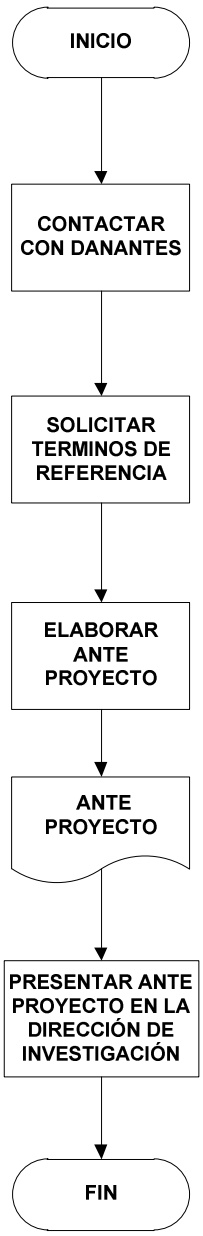
- SALAZAR, A. Gestión de procesos: Rev Calidad Asistencial. 1999. 14: 245-246.

- VILAR, J. Cómo mejorar los procesos en su empresa. FC Editorial. Madrid, España, 1999

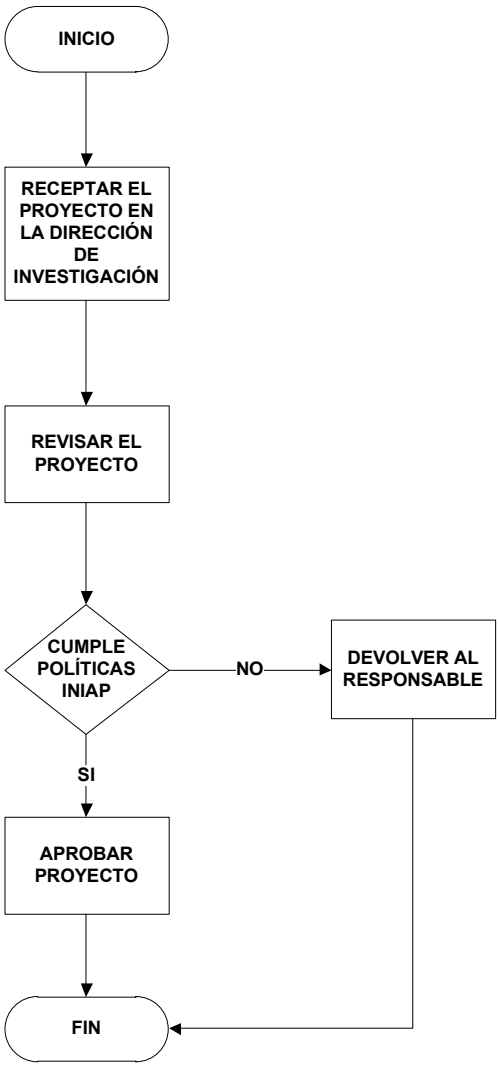
ANEXO 1

DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES

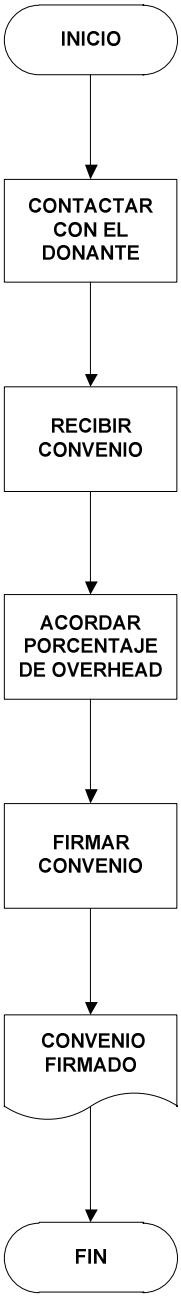
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Recepción de Proyecto y Firma de Convenio (C) SUBPROCESO: Preparación de Proyectos (C1)	C1
DIRECCIÓN EJECUTIVA		



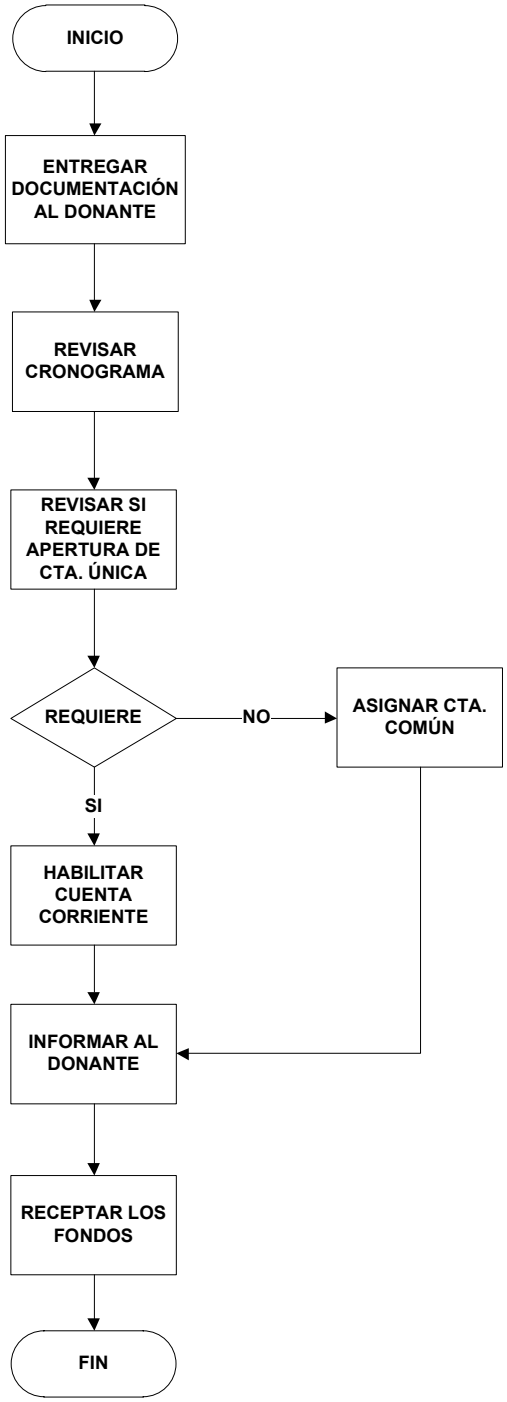
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Recepción de Proyecto y Firma de Convenio (C) SUBPROCESO: Aprobación de la Dirección de Investigación (C2)	C2
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN DEL INIAP		



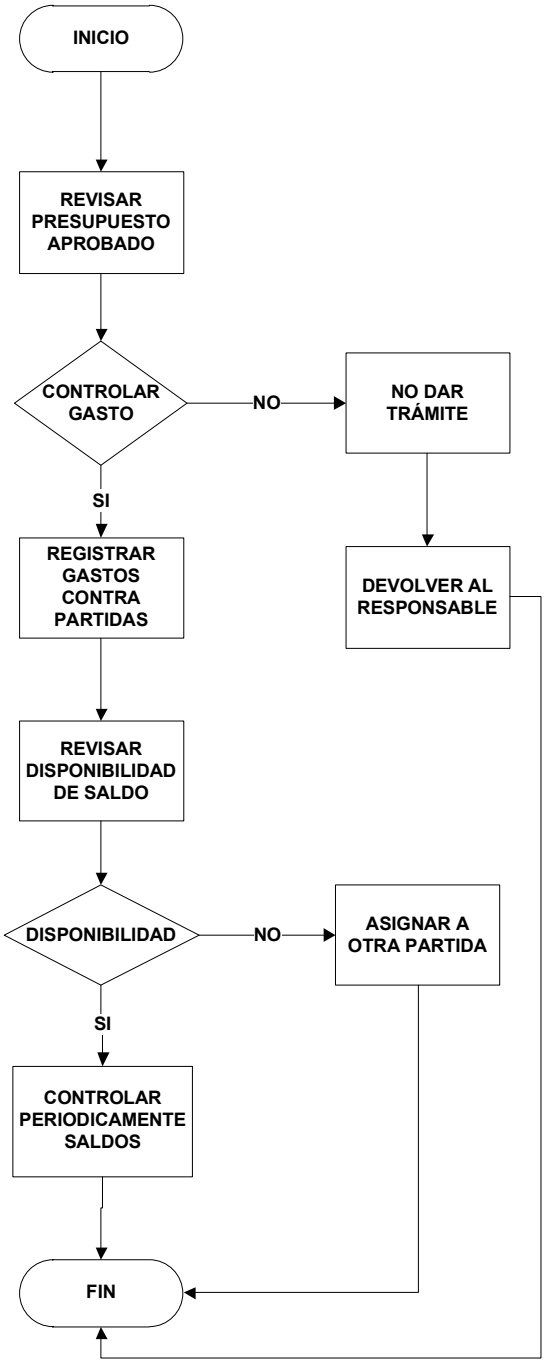
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Recepción de Proyecto y Firma de Convenio (C) SUBPROCESO: Firma de Convenio con el Donante (C3)	C3
DIRECCIÓN EJECUTIVA		



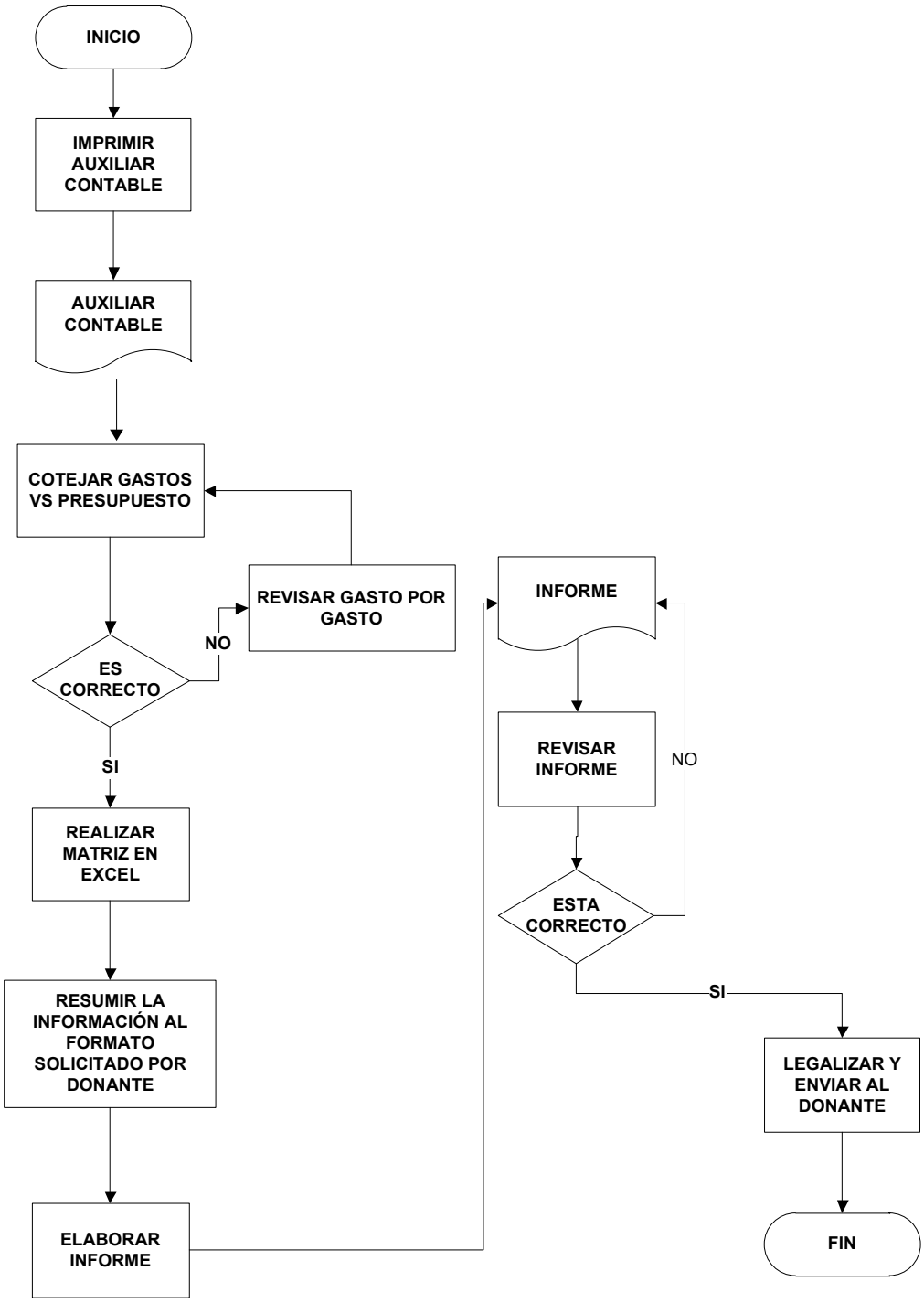
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión de Proyectos (D) SUBPROCESO: Recepción de Fondos (D1)	D1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		



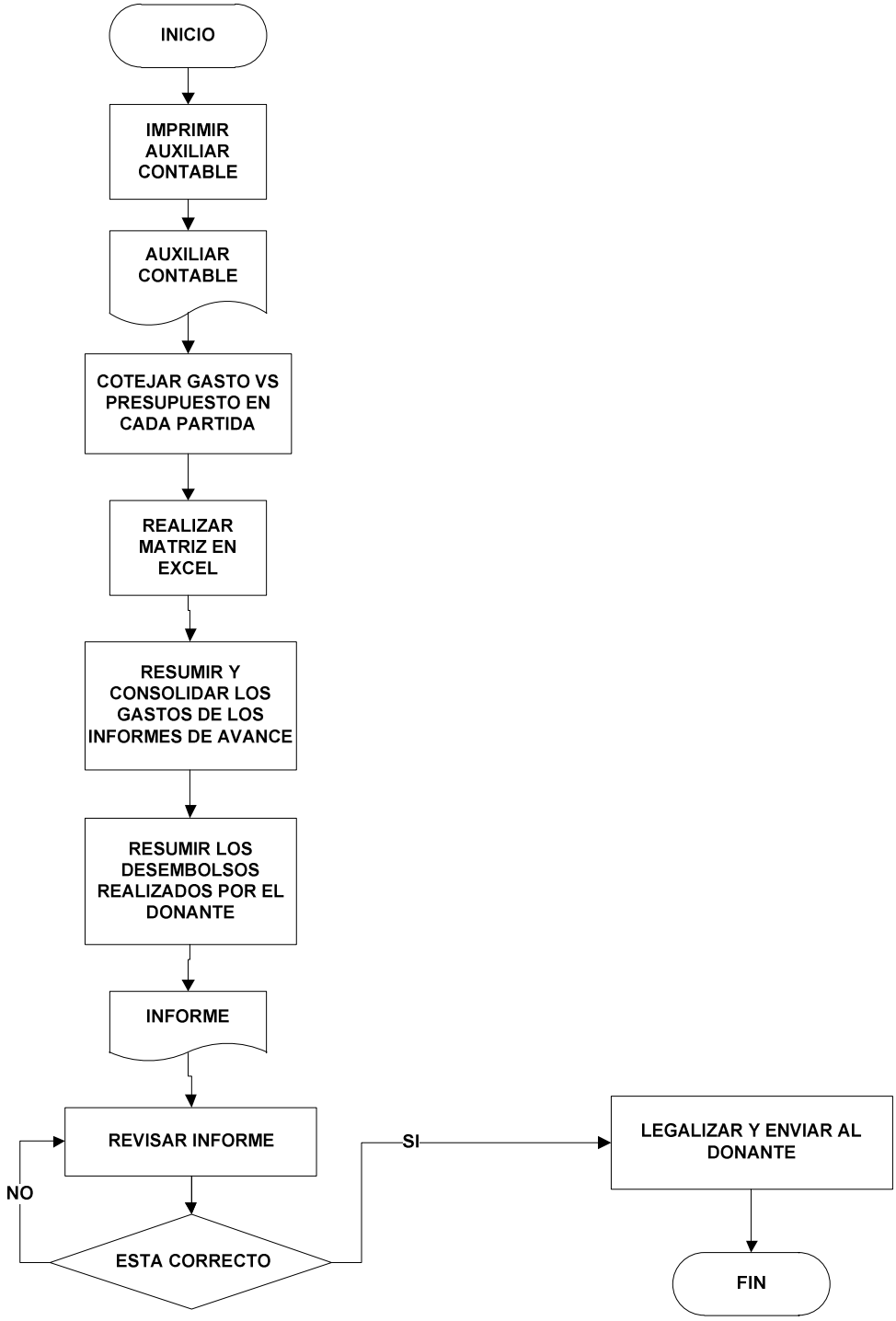
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión de Proyectos (D) SUBPROCESO: Ejecución Presupuestaria (D2)	D2
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		



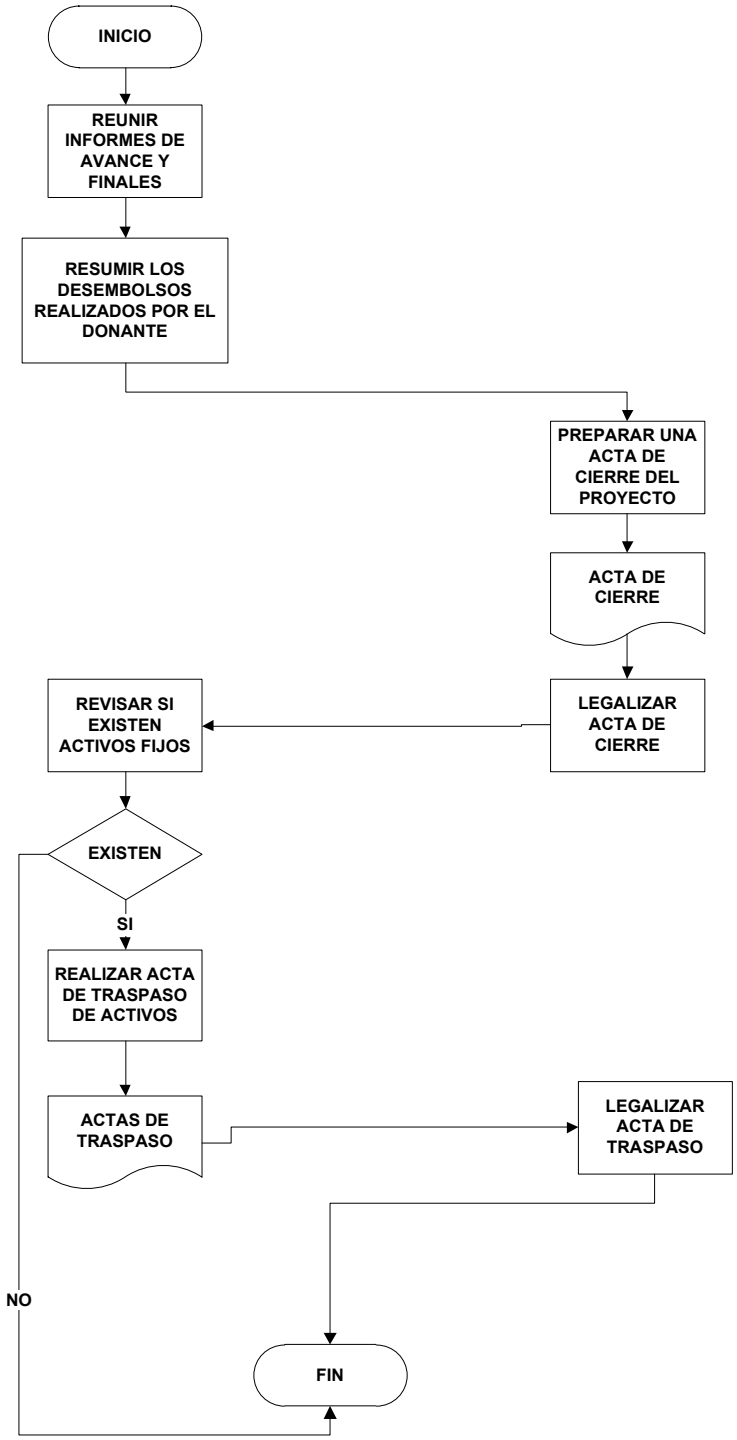
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Elaboración de Informes (E) SUBPROCESO: Elaboración de Informes de Avance (E1)	E1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA		DIRECCIÓN EJECUTIVA



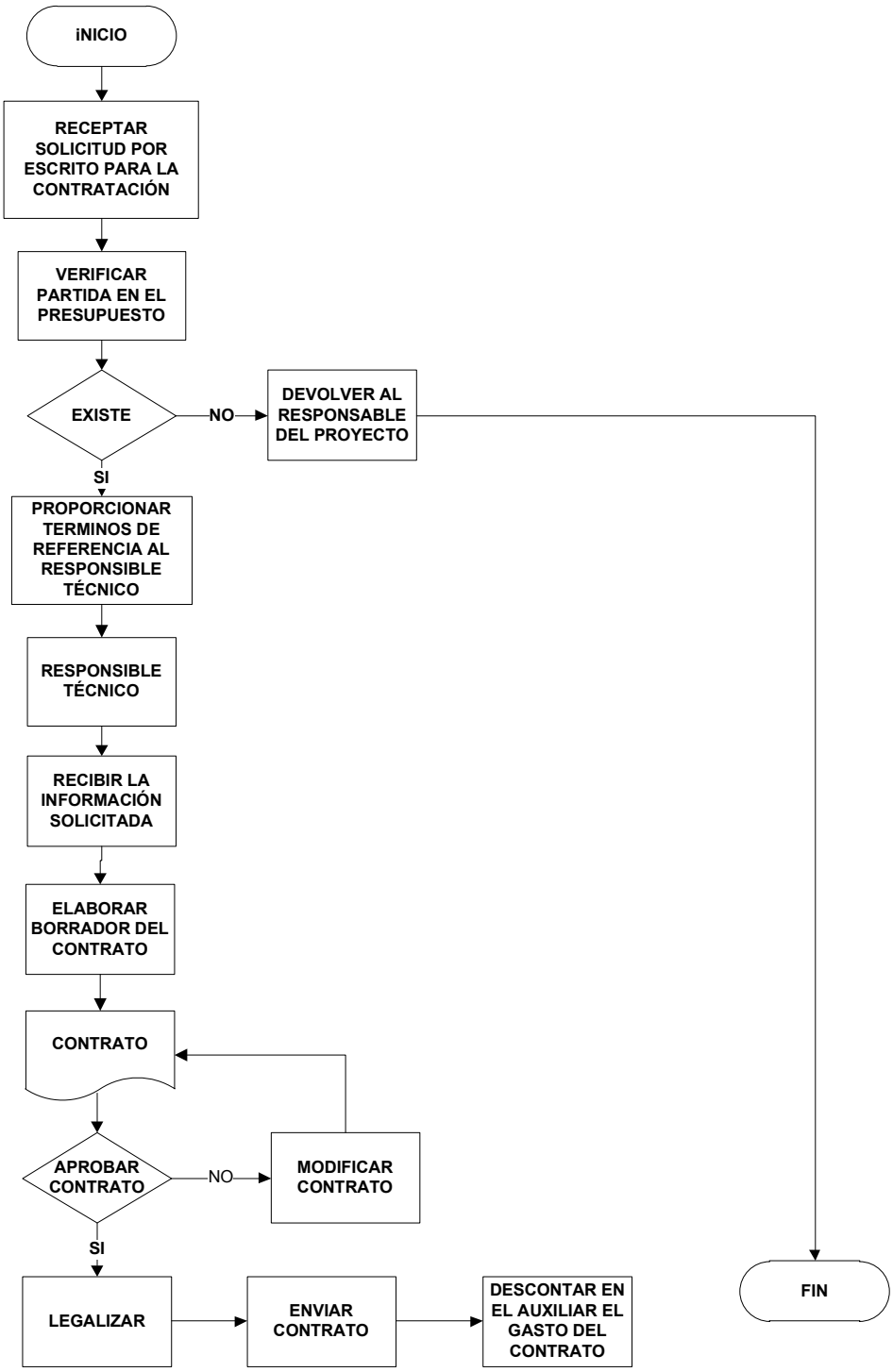
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Elaboración de Informes (E) SUBPROCESO: Elaboración de Informes Finales (E2)	E2
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA	DIRECCIÓN EJECUTIVA	



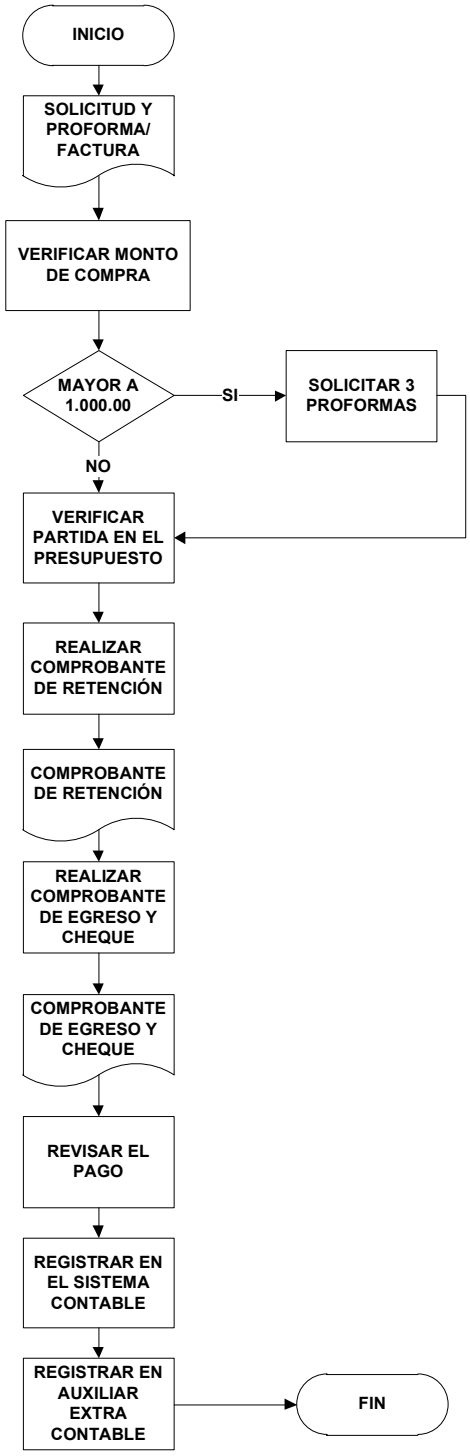
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Elaboración de Informes (E) SUBPROCESO: Realizar Actas de Cierre y Traspasos (E3)	E3
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA	DIRECCIÓN EJECUTIVA	



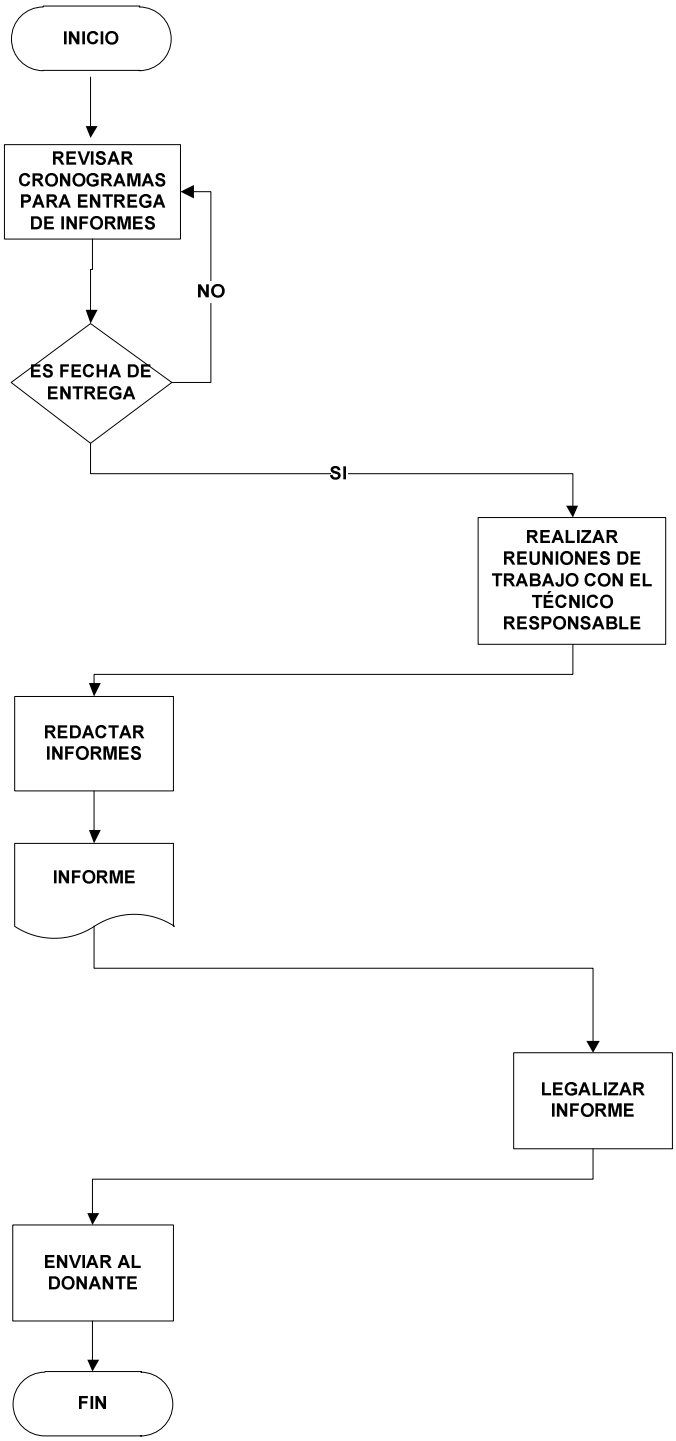
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Administrativa y de Personal (F) SUBPROCESO: Contratación de Personal (F1)	F1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y DIRECCIÓN EJECUTIVA		



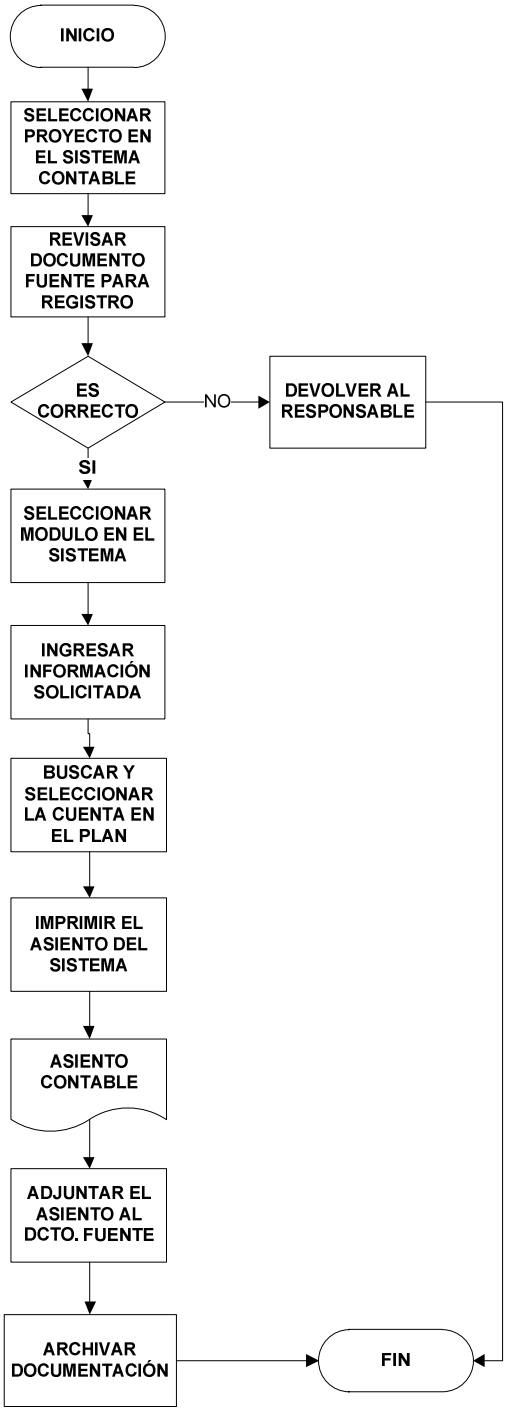
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Adquisiciones (G) SUBPROCESO: Adquisición de Insumos y Materiales, Servicios y Equipos (G1)	G 1.1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA		



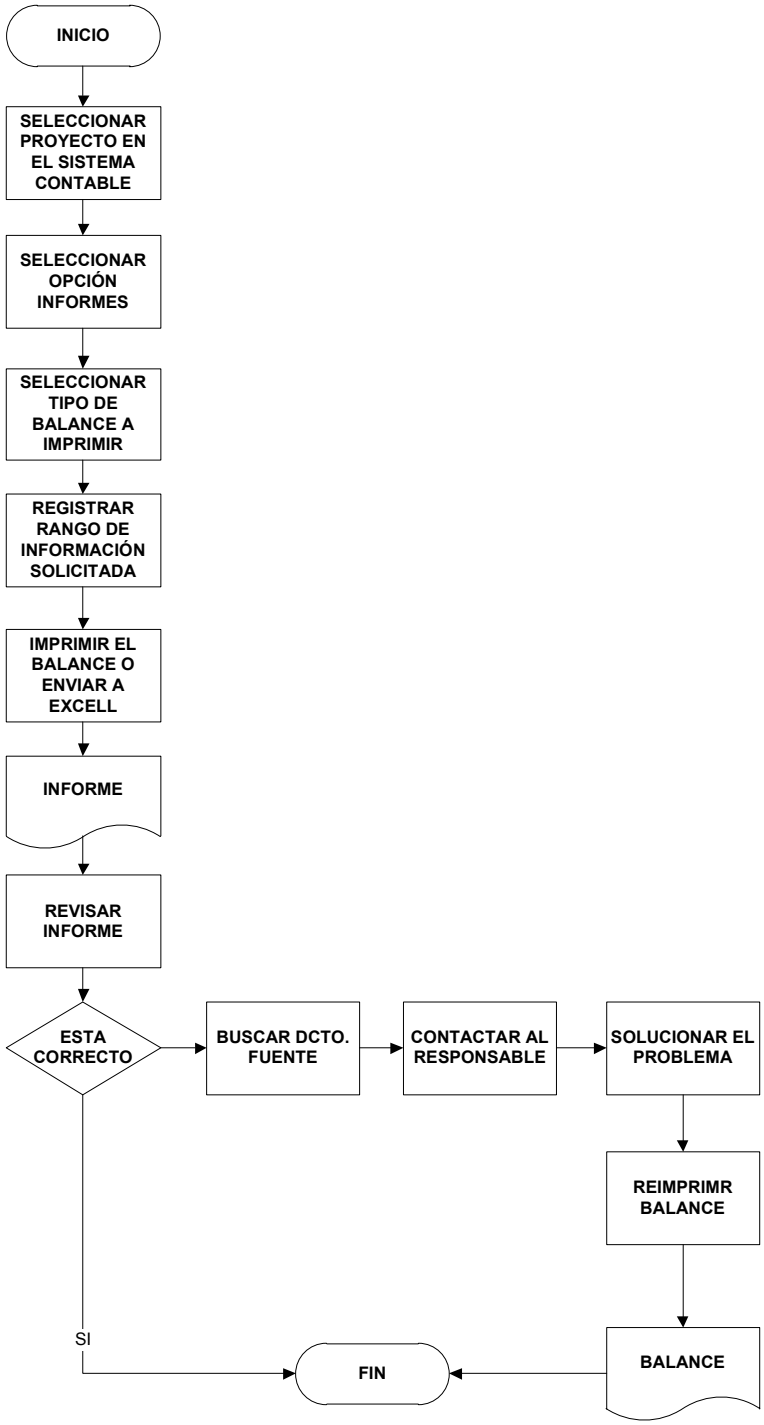
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Seguimiento de Informes Técnicos (H) SUBPROCESO: Seguimiento de Informes Técnicos (H1)	H1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	DIRECCIÓN EJECUTIVA	

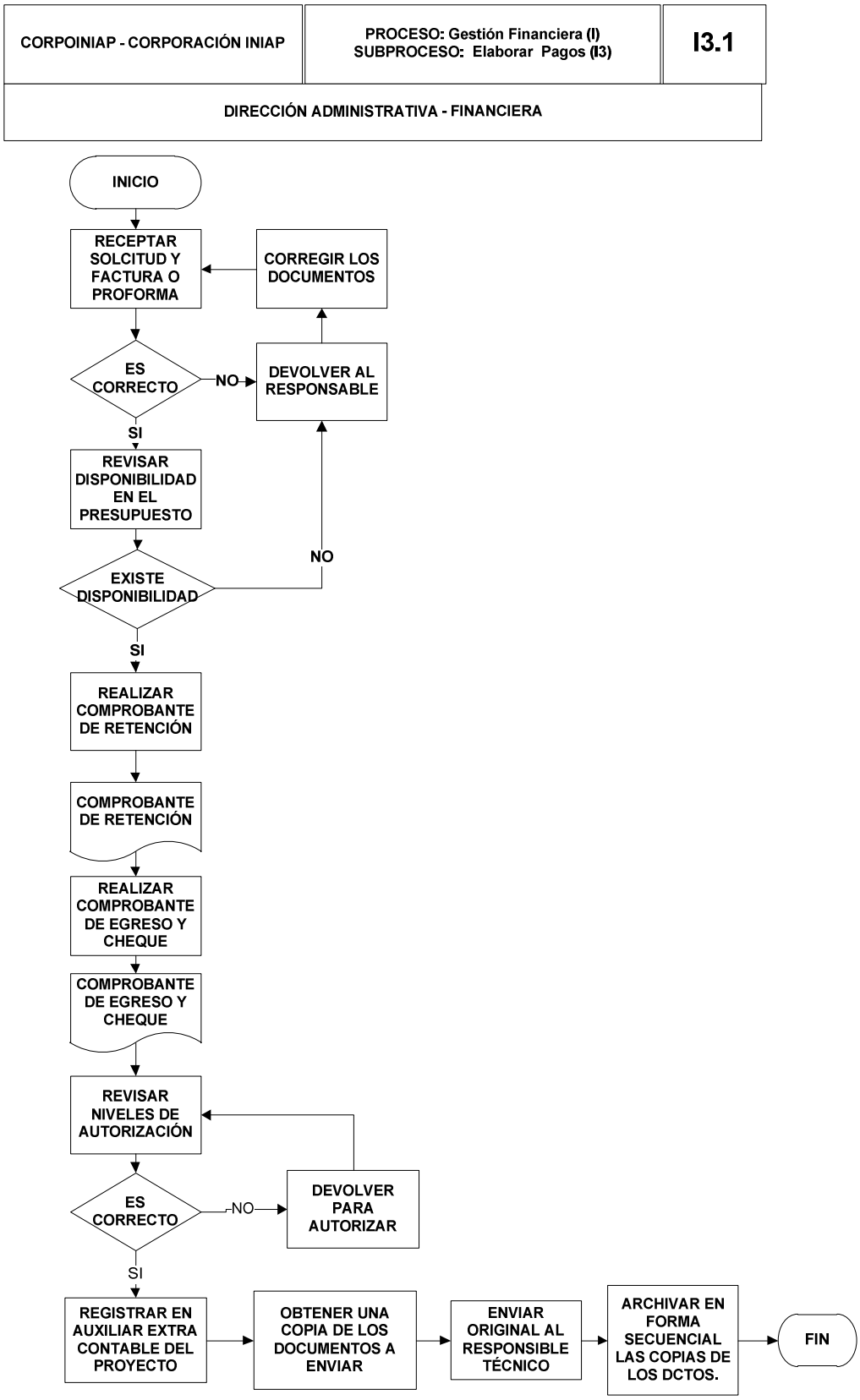


CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Financiera (I) SUBPROCESO: Elaborar Registros Contables (I1)	I1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		

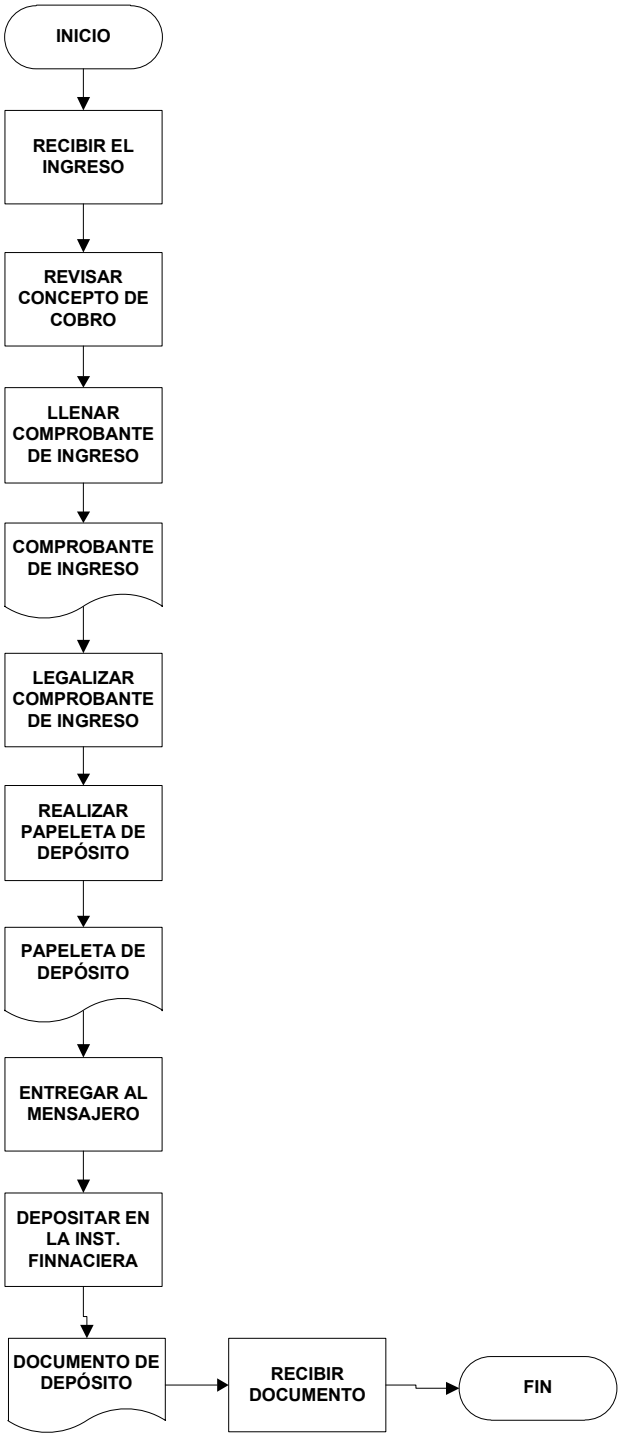


CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Financiera (I) SUBPROCESO: Elaborar Balances (I2)	I2.1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		

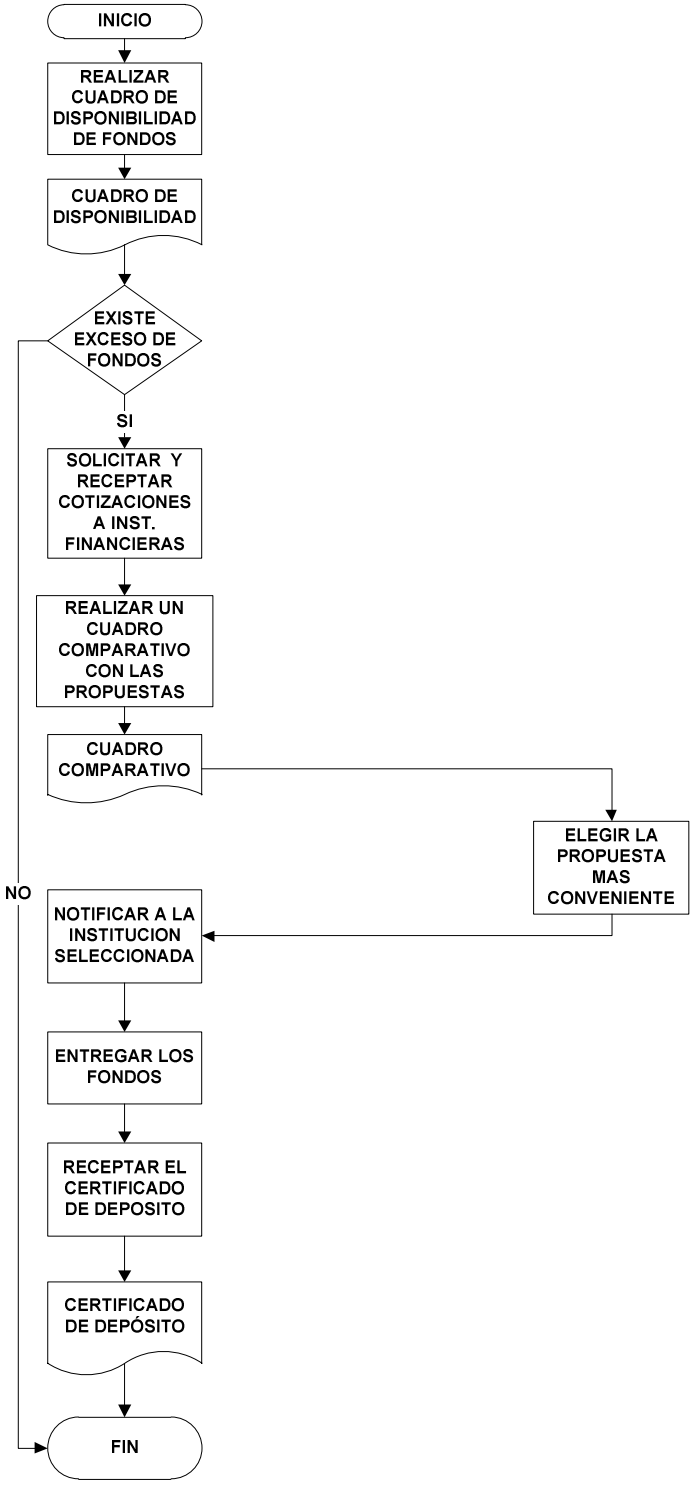



CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP
PROCESO: Gestión Financiera (I)
SUBPROCESO: Elaborar Pagos (I3)
I3.1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA
INICIO
RECEPTAR SOLCITUD Y FACTURA O PROFORMA
CORREGIR LOS DOCUMENTOS
ES CORRECTO
NO
DEVOLVER AL RESPONSABLE
SI
REVISAR DISPONIBILIDAD EN EL PRESUPUESTO
NO
EXISTE DISPONIBILIDAD
SI
REALIZAR COMPROBANTE DE RETENCIÓN
COMPROBANTE DE RETENCIÓN
REALIZAR COMPROBANTE DE EGRESO Y CHEQUE
COMPROBANTE DE EGRESO Y CHEQUE
REVISAR NIVELES DE AUTORIZACIÓN
ES CORRECTO
NO
DEVOLVER PARA AUTORIZAR
SI
REGISTRAR EN AUXILIAR EXTRA CONTABLE DEL PROYECTO
OBTENER UNA COPIA DE LOS DOCUMENTOS A ENVIAR
ENVIAR ORIGINAL AL RESPONSIBLE TÉCNICO
ARCHIVAR EN FORMA SECUENCIAL LAS COPIAS DE LOS DCTOS.
FIN

CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Financiera (I) SUBPROCESO: Realizar Cobros (I4)	I4.1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		

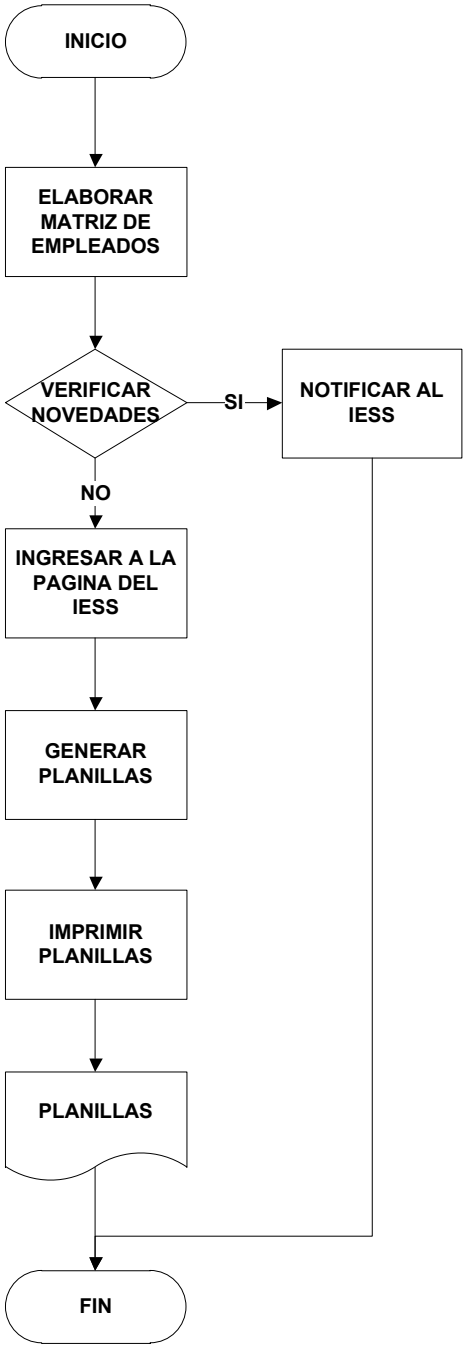


CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Financiera (I) SUBPROCESO: Realización de Inversiones (I5)	I5
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	DIRECCIÓN EJECUTIVA	



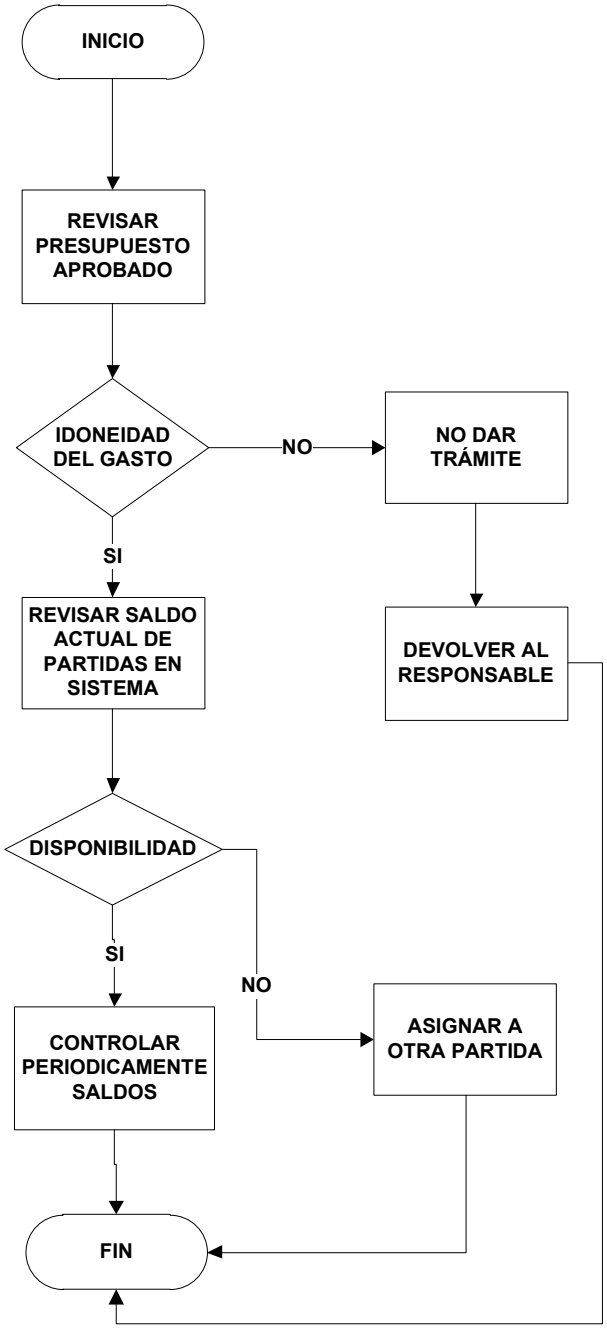
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Financiera (I) SUBPROCESO: Obligaciones Tributarias (I6)	I6.1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		

CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Financiera (I) SUBPROCESO: Obligaciones Laborales (I6)	I6.2
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		

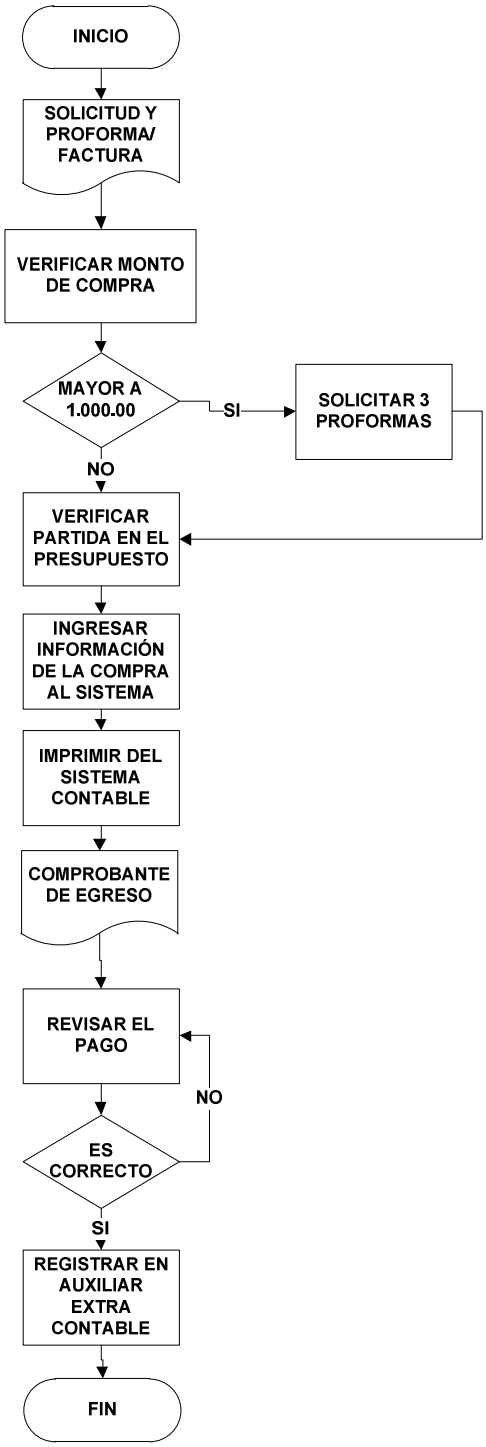


ANEXO 2
DIAGRAMAS DE FLUJO MEJORADOS

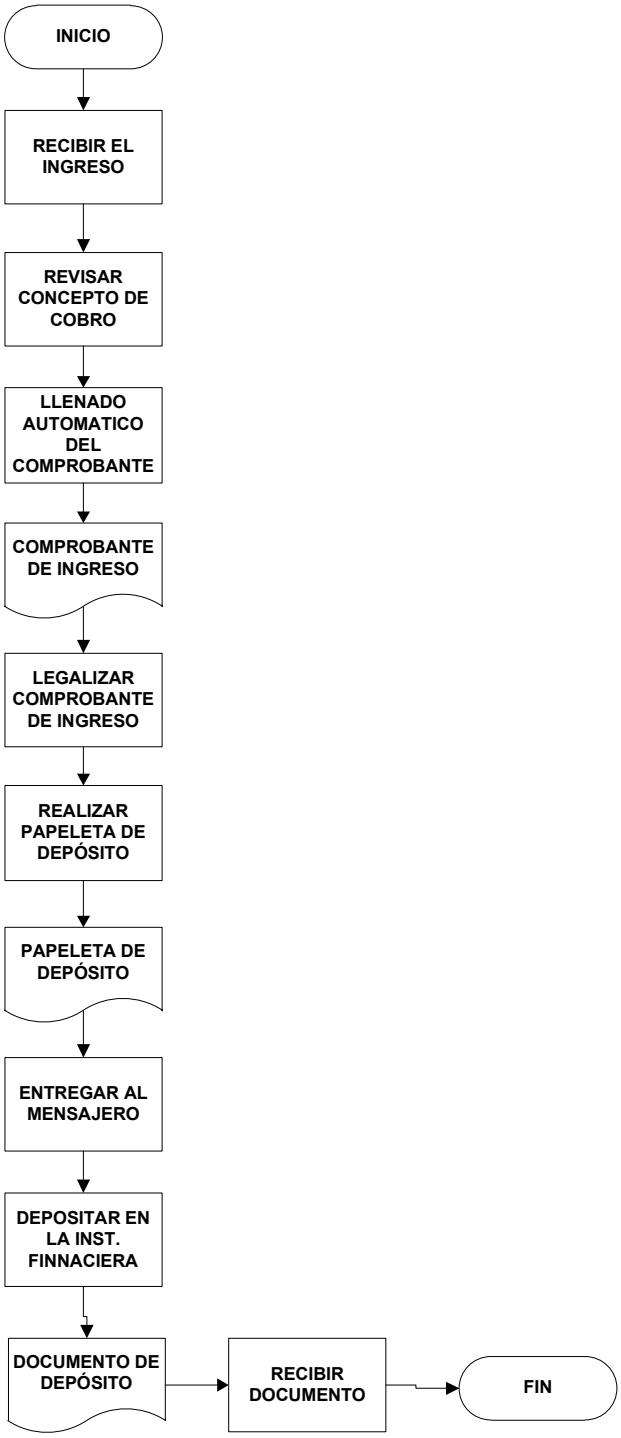
CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión de Procesos (D) SUBPROCESO: Ejecución Presupuestaria (D2)	D2
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		



CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Adquisiciones (G) SUBPROCESO: Adquisición de Insumos y Materiales, Servicios y Equipos (G1)	G 1.1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA		



CORPOINIAP - CORPORACIÓN INIAP	PROCESO: Gestión Financiera (I) SUBPROCESO: Realizar Cobros (I4)	I4.1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA		



ANEXO 3

FICHAS DE PROCESOS

PROCESO: *Recepción de Proyectos y Firna de Convenio*	**PROPIETARIO:** *Dirección Ejecutiva*
SUBPROCESO: *Preparación de Proyectos - C1*	
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Conseguir financiamiento para Proyectos de Investigación y de Producción Agropecuaria	

ALCANCE

EMPIEZA: *Contactar donantes que deseen financiar proyectos en determinadas áreas de investigación.*

INCLUYE: *Ajuste de cronogramas a montos y plazos establecidos por donantes*

TERMINA: *Elaboración de Ante Proyecto*

ENTRADAS: *Terminos de referencia entregados por los Donantes para la elaboración del Proyecto*

PROVEEDORES: *Universidades Internacionales, Instituciones Gubernamentales nacionales y extranjeras*

SALIDAS: *Ante proyecto para revisión de la Dirección de Investigación*

CLIENTES: *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*

INSPECCIONES:	**REGISTROS:**
Dirección de Investigaciones de INIAP	*Comunicaciones Internas de INIAP*
VARIABLES DE CONTROL:	**INDICADORES:**
Cumplimiento de terminos de los donantes	*Tasa de proyectos terminados*

PROCESO: *Recepción de Proyectos y Firna de Convenio*	
SUBPROCESO: *Aprobación de la Dirección de Investigación del INIAP - C2*	**PROPIETARIO:** *Dirección de Investigación-NIAP*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Conseguir financiamiento para Proyectos de Investigación y de Producción Agropecuaria	

ALCANCE	**EMPIEZA:**	*Revisión del Anteproyecto*
	INCLUYE:	*Revisión de cumplimieto de políticas de INIAP*
	TERMINA:	*Aprobación de Ante Proyecto*

ENTRADAS: *Ante proyecto para revisión de la Dirección de Investigación*

PROVEEDORES: *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*

SALIDAS: *Proyecto aprobado por la Dirección de Investigación*

CLIENTES: *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*

INSPECCIONES:	**REGISTROS:**
Direc ción de Investigaciones de INIAP	Anteproyectos presentados
VARIABLES DE CONTROL:	**INDICADORES:**
Cumplimiento de políticas de INIAP	Tasa de aprobación de proyectos

PROCESO: *Recepción de Proyectos y Firna de Convenio*	
SUBPROCESO: *Firma de Convenio con el Donante C3*	**PROPIETARIO:** *Director Ejecutivo*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Conseguir financiamiento para Proyectos de Investigación y de Producción Agropecuaria	

ALCANCE	**EMPIEZA:** *Proyecto aprobado por la Dirección de Investigación* **INCLUYE:** *Contacto con el Donante para acordar porcentaje de OVERHEAD* **TERMINA:** *Firma del Convenio entre Donante y CORPOINIAP*

ENTRADAS: *Proyecto aprobado por la Dirección de Investigación del INIAP*

PROVEEDORES: *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*

SALIDAS: *Firma de convenio con el Donante*

CLIENTES: *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP y la institución donante*

INSPECCIONES: *Dirección General del INIAP*	**REGISTROS:** *Convenios firmados*
VARIABLES DE CONTROL: *Proyecto aprobado*	**INDICADORES:** *Tasa de convenios aprobados*

PROCESO: *Gestión de Proyectos*	
SUBPROCESO: *Recepción de Fondos - D1*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Contar con los recursos financieros para ejecutar las actividades de los Proyectos de Investigación	
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Entrega de información bancaria al Donante* **INCLUYE:** *Seguimiento hasta la acreditación en la cuenta de CORPOINIAP* **TERMINA:** *Receptar los Fondos para iniciar las actividades del Proyecto*
ENTRADAS: *Recursos financieros* **PROVEEDORE** *Institución donante*	
SALIDAS: *Inicio de actividades del Proyecto* **CLIENTES:** *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*	
INSPECCIONES: *Director Ejecutivo de CORPOINIAP* *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Convenios de cada Proyecto*
VARIABLES DE CONTROL: *Disponibilidad de fondos*	**INDICADORES:** *Tasa de proyectos administrados en cuenta común* *Tasa de proyectos administrados en cuenta única*

CORPOINIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Gestión de Proyectos*	
SUBPROCESO: *Ejecución Presupuestaria - D2*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Contar con los recursos financieros para ejecutar las actividades de los Proyectos de Investigación	

ALCANCE	**EMPIEZA:**	*Disponibilidad de Fondos para iniciar las actividades del Proyecto*
	INCLUYE:	*Control de los gastos de acuerdo a partidas presupuestarias*
	TERMINA:	*Revisión de cronogramas de informes y de recepción de fondos*

ENTRADAS:	*Inicio de actividades del Proyecto*
PROVEEDORES:	*Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*
SALIDAS:	*Ejecución de las actividades del Proyecto (establecimiento de ensayos, análisis, etc)*
CLIENTES:	*Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*

INSPECCIONES:	**REGISTROS:**
Contadora General de CORPOINIAP *Responsible Técnico del Proyecto*	*Convenio y el Presupuesto*
VARIABLES DE CONTROL:	**INDICADORES:**
Disponibilidad de fondos	*Tasa de trámites realizados* Tasa de trámites negados

CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Elaboración de Informes*	
SUBPROCESO: *Elaboración de Informes de Avance - E1* *Elaboración de Informes Finales - E2*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
MISIÓN: *Informar periódicamente al Donante el uso de los fondos y la necesidad de nuevos desembolsos*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE **EMPIEZA:** *Reunir de información de todos los gastos realizados* **INCLUYE:** *Consolidación de información, resumir a formato solicitado por el Donante* **TERMINA:** *Informe legalizado y listo para envio al Donante*	
ENTRADAS: *Ejecución de las actividades del Proyecto (establecimiento de ensayos, análisis, etc)* **PROVEEDORES:** *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*	
SALIDAS: *Informe financiero legalizado* **CLIENTES:** *Institución donante*	
INSPECCIONES: *Director Ejecutivo de CORPOINIAP* *Responsible Técnico del Proyecto*	**REGISTROS:** *Convenios y cronogramas*
VARIABLES DE CONTROL: *Cronograma de entrega de informes*	**INDICADORES:** *Tasa de informes con errores & informes en tramite*

PROCESO: *Elaboración de Informes*	**PROPIETARIO:**
SUBPROCESO *Realizar actas de cierre y traspasos - E3*	*Dirección Administrativa y Financiera* *Dirección Ejecutiva*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Legalizar en forma oportuna la terminación de un Proyecto y la entrega de bienes a INIAP de ser el caso.	

ALCANCE	**EMPIEZA:**	*Informe financiero final legalizado*
	INCLUYE:	*Revisión en archivos la adquisicón de activos fijos con fondos del Proyecto*
	TERMINA:	*Firma de Acta de Cierre del Proyecto y Acta de traspaso cuando aplique*

ENTRADAS:	*Informe financiero final legalizado*
PROVEEDORE	*Personal de la Dirección administrativa financiera de CORPOINIAP*
SALIDAS:	*Acta de Cierre del Proyecto y Acta de traspaso de Activos fijos*
CLIENTES:	*Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*

INSPECCIONES:	**REGISTROS:**
Director Ejecutivo de CORPOINIAP *Responsible Técnico del Proyecto*	Informes Financieros del Proyecto
VARIABLES DE CONTROL:	**INDICADORES:**
Plazo de convenio Control de Activos fijos	*Tasa de proyectos cerrados con Actas de Cierre* *Tasa de proyectos cerradoscon Actas de Traspaso de activos*

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Gestión administrativa y de Personal*	**PROPIETARIO:**
SUBPROCESO *Contratación de Personal - F1*	*Dirección Administrativa y Financiera* *Dirección Ejecutiva*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Contratar personal necesario para cumplir con las actividades de cada uno de los Proyectos	

ALCANCE	**EMPIEZA:**	*Necesidad de contratar personal técnico y de apoyo para alcanzar los objetivos*
	INCLUYE:	*Elaboración y legalización de Contratos*
	TERMINA:	*Contratación del personal requerido por el Responsible Técnico del Proyecto*

ENTRADAS:	*Recurso Humano (profesionales, jornaleros)*
PROVEEDORE	*Universidades con carreras de Agronomia, Biotecnología, mercado laboral*
SALIDAS:	*Actividades cumplidas a satisfacción para la consecución de los objetivos del Proyecto*
CLIENTES:	*Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP / Donante*

INSPECCIONES: *Director Ejecutivo*	**REGISTROS:** *Contratos*
VARIABLES DE CONTROL: *Partidas presupuestarias para la contratación* *Cumplimiento de Contratos*	**INDICADORES:** *Tasa de proyectos con personal contratado*

CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Adquisiciones*	**PROPIETARIO:**
SUBPROCESO *Adq. Insumos, materiales, servicios y Equipos - G1*	*Dirección Administrativa y Financiera*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Dotar a los Proyectos de los materiales necesarios para la consecución de los objetivos planteados.	
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Necesidad de iniciar con las actividades del Proyecto (ensayos)* **INCLUYE:** *Proceso de compra* **TERMINA:** *Entrega de los materiales requeridos al responsable técnico del Proyecto*
ENTRADAS: *Recursos materiales (insumos, equipos, materiales, plantas)* **PROVEEDORE** *Casas comerciales de insumos agrícolas, reactivos, mat. de ferreteria, equipos de laboratorio*	
SALIDAS: *Instalación de ensayos, contrucción de invernaderos, cuartos frios* **CLIENTES:** *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP / Donante*	
INSPECCIONES: *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL: *Control de partidas presupuestarias*	**INDICADORES:** *Tasa de compras realizadas con reforma*

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Seguimiento de Informes Técnicos*	**PROPIETARIO:**
SUBPROCESO *Seguimiento de Informes Técnicos H-1*	*Dirección Administrativa y Financiera* *Dirección Ejecutiva*
MISIÓN: *Cumplir con los objetivos planteados de los Proyectos*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Revisión de cronogramas sobre entrega de Informes de Avance Técnicos* **INCLUYE:** *Realizar reuniones de trabajo con los Responsables Técnicos del Proyecto* **TERMINA:** *Realizar el informe correspondiente, legalizarlo y remitir al Donante*
ENTRADAS: *Instalación de ensayos, contrucción de invernaderos, cuartos frios* **PROVEEDORE** *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*	
SALIDAS: *Resultados parciales y finales de ensayos e investigaciones* **CLIENTES:** *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP / Donante*	
INSPECCIONES: *Director Ejecutivo de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** Convenio
VARIABLES DE CONTROL: *Cumplimiento de oferta del Proyecto(objetivos)*	**INDICADORES:** *Tasa de incumplimiento de proyectos*

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Gestión Financiera*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
SUBPROCESO *Elaborar registros contables I-1*	
MISIÓN: *Registrar todas y cada una de las transacciones realizadas en cada uno de los Proyectos que administra la Corporación*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Documento fuente (facturas, notas de débito, comprobantes de ingreso)* **INCLUYE:** *Revisar idoneidad del documento, selección del Proyecto y plan de cuentas* **TERMINA:** *Impresión del asiento contable y archivo*
ENTRADAS: *Documentos fuente proporcionados por los responsables técnicos* **PROVEEDORE** *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias - INIAP*	
SALIDAS: *Registro contables actualizados* **CLIENTES:** *Personal de la Corporación*	
INSPECCIONES: *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL:	**INDICADORES:** *Tasa de documentos fuente rechazados*

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Gestión Financiera*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
SUBPROCESO *Elaborar Balances I-2*	
MISIÓN: *Proporcionar información financiera resumida de cada uno de los Proyectos que administra la Corporación*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Seleccionar el Proyecto en sistema contable y el tipo de informe a imprimir* **INCLUYE:** *Registrar rangos para la impresión de la información* **TERMINA:** *Revisar la idoneidad de la información*
ENTRADAS: *Registro contables actualizados* **PROVEEDORE** *Personal de la Corporación*	
SALIDAS: *Balances* **CLIENTES:** *Personal de la Corporación/Donante/Instituciones Financieras/Entidades de Control*	
INSPECCIONES: *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL:	**INDICADORES:** *Tasa de balances con errores*

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Gestión Financiera*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
SUBPROCESO *Realización de pagos I-3*	
MISIÓN: *Apoyar las actividades de los Proyectos a través de una gestión agil en los pagos*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Requerimiento del Responsible Técnico con la partida presupuestaria* **INCLUYE:** *Revisión de disponibilidad, elaboración comprobante de egreso y retención* **TERMINA:** *Envio de los documentos al Responsible técnico para los pagos correspondientes*
ENTRADAS: *Requerimiento del pago* **PROVEEDORE** *Responsable Técnico del Proyecto*	
SALIDAS: *Cheque, comprobante de egreso y de retención* **CLIENTES:** *Casas comerciales, profesionales, jornaleros, laboratorios, etc.*	
INSPECCIONES: *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL: *Control de partidas presupuestarias*	**INDICADORES:** *Tasa de tramites rechazados*

PROCESO: *Gestión Financiera*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
SUBPROCESO *Realización de cobros I-4*	
MISIÓN: *Apoyar las actividades de los Proyectos a través de una gestión agil en los cobros*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE **EMPIEZA:** *Revisión de concepto del cobro* **INCLUYE:** *Realizar comprobante de ingreso y papeleta de depósito* **TERMINA:** *Realización del depósito en la institución financiera*	
ENTRADAS: *Dinero o cheque* **PROVEEDORE** *Responsable Técnico del Proyecto*	
SALIDAS: *Comprobante de ingreso para respaldar la entrega del dinero* **CLIENTES:** *Responsable Técnico del Proyecto*	
INSPECCIONES: *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL:	**INDICADORES:** *Tasa de tipo de ingresos registrados*

PROCESO: *Gestión Financiera*	**PROPIETARIO:**
SUBPROCESO *Realización de Inversiones* *I-5*	*Dirección Administrativa y Financiera* *Dirección Ejecutiva*
MISIÓN:	**DOCUMENTACIÓN:**
Aprovechar los recursos disponibles de la Corporación	
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Realización de un cuadro de disponibilidad de fondos* **INCLUYE:** *Solicitar cotizaciones a las principales entidades financieras del pais* **TERMINA:** *Selección de la entidad financiera y entrega de los fondos correspondientes*
ENTRADAS: *Cotizaciones para realizar inversiones* **PROVEEDORE** *Entidades del sistema financiero nacional*	
SALIDAS: *Fondos de los proyectos* **CLIENTES:** *Entidades del sistema financiero nacional*	
INSPECCIONES: *Presidente de CORPOINIAP* *Director Ejecutivo de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL: *Niveles de autorización*	**INDICADORES:** *Tasa de rendimiento en inversiones*

CORPORACION INIAP
REPÚBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Gestión Financiera*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
SUBPROCESO: *Obligaciones Tributarias I-6.1*	
MISIÓN: *Cumplir con las obligaciones ante el Servicio de Rentas Internas*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Realización de una matriz interna de retenciones* **INCLUYE:** *Solicitar información a los Proyectos y consolidar la información* **TERMINA:** *Llenar los formularios, enviar por internet e imprimir*
ENTRADAS: *Reportes de retenciones de cada uno de los Proyectos* **PROVEEDORES:** *Responsable técnico del Proyecto, asistentes administrativas de los Proyectos*	
SALIDAS: *Pago de formularios* **CLIENTES:** *Servicio de Rentas Internas, Personal de la Corporación*	
INSPECCIONES: *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL: *Estado del contribuyente (lista blanca)*	**INDICADORES:** *Tasa de declaraciones sustitutivas*

CORPORACION INIAP
REPÚBLICA DEL ECUADOR

PROCESO: *Gestión Financiera*	**PROPIETARIO:** *Dirección Administrativa y Financiera*
SUBPROCESO *Obligaciones Laborales I-6.2*	
MISIÓN: *Cumplir con las obligaciones ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS*	**DOCUMENTACIÓN:**
ALCANCE	**EMPIEZA:** *Realización de una matriz de los empleados en relación de dependencia* **INCLUYE:** *Verificar novedades en el período que se va a generar la planilla* **TERMINA:** *Generar la planilla de aportes, fondos de reserva por internet e imprimir*
ENTRADAS: *Matriz de empleados en relación de dependencia* **PROVEEDORE** *Personal de la Corporación*	
SALIDAS: *Planilla de aportes, fondos de reserva* **CLIENTES:** *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Personal de la Corporación*	
INSPECCIONES: *Contadora General de CORPOINIAP*	**REGISTROS:** *Archivo de CORPOINIAP*
VARIABLES DE CONTROL: *Estado del contribuyente*	**INDICADORES:** *Tasa de planillas con ajuste*

ANEXO 4
MEDICIÓN DE PROCESOS

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION
TASA DE PROYECTOS TERMINADOS
DIRECCIÓN EJECUTIVA CORPOINIAP
PROCESO: RECEPCIÓN DE PROYECTOS Y FIRMA DE CONVENIO -C
SUBPROCESO: PREPARACIÓN DE PROYECTOS -C1

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	**SISTEMA**	☐	**SATISFACCION USUARIO**	☐
RESPONSABLE	*Director Ejecutivo*	**FUENTE**			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Identificador de eficicacia en la Preparación de Proyectos por parte de investigadores técnicos de INIAP

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de proyectos que son finalizados por investigadores técnicos de INIAP

ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA	TIPO
Número	Experiencia	Creciente	Eficacia

COBERTURA	METAS			FRECUENCIA	
	MIN	SAT	SOB	RECOLECCION	REVISION
PROCESO : C1				Mensual	Anual

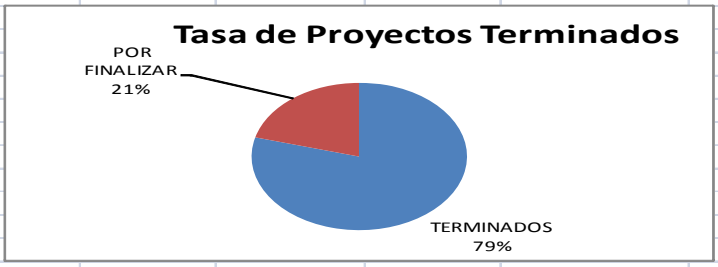
FORMULA DE CALCULO

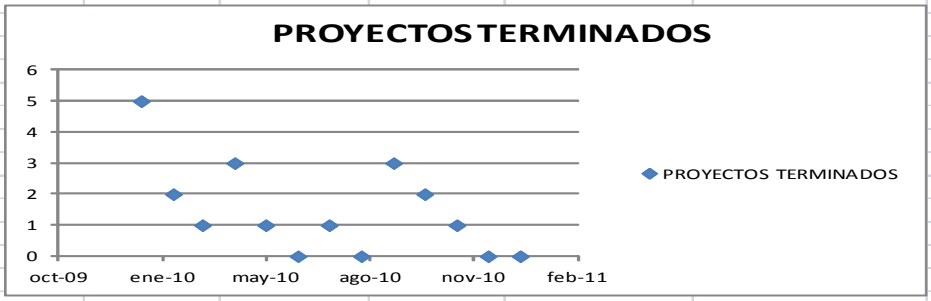
$$\frac{\text{Número de anteproyectos terminados}}{\text{Total de anteproyectos iniciados}} = \frac{19}{24} \quad 79{,}17$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP

MEDICIONES





OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACIÓN INIAP
REPÚBLICA DEL ECUADOR

LISTADO DE ANTEPROYECTOS PRESENTADOS DESDE 01/01/2010 HASTA 31/03/2011

N	NOMBRE PROYECTO	AREA INVESTIGACIÓN	INSTITUCIÓN DONANTE	UNIDAD EJECUTORA INIAP	MES	ESTADO ANTEPROYECTO
1	Proyecto Bioversity Semillas	Maiz y Trigo	Bioversity International	Departamento de Protección Vegetal	ene-10	TERMINADO
2	Proyecto Sanrem CRSP		Virginia Tech	Departamento de Ganadería	sep-10	TERMINADO
3	Proyecto IPM CRSP	Naranjilla	Virginia Tech	Departamento de Protección Vegetal	sep-10	TERMINADO
4	Proyecto USDA ARS	Cacao	USDA Washington	Programa Nacional de Cacao y Café	ene-10	TERMINADO
5	Proyecto INTEROC	Soya	INTEROC S.A. CUSTER	Departamento de Oleaginosas	abr-10	TERMINADO
6	Proyecto Ayuda en Acción	Fréjol	Fundación Ayuda en Acción	Departamento de Leguminosas	feb-10	TERMINADO
7	Proyecto Desarrollo de una Bebida escolar	Nutrición	Ministerio Coor. Producción	Departamento de Nutrición y Calidad	abr-10	TERMINADO
8	Proyecto PULSES CRSP	Fréjol	Michigan University	Departamento de Leguminosas	ene-10	TERMINADO
9	Proyecto COLACH	Pastos	COLACH	Unidad de Transferencia - Chimborazo	feb-10	TERMINADO
10	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	Cacao y Café	GTZ - Cooperación Técnica Alemana	Unidad de Transferencia / DENAREF	abr-10	TERMINADO
11	Proyecto para el manejo de ingresos provenientes de análisis del Departamento de Biotecnologia	Anáilisis	Usuarios del Dpto. Biotecnologia	Departamento de Biotecnologia		NO TERMINADO
12	Proyecto PBA	Papa	CONPAPA	Prog. Nacional de raices y tuberculos	ene-10	TERMINADO
13	Proyecto NEIKER	Papa	NEIKER	Prog. Nacional de raices y tuberculos		NO TERMINADO
14	Proyecto CORPOIICA	Naranjilla	CORPOIICA	Programa de Fruticultura		NO TERMINADO
15	Proyecto Producción sostenible - Fase III	Fréjol	Fundación MCKNIGHT	Departamento de Leguminosas		NO TERMINADO
16	Proyecto Biopesticida - Fase III	Papa	Fundación MCKNIGHT	Unidad de Transferencia - Carchi		NO TERMINADO
17	Proyecto papas nativas	Papa	CYTED	Prog. Nacional de raices y tuberculos	ene-10	TERMINADO
18	Proyecto capacitación de agricultores	Naranjilla	PRODECI	Programa de Fruticultura	mar-10	TERMINADO
19	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Cacao	Municipio de Francisco de Orellana	Departamento de Protección Vegetal	may-10	TERMINADO
20	Curso sobre manejo de postcosecha	Capacitación	Universidad de Wageningen	Unidad de Capacitación	sep-10	TERMINADO
21	Curso sobre el cultivo de amaranto	Capacitación	Participantes del Curso	Departamento de Leguminosas	oct-10	TERMINADO
22	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Capacitación	Participantes del Curso	Programa de Maiz	nov-10	TERMINADO
23	Proyecto SYNGENTA	Soya	SYNGENTA	Departamento de Fitopatologia	jul-10	TERMINADO
24	Proyecto Patrones de Aguacate	Aguacate	Ministerio Coor. Producción	Departamento de Biotecnologia	oct-10	TERMINADO

PROYECTOS	
TERMINADOS	19
POR FINALIZAR	5

MES	PROYECTOS TERMINADOS
ene-10	5
feb-10	2
mar-10	1
abr-10	3
may-10	1
jun-10	0
jul-10	1
ago-10	0
sep-10	3
oct-10	2
nov-10	1
dic-10	0
ene-11	0
	19

CORPOINIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE APROBACION DE PROYECTOS
	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES DE INIAP
	PROCESO: RECEPCIÓN DE PROYECTOS Y FIRMA DE CONVENIO -C
	SUBPROCESO: APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN -C2

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✓	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Director de Investigación*	***FUENTE***			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Identificador de eficiencia en la Aprobación de Proyectos por parte de la Dirección de Investigaciones de INIAP

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de aprobación de Proyectos de Investigación

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : C2				Mensual	Anual

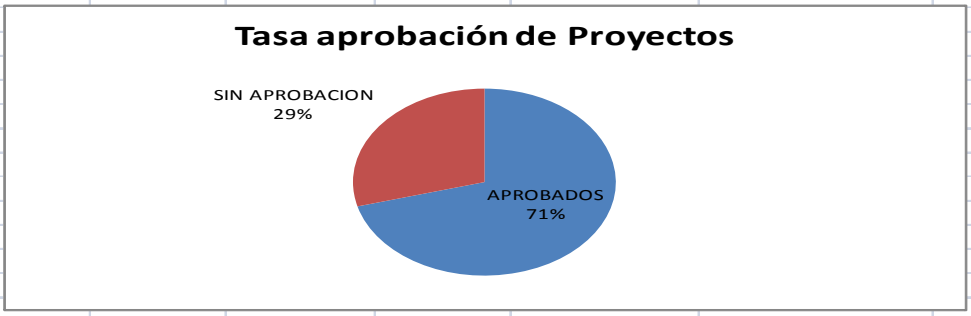
FORMULA DE CALCULO

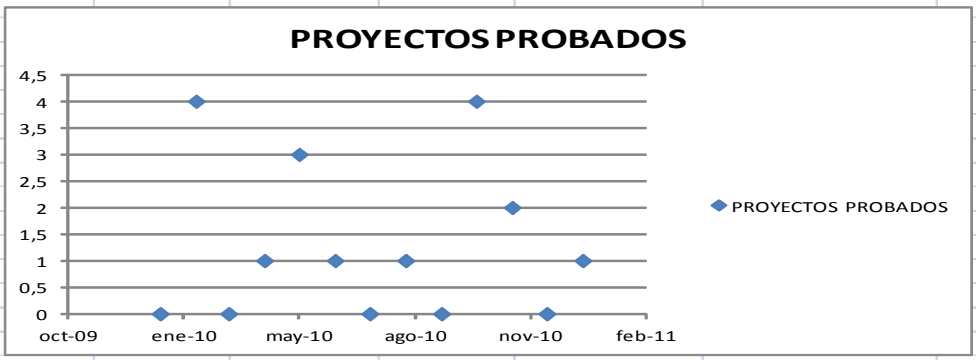
$$\frac{\text{Número de Proyectos aprobados}}{\text{Total de Proyectos presentados}} = \frac{17}{24} \quad 70{,}83$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección de Investigaciones de INIAP

MEDICIONES





OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

LISTADO DE PROYECTOS APROBADOS POR LA DIRECCION DE INVESTIGADION DEL INIAP

DE 01/01/2010 HASTA 31/03/2011

N	NOMBRE PROYECTO	AREA INVESTIGACIÓN	INSTITUCIÓN DONANTE	UNIDAD RESPONSABLE INIAP	MES	ESTADO PROYECTO
1	Proyecto Bioversity Semillas	Maiz y Trigo	Bioversity International	Departamento de Protección Vegetal	feb-10	APROBADO
2	Proyecto Sanrem CRSP		Virginia Tech	Departamento de Ganadería	oct-10	APROBADO
3	Proyecto IPM CRSP	Naranjilla	Virginia Tech	Departamento de Protección Vegetal	oct-10	APROBADO
4	Proyecto USDA ARS	Cacao	USDA Washington	Programa Nacional de Cacao y Café	feb-10	APROBADO
5	Proyecto INTEROC	Soya	INTEROC	Departamento de Oleaginosas	may-10	APROBADO
6	Proyecto Ayuda en Acción	Fréjol	Fundación Ayuda en Acción	Departamento de Leguminosas		SIN APROBACION
7	Proyecto Bebida escolar	Nutrición	Ministerio Coor. Producción	Departamento de Nutrición y Calidad	may-10	APROBADO
8	Proyecto PULSES CRSP	Fréjol	Michigan University	Departamento de Leguminosas	feb-10	APROBADO
9	Proyecto COLACH	Pastos	COLACH	Unidad de Transferencia - Chimborazo		SIN APROBACION
10	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	Cacao y Café	GTZ - Cooperación Técnica Alemana	Unidad de Transferencia / DENAREF	may-10	APROBADO
11	Proyecto para el manejo de ingresos provenientes de análisis del Departamento de Biotecnologia	Análisis	Usuarios del Dpto. Biotecnologia	Departamento de Biotecnologia		SIN APROBACION
12	Proyecto PBA	Papa	CONPAPA	Prog. Nacional de raices y tuberculos		SIN APROBACION
13	Proyecto NEIKER	Papa	NEIKER	Prog. Nacional de raices y tuberculos	feb-11	APROBADO
14	Proyecto CORPOIICA	Naranjilla	CORPOIICA	Programa de Fruticultura		SIN APROBACION
15	Proyecto Producción sostenible	Fréjol	Fundación MCKNIGHT	Departamento de Leguminosas		SIN APROBACION
16	Proyecto Biopesticida	Papa	Fundación MCKNIGHT	Unidad de Transferencia - Carchi		SIN APROBACION
17	Proyecto papas nativas	Papa	CYTED	Prog. Nacional de raices y tuberculos	feb-10	APROBADO
18	Proyecto capacitación de agricultores	Naranjilla	PRODECI	Programa de Fruticultura	abr-10	APROBADO
19	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Cacao	Municipio de Francisco de Orellana	Departamento de Protección Vegetal	jun-10	APROBADO
20	Curso sobre manejo de postcosecha	Capacitación	Universidad de Wageningen	Unidad de Capacitación	oct-10	APROBADO
21	Curso sobre el cultivo de amaranto	Capacitación	Participantes del Curso	Departamento de Leguminosas	nov-10	APROBADO
22	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Capacitación	Participantes del Curso	Programa de Maiz	nov-10	APROBADO
23	Proyecto SYNGENTA	Soya	SYNGENTA	Departamento de Fitopatologia	ago-10	APROBADO
24	Proyecto Patrones de Aguacate	Aguacate	Ministerio Coor. Producción	Departamento de Biotecnologia	oct-10	APROBADO

PROYECTOS	
APROBADOS	17
SIN APROBACION	7

MES	PROYECTOS PROBADOS
ene-10	0
feb-10	4
mar-10	0
abr-10	1
may-10	3
jun-10	1
jul-10	0
ago-10	1
sep-10	0
oct-10	4
nov-10	2
dic-10	0
ene-11	1
	17

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION
TASA DE CONVENIOS FIRMADOS
DIRECCIÓN EJECUTIVA CORPOINIAP
PROCESO: RECEPCIÓN DE PROYECTOS Y FIRMA DE CONVENIO -C
SUBPROCESO: FIRMA DE CONVENIO CON EL DONANTE-C3

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	**SISTEMA**	☐	**SATISFACCION USUARIO**	☐
RESPONSABLE	*Director Ejecutivo*	**FUENTE**			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Identificador de eficacia en la Firma de Convenios con Donantes

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de convenios que han sido firmados con entidades donantes

ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA	TIPO
Número	Experiencia	Creciente	Eficacia

COBERTURA	METAS			FRECUENCIA	
	MIN	SAT	SOB	RECOLECCION	REVISION
PROCESO : C3				Mensual	Anual

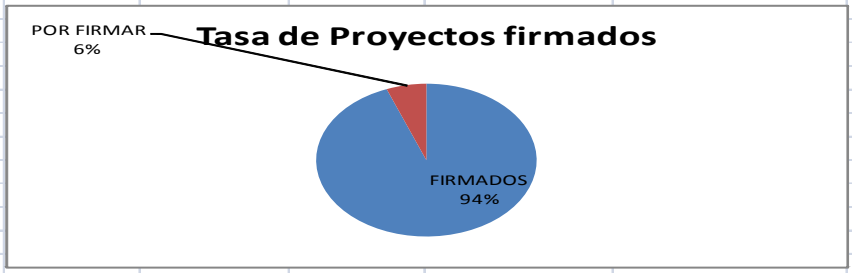
FORMULA DE CALCULO

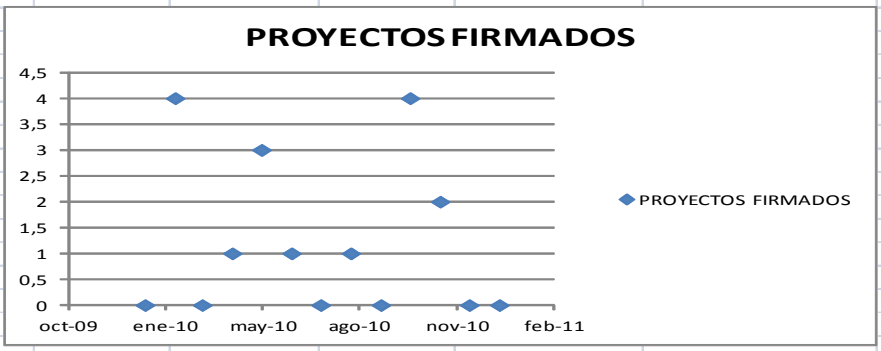
$$\frac{\text{Número de Proyectos firmados}}{\text{Total de Proyectos presentados}} = \frac{16}{17} \quad 94{,}12$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES





OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

LISTADO DE PROYECTOS FIRMADOS CON EL DONANTE

DESDE 01/01/2010 HASTA 31/03/2011

N	NOMBRE PROYECTO	AREA INVESTIGACIÓN	INSTITUCIÓN DONANTE	UNIDAD RESPONSABLE INIAP	MES	ESTADO PROYECTO
1	Proyecto Bioversity Semillas	Maiz y Trigo	Bioversity International	Departamento de Protección Vegetal	feb-10	FIRMADO
2	Proyecto Sanrem CRSP		Virginia Tech	Departamento de Ganadería	oct-10	FIRMADO
3	Proyecto IPM CRSP	Naranjilla	Virginia Tech	Departamento de Protección Vegetal	oct-10	FIRMADO
4	Proyecto USDA ARS	Cacao	USDA Washington	Programa Nacional de Cacao y Café	feb-10	FIRMADO
5	Proyecto INTEROC	Soya	INTEROC	Departamento de Oleaginosas	may-10	FIRMADO
6	Proyecto Bebida escolar	Nutrición	Ministerio Coor. Producción	Departamento de Nutrición y Calidad	may-10	FIRMADO
7	Proyecto PULSES CRSP	Fréjol	Michigan University	Departamento de Leguminosas	feb-10	FIRMADO
8	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	Cacao y Café	GTZ - Cooperación Técnica Alemana	Unidad de Transferencia / DENAREF	may-10	FIRMADO
9	Proyecto NEIKER	Papa	NEIKER	Prog. Nacional de raices y tuberculos		POR FIRMAR
10	Proyecto papas nativas	Papa	CYTED	Prog. Nacional de raices y tuberculos	feb-10	FIRMADO
11	Proyecto capacitación de agricultores	Naranjilla	PRODECI	Programa de Fruticultura	abr-10	FIRMADO
12	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Cacao	Municipio de Francisco de Orellana	Departamento de Protección Vegetal	jun-10	FIRMADO
13	Curso sobre manejo de postcosecha	Capacitación	Universidad de Wageningen	Unidad de Capacitación	oct-10	FIRMADO
14	Curso sobre el cultivo de amaranto	Capacitación	Participantes del Curso	Departamento de Leguminosas	nov-10	FIRMADO
15	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Capacitación	Participantes del Curso	Programa de Maiz	nov-10	FIRMADO
16	Proyecto SYNGENTA	Soya	SYNGENTA	Departamento de Fitopatologia	ago-10	FIRMADO
17	Proyecto Patrones de Aguacate	Aguacate	Ministerio Coor. Producción	Departamento de Biotecnologia	oct-10	FIRMADO

PROYECTOS	
FIRMADOS	16
POR FIRMAR	1

MES	PROYECTOS FIRMADOS
ene-10	0
feb-10	4
mar-10	0
abr-10	1
may-10	3
jun-10	1
jul-10	0
ago-10	1
sep-10	0
oct-10	4
nov-10	2
dic-10	0
ene-11	0
	16

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION

TASA DE PROYECTOS ADMINISTRADOS EN CUENTA UNICA Y COMUN

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS - D

SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE FONDOS - D1

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✓	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Contadora General*	***FUENTE***			
	Asistente Contable				

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Monitorear el cumplimiento en la entrega de fondos por parte de las entidades donantes para el inicio de las actividades de los Proyectos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de proyectos que son administrados en cuentas únicas y cuantos Proyectos son administrados en cuentas comunes

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficacia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : D1				Trimestral	Anual

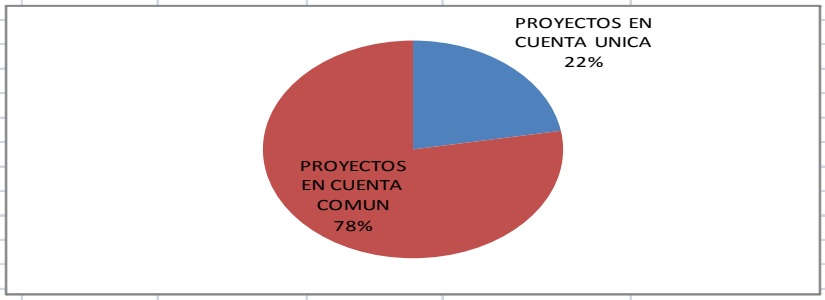
FORMULA DE CALCULO

Número de Proyectos Administrados en cuenta única	8	22,22
Total de Proyectos Administrados	36	
Número de Proyectos Administrados en cuenta común	28	77,78
Total de Proyectos Administrados	36	

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera
Entidad Donante

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPOINIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRADOS POR CORPOINIAP

N	PROYECTO	DONANTE	TIPO DE CUENTA	
			COMUN	UNICA
1	Proyecto Adaptación de cebada cervecera	Cerveceria Nacional	X	
2	Proyecto Cambio climático	ICRAF	X	
3	Proyecto productividad y calidad de cacao	IPGRI	X	
4	Proyecto de Capacitación	Cruz Roja	X	
5	Proyecto PIÑON	MEER/DEED		X
6	Proyecto Colección de haba	Bioversity Internacional	X	
7	Proyecto Gestión de recursos forestales	CIRAD / Francia	X	
8	Proyecto Nueva Zelanda	AgResearch	X	
9	Proyecto Producción sostenible - Fase II	Fundación Mcknight		X
10	Proyecto Biopesticida - Fase II	Fundación Mcknight		X
11	Proyecto IPM CRSP	Virginia Tech	X	
12	Proyecto SANREM CRSP	Virginia Tech	X	
13	Proyecto sobre enfermedades de cacao	USDA/ARS	X	
14	Proyecto Lulo y Mora	CIAT - Colombia	X	
15	Proyecto FAO	FAO	X	
16	Proyecto papas nativas	CYTED	X	
17	Proyecto Bebida escolar	Ministerio Coor. Producción	X	
18	Proyecto PBA	PBA	X	
19	Proyecto Ayuda en Acción	Fundación Ayuda en Acción		X
20	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	GTZ - Cooperación Técnica Alemana		X
21	Proyecto COLACH	COLACH	X	
22	Proyecto capacitación de agricultores	PRODECI	X	
23	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Municipio de Francisco de Orellana	X	
24	Curso sobre manejo de postcosecha	Universidad de Wageningen	X	
25	Curso sobre el cultivo de amaranto	Participantes del Curso	X	
26	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Participantes del Curso	X	
27	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	Bioversity Internacional		X
28	Proyecto USDA MIAMI	USDA MIAMI		X
29	Proyecto sobre derechos de los agricultores	IDRC - CANADA		X
30	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	Universidad de Wageningen	X	
31	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Alvaro Monteros	Universidad de Wageningen	X	
32	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	Universidad de Wageningen	X	
33	Proyecto manejo integrado de cultivos de cacao	MARS	X	
34	Proyecto SYNGENTA	SYNGENTA	X	
35	Proyecto INTEROC	INTEROC CUSTER	X	
36	Proyecto Patrones de Aguacate	Ministerio Coor. Producción	X	

PROYECTOS EN CUENTA UNICA	8
PROYECTOS EN CUENTA COMUN	28

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPÚBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA EFECTIVA DE TRAMITES REALIZADOS
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS - D
	SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA- D2

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Asistente Contable*	***FUENTE***			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Monitorear el cumplimiento de los presupuestos aprobados en cada una de los Proyectos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de trámites realizados & la tasa de proyectos rechazados

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficacia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : D2				Quincenal	Mensual

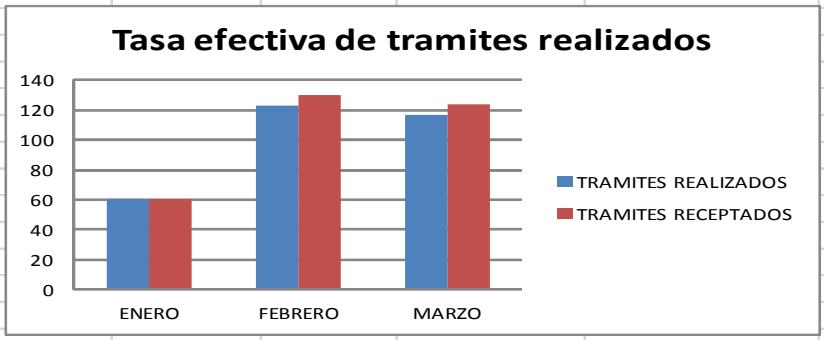
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de tramites realizados}}{\text{Total de tramites receptados}}$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

TRAMITES RECIBIDOS Y RALIZADOS POR PROYECTO ACTIVOS DESDE EL 01/01/2011 HASTA EL 31/03/2011

N	PROYECTO	ENERO					FEBRERO					MARZO				
		QUINCENA 1		QUINCENA 2		TASA	QUINCENA 1		QUINCENA 2		TASA	QUINCENA 1		QUINCENA 2		TASA
		RECEPTADOS	REALIZADO	RECEPTADOS	REALIZADO	EFECTIVA	RECEPTADOS	REALIZADO	RECEPTADOS	REALIZADO	EFECTIVA	RECEPTADOS	REALIZADO	RECEPTADOS	REALIZADO	EFECTIVA
1	Proyecto Gestión de recursos forestales	0	0	2	2	100%	1	1	0	0	100%	0	0	2	2	100%
2	Proyecto Nueva Zelanda	2	2	4	4	100%	15	13	11	9	85%	15	13	12	9	81%
3	Proyecto Producción sostenible - Fase II	1	1	6	6	100%	7	7	6	6	100%	5	4	7	7	92%
4	Proyecto Biopesticida - Fase II	1	1	7	7	100%	4	3	6	6	90%	4	4	6	5	90%
5	Proyecto IPM CRSP	1	1	1	1	100%	1	1	8	8	100%	0	0	4	4	100%
6	Proyecto SANREM CRSP	2	2	0	0	100%	7	7	13	12	95%	4	4	2	2	100%
7	Proyecto sobre enfermedades de cacao	0	0	0	0	0%	3	3	2	2	100%	1	1	3	3	100%
8	Proyecto FAO	2	2	1	1	100%	3	3	3	2	83%	1	1	1	1	100%
9	Proyecto PBA	3	3	1	1	100%	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
10	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	1	1	0	0	100%	0	0	0	0	0%	0	0	1	1	100%
11	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	0	0	2	2	100%	1	1	2	2	100%	0	0	2	2	100%
12	Proyecto USDA MIAMI	2	2	1	1	100%	0	0	4	4	100%	3	3	7	7	100%
13	Proyecto sobre derechos de los agricultores	0	0	5	5	100%	3	3	2	2	100%	4	4	2	2	100%
14	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	1	1	1	1	100%	0	0	2	2	100%	0	0	4	4	100%
15	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	1	1	100%
16	Proyecto SYNGENTA	0	0	0	0	0%	0	0	1	1	100%	1	1	1	1	100%
17	Proyecto INTEROC	4	4	6	6	100%	3	3	7	7	100%	4	4	4	4	100%
18	Proyecto Patrones de Aguacate	2	2	1	1	100%	10	10	5	5	100%	12	12	11	11	100%
	TOTAL	**22**	**22**	**38**	**38**	**100%**	**58**	**55**	**72**	**68**	95%	**54**	**51**	**70**	**66**	94%

	ENERO	FEBRERO	MARZO
TRAMITES REALIZADOS	60	123	117
TRAMITES RECEPTADOS	60	130	124
TASA EFECTIVA DE TRAMITES	100%	95%	94%

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE INFORMES CON ERRORES E INFORMES EN TRAMITE
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: ELABORACIÓN DE INFORMES - E
	SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE INFORMES DE AVANCE - E1
	SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE INFORMES FINALES - E2

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✓	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Contadora General* *Asistente Contable*		***FUENTE***		

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Revisar la eficiencia en el uso de los fondos y el cumplimiento de los presupuestos de cada uno de los Proyectos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de informes que contienen errores y la tasa de informes que se encuentran en trámite

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : E1 y E2				Mensual	Trimestral

FORMULA DE CALCULO

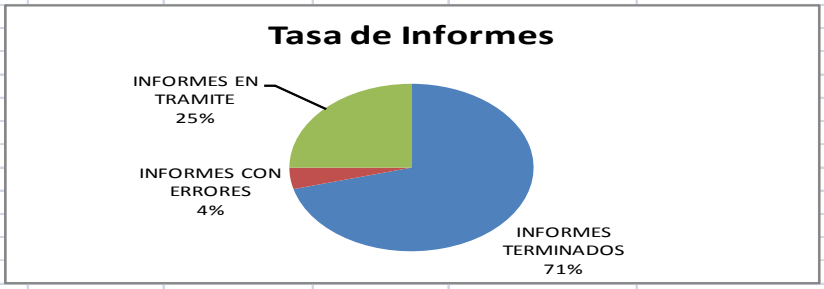
$$\frac{\text{Número de Informes con errores}}{\text{Total de informes preparados}} = \frac{1}{17} \quad 6\%$$

$$\frac{\text{Número de informes en trámite}}{\text{Total de Proyectos}} = \frac{6}{24} \quad 25\%$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera
Entidad Donante

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPOINIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

INFORMES DE PROYECTOS ADMINISTRADOS POR CORPOINIAP REALIZADOS DESDE EL 01/01/2011 AL 31/03/2011

N	PROYECTO	PERIODICIDAD DE INFORMES	INFORMES TERMINADOS	INFORMES CON ERRORES	INFORMES EN TRAMITE
1	Proyecto Gestión de recursos forestales	Anual	1		
2	Proyecto Nueva Zelanda	Trimestrales	1		
3	Proyecto Producción sostenible - Fase II	Anual			1
4	Proyecto Biopesticida - Fase II	Anual			1
5	Proyecto IPM CRSP	Mensual	3		
6	Proyecto SANREM CRSP	Mensual	3		
7	Proyecto sobre enfermedades de cacao	Anual			1
8	Proyecto FAO	Anual			1
9	Proyecto PBA	Anual	1		
10	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Anual	1		
11	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	Anual		1	
12	Proyecto USDA MIAMI	Anual	1		
13	Proyecto sobre derechos de los agricultores	Anual			1
14	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	Trimestrales	1		
15	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	Trimestrales	1		
16	Proyecto SYNGENTA	Anual			1
17	Proyecto INTEROC	Mensual	3		
18	Proyecto Patrones de Aguacate	Trimestrales	1		
	TOTAL		**17**	**1**	**6**

INFORMES TERMINADOS	17
INFORMES CON ERRORES	1
INFORMES EN TRAMITE	6
	24

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION
TASA DE PROYECTOS CERRADOS Y TRASPASOS
DIRECCIÓN EJECUTIVA Y DIRECCION ADM. FINANCIERA
PROCESO: ELABORACIÓN DE INFORMES - E
SUBPROCESO: REALIZAR ACTAS DE CIERRE Y TRASPASO - E3

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	**SISTEMA**	☐	**SATISFACCION USUARIO**	☐
RESPONSABLE	*Director Ejecutivo*	**FUENTE**			
	Contadora General				
	Asistente Contable				

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Revisar la eficacia en el uso de los fondos de los fondos de los proyectos para alcanzar los objetivos planteados

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de Proyectos cerrados mediante Actas de Cierre y la tasa de Proyectos cerrados con Actas de Traspaso de Activos que fueron adquiridos durante la ejecución de los Proyectos

ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA	TIPO
Número	Experiencia	Creciente	Eficacia

COBERTURA	METAS			FRECUENCIA	
	MIN	SAT	SOB	RECOLECCION	REVISION
PROCESO : E3				Mensual	Semestral

FORMULA DE CALCULO

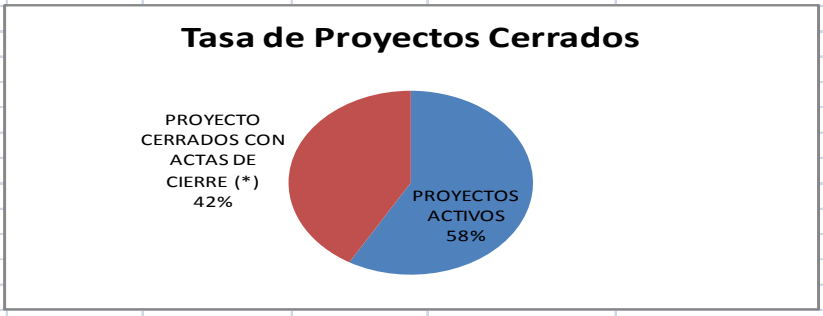
$$\frac{\text{Número de Proyectos Cerrados}}{\text{Total de Proyectos Administrados}} = \frac{15}{36} \quad 42\%$$

$$\frac{\text{Número de Proyectos Cerrados con Actas de Traspaso}}{\text{Número de Proyectos Cerrados con Actas de Cierre}} \quad \frac{3}{15} \quad 20\%$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera
Entidad Donante

MEDICIONES



OBSERVACIONES

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRADOS POR CORPOINIAP DESDE 01/01/2010 HASTA EL 31/03/2011

N	PROYECTO	DONANTE	PROYECTOS		
			ACTIVOS	CERRADOS CON ACTA	CON TRASPASO ACTIVOS
1	Proyecto Adaptación de cebada cervecera	Cerveceria Nacional		X	
2	Proyecto Cambio climático	ICRAF		X	
3	Proyecto productividad y calidad de cacao	IPGRI	X		
4	Proyecto de Capacitación	Cruz Roja		X	
5	Proyecto PIÑON	MEER/DEED		X	X
6	Proyecto Colección de haba	Bioversity Internacional		X	
7	Proyecto Gestión de recursos forestales	CIRAD / Francia	X		
8	Proyecto Nueva Zelanda	AgResearch	X		
9	Proyecto Producción sostenible - Fase II	Fundación Mcknight	X		
10	Proyecto Biopesticida - Fase II	Fundación Mcknight	X		
11	Proyecto IPM CRSP	Virginia Tech	X		
12	Proyecto SANREM CRSP	Virginia Tech	X		
13	Proyecto sobre enfermedades de cacao	USDA/ARS	X		
14	Proyecto Lulo y Mora	CIAT - Colombia		X	
15	Proyecto FAO	FAO	X		
16	Proyecto papas nativas	CYTED		X	
17	Proyecto Bebida escolar	Ministerio Coor. Producción		X	X
18	Proyecto PBA	PBA		X	
19	Proyecto Ayuda en Acción	Fundación Ayuda en Acción	X		
20	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	GTZ - Cooperación Técnica Alemana		X	
21	Proyecto COLACH	COLACH	X		
22	Proyecto capacitación de agricultores	PRODECI	X		
23	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Municipio de Francisco de Orellana	X		
24	Curso sobre manejo de postcosecha	Universidad de Wageningen		X	
25	Curso sobre el cultivo de amaranto	Participantes del Curso		X	
26	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Participantes del Curso		X	
27	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	Bioversity Internacional	X		
28	Proyecto USDA MIAMI	USDA MIAMI	X		
29	Proyecto sobre derechos de los agricultores	IDRC - CANADA	X		
30	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	Universidad de Wageningen	X		
31	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Alvaro Monteros	Universidad de Wageningen		X	
32	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	Universidad de Wageningen	X		
33	Proyecto manejo integrado de cultivos de cacao	MARS		X	X
34	Proyecto SYNGENTA	SYNGENTA	X		
35	Proyecto INTEROC	INTEROC CUSTER	X		
36	Proyecto Patrones de Aguacate	Ministerio Coor. Producción	X		

PROYECTOS ACTIVOS	21
PROYECTO CERRADOS CON ACTAS DE CIERRE (*)	15

(*) De los proyectos cerrados, 3 se realizo traspaso de Activos fijos

CORPOINIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION
TASA DE PROYECTOS CON PERSONAL CONTRATADO
DIRECCIÓN EJECUTIVA Y DIRECCION ADM. FINANCIERA
PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE PERSONAL - F
SUBPROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL - F1

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	**SISTEMA**	☐	**SATISFACCION USUARIO**	☐
RESPONSABLE	*Director Ejecutivo* *Asistente Contable*	**FUENTE**			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Apoyar la contratación ágil de personal para la ejecucuión de actividades en cada uno de los Proyectos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de Proyectos con personal contratado

ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA	TIPO
Número	Experiencia	Creciente	Eficacia

COBERTURA	METAS			FRECUENCIA	
	MIN	SAT	SOB	RECOLECCION	REVISION
PROCESO : F1				Mensual	Semestral

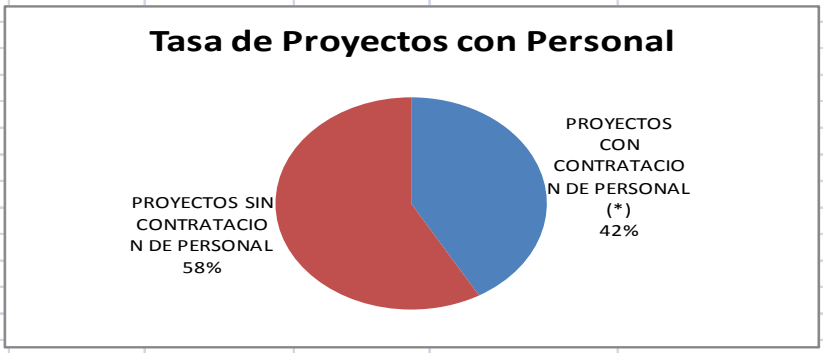
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de Proyectos con personal contratado}}{\text{Total de Proyectos Administrados por CORPOINIAP}} = \frac{15}{36} = 42\%$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRADOS POR CORPOINIAP DESDE 01/01/2010 HASTA EL 31/03/2011

N	PROYECTO	DONANTE	PROYECTOS	
			CON PERSONAL	SIN PERSONAL
1	Proyecto Adaptación de cebada cervecera	Cerveceria Nacional		X
2	Proyecto Cambio climático	ICRAF		X
3	Proyecto productividad y calidad de cacao	IPGRI		X
4	Proyecto de Capacitación	Cruz Roja		X
5	Proyecto PIÑON	MEER/DEED	X	
6	Proyecto Colección de haba	Bioversity Internacional		X
7	Proyecto Gestión de recursos forestales	CIRAD / Francia		X
8	Proyecto Nueva Zelanda	AgResearch	X	
9	Proyecto Producción sostenible - Fase II	Fundación Mcknight	X	
10	Proyecto Biopesticida - Fase II	Fundación Mcknight	X	
11	Proyecto IPM CRSP	Virginia Tech	X	
12	Proyecto SANREM CRSP	Virginia Tech	X	
13	Proyecto sobre enfermedades de cacao	USDA/ARS	X	
14	Proyecto Lulo y Mora	CIAT - Colombia	X	
15	Proyecto FAO	FAO		X
16	Proyecto papas nativas	CYTED		X
17	Proyecto Bebida escolar	Ministerio Coor. Producción	X	
18	Proyecto PBA	PBA	X	
19	Proyecto Ayuda en Acción	Fundación Ayuda en Acción		X
20	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	GTZ - Cooperación Técnica Alemana	X	
21	Proyecto COLACH	COLACH		X
22	Proyecto capacitación de agricultores	PRODECI		X
23	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Municipio de Francisco de Orellana	X	
24	Curso sobre manejo de postcosecha	Universidad de Wageningen		X
25	Curso sobre el cultivo de amaranto	Participantes del Curso		X
26	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Participantes del Curso		X
27	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	Bioversity Internacional		X
28	Proyecto USDA MIAMI	USDA MIAMI	X	
29	Proyecto sobre derechos de los agricultores	IDRC - CANADA	X	
30	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	Universidad de Wageningen		X
31	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Alvaro Monteros	Universidad de Wageningen		X
32	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	Universidad de Wageningen		X
33	Proyecto manejo integrado de cultivos de cacao	MARS		X
34	Proyecto SYNGENTA	SYNGENTA		X
35	Proyecto INTEROC	INTEROC CUSTER		X
36	Proyecto Patrones de Aguacate	Ministerio Coor. Producción	X	

PROYECTOS CON CONTRATACION DE PERSONAL (*)	15
PROYECTOS SIN CONTRATACION DE PERSONAL	21

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE REFORMA DE PRESUPUESTOS
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: ADQUISICIONES - G
	SUBPROCESO: ADQ. INSUMOS, MATERIALES, SERVICIOS Y EQUIPO - G1

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Asistente Contable*	***FUENTE***			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Agilitar los procesos de adquisiones para el normal desarrollo de los Proyectos, respetando los presupuestos establecidos en cada una de las partidas

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de adquisiciones realizadas previa a la realización de reformas en las partidas presupuestarias

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficacia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : G1				Mensual	Trimestral

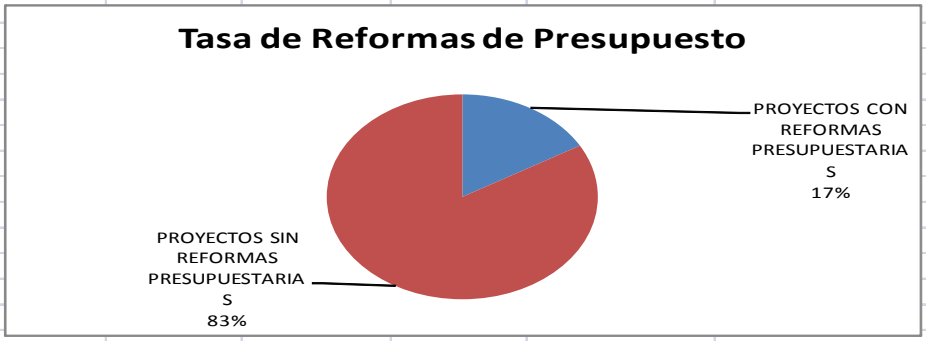
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de Proyectos con reformas presupuestarias}}{\text{Total de Proyectos Administrados por CORPOINIAP}} = \frac{6}{36} = 17\%$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRADOS POR CORPOINIAP DESDE 01/01/2010 HASTA EL 31/03/2011

N	PROYECTO	DONANTE	PROYECTOS	
			CON REFORMA	SIN REFORMAS
1	Proyecto Adaptación de cebada cervecera	Cerveceria Nacional		X
2	Proyecto Cambio climático	ICRAF		X
3	Proyecto productividad y calidad de cacao	IPGRI		X
4	Proyecto de Capacitación	Cruz Roja		X
5	Proyecto PIÑON	MEER/DEED	X	
6	Proyecto Colección de haba	Bioversity Internacional		X
7	Proyecto Gestión de recursos forestales	CIRAD / Francia		X
8	Proyecto Nueva Zelanda	AgResearch		X
9	Proyecto Producción sostenible - Fase II	Fundación Mcknight		X
10	Proyecto Biopesticida - Fase II	Fundación Mcknight		X
11	Proyecto IPM CRSP	Virginia Tech	X	
12	Proyecto SANREM CRSP	Virginia Tech	X	
13	Proyecto sobre enfermedades de cacao	USDA/ARS		X
14	Proyecto Lulo y Mora	CIAT - Colombia	X	
15	Proyecto FAO	FAO		X
16	Proyecto papas nativas	CYTED		X
17	Proyecto Bebida escolar	Ministerio Coor. Producción		X
18	Proyecto PBA	PBA		X
19	Proyecto Ayuda en Acción	Fundación Ayuda en Acción		X
20	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	GTZ - Cooperación Técnica Alemana	X	
21	Proyecto COLACH	COLACH		X
22	Proyecto capacitación de agricultores	PRODECI		X
23	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Municipio de Francisco de Orellana		X
24	Curso sobre manejo de postcosecha	Universidad de Wageningen		X
25	Curso sobre el cultivo de amaranto	Participantes del Curso		X
26	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Participantes del Curso		X
27	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	Bioversity Internacional		X
28	Proyecto USDA MIAMI	USDA MIAMI		X
29	Proyecto sobre derechos de los agricultores	IDRC - CANADA		X
30	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	Universidad de Wageningen		X
31	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Alvaro Monteros	Universidad de Wageningen		X
32	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	Universidad de Wageningen		X
33	Proyecto manejo integrado de cultivos de cacao	MARS		X
34	Proyecto SYNGENTA	SYNGENTA		X
35	Proyecto INTEROC	INTEROC CUSTER	X	
36	Proyecto Patrones de Aguacate	Ministerio Coor. Producción		X

PROYECTOS CON REFORMAS PRESUPUESTARIAS	6
PROYECTOS SIN REFORMAS PRESUPUESTARIAS	30

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION
TASA DE INCUMPLIMIENTO DE PROYECTOS
DIRECCIÓN EJECUTIVA Y ADMINISTRATIVA FINANCIERA
PROCESO: SEGUIMIENTO DE INFORMES TÉCNICOS - H
SUBPROCESO: SEGUIMIENTOS DE INFORMES TÉCNICOS - H1

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	**SISTEMA**	☐	**SATISFACCION USUARIO**	☐
RESPONSABLE	*Director Ejecutivo*	**FUENTE**			
	Contadora General				

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Medir la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados en los proyectos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de incumpliento de objetivos de los Proyectos que no pudieron ser alcanzados durante el periodo establecido.

ESCALA	REFERENCIA	TENDENCIA	TIPO
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	METAS			FRECUENCIA	
	MIN	SAT	SOB	RECOLECCION	REVISION
PROCESO : H1				Trimestral	Anual

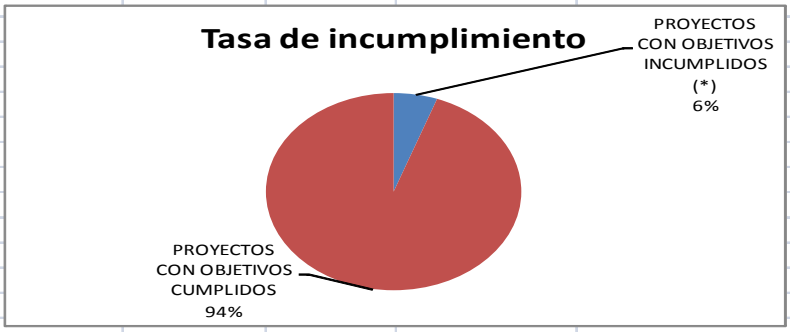
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de Proyectos con objetivos incumplidos}}{\text{Total de Proyectos con objetivos cumplidos}} = \frac{2}{34} \quad 6\%$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Ejecutiva de CORPOINIAP
Dirección Administrativa Financiera
Entidad Donante

MEDICIONES



OBSERVACIONES

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRADOS POR CORPOINIAP DESDE 01/01/2010 HASTA EL 31/03/2011

N	PROYECTO	DONANTE	OBJETIVOS DE PROYECTOS	
			INCUMPLIDOS	CUMPLIDOS
1	Proyecto Adaptación de cebada cervecera	Cerveceria Nacional		X
2	Proyecto Cambio climático	ICRAF		X
3	Proyecto productividad y calidad de cacao	IPGRI		X
4	Proyecto de Capacitación	Cruz Roja		X
5	Proyecto PIÑON	MEER/DEED		X
6	Proyecto Colección de haba	Bioversity Internacional		X
7	Proyecto Gestión de recursos forestales	CIRAD / Francia		X
8	Proyecto Nueva Zelanda	AgResearch		X
9	Proyecto Producción sostenible - Fase II	Fundación Mcknight		X
10	Proyecto Biopesticida - Fase II	Fundación Mcknight	X	
11	Proyecto IPM CRSP	Virginia Tech		X
12	Proyecto SANREM CRSP	Virginia Tech		X
13	Proyecto sobre enfermedades de cacao	USDA/ARS		X
14	Proyecto Lulo y Mora	CIAT - Colombia		X
15	Proyecto FAO	FAO		X
16	Proyecto papas nativas	CYTED		X
17	Proyecto Bebida escolar	Ministerio Coor. Producción		X
18	Proyecto PBA	PBA		X
19	Proyecto Ayuda en Acción	Fundación Ayuda en Acción		X
20	Proyecto de Seguridad y soberania alimentaria	GTZ - Cooperación Técnica Alemana	X	
21	Proyecto COLACH	COLACH		X
22	Proyecto capacitación de agricultores	PRODECI		X
23	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Municipio de Francisco de Orellana		X
24	Curso sobre manejo de postcosecha	Universidad de Wageningen		
25	Curso sobre el cultivo de amaranto	Participantes del Curso		X
26	Curso sobre mejoramiento genético de plantas	Participantes del Curso		X
27	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	Bioversity Internacional		X
28	Proyecto USDA MIAMI	USDA MIAMI		X
29	Proyecto sobre derechos de los agricultores	IDRC - CANADA		X
30	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	Universidad de Wageningen		X
31	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Alvaro Monteros	Universidad de Wageningen		X
32	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	Universidad de Wageningen		X
33	Proyecto manejo integrado de cultivos de cacao	MARS		X
34	Proyecto SYNGENTA	SYNGENTA		X
35	Proyecto INTEROC	INTEROC CUSTER		X
36	Proyecto Patrones de Aguacate	Ministerio Coor. Producción		

PROYECTOS CON OBJETIVOS INCUMPLIDOS (*)	2
PROYECTOS CON OBJETIVOS CUMPLIDOS	34

(*) Los objetivos no se alcanzan por errores en la planificación

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE DOCUMENTOS FUENTE RECHAZADOS
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA - I
	SUBPROCESO: ELABORAR REGISTROS CONTABLES - I1

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Asistente Contable*	***FUENTE***			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Busca controlar que todos los documentos fuente respalden adecuadamente una transacción contable

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de documentos fuentes que son rechazados y devueltos a los responsables técnicos para que estos sean cambiados

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : I1				Quincenal	Mensual

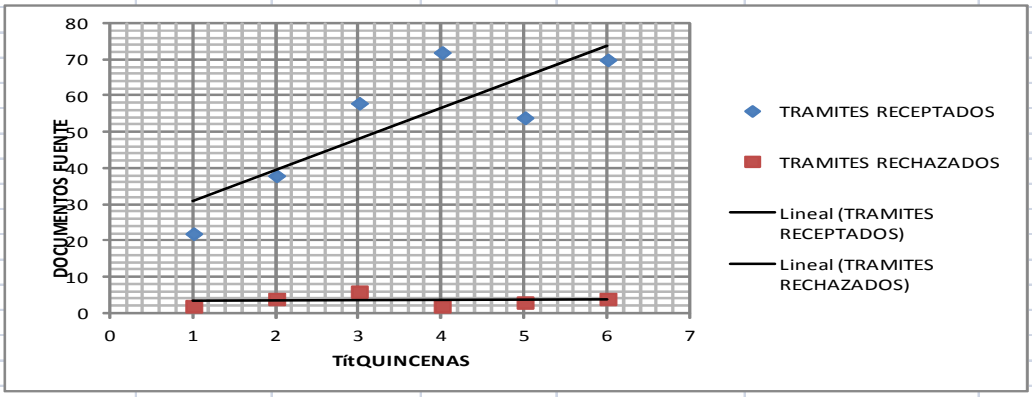
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de documentos fuente rechazados}}{\text{Total de documentos fuente recibidos}}$$

USUARIOS

Técnicos Investigadores de INIAP
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

TRAMITES RECIBIDOS Y RECHAZADOS POR ERROR EN LOS DOCUMENTOS FUENTE DESDE EL 01/01/2011 HASTA EL 31/03/2011

N	PROYECTO	ENERO					FEBRERO					MARZO				
		QUINCENA 1		QUINCENA 2		TASA	QUINCENA 3		QUINCENA 4		TASA	QUINCENA 5		QUINCENA 6		TASA
		RECEPTADOS	RECHAZADOS	RECEPTADOS	RECHAZADOS	EFECTIVA	RECEPTADOS	RECHAZADOS	RECEPTADOS	RECHAZADOS	EFECTIVA	RECEPTADOS	RECHAZADOS	RECEPTADOS	RECHAZADOS	EFECTIVA
1	Proyecto Gestión de recursos forestales	0	0	2	0	0%	1	0	0	0	0%	0	0	2	0	0%
2	Proyecto Nueva Zelanda	2	0	4	1	17%	15	2	11	2	15%	15	2	12	4	22%
3	Proyecto Producción sostenible - Fase II	1	0	6	0	0%	7	0	6	0	0%	5	1	7	0	8%
4	Proyecto Biopesticida - Fase II	1	0	7	0	0%	4	0	6	0	0%	4	0	6	0	0%
5	Proyecto IPM CRSP	1	0	1	1	50%	1	0	8	0	0%	0	0	4	0	0%
6	Proyecto SANREM CRSP	2	0	0	0	0%	7	2	13	0	10%	4	0	2	0	0%
7	Proyecto sobre enfermedades de cacao	0	0	0	0	0%	3	0	2	0	0%	1	0	3	0	0%
8	Proyecto FAO	2	0	1	0	0%	3	0	3	0	0%	1	0	1	0	0%
9	Proyecto PBA	3	0	1	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
10	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	1	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0%
11	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	0	0	2	0	0%	1	0	2	0	0%	0	0	2	0	0%
12	Proyecto USDA MIAMI	2	0	1	1	33%	0	0	4	0	0%	3	0	7	0	0%
13	Proyecto sobre derechos de los agricultores	0	0	5	0	0%	3	0	2	0	0%	4	0	2	0	0%
14	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	1	0	1	0	0%	0	0	2	0	0%	0	0	4	0	0%
15	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0%
16	Proyecto SYNGENTA	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0%	1	0	1	0	0%
17	Proyecto INTEROC	4	1	6	1	20%	3	1	7	0	10%	4	0	4	0	0%
18	Proyecto Patrones de Aguacate	2	1	1	0	33%	10	1	5	0	7%	12	0	11	0	0%
	TOTAL	**22**	**2**	**38**	**4**	**10%**	**58**	**6**	**72**	**2**	6%	**54**	**3**	**70**	**4**	6%

	QUINCENA 1	QUINCENA 2	QUINCENA 3	QUINCENA 4	QUINCENA 5	QUINCENA 6
TRAMITES RECEPTADOS	22	38	58	72	54	70
TRAMITES RECHAZADOS	2	4	6	2	3	4
TASA DE DCTOS FUENTE RECHAZADOS	9%	11%	10%	3%	6%	6%

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE BALANCES CON ERRORES
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA - I
	SUBPROCESO: ELABORAR BALANCES - I2

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Contadora General* *Asistente Contable*	***FUENTE***			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Medir la eficiencia en la preparación de Balances de los Proyectos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de balances con errores de cada uno de los Proyectos

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : I2				Mensual	Mensual

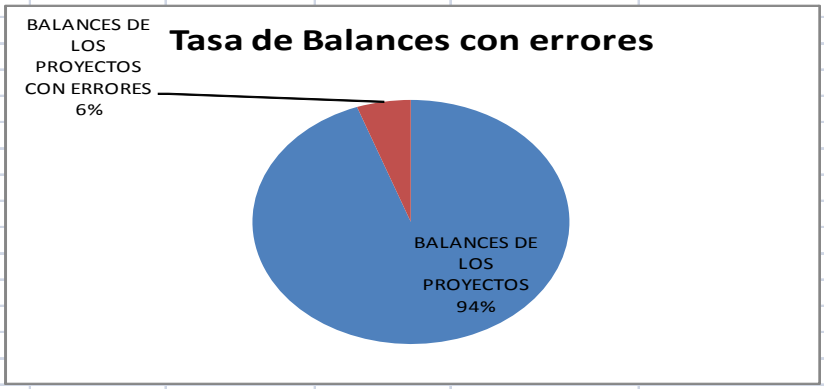
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de Balances con errores}}{\text{Total de Balances de los Proyectos}} = \frac{1}{18} = 6\%$$

USUARIOS

Dirección Ejecutiva
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

INFORMES DE PROYECTOS ADMINISTRADOS POR CORPOINIAP REALIZADOS DESDE EL 01/01/2011 AL 31/03/2011

N	PROYECTO	PERIODICIDAD DE INFORMES	INFORMES TERMINADOS	INFORMES CON ERRORES
1	Proyecto Gestión de recursos forestales	Anual	1	
2	Proyecto Nueva Zelanda	Trimestrales	1	
3	Proyecto Producción sostenible - Fase II	Anual		
4	Proyecto Biopesticida - Fase II	Anual		
5	Proyecto IPM CRSP	Mensual	3	
6	Proyecto SANREM CRSP	Mensual	3	
7	Proyecto sobre enfermedades de cacao	Anual		
8	Proyecto FAO	Anual		
9	Proyecto PBA	Anual	1	
10	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	Anual	1	
11	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	Anual		X
12	Proyecto USDA MIAMI	Anual	1	
13	Proyecto sobre derechos de los agricultores	Anual		
14	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	Trimestrales	1	
15	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	Trimestrales	1	
16	Proyecto SYNGENTA	Anual		
17	Proyecto INTEROC	Mensual	3	
18	Proyecto Patrones de Aguacate	Trimestrales	1	
	TOTAL		**17**	**1**

BALANCES DE LOS PROYECTOS	17
BALANCES DE LOS PROYECTOS CON ERRORES	1
	18

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE TRAMITES RECHAZADOS POR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA - I
	SUBPROCESO: REALIZACIÓN DE PAGOS - I3

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Contadora General* *Asistente Contable*	***FUENTE***			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Medir la eficiencia en tramitar los diferentes pedidos de los Responsables Técnicos de los Proyectos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de trámites que son rechazados y devueltos a cada Responsible Técnico por no estar correctos con las partidas aprobadas en el presupuesto del Proyecto

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : I3				Quincenal	Mensual

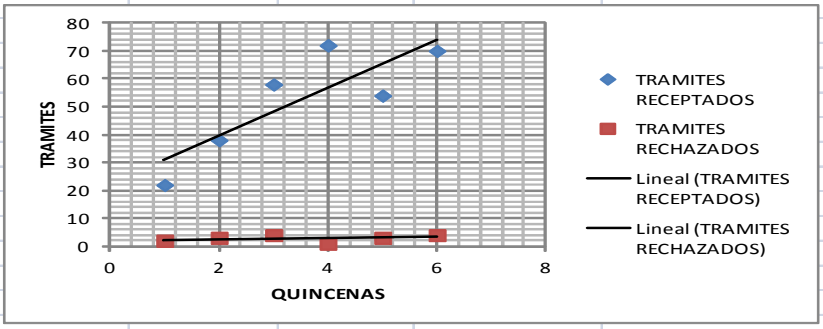
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de trámites rechazados}}{\text{Total de trámites realizados}} \times 100$$

USUARIOS

Dirección Ejecutiva
Dirección Administrativa Financiera
Técnicos Investigadores de INIAP

MEDICIONES



OBSERVACIONES

TRAMITES RECIBIDOS Y RECHAZADOS POR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA DESDE EL 01/01/2011 HASTA EL 31/03/2011

N	PROYECTO	ENERO					FEBRERO					MARZO				
		QUINCENA 1		QUINCENA 2		TASA	QUINCENA 3		QUINCENA 4		TASA	QUINCENA 5		QUINCENA 6		TASA
		RECEPTADOS	RECHAZADOS	RECEPTADOS	RECHAZADOS	EFECTIVA	RECEPTADOS	RECHAZADOS	RECEPTADOS	RECHAZADOS	EFECTIVA	RECEPTADOS	RECHAZADOS	RECEPTADOS	RECHAZADOS	EFECTIVA
1	Proyecto Gestión de recursos forestales	0	0	2	0	0%	1	0	0	0	0%	0	0	2	0	0%
2	Proyecto Nueva Zelanda	2	0	4	0	0%	15	1	11	1	8%	15	2	12	4	22%
3	Proyecto Producción sostenible - Fase II	1	0	6	0	0%	7	0	6	0	0%	5	1	7	0	8%
4	Proyecto Biopesticida - Fase II	1	0	7	0	0%	4	0	6	0	0%	4	0	6	0	0%
5	Proyecto IPM CRSP	1	1	1	0	50%	1	0	8	0	0%	0	0	4	0	0%
6	Proyecto SANREM CRSP	2	0	0	0	0%	7	1	13	0	5%	4	0	2	0	0%
7	Proyecto sobre enfermedades de cacao	0	0	0	0	0%	3	0	2	0	0%	1	0	3	0	0%
8	Proyecto FAO	2	0	1	0	0%	3	0	3	0	0%	1	0	1	0	0%
9	Proyecto PBA	3	0	1	1	25%	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
10	Proyecto de mejoramiento de sist. De producción	1	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0%
11	Proyecto Conservación y uso de la div. genetica	0	0	2	0	0%	1	0	2	0	0%	0	0	2	0	0%
12	Proyecto USDA MIAMI	2	0	1	1	33%	0	0	4	0	0%	3	0	7	0	0%
13	Proyecto sobre derechos de los agricultores	0	0	5	0	0%	3	0	2	0	0%	4	0	2	0	0%
14	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Xavier Cuesta	1	0	1	0	0%	0	0	2	0	0%	0	0	4	0	0%
15	Proyecto de Tesis PhD. Ing. Ricardo Delgado	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0%
16	Proyecto SYNGENTA	0	0	0	0	0%	0	0	1	0	0%	1	0	1	0	0%
17	Proyecto INTEROC	4	0	6	1	10%	3	1	7	0	10%	4	0	4	0	0%
18	Proyecto Patrones de Aguacate	2	1	1	0	33%	10	1	5	0	7%	12	0	11	0	0%
	TOTAL	**22**	**2**	**38**	**3**	**8%**	**58**	**4**	**72**	**1**	4%	**54**	**3**	**70**	**4**	6%

	QUINCENA 1	QUINCENA 2	QUINCENA 3	QUINCENA 4	QUINCENA 5	QUINCENA 6
TRAMITES RECEPTADOS	22	38	58	72	54	70
TRAMITES RECHAZADOS	2	3	4	1	3	4
TASA TRAMITES RECHAZADOS POR DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA	9%	8%	7%	1%	6%	6%

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA POR TIPO DE INGRESOS
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA - I
	SUBPROCESO: REALIZACIÓN DE COBROS - I4

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	☑	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Contadora General* *Asistente Contable*		***FUENTE***		

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Busca conocer la fuente de los diferente ingresos recibidos

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa por tipo de ingresos que recibe la corporación siendo estos: cobro por impuestos, venta de publicaciones, cobro de cuentas

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : I4				Mensual	Trimestral

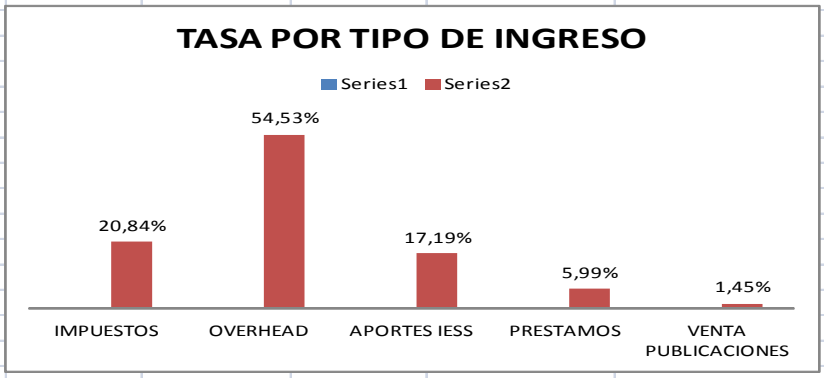
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Ingresos por tipo de fuente}}{\text{Total de ingresos recibidos}}$$

USUARIOS

Dirección Ejecutiva
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

DETALLE DE COBROS REALIZADOS POR CORPOINIAP DESDE EL 01/01/2011 HASTA EL 31/03/2011

	CONCEPTOS DE COBRO											
	IMPUESTOS		OVERHEAD		APORTES IESS		PRESTAMOS		VENTA PUBLICACIONES		TOTAL	
MES	DOLARES	# COBROS	DOLARES	# COBROS	DOLARES	# COBROS	DOLARES	# COBROS	DOLARES	# COBROS	DOLARES	# COBROS
ENERO	4.143,08	13	-	0	103,28	1	-	0	260,00	11	4.506,36	25
FEBRERO	3.132,53	13	3.853,90	3	2735,52	7	-	0	240,00	2	9.961,95	25
MARZO	2.506,51	22	21.737,79	12	5228,48	13	2.810,00	3	180,00	7	32.462,78	57
TOTAL	**9.782,12**	**48**	**25.591,69**	**15**	**8.067,28**	**21**	**2.810,00**	**3**	**680,00**	**20**	**46.931,09**	**107**

IMPUESTOS	9.782,12	20,84%
OVERHEAD	25.591,69	54,53%
APORTES IESS	8.067,28	17,19%
PRESTAMOS	2.810,00	5,99%
VENTA PUBLICACIONES	680,00	1,45%
TOTAL	**46.931,09**	**100,00%**

IMPUESTOS	20,84%
OVERHEAD	54,53%
APORTES IESS	17,19%
PRESTAMOS	5,99%
VENTA PUBLICACIONES	1,45%

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPÚBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE RENDIMIENTO DE INVERSIONES
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA - I
	SUBPROCESO: REALIZACIÓN DE INVERSIONES- I5

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Director Ejecutivo* *Contadora General*		***FUENTE***		

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Medir la rentabilidad obtenida en las inversiones realizadas

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de rendimiento de las inversiones ralizadas por la Corporación con los excedentes de efectivo

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Rentabilidad

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : I5				Semestral	Anual

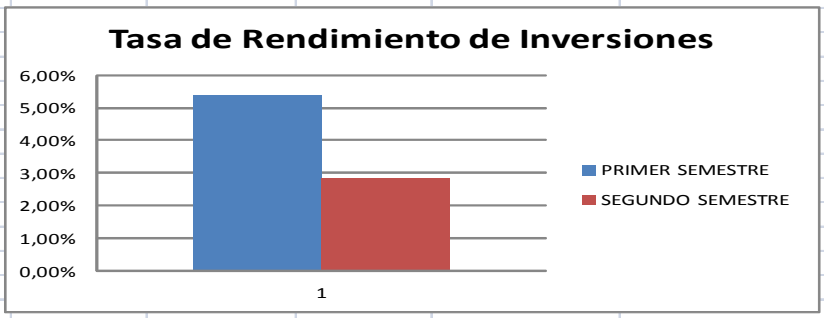
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Intereses obtenidos por las inversiones}}{\text{Monto total de inversiones}}$$

USUARIOS

Dirección Ejecutiva
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

DETALLE DE INVERSIONES REALIZADAS DURANTE EL AÑO 2010

ENTIDAD FINANCIERA	MONTO INVERTIDO		TOTAL	INTERESES GANADOS		TOTAL
	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE		PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	
Banco Pichincha	162.377,72	100.000,00	262.377,72	5.828,38	2.595,83	8.424,21
UNIBANCO	80,87	112.260,84	112.341,71	3.948,15	3.488,66	7.436,81
DINERS CLUB DEL ECUADOR	51.625,00	113.307,20	164.932,20	1.716,52	3.127,53	4.844,05
PROCREDIT S.A.	-	50.000,00	50.000,00	-	1.483,33	1.483,33
PROMERICA	-	100.000,00	100.000,00	-	2.843,05	2.843,05
Banco Machala	-	68.089,53	68.089,53	-	1.841,25	1.841,25
TOTAL	**214.083,59**	**543.657,57**	**757.741,16**	**11.493,05**	**15.379,65**	**26.872,70**

PRIMER SEMESTRE	5,37%
SEGUNDO SEMESTRE	2,83%
TOTAL ANUAL	3,55%

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE DECLARACIONES SUSTITUTIVAS
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA - I
	SUBPROCESO: OBLIGACIONES TRIBUTARIAS - I6.1

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Contadora General* *Asistente Contable*	***FUENTE***			

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Medir la eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de declaraciones sustitutivas realizadas por la Corporación

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : I6.1				Mensual	Trimestral

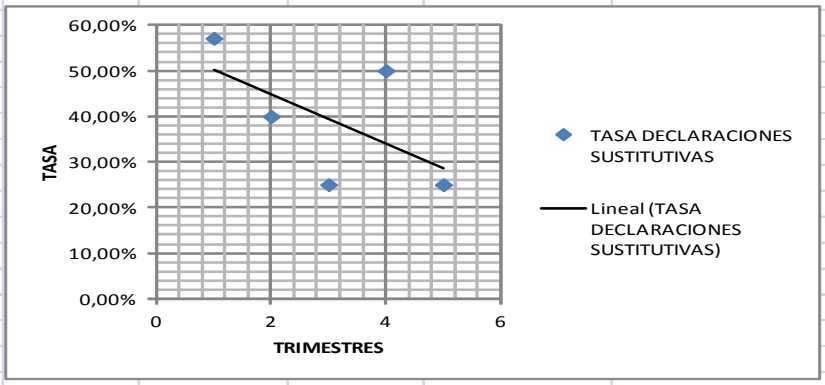
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de declaraciones sustitutivas}}{\text{Numero de declaraciones realizadas}}$$

USUARIOS

Dirección Ejecutiva
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

DETALLE DE DECLARACIONES DE IMPUESTOS REALIZADAS DESDE EL 01/01/2010 HASTA EL 31/03/2001

		DECLARACION ORIGINAL		DECLARACION SUSTITUTIVA	
		FORMULARIO 103	FORMULARIO 104	FORMULARIO 103	FORMULARIO 104
	MES	RETENCION FUENTE	IVA	RETENCION FUENTE	IVA
Trimestre 1	ene-10	1	1	2	2
	feb-10	1	1	1	1
	mar-10	1	1	1	1
Trimestre 2	abr-10	1	1		
	may-10	1	1		
	jun-10	1	1	2	2
Trimestre 3	jul-10	1	1	1	1
	ago-10	1	1		
	sep-10	1	1		
Trimestre 4	oct-10	1	1	1	1
	nov-10	1	1	1	1
	dic-10	1	1	1	1
Trimestre 5	ene-11	1	1	1	1
	feb-11	1	1		
	mar-11	1	1		
		15	15	11	11

TRIMESTRES	DECLARACIONES ORIGINALES	DECLARACIONES SUSTITUTUVAS	TOTAL DECLARACIONES	TASA DECLARACIONES SUSTITUTIVAS
TRIMESTRE 1	6	8	14	57,14%
TRIMESTRE 2	6	4	10	40,00%
TRIMESTRE 3	6	2	8	25,00%
TRIMESTRE 4	6	6	12	50,00%
TRIMESTRE 5	6	2	8	25,00%

TRIMESTRES	TASA DECLARACIONES SUSTITUTIVAS
TRIMESTRE 1	57,14%
TRIMESTRE 2	40,00%
TRIMESTRE 3	25,00%
TRIMESTRE 4	50,00%
TRIMESTRE 5	25,00%

CORPO INIAP CORPORACION INIAP REPUBLICA DEL ECUADOR	***FICHA TECNICA DE INDICADORES DE GESTION***
	TASA DE PLANILLAS CON AJUSTE
	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
	PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA - I
	SUBPROCESO: OBLIGACIONES LABORALES - I6.2

CLASE DE INDICADOR

PROCESO	✔	***SISTEMA***	☐	***SATISFACCION USUARIO***	☐
RESPONSABLE	*Contadora General* *Asistente Contable*		***FUENTE***		

DEFINICION (QUE SIGNIFICA)

Medir la eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones laborales

PROPOSITO (PARA QUE SIRVE)

Busca conocer la tasa de planillas realizadas con ajuste ante el IESS

ESCALA	***REFERENCIA***	***TENDENCIA***	***TIPO***
Número	Experiencia	Creciente	Eficiencia

COBERTURA	***METAS***			***FRECUENCIA***	
	MIN	**SAT**	**SOB**	**RECOLECCION**	**REVISION**
PROCESO : I6.2				Mensual	Anual

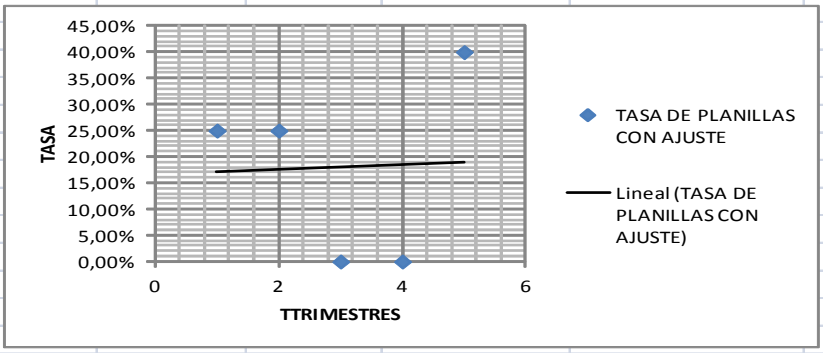
FORMULA DE CALCULO

$$\frac{\text{Número de planillas con ajuste}}{\text{Numero de planillas realizadas}}$$

USUARIOS

Dirección Ejecutiva
Dirección Administrativa Financiera

MEDICIONES



OBSERVACIONES

CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

DETALLE DE PLANILLAS DE APORTES REALIZADAS DESDE EL 01/01/2010 HASTA EL 31/03/2001

	MES	PLANILLAS NORMALES	PLANILLAS CON AJUSTE
Trimestre 1	ene-10	1	1
	feb-10	1	
	mar-10	1	
Trimestre 2	abr-10	1	1
	may-10	1	
	jun-10	1	
Trimestre 3	jul-10	1	
	ago-10	1	
	sep-10	1	
Trimestre 4	oct-10	1	
	nov-10	1	
	dic-10	1	
Trimestre 5	ene-11	1	1
	feb-11	1	1
	mar-11	1	
		15	**4**

TRIMESTRES	PLANILLAS NORMALES	PLANILLAS CON AJUSTE	TOTAL PLANILLAS	TASA PLANILLAS CON AJUSTE
TRIMESTRE 1	3	1	4	25,00%
TRIMESTRE 2	3	1	4	25,00%
TRIMESTRE 3	3	0	3	0,00%
TRIMESTRE 4	3	0	3	0,00%
TRIMESTRE 5	3	2	5	40,00%

TRIMESTRES	TASA DE PLANILLAS CON AJUSTE
TRIMESTRE 1	25,00%
TRIMESTRE 2	25,00%
TRIMESTRE 3	0,00%
TRIMESTRE 4	0,00%
TRIMESTRE 5	40,00%

ANEXO 5

FORMULARIOS

AUXILIAR DE PROYECTOS

PROYECTO

RESPONSABLE

MONTO

								RETENCIONES			
Fecha	Beneficiario	Concepto	Cheque	Doc. Respaldo	PARTIDA	Ingreso	Egreso	Fuente	IVA	Cheque	Saldo

DETALLE DE RETENCIONES AL IVA Y EN LA FUENTE

Del …….. Al…….. del ……..

			DATOS DE LA FACTURA DE COMPRA							RETENCIÓN IVA		RETENCIÓN FUENTE			TOTAL RETENIDO
FECHA DE EMISIÓN	Nª RUC/CÉDULA	BENEFICIARIO	SERIE		Nº FACTURA	Nº AUTORIZACIÓN	FECHA DE CADUCIDAD	SUBTOTAL FACTURA	IVA	%	VALOR RETENIDO	CÓDIGO	%	VALOR RETENIDO	

DETALLE DE PERSONAL

NOMBRES	CEDULA	PROYECTO	RELACION LABORAL		SUELDO	APORTE INDIVIDUAL	APORTE PATRONAL	FONDOS RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO
			INICIO	TERMINO						

CORPO INIAP
CORPORACION INIAP
REPUBLICA DEL ECUADOR

MATRIZ DE PROYECTOS

		DURACION				
NOMBRE PROYECTO	DONANTE	INICIO	TERMINO	MONTO	RESPONSIBLE TECNICO	OVERHEAD

Banco Promerica 0494

40-001 060

Cuenta N°. 01-03116601-9
NUEVESIETEOCHOUNOCEROCERO
Cheque N°. 001879

Páguese a la orden de Michelle Noboa US $ 200,00

La suma de Doscientos con 00/100 US Dólares

Quito 30 Diciembre 2011
Lugar y fecha de emisión

CORPOINIAP

0494 Firma

NO INVADIR ESTA ZONA CON RASGOS CALIGRAFICOS NI SELLOS

⑆001879⑆ ⑆000106⑆ 0103116601⑈ 05 0694⑈

CORPORACION INIAP

AV. ELOY ALFARO Y AMAZONAS

Comprobante de Egreso Nº 1879

VALOR:	**$200.00**
CHEQUE #:	**1879**
FECHA:	**30/12/2011**
BENEFICIARIO:	**MICHELLE NOBOA BASANTES**
CANTIDAD:	**Doscientos Dólares 00/100**
CONCEPTO:	**PROYECTO CORPOICA: PAGO DE AYUDA ECONOMICA TESIS MES DE DICIEMBRE 2011, DE ACUERDO A OFICIO INIAP/PF/GET/361**

DETALLE DE CUENTAS

Cuenta #	Nombre de la Cuenta	Valor $
2-1168	PROYECTO CORPOICA	$200.00

Elaborado	*Revisado*	*Autorizado*	*Recibí Conforme:*
Dra. Cristina Jimenez *Asistente Contable*	*Dra. Diana Aza* *Contadora General*	*Dr. Carlos Nieto* *Director Ejecutivo*	*Nombre:* Michelle Noboa *C.I.* 172125068-4

Matriz: Av. Eloy Alfaro N30-350 y Av. Amazonas
Edificio MAG (4to. Piso) Telf.: 250 8157 • Quito - Ecuador
Sucursal: Proyecto PL-480/INIAP Frutales
Granja Experimental Tumbaco • Vía Interoceánica S/N Km. 15
Telfs.: 237 1057 / 237 3701 • Tumbaco

R.U.C.: 1791300866001
COMPROBANTE DE RETENCIÓN 005-001-

NO. 000002339

AUTORIZACION SRI No. 1110264310
FECHA DE AUTORIZACIÓN E IMP.: 25 / OCTUBRE / 2011

Proyecto: .....

Sr. (es): ..... Fecha Emisión: .....

R.U.C.: ..... Tipo Comprobante de venta: .....

Dirección: ..... No. Comprobante de venta: .....

Concepto: .....

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	CÓDIGO DEL IMPUESTO	% DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO

Este documento es el único comprobante válido como descarga del valor retenido

TOTAL USD.

..... Firma del agente re retención

..... Recibí Conforme

Imprenta IDEAL — Imprenta "IDEAL" Tumbaco • Bolaños Baldeón María Angela • Telf.: 2370 - 266 • R.U.C. 1702337138001 Autorización: 15681
5 Blocks de 100 x 3 desde 00002301 al 0002800 • **FECHA DE CADUCIDAD: 25 / OCTUBRE / 2012**

Original: Sujeto Pasivo Retenido
Copia Amarilla y Celeste: Agente de Retención.

CORPOINIAP CORPORACIÓN INIAP

Av. Eloy Alfaro y Amazonas, Edificio MAG 4to piso. Ofic. 405. Telf.: 250 8157
RUC.: 1791300866001

COMPROBANTE DE INGRESO Nº 0000842

Efectivo		Cheque	X

Fecha: 28 Octubre 2011

Recibimos de: Sita. Anita Urbina Proyecto: PL-480 GET

Cantidad: Ciento sesenta y cinco con 25/100 $: 165,25

Concepto: Cobro de retenciones de impuestos Marzo, Abril, Julio, Agosto y Septiembre

Código	Nombre de la Cuentas	Debe	Haber
	Bancos	165,25	
	Impuestos por Pagar		165,25

Banco	Número Cheque	Valor
Pichincha	2337	165,25

Recibido por:

Contador

Depositado en la Cta. Cte. No. 3219553 0-04 Banco: Pichincha

RG GRAFISTAS 321 4969 / 09 585 7929 / PC / BOND SOLO ORIGINAL / DE 0701 A 0900

ANEXO 6

FICHAS DE PROCEDIMIENTOS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

C 3

PROCEDIMIENTO PARA FIRMA DE CONVENIOS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Garantizar los fondos necesarios para la ejecución de un Proyecto de Investigación, a través de la firma del Convenio con el donante.

.

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Convenio.- Acuerdo vinculante entre dos representantes de empresarios de un sector o empresa determinados, que regula las condiciones laborales.

Donante.- en acepción general, es una persona que dona algo voluntariamente, pero a veces se aplica en situaciones donde una donación es pagada como un servicio.

Overhead.- En un negocio o proyecto de cualquier tipo se denominan **gastos** o **costes generales**, en inglés ***overhead*** (abreviado de ***overhead cost*** o ***overhead expense***), al gasto por el mero hecho de tener una actividad en funcionamiento

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

Contactar con el donante a través de los medios de comunicación disponibles

Receptar el convenio por parte del donante

Fijar el porcentaje de overhead que cobrará CORPOINIAP por la administración del Proyecto, de acuerdo a los Reglamentos vigentes de la Corporación que en a actualidad esta en un rango del 3 al 12% .

Firma del Convenio

Envío del Convenio firmado al Donante a través de DHL o Correos del Ecuador

7. REGISTROS

Matriz de Convenios firmados en el cual consta, donante, monto del proyecto, periodo de ejecución, responsable del Proyecto.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

D 1

PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE FONDOS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Garantizar los fondos necesarios para la ejecución de un Proyecto de Investigación, a través de la firma del Convenio con el donante.

.

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Donante.- en acepción general, es una persona que dona algo voluntariamente, pero a veces se aplica en situaciones donde una donación es pagada como un servicio.

Fondos.- normalmente se refiere a los esfuerzos para reunir fondos para organizaciones sin fines de lucro, a veces es utilizado para referirse a la identificación y solicitud de los inversionistas u otras fuentes de capital de empresas con fines de lucro.

Desembolso.- Fase de una transacción financiera que mide los pagos efectuados. Representa una salida de fondos.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General

6. DESCRIPCIÓN

- Entregar al donante a través de los medios de comunicación disponibles internet, correo convencional la información bancaria necesaria para realizar transferencias como son: código swift, número de cuenta,

especificar si es corriente o de ahorro, el nombre del banco, dirección del banco y por supuesto el nombre del beneficiario de la cuenta.

- Revisar periódicamente el cronograma de desembolsos para evitar insuficiencia de fondos para la ejecución de las actividades del Proyecto.
- Revisar las imposiciones del Donante, si requiere el manejo en una cuenta bancaria independiente, se deberá realizar las gestiones pertinentes para la apertura de la cuenta como son: copia de nombramiento del representante legal, cédula y papeleta de votación, copia de la planilla de un servicio básico.
- Informar al donante el dato bancario para la recepción de los fondos
- Receptar los fondos en la cuenta establecida

7. REGISTROS

Mantener en el registro auxiliar de cada uno de los proyectos los montos desembolsados con las fechas.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

D 2

PROCEDIMIENTO PARA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Garantizar los fondos necesarios para la ejecución de un Proyecto de Investigación, a través de la firma del Convenio con el donante.

.

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Presupuesto.- Expresión cuantificada de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla. Se concreta en un estado de cuentas previsional de los gastos e ingresos que deben efectuarse durante un ejercicio o período. Todo presupuesto supone una previsión de cifras con base en unos objetivos y supuestos de comportamiento, refiriéndose a un período concreto.

Gasto .- Proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de la entidad.

Partida.- Procedimiento administrativo empleado para conservar la exactitud y la veracidad en las transacciones y en la contabilización de éstas; se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se les compara con las que arroja la contabilidad.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Revisar el presupuesto aprobado por el donante y el responsable técnico del Proyecto.
- Controlar la idoneidad del gasto, es decir que se encuentre contemplada en las partidas del presupuesto, si es procedente dar trámite caso contrario devolver al responsable técnico.
- Registrar cada gasto en la matriz de cada uno de los proyectos cargando a la partida presupuestaria correspondiente
- Controlar periódicamente el saldo presupuestario en cada una de las partidas, con el fin de evitar exceso de gastos en determinadas partidas y el posterior rechazo del donante.

7. REGISTROS

Mantener el registro auxiliar de cada uno de los proyectos actualizado para garantizando el uso adecuado de acuerdo al presupuesto aprobado

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

E 1

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE INFORMES DE AVANCE

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Garantizar la veracidad de la información financiera y el buen uso de los fondos en la ejecución de un Proyecto de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Informe.- Revela los ingresos efectivamente recaudados y los gastos incurridos o causados por el ente público, frente a los respectivos montos presupuestados, durante la vigencia fiscal.

Gasto .- Proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de la entidad.

Partida.- Procedimiento administrativo empleado para conservar la exactitud y la veracidad en las transacciones y en la contabilización de éstas; se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se les compara con las que arroja la contabilidad.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Imprimir el auxiliar del Proyecto cuyo informe se está realizando
- Cotejar los gastos ejecutados en cada partida presupuestaria con el presupuesto aprobado por el Donante.

- Realizar una matriz utilizando EXCELL en la cual consten datos como los siguientes: número de factura, proveedor, concepto del gasto, valor y la partida presupuestaria a la que se cargo el gasto.
- Realizar un resumen en función de la matriz anterior en la cual se coloque a valores totales los montos de gasto de las partidas del presupuesto, esta matriz es desarrollada por la Asistente Contable -CJ
- Revisión del Informe por parte de la Contadora General – DA
- Legalizar el informe con las firmas de la Contadora General –DA, Director Ejecutivo – CN y el Responsable Técnico del Proyecto.

7. REGISTROS

Archivar por separado los informes de cada uno de los Proyectos con la información de respaldo que sirvió de base para la elaboración de los informes financieros.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

E 2

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE INFORMES FINALES

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Garantizar la veracidad de la información financiera y el buen uso de los fondos en la ejecución de un Proyecto de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Informe.- Revela los ingresos efectivamente recaudados y los gastos incurridos o causados por el ente público, frente a los respectivos montos presupuestados, durante la vigencia fiscal.

Gasto .- Proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de la entidad.

Partida.- Procedimiento administrativo empleado para conservar la exactitud y la veracidad en las transacciones y en la contabilización de éstas; se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se les compara con las que arroja la contabilidad.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Imprimir el auxiliar del Proyecto cuyo informe se está realizando
- Cotejar los gastos ejecutados en cada partida presupuestaria con el presupuesto aprobado por el Donante.

- Realizar una matriz utilizando EXCELL en la cual consten datos como los siguientes: número de factura, proveedor, concepto del gasto, valor y la partida presupuestaria a la que se cargo el gasto.
- Realizar un resumen en función de la matriz anterior y la de los informes de avance enviados con anterioridad al donante en la cual se coloque a valores totales los montos de gasto de las partidas del presupuesto, esta matriz es desarrollada por la Asistente Contable -CJ
- Revisión del Informe final por parte de la Contadora General – DA
- Legalizar el informe con las firmas de la Contadora General –DA, Director Ejecutivo – CN y el Responsable Técnico del Proyecto.

7. REGISTROS

Archivar por separado los informes de cada uno de los Proyectos con la información de respaldo que sirvió de base para la elaboración de los informes financieros tanto los informes de avance como el final.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

E 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR ACTAS DE CIERRE DE PROYECTO Y TRASPASOS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Garantizar la veracidad de la información financiera y el buen uso de los fondos en la ejecución de un Proyecto de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Informe.- Revela los ingresos efectivamente recaudados y los gastos incurridos o causados por el ente público, frente a los respectivos montos presupuestados, durante la vigencia fiscal.

Proyecto.- Permite identificar el origen de los recursos que requiere la ejecución de los proyectos de inversión física, necesarios para la construcción, ampliación o remodelación de inmuebles y los estudios de preinversión, ya sean por contrato o por administración**.**

Donante.- en acepción general, es una persona que dona algo voluntariamente, pero a veces se aplica en situaciones donde una donación es pagada como un servicio.

Activo inventariable.- Lo integran los bienes adquiridos, construidos o en tránsito de importación, construcción y montaje, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios, arrendarlos o de utilizarlos en la administración del ente público, y que no están destinados para la venta, siempre que su vida útil probable exceda de un año.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Reunir los informes de avance y final del Proyecto a realizar Actas de Cierre o de Traspaso.
- Resumir en una matriz de EXCELL todos los desembolsos recibidos por el Donante para financiar el Proyecto, así como los gastos .
- Redactar una acta cierre en la cual conste: las personas intervinientes que son el responsable técnico del proyecto, el director de la estación donde se ejecuto el proyecto, el nombre del Proyecto, el organismo financiador, el periodo de duración del proyecto, el total de ingresos recibidos, el total de gastos ejecutados.
- Realizar una revisión minuciosa de los bienes adquiridos y si estos son inventariables, de haberlos estos deben ser entregados para su custodia a la estación donde se ejecuto el Proyecto y formaran parte de los Activos del INIAP.

7. REGISTROS

Archivar por separado los informes de cada uno de los Proyectos con la información de respaldo que sirvió de base para la elaboración de los informes financieros tanto los informes de avance como el final, Actas de Cierre de los Proyectos y Actas de Traspaso de Activos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

F 1

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Contar con personal calificado para el apoyo en la ejecución de las actividades de los correspondientes Proyectos de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Presupuesto.- Expresión cuantificada de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla. Se concreta en un estado de cuentas previsional de los gastos e ingresos que deben efectuarse durante un ejercicio o período. Todo presupuesto supone una previsión de cifras con base en unos objetivos y supuestos de comportamiento, refiriéndose a un período concreto

Contrato .- Acuerdo de voluntades entre dos o más personas que se obligan a dar y hacer algunas cosas o realizaciones conjuntas. Lo normal es que, mediante procedimientos legales, las partes que han sumido una obligación contractual pueden ser forzadas a su cumplimiento. Desde un punto de vista económico, el contrato establece pautas reguladoras de conducta para los agentes económicos, reduciendo los riesgos de las actividades.

Proyecto.- Permite identificar el origen de los recursos que requiere la ejecución de los proyectos de inversión física, necesarios para la construcción, ampliación o remodelación de inmuebles y los estudios de preinversión, ya sean por contrato o por administración**.**

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP

Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Receptar una solicitud por escrito a nombre del Director Ejecutivo de la Corporación la contratación requerida por parte del responsable técnico del Proyecto.
- Verificar si en el presupuesto aprobado por el donante consta una partida en la que expresamente autorice la contratación de personal, este puede ser profesionales calificados y jornaleros.
- Proporcionar al responsable técnico los términos de referencia mínimos para elaborar el contrato que son: nombres y apellidos del contratado, número de cédula, objeto del contrato, actividades a realizar, resultados esperados, sueldo u honorario, plazo del contrato, tipo de contrato; el contrato puede ser de trabajo en relación de dependencia cuando la contratación sea por más de tres meses, contratos de consultoría cuando el resultado sea un producto y el contratado sea un profesional, contrato por servicios cuando el trabajo es por menos de tres meses y no va a existir renovación y por último contratos de obra cierta para construcción de infraestructura, riego, etc.
- Recibir la información solicitada (términos de referencia) para la elaboración del Contrato.
- Elaborar el borrador del contrato por parte de la Asistente Contable – CJ
- Aprobar el borrador del contrato por parte del Director Ejecutivo –CN
- Elaborar una versión final del contrato
- Legalizar el contrato con la firma del Director Ejecutivo, debido a que es el representante legal de la Corporación.
- Enviar el Contrato al interesado para su legalización

- Registrar en el auxiliar del proyecto el costo total de la contratación del personal, con el fin de garantizar sus pagos futuros.

7. REGISTROS

Matriz del personal contratado en el cual consta nombre del contratado, número de cédula, cargo, periodo de contratación, sueldo, nombre del proyecto con el cual está contratado.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

G 1

PROCEDIMIENTO PARA ADQUISIÓN DE INSUMOS, MATERIALES, SERVICIOS Y EQUIPOS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Contar con los insumos, materiales, servicios y equipos necesarios y a oportunamente para la ejecución de las actividades de los correspondientes Proyectos de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Presupuesto.- Expresión cuantificada de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla. Se concreta en un estado de cuentas previsional de los gastos e ingresos que deben efectuarse durante un ejercicio o período. Todo presupuesto supone una previsión de cifras con base en unos objetivos y supuestos de comportamiento, refiriéndose a un período concreto

Proyecto.- Permite identificar el origen de los recursos que requiere la ejecución de los proyectos de inversión física, necesarios para la construcción, ampliación o remodelación de inmuebles y los estudios de preinversión, ya sean por contrato o por administración**.**

Insumos.- Artículos materiales o inmateriales que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines. Medios que satisfacen las necesidades humanas. Desde el punto de vista contable, comprende el elemento material del cual dispone una empresa o entidad para lograr sus metas. Los bienes están formados por materiales que contribuyen ya se directa o indirectamente a la creación de la actividad o a la obtención de los fines o metas propuestas.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto

Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Receptar una solicitud por escrito a nombre del Director Ejecutivo de la Corporación la adquisición requerida por parte del responsable técnico del Proyecto, misma que deberá venir acompañada de una factura o proforma las cuales deben contener información como: nombre de la corporación, RUC, dirección, fecha actualizada, teléfono, cantidad y descripción de la compra, subtotal, valor del IVA y la disponibilidad, forma de pago. En el caso de la factura se deberá revisar adicionalmente la fecha de caducidad y la autorización del SRI. Si la compra es por más de $1.000,00 de acuerdo a los reglamentos internos se debe adjuntar tres proformas más un cuadro comparativo de la selección.
- Verificar si en el presupuesto aprobado por el donante consta una partida para realizar el gasto.
- Realizar el correspondiente comprobante de retención con los datos que constan en el formato establecido por el organismo de control: nombre del proveedor, fecha, RUC, Tipo de documento, dirección, número de documento, concepto de la retención, periodo fiscal, tipo de impuesto que se está reteniendo que puede ser retención de IVA, o de Retención en la Fuente, Código y porcentaje de la retención de acuerdo a la tabla establecida por el SRI, monto de retención.
- Ingresar la factura en el sistema contable MAYOB en el modulo de compras, llenar la información solicitada como: nombre del proveedor, fecha de la factura, número de la factura, concepto de la compra, seleccionar en el plan de cuentas el proyecto al cual se carga el gasto e ingresar el monto de la compra; para el pago de la factura se usa el icono “pago proveedores” se emite el correspondiente comprobante de egreso, el cual es impreso y se llena los datos del cheque en forma manual.

- Registrar el gasto en el auxiliar extra contable para cada proyecto el cual tiene la siguiente información: nombre del proyecto, monto del proyecto, responsable técnico, fecha, beneficiario, concepto, número de cheque con el que se paga la compra, número de oficio en el que se solicito la adquisición, nombre de la partida a la que se carga el gasto, valor del egreso, retenciones, valor del cheque y el saldo presupuestario disponible
- Una vez impreso el egreso y llenado el cheque se legaliza con la firma de elaborado por Asistente Contable, Revisado por Contadora General y Autorizado por el Director Ejecutivo.

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de la transacción, los documentos de respaldo que son debidamente archivados y la información en el auxiliar extra contable.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

H 1

PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO DE INFORMES TECNICOS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Cumplir con las disposiciones y compromisos adquiridos con el donante en los tiempos establecidos en los diferentes Proyectos de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Cronograma.- calendario de trabajo
Informe.- Revela los ingresos efectivamente recaudados y los gastos incurridos o causados por el ente público, frente a los respectivos montos presupuestados, durante la vigencia fiscal

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Revisar los cronogramas de entrega de informes de técnicos por parte del Director Ejecutivo.
- Si la fecha esta próxima, contactar al responsable técnico para confirmar el avance en el informe técnico de las actividades ejecutadas en el Proyecto.
- Realizar reuniones de trabajo con el responsable técnico del proyecto, personal de apoyo, con el fin de medir los avances obtenidos hasta la fecha.
- Redactar el informe para su entrega al donante

- Legalizar el informe con la firma de responsabilidad del responsable del proyecto.
- Enviar al donante el informe técnico en el tiempo establecido a través de los medios de comunicación disponibles.

7. REGISTROS

Archivo en el correspondiente expediente del proyecto los informes técnicos al igual que los financieros.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

I 1

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR REGISTROS CONTABLES

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Mantener información contable oportuna y actualizada de cada uno de los Proyectos de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Sistema Contable.- Revela los ingresos efectivamente recaudados y los gastos incurridos o causados por el ente público, frente a los respectivos montos presupuestados, durante la vigencia fiscal

Documento Fuente.- Es el justificante propio o ajeno que da origen a un asiento contable. Contiene, la información necesaria para el registro contable de una operación, y tiene la función de comprobar razonablemente la realidad de dicha operación. Dichos documentos se dividen

Registro contable.- Es la afectación o asiento que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Seleccionar el Proyecto en el Sistema Contable MAYOB

- Revisar si el documento fuente es correcto, caso contrario devolver al responsable técnico del proyecto sobre todo en facturas que respalda los gastos, revisar los mismos requisitos citados en el procedimiento de adquisiciones.
- Tomar el documento fuente para el correspondiente registro contable, dependiendo del documento se seleccionara el modulo:
    - ❖ Facturas – modulo de compras y pago proveedores
    - ❖ Depósitos – modulo de chequeras receptar dinero
    - ❖ Transferencias – modulo de diario general
    - ❖ Cheques de sueldos – modulo de chequeras emitir cheque
    - ❖ Estados de cuenta – modulo de diario general
- Revisar en el plan de cuentas del sistema contable MAYOB el código correspondiente al proyecto que se va a registrar el gasto o el ingreso.
- Imprimir el documento del asiento y adjuntar los documentos fuente que soportan la transacción.
- Archivar en la carpeta correspondiente

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de la transacción, los documentos de respaldo que son debidamente archivados

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

I 2
PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR BALANCES

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Garantizar la veracidad de la información financiera y el buen uso de los fondos en la ejecución de un Proyecto de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Sistema Contable.- Revela los ingresos efectivamente recaudados y los gastos incurridos o causados por el ente público, frente a los respectivos montos presupuestados, durante la vigencia fiscal.

Balance.- Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Seleccionar el Proyecto en el Sistema Contable MAYOB
- Seleccionar en el sistema contable la opción de informes
- Seleccionar el tipo de balance que necesitamos

- Registrar el rango de la información solicitada
- Imprimir el balance o enviar el archivo en formato excell para su revisión
- Revisar si el informe es correcto, a través de la revisión de los saldos por su naturaleza, por los movimientos, por parte de la Contadora General - DA
- Si el informe no contiene ningún error termina, caso contrario se debe acudir a los documentos fuente para solucionar el inconveniente y corregirlo

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de cada transacción realizada, los documentos de respaldo que son debidamente archivados que comprueban la veracidad de la información.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

I 3

PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE PAGOS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Contar con los insumos, materiales, servicios y equipos necesarios y a oportunamente para la ejecución de las actividades de los correspondientes Proyectos de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Presupuesto.- Expresión cuantificada de un plan de actuación fijado para la empresa o para alguna de las actividades que la misma desarrolla. Se concreta en un estado de cuentas previsional de los gastos e ingresos que deben efectuarse durante un ejercicio o período. Todo presupuesto supone una previsión de cifras con base en unos objetivos y supuestos de comportamiento, refiriéndose a un período concreto.

Gasto .- Proceso mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa, con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de la entidad.

Comprobante de egreso.- son documentos que se utilizan en la Contabilidad de las empresas para conocer en detalle, la fecha, a quién se paga, el concepto, el valor y las cuentas que son afectadas en la zona de contabilización.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsable Técnico del Proyecto
Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Receptar una solicitud por escrito a nombre del Director Ejecutivo de la Corporación la adquisición requerida por parte del responsable técnico del Proyecto, misma que deberá venir acompañada de una factura o proforma las cuales deben contener información como: nombre de la corporación, RUC, dirección, fecha actualizada, teléfono, cantidad y descripción de la compra, subtotal, valor del IVA y la disponibilidad, forma de pago. En el caso de la factura se deberá revisar adicionalmente la fecha de caducidad y la autorización del SRI. Si la compra es por más de $1.000,00 de acuerdo a los reglamentos internos se debe adjuntar tres proformas más un cuadro comparativo de la selección.
- Verificar si en el presupuesto aprobado por el donante consta una partida para realizar el gasto y existe la disponibilidad presupuestaria
- Realizar el correspondiente comprobante de retención con los datos que constan en el formato establecido por el organismo de control: nombre del proveedor, fecha, RUC, Tipo de documento, dirección, número de documento, concepto de la retención, periodo fiscal, tipo de impuesto que se está reteniendo que puede ser retención de IVA, o de Retención en la Fuente, Código y porcentaje de la retención de acuerdo a la tabla establecida por el SRI, monto de retención.
- Ingresar la factura en el sistema contable MAYOB en el modulo de compras, llenar la información solicitada como: nombre del proveedor, fecha de la factura, número de la factura, concepto de la compra, seleccionar en el plan de cuentas el proyecto al cual se carga el gasto e ingresar el monto de la compra; para el pago de la factura se usa el icono “pago proveedores” se emite el correspondiente comprobante de egreso, el cual es impreso y se llena los datos del cheque en forma manual.
- Registrar el gasto en el auxiliar extra contable para cada proyecto el cual tiene la siguiente información: nombre del proyecto, monto del proyecto,

responsable técnico, fecha, beneficiario, concepto, número de cheque con el que se paga la compra, número de oficio en el que se solicito la adquisición, nombre de la partida a la que se carga el gasto, valor del egreso, retenciones, valor del cheque y el saldo presupuestario disponible

- Una vez impreso el egreso y llenado el cheque se legaliza con la firma de elaborado por Asistente Contable, Revisado por Contadora General y Autorizado por el Director Ejecutivo.
- Obtener y guardar una copia del comprobante de egreso, cheque, comprobante de retención, por cuanto los originales deben ser enviados a las estaciones o granjas experimentales donde se ejecutan las actividades de los proyectos.
- Archivar los documentos en el orden secuencial correspondiente a la cuenta bancaria desde donde se emitió el pago.

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de la transacción, los documentos de respaldo que son debidamente archivados y la información en el auxiliar extra contable.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

I 4

PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE COBROS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Mantener información contable oportuna y actualizada de cada uno de los Proyectos de Investigación

2. ALCANCE

Duración del Proyecto

3. DEFINICIONES

Ingreso .- La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas

Comprobante de ingreso.- El comprobante de ingreso es una constancia de que un valor ingresó a la empresa, de manera general, cuando se recibe el dinero en efectivo, el cheque o el voucher de alguna tarjeta de crédito, estos valores deben estar junto con el comprobante de ingreso respectivo, en el día de la recaudación y se debe conservarlos en una caja fuerte como medida de seguridad. Al día siguiente, según normas de control interno y para evitar jineteo de fondos, todos los valores deben ser depositados en las cuentas bancarias de la empresa.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Receptar el ingreso sea en efectivo o con cheque

- Revisar el concepto del cobro que puede ser: impuestos, cuentas por cobrar, overhead por la administración de proyectos, cobro de aportes del IESS por personal en relación de dependencia, fondos de proyectos.
- Completar los datos del comprobante de ingreso en forma manual que son: fecha, nombre de la persona que entrega el dinero o cheque, monto, proyecto, cantidad en letras y en números, si es cheque el banco, número de cheque y monto, los datos del banco al cual se va a depositar nombre y número de cuenta.
- Legalizar el comprobante de ingreso a través de la firma de la Asistente Contable – CJ y de la Contadora General –DA así como del sello de la Corporación.
- Realizar la correspondiente papeleta de depósito del banco al cual se enviara el depósito con los datos necesarios: fecha, valor en letras y números, número de cuenta corriente, beneficiario, datos del depositante. La Corporación mantiene cuentas corrientes en los siguientes bancos: Pichincha, Pacifico, Promerica e Internacional.
- Entregar los documentos a la mensajera para el correspondiente tramite en la institución bancaria
- Receptar el documento entregado por el banco en las oficinas de la Corporación.

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de la transacción, los documentos de respaldo que son debidamente archivados y la información en el auxiliar extra contable.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

I 5

PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE INVERSIONES

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Evitar la existencia de recursos ociosos dentro de la Corporación

2. ALCANCE

3. DEFINICIONES

Cotización.- poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota. El término suele utilizarse para nombrar al documento que informa y establece el valor de productos o servicios.

Inversión .- en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro y, por lo general, improbable.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Realizar un cuadro de disponibilidad de fondos de todas las cuentas corrientes de la corporación y determinar si existe excedentes para realizar inversiones.
- Solicitar cotizaciones a través de internet a los ejecutivos de cuenta sobre tasas de interés vigentes en inversiones a 180 días a las principales instituciones del sistema financiero nacional en función de la calificación de riesgo, que no puede ser inferior a doble AA.
- Receptar las cotizaciones y realizar un cuadro comparativo de las propuestas

- Seleccionar la mejor propuesta, esta tarea es realizada por el Director Ejecutivo y el Presidente de la Corporación.
- Notificar a la institución seleccionada para proceder a la entrega de los fondos y receptar el correspondiente documento, mismo que es archivado con todas las seguridades del caso.

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de la transacción, los documentos de respaldo que son debidamente archivados.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

I 6.1

PROCEDIMIENTO PARA OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Evitar sanciones económicas a la Corporación por parte del ente de control Servicio de Rentas Internas

2. ALCANCE

3. DEFINICIONES

Impuestos.- El concepto hace referencia al tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago. Se habla de impuesto directo cuando se gravan las fuentes de capacidad económica, como el patrimonio o la renta, y de impuesto indirecto cuando lo que se grava es el consumo o el gasto.

SRI.- Servicio de Rentas Internas

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios, Leyes, Código Tributario

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Elaborar una matriz en excell de las retenciones de impuestos realizados por Proyectos desde la oficina central con los siguientes datos: punto de emisión del comprobante, número de comprobante de retención, autorización del comprobante, fecha de emisión del comprobante, RUC del proveedor, nombre del proveedor, punto de emisión de la factura, número de la factura, autorización de la factura, fecha de caducidad de la factura, valor base de la factura, valor del IVA, porcentaje de retención de IVA, valor de retención de IVA, código de retención de la fuente, porcentaje de retención en la fuente, valor de retención, proyecto al que pertenece el gasto.

- Cotejar las retenciones internas de la matriz con las registradas en el sistema contable en el periodo a declarar
- Solicitar a cada una de las asistentes de los Proyectos en las Estaciones Experimentales de INIAP en Provincias el envío de la matriz de retenciones de impuestos en el mismo formato que la oficina central, además deben informar si se realizaron ventas en el periodo que están reportando, dentro de los diez primeros días del siguiente mes.
- Consolidar la información de retenciones de impuestos interna más la de las estaciones y de ventas del periodo a declarar.
- Completar la información correspondiente en los formularios 103 de retenciones en la fuente y 104 de IVA
- Enviar por mail a la Contadora los formularios más la matriz para su correspondiente envió al SRI.
- Una vez que ha sido revisada y aprobada por la contadora general ingresa su clave en la página del SRI y se cargan las declaraciones del mes correspondiente.
- Imprimir la declaración enviada para el archivo.
- Debito directo a la cuenta corriente de la Corporación

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de la transacción, los documentos de respaldo que son debidamente archivados.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cristina Jiménez	Diana Aza	Carlos Nieto

I 6.2

PROCEDIMIENTO PARA OBLIGACIONES LABORALES

Revisión	Fecha	Modificaciones

1. OBJETO

Evitar sanciones económicas a la Corporación por parte del ente de control Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2. ALCANCE

3. DEFINICIONES

IESS.- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Aportaciones: Estas consisten en las contribuciones definidas en la ley a cargo de personas, cuyo pago lo hace el Estado para cumplir con las obligaciones fijadas por la ley por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo Estado.

4. REFERENCIAS

Acuerdos Institucionales, Convenios, Leyes, Código de Trabajo

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Director Ejecutivo de CORPOINIAP
Contadora General de CORPOINIAP
Asistente Contable de CORPOINIAP

6. DESCRIPCIÓN

- Elaborar una matriz de todos los empleados contratados en relación de dependencia con la Corporación INIAP en la que debe constar: nombres, cédula de ciudadanía, proyecto con el cual están contratados, fecha de inicio de la relación laboral, sueldo mensual, aporte individual, aporte patronal y de ser el caso fondos de reserva, provisión de décimo tercero y provisión de décimo cuarto sueldo.
- Verificar si se han realizado nuevas contrataciones o terminación de relación laboral, de ser el caso se deberá notificar al IESS la novedad a través de un aviso de entrada o un aviso de salida.
- Ingresar a la página web del IESS, digitar usuario y clave

- Generar la planilla correspondiente para el pago
- Imprimir planilla para respaldo del gasto
- Debito directo a la cuenta corriente de la Corporación

7. REGISTROS

La constancia en el sistema contable de la transacción, los documentos de respaldo que son debidamente archivados.