



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTION BAJO LA
METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO
INTEGRAL) PARA EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE BIENES Y
SERVICIOS EN EL SECTOR PUBLICO”**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN ESPECIALIZACIÓN
CALIDAD DE PROCESOS**

Presentado por:

PEDRO VARGAS ESPINOZA

Guayaquil – Ecuador

AÑO

2008

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Washington Armas

DIRECTOR DEL ICM

Econ. Julio Aguirre

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jaime Lozada

PRIMER VOCAL

Ing. Dalton Noboa

SEGUNDO VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de grado; me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

PEDRO VARGAS

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a Dios, el ser que me ha proporcionado las fuerzas necesarias para seguir adelante.

Agradezco también a mis distinguidos maestros, que con su nobleza y entusiasmo, depositaron en mí sus vastos conocimientos.

DEDICATORIA

A mis padres amorosos y consejeros que me han dado su apoyo, tiempo y dedicación para ser una persona de provecho y para hacer realidad mis anhelos y sueños.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	I
INDICE DE FIGURAS	IV
INDICE DE TABLAS	V
INDICE DE ANEXOS	VI
ABREVIATURAS.....	VII
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1 Propósito del Trabajo	3
1.2 Objetivo General.....	3
1.3 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación de la Investigación	3
1.5 Justificación Académica	4
1.6 Aspectos Metodológicos.....	4

CAPITULO II LA INSTITUCIÓN PÚBLICA

2.1 Antecedentes.....	5
2.1.1 Sector Público	5
2.1.1.1 Características	6
2.1.1.2 Gestión Pública	6
2.1.1.3 Organismos.....	7
2.1.1.3.1 Organismos Reguladores	7
2.2 Características.....	8
2.2.1 Misión, Visión y Valores.....	9
2.2.2 Objetivos.....	10
2.2.3 Organigrama.....	11
2.2.3.1 Organigrama Estructural	11
2.2.3.2 Departamentos.....	11
2.2.3.2.1 El Departamento de Adquisiciones	11
2.2.3.2.2 El Departamento de Materiales.....	12
2.2.3.2.3 El Departamento de Importaciones.....	13
2.2.3.2.4 El Departamento del Centro de Abastecimientos	14
2.2.3.2.5 El Departamento de Organización y Control.....	16
2.2.3.2.6 Escuela de Abastecimientos	17
2.2.4 Procesos.....	17
2.2.4.1 Subprocesos	18
2.2.4.1.1 Almacenamiento de Materiales.....	18
2.2.4.1.2 Adquisiciones Locales	18

2.2.4.1.3	Adquisiciones en el Exterior.....	19
2.2.4.1.4	Control de Materiales.....	19
2.2.4.1.5	Organización y Control	19
2.3	Instrumentos de Gestión.....	20

CAPITULO III

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ENFOQUE DE IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

3.1	LA ESTRATEGIA	21
3.1.1	Antecedentes.....	21
3.1.2	Concepto	22
3.1.3	La implantación	23
3.1.3.1	Modelo de Gestión.....	25
3.1.3.2	Barreras	27
3.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	28
3.2.1	Marco Teórico.....	29
3.2.1.1	Antecedentes	29
3.2.1.2	Definición	30
3.2.1.3	Evolución	31
3.2.1.4	Importancia	32
3.2.1.5	Tipos	33
3.2.1.6	Beneficios.....	34
3.2.1.7	Concepto.....	34
3.2.1.8	Elementos	35
3.2.1.8.1	Misión, Visión y Valores.....	36
3.2.1.8.2	Perspectivas	37
3.2.1.8.2.1	Perspectiva Financiera:.....	38
3.2.1.8.2.2	Perspectiva del Cliente:	38
3.2.1.8.2.3	Perspectiva del Proceso Interno:	39
3.2.1.8.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	40
3.2.1.8.3	Objetivos Estratégicos	41
3.2.1.8.4	Mapas estratégicos.....	41
3.2.1.8.5	Indicadores y Metas.....	43
3.2.1.8.5.1	Indicadores de Gestión	43
3.2.1.8.5.2	Indicadores de Logros / Resultados.	44
3.2.1.8.5.3	Indicadores de Desempeño	44
3.2.2.1	Plan de Desarrollo.....	44
3.2.2.1.1	Fase de Planificación.....	44
3.2.2.1.2	Fase de Desarrollo.....	45
3.2.2.2	Métodos Investigativos.....	48
3.2.2.4.1	Benchmarking	48
3.2.2.3	Mejores Prácticas.....	49
3.2.2.4	Software y Tecnología de Información.....	52

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIRABA

4.1 Plan de Desarrollo	53
4.1.1 Fase de Planificación.....	53
4.1.2 Fase de Desarrollo	56
4.1.2.1 Información de Fondo	56
4.1.2.2 Misión, Valores, visión y estrategia	56
4.1.2.3 Entrevistas	57
4.1.2.4 Objetivos y Medidas.....	57
4.1.2.5 Relaciones Causa-Efecto.....	59
4.1.2.6 Metas para las Medidas	60
4.2 Implementación	60
4.3 Integración.....	77
4.4 Seguimiento.....	77

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:.....	79
5.2 Recomendaciones.....	81

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: “Mapa Proceso DIRABA”	17
Figura 2: “Concepto de Estrategia”	23
Figura 3: “Implantando la Estrategia”	24
Figura 4: “El Modelo de las Siete Eses”	26
Figura 5: “Barreras en la Implementación de la Estrategia”	27
Figura 6: “Problema de la Estrategia”	28
Figura 7: “Cuadro de Mando Sustentable – Generación del BSC”	32
Figura 8: “El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos”	35
Figura 9: “Las Perspectivas de un CMI”	37
Figura 10: “Modelo de Mapa Estratégico”	42
Figura11: “Estructura del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	61
Figura 12: “Formulación del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	61
Figura 13: “Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	62
Figura 14: “Mapa Estratégico Causa-Efecto del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	62
Figura 15: “Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral de DIRABA” ...	63
Figura 16: “Objetivos Estratégicos a Detalle del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	64
Figura 17: “Acciones Estratégicas del Cuadro de Mando Integral de DIRABA” ...	65
Figura 18: “Indicadores Globales del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	65
Figura 19: “Indicadores a Detalle del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	66
Figura 20: “Indicadores a Detalle del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	67
Figura 21: “Anexo del Indicador del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valoración de la Unidad Organizacional.....	53
Tabla 2: Equipo de Trabajo del Cuadro de Mando Integral.....	54
Tabla 3: Funciones y responsabilidades del equipo del equipo del Cuadro de Mando Integral.....	54
Tabla 4: Plan de Comunicación para el Cuadro de Mando Integral	56
Tabla 5: Objetivos Estratégicos de la DIRABA.....	58

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INTERNO DE DIRABA.....	A
ANEXO 2: CONTROL DE TIEMPOS POR SUBPROCESO	B
ANEXO 3: FLUJOGRAMAS DE SUB-PROCESOS	K
ANEXO 4: PLANIFICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	O
ANEXO 5: ENTREVISTAS	P
ANEXO 6: OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA DIRABA	S
ANEXO 7: INDICADORES A DETALLE CON METAS	T
ANEXO 8: DESCRIPCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS	U

ABREVIATURAS

CMI: Cuadro de Mando Integral

BSC: Balanced ScoreCard

DIRABA: Dirección Abastecimientos de Bienes y Servicios

DIGMAT: Dirección General de Material

CGE: Contraloría General del Estado

MAG: Manual de Auditoría de Gestión

PEI: Plan Estratégico Interno

HR: Recursos Humanos

IT: Tecnología Informática

RESUMEN

La Herramienta Cuadro de Mando Integral ha evolucionado constantemente volviéndose una metodología de la Calidad Total que se aplica incluso en las instituciones públicas ecuatorianas, lo cual demuestra la iniciativa de cambio que existe, fiel muestra de esto es la Armada del Ecuador que ha optado por implementar esta metodología en sus repartos paulatinamente, generando muy buenos resultados. No es nada raro que esté tipo de instituciones implemente esta metodología ya que la estrategia es base fundamental de la reacción que tendrán ante posibles novedades de violación de la soberanía de los mares.

Bajo lo anterior planteado, considere importante continuar la implementación del Cuadro de Mando Integral en uno de los repartos de la Armada del Ecuador, en la Dirección de Abastecimientos de Bienes y Servicios. Para transmitir la implementación de la misma, estructure esta tesis en cuatro capítulos. El Primero contiene una breve descripción de lo que pretende alcanzar esta tesis, el segundo contiene fundamentos básicos de las instituciones públicas y la implicada en el caso práctico para ser más específico, el Tercero contiene bases teóricas del Cuadro de Mando Integral, el Cuarto explicita la aplicación del Caso práctico mediante las distintas etapas de implementación del Cuadro de Mando Integral y el quinto plantea conclusiones y recomendaciones como resultado del caso práctico realizado.

INTRODUCCIÓN

Para las instituciones públicas con el fin de transparentar la gestión de sus directivos y cumplir con el derecho que tienen los ciudadanos para acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo de la entidad pública, están direccionándose a la medición del rendimiento para lo cual, el Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta una herramienta adecuada, que incluso traducirá en mejor calidad los servicios que proporciona la institución

El propósito del presente trabajo es estudiar el proceso de diseño e implantación de indicadores basados en el modelo del Balanced ScoreCard (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral, así como sus implicaciones para el control de gestión. Para alcanzarlo se ha estudiado el caso de la dirección Abastecimientos de Bienes y Servicios (DIRABA), la cual es subordinada y encargada del proceso de soporte "Abastecimiento de bienes y servicios" de La Dirección General del Material (DIGMAT), sector del Material de la Armada del Ecuador

Para cumplir los lineamientos de la Contraloría General del Estado (CGE) se trabajará en base a los requerimientos de indicadores de gestión, establecidos en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, en su Art. 15, expresa que "Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo",

por tal motivo el Manual de Auditoría de Gestión (MAG) será la base para su diseño.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Propósito del Trabajo

Se espera con este trabajo generar un valor agregado al servicio que provee la Dirección de Abastecimientos de Bienes y Servicios, por medio de la implementación de un Cuadro de Mando integral que sirva a los jefes de proceso, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso deban tomar.

1.2 Objetivo General

Dotar de un Sistema de Gestión y Medición Estratégica para la Dirección de Abastecimiento.

1.3 Objetivos Específicos

- Ser apoyo de la visión y estrategia de la institución.
- Alimentar a los indicadores relacionados con el proceso de Abastecimiento de Bienes y Servicios (procesos de apoyo) del CMI general de la Institución.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

1.4 Justificación de la Investigación

Esta Tesis se realiza fundamentalmente para colaborar a la Dirección de Abastecimientos de Bienes y Servicios, con el aporte de un Cuadro de Mando Integral para proveer a la Institución de una Herramienta de Gestión. Este estudio es viable y cuenta con el apoyo de la Administración de la Entidad.

1.5 Justificación Académica

El diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en una institución del Sector Público, necesita de los conocimientos acumulados en varias materias cursadas durante la carrera como son:

- Administración Pública
- Ingeniería de la Calidad
- Análisis Financiero

1.6 Aspectos Metodológicos

Para el proceso de implementación de un Cuadro de Mando Integral, se desarrollará por medio de una investigación inductiva:

- Investigación documentada del Cuadro de Mando Integral y consultas a sistemas de información.
- Análisis de documentos y archivos actualizados de la DIRABA y la Dirección de Abastecimiento de Bienes y Servicios.
- Entrevistas con el personal de la DIRABA con la finalidad de conocer los procesos de la organización.
- Observación directa con estudio del sector objeto de estudio

CAPITULO II
LA INSTITUCIÓN PÚBLICA

2.1 Antecedentes

La Dirección General del Material (DIGMAT) y las direcciones navales que conforman el Sector del Material de la Armada, son órganos técnicos-administrativos, responsables de los procesos gobernantes de "Planificación y evaluación"; de los procesos agregadores de valor: "Mantenimiento y Recuperación de Unidades Navales y Munición"; "Desarrollo de Bases y Repartos en Tierra" y, el de "Servicio Logístico de Bases" y de los procesos de soporte: "Adquisición de Bienes y Servicios" "Abastecimiento de bienes y servicios" y, "administrativo financiero", cuya estructura orgánica funcional es lineal, tiene las siguientes Direcciones subordinadas: Mantenimiento y Recuperación de Unidades Navales, Ingeniería Civil y Portuaria, Abastecimientos de Bienes y Servicios y la de Administración y Finanzas, responsables de las funciones logísticas de mantenimiento, abastecimiento, desarrollo de bases y transporte terrestre, creado mediante Acuerdo Ministerial No. 1313, expedido el 28 de diciembre de 1976, publicado en la Orden General Ministerial No. 244 del 28 de diciembre de 1978

2.1.1 Sector Público

En las leyes vigentes del Ecuador, no existe una concepción del sector público, sin embargo si se sabe cuáles son los organismos y entidades que lo conforman

“Son instituciones del Estado: 1. Los organismos y dependencias de las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial.- 2. Los organismos electorales.- 3. Los organismos de control y regulación.- 4. Las entidades que integran el

régimen seccional autónomo.- 5. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.- 6. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.- Estos organismos y entidades integran el sector público”¹

2.1.1.1 Características

Las entidades, organismos y empresas del sector público dependientes, adscritos o controlados por los dignatarios de la Función Ejecutiva se caracterizan, en general, por ser creados, modificados y extinguidos por acto de poder público; tener como propósito facilitar el cumplimiento de determinados servicios públicos, el ejercicio de actividades económicas o la realización de determinadas tareas de naturaleza pública con el fin de satisfacer necesidades colectivas; gozar del ejercicio de autoridad para el cumplimiento de sus propósitos; y estar financiados por recursos públicos²

2.1.1.2 Gestión Pública

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo

¹ Constitución Política de la República del Ecuador, 1998, Art. 118.

² Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, RO. 536, 2002, Art. 6

tiempo atrás: "los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados"³

En base a las leyes vigentes se define así: "La Administración Pública Institucional, está conformada por las entidades de derecho público creadas por o en virtud de una ley, con personalidad jurídica y patrimonio propio, diferente al de la Administración Pública Central, a las que se les ha encargado la dirección, organización y control del funcionamiento de los servicios públicos propios de ésta, bajo los principios de especialidad y variedad"⁴

2.1.1.3 Organismos

2.1.1.3.1 Organismos Reguladores

Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas⁵

Es el órgano encargado de conocer y resolver la situación militar y profesional de los oficiales Generales de Ejército y de División o sus equivalentes y constituye órgano de apelación de las resoluciones de los Consejos de Oficiales Generales o Almirantes de Fuerza

Consejo de Oficiales Superiores de Fuerza⁶

Es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los Oficiales Superiores de las

³ Omar Guerreo, Principios de Administración Pública

⁴ Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, RO. 536, 2002, Art. 7

⁵ Ley Orgánica de Fuerzas Armadas, 2007, Art. 34

⁶ Ley Orgánica de Fuerzas Armadas, 2007, Art. 41

Fuerzas Armadas, en los grados de Teniente Coronel y Mayor o sus equivalentes

Ministerio Público⁷

Es uno, indivisible e independiente en sus relaciones con las ramas del poder público y lo integrarán los funcionarios que determine la ley. Tendrá autonomía administrativa y económica. El Ministro Fiscal General del Estado ejercerá su representación legal.

Preverá en el conocimiento de las causas, dirigirá y promoverá la investigación preprocesal y procesal penal. De hallar fundamento, acusará a los presuntos infractores ante los jueces y tribunales competentes, e impulsará la acusación en la sustanciación del juicio penal.

2.2 Características

La Dirección de Abastecimientos, es una Unidad Técnico-Administrativa subordinada a la Dirección General del Material, y responsable de administrar las fases de Obtención y Distribución del Ciclo Logístico ejecutando en forma eficiente las funciones de desarrollo de Abastecimiento, para equipar, sostener y permitir la operación de la Fuerza Naval⁸

⁷ Constitución Política del Ecuador, 1998, Art. 217 y 219

⁸ Manual de Procedimientos Administrativos, DIRABA, 2008, Pág. II 1

2.2.1 Misión, Visión y Valores

Visión

Otorgar un servicio de excelencia, innovador e integro, en las actividades de Obtención y Distribución del material, a fin de convertirnos en lideres de desarrollo en el área de Abastecimientos.

Misión

Equipar al poder naval, así como participar en los procesos que garanticen la seguridad de la nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los objetivos nacionales, de acuerdo a la planificación prevista para tiempos de paz, conflicto y de guerra.

Valores

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura institucional a fin de que garanticen que las estrategias se enmarquen dentro de la ley.

Los valores como el honor, lealtad, disciplina y responsabilidad son la base moral del sustento institucional.

Honor

Es el sentimiento de dignidad moral que se basa en el propio respeto y en el que radica el valor fundamental de los miembros de las Armada del Ecuador.

Lealtad

Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Armada del Ecuador y de entrega total a la institución.

Disciplina

Actitud individual o colectiva que asegura una pronta obediencia a las órdenes y la iniciación de una acción apropiada en ausencia de órdenes. Conjunto de Leyes y Reglamentos que rigen cuerpos, instituciones o profesiones.

Responsabilidad

Cumplimiento cabal y correcto de los deberes inherentes al grado y función que les fueren asignadas. Obligación de llevar una tarea asignada a un término exitoso, lo que implica custodiar y salvaguardar los recursos humanos y materiales confiados a su cargo

2.2.2 Objetivos

- Identificar las acciones que el personal involucrado debe adoptar durante el ingreso y egreso del material en el centro de abastecimiento.
- Cumplir con las normas, leyes, reglamentos, vinculados en la Adquisición de bienes y servicios para la operación de las unidades y repartos navales.
- Importar los materiales y/o equipos que hayan sido requeridos por las direcciones técnicas y Repartos Navales, realizar su seguimiento, desaduanización y liquidación.

- Planificar y controlar la correcta ejecución presupuestaria de los proyectos administrados por la DIRABA, en relación con la ejecución de los proyectos establecidos en el PEI (Plan Estratégico Interno). Controlar el desarrollo del Curso Básico para Oficiales de Abastecimiento, el Curso de Subespecialidad de Abastecimientos para Tripulantes así como también los cursos de capacitación dirigido al personal militar y civil de la Dirección

2.2.3 Organigrama

2.2.3.1 Organigrama Estructural⁹

La Dirección de Abastecimientos cuenta con una organización de Línea Técnico Administrativo, los Departamentos, Divisiones y Unidades Administrativas que lo componen son:

- Departamento de Adquisiciones.
- Departamento de Materiales.
- Departamento de Importaciones.
- Departamento del Centro de Abastecimientos.
- Departamento de Organización y Control
- Escuela de Abastecimientos

2.2.3.2 Departamentos

2.2.3.2.1 El Departamento de Adquisiciones

Está compuesto por la: División de Cotizaciones y División de Órdenes de Compra

⁹ Anexo 1: Orgánico

Función Básica: Adquirir en forma oportuna, en el país la maquinaria, equipos, repuestos, combustibles, suministros y materiales de uso general

Tareas:

- a. Ejecutar y hacer cumplir las normas y políticas vigentes en la Armada y la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control para el proceso de adquisiciones.
- b. Conformar el Comité Especial de Adquisiciones de la Dirección de Abastecimientos y ejecutar las decisiones tomadas en el mismo.
- c. Verificar que las compras locales estén debidamente respaldadas en el presupuesto.
- d. Legalizar las Órdenes de Compra y analizar los cuadros comparativos de las Ofertas.

2.2.3.2.2 El Departamento de Materiales

Está compuesto por la: División de Catalogación, División Control de Inventarios y la División de Normalización

Función Básica: Organizar y ejecutar las actividades de catalogación, control de inventarios y control de calidad de los materiales adquiridos, a fin de asesorar al director en la toma de decisiones para desarrollar y asegurar una eficiente administración del material almacenado y en proceso de adquisición

Tareas:

- a. Determinar la existencia de materiales sustitutos y difundir sus aspectos técnicos a usuarios.
- b. actualizar e informar a las unidades navales la existencia en bodega de materiales y repuestos.
- c. Solicitar asesoramiento permanente a las direcciones técnicas para actualizar las normas y especificaciones técnicas del material para facilitar su adquisición.
- d. Actualizar el catálogo de materiales y difundirlo a los repartos y unidades navales.
- e. Difundir publicaciones que sirvan de base para la identificación del material para realizar pedidos y facilitar su almacenamiento y conservación.
- f. Verificar e informar aquellos artículos que necesitan ser reabastecidos, basándose en la información proporcionada por el sistema de inventario.
- g. Verificar que la calidad de los materiales y repuestos estén de acuerdo a las características solicitadas.

2.2.3.2.3 El Departamento de Importaciones

Está compuesto por la: División Técnica de Búsqueda y Análisis, División Trámites de Importación, División de Aduanas y la División de Liquidaciones

Función Básica: Realizar la importación de los materiales y/o equipos que hayan sido requeridos por las direcciones técnicas y repartos navales, efectuando su seguimiento, desaduanización y liquidación de los materiales importados

Tareas:

- a. Ordenar las cotizaciones a través del Internet y con las Agregadurías.
- b. Adquirir en el mercado exterior los materiales, repuestos y equipos de acuerdo a los requerimientos del usuario.
- c. Aplicar las normas y políticas para el proceso de adquisiciones en el exterior o equipos enviados para su reparación.
- d. Verificar que las adquisiciones a realizarse, cumplan con los requerimientos establecidos y tengan el respaldo presupuestario.
- e. Realizar la apertura de Códigos de Importación y llevar un seguimiento de estos y de los contratos, hasta la liquidación contable de los mismos.

2.2.3.2.4 El Departamento del Centro de Abastecimientos

Está compuesto por la: División de Suministros, División Combustibles y Lubricantes, División de Repuestos, División Control de Calidad y División de Varios Servicios

Función Básica: Recibir, almacenar y conservar adecuadamente la maquinaria, equipos, repuestos, combustibles, lubricantes y artículos de consumo en las diferentes bodegas, de acuerdo a las características específicas y entregarlos en forma oportuna. Acopiar los bienes y materiales de las unidades y repartos navales para su redistribución, remate o baja

Tareas:

- a. Recibir los materiales y bienes conforme a sus especificaciones.
- b. Almacenar, conservar y eliminar los materiales y repuestos de acuerdo a sus características, procedimientos y políticas establecidas para ello;
- c. Distribuir los materiales y repuestos de acuerdo a los procedimientos establecidos;
- d. Custodiar los bienes y activos fijos entregados por los diferentes Repartos de la Armada previo a su distribución, remate o baja;
- e. Coordinar con el Departamento de Materiales el mantenimiento de los niveles de inventario y demanda;
- f. Abastecer y administrar a los Grupos de Apoyo Logístico de acuerdo a las necesidades de la Fuerza;
- g. Conciliar los saldos de las bodegas con los saldos contables;

2.2.3.2.5 El Departamento de Organización y Control

Está compuesto por la: División de Organización y Control

Función Básica: Planificar y controlar la correcta ejecución presupuestaria de los proyectos administrados por la DIRABA, en relación con la ejecución de los proyectos establecidos en el PEI; así como la ejecución del curso básico para oficiales de abastecimientos y los cursos de capacitación dirigida al personal subordinado a la dirección

Tareas:

- a. Planificar y controlar la ejecución presupuestaria de los proyectos del Plan Básico
- b. Planificar y controlar la capacitación profesional de los Oficiales y Tripulantes de la especialidad de Abastecimientos.
- c. Planificar y controlar la ejecución del Curso de Aplicación Práctica de los Oficiales de Abastecimientos.
- d. Realizar periódicamente la publicación de informes y artículos de interés para la especialidad de Abastecimientos.
- e. Mantener actualizados los manuales de Organización y Procedimientos Administrativos de DIRABA.
- f. Elaborar y proponer a la Dirección General del Material en coordinación con los Departamentos, las Directivas relacionadas con esta Dirección.

g. Planificar y controlar la ejecución de los proyectos establecidos en el PEI en coordinación con el Departamento de Organización de la DIGMAT.

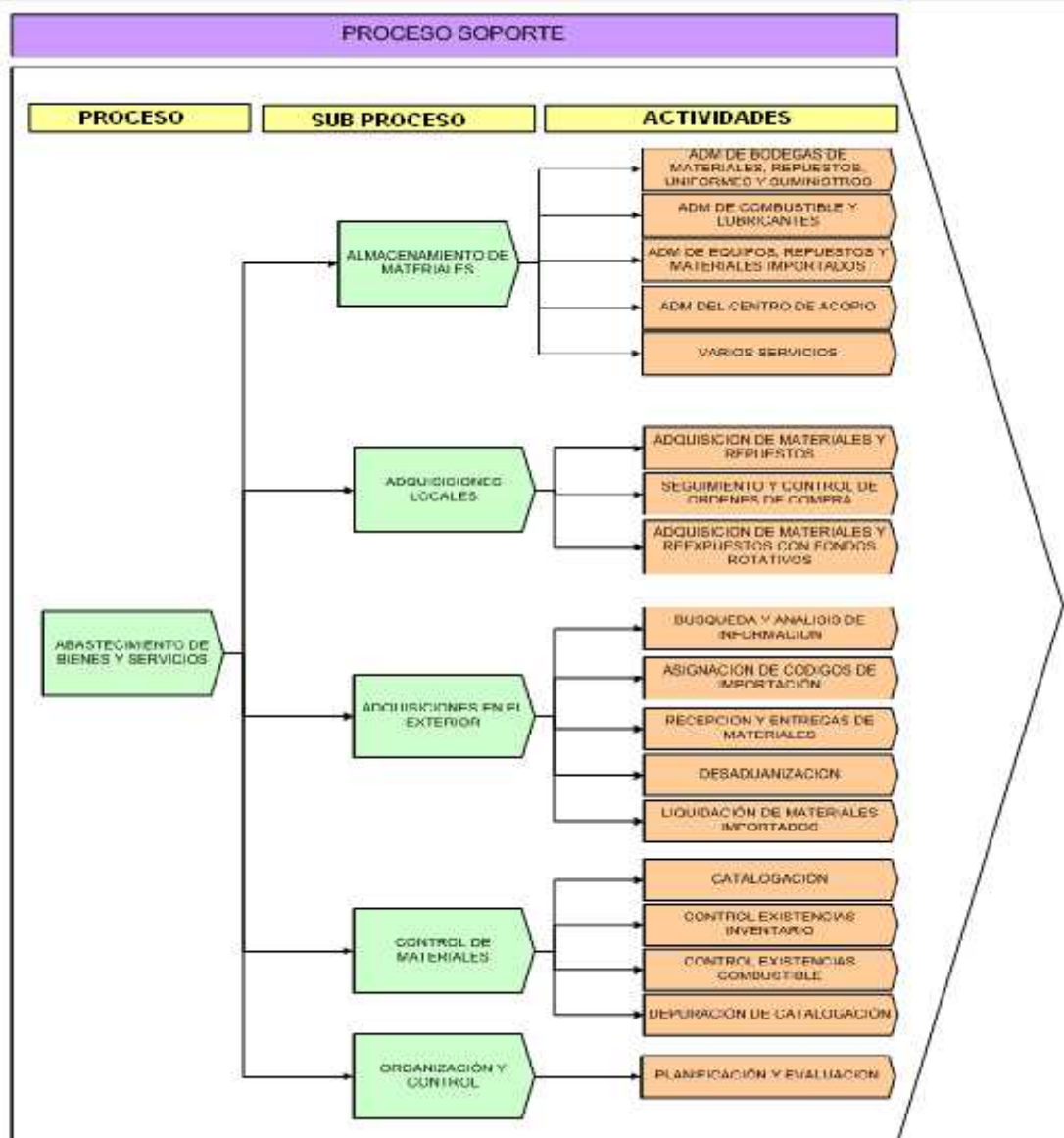
2.2.3.2.6 Escuela de Abastecimientos

Está compuesto por el Departamento Administrativo y la Jefatura de Estudios

2.2.4 Procesos

La Dirección de Abastecimientos tiene el proceso de Abastecimiento de Bienes y Servicios, el cual a su vez tiene cinco Sub-procesos

Figura 1: “Mapa Proceso DIRABA”



2.2.4.1 Subprocesos

2.2.4.1.1 Almacenamiento de Materiales

Para la realización de este subproceso se tienen cinco actividades las cuales son:

- Administración de bodegas de materiales, repuestos, uniformes y suministros
- Administración de Combustible y lubricante
- Administración de Equipos, repuestos y materiales importados
- Administración del Centro de Acopio
- Varios servicios

Estas actividades se realizan por medio del Departamento de Centro de Abastecimientos

2.2.4.1.2 Adquisiciones Locales

Para la realización de este subproceso se tienen dos actividades las cuales son:

- Adquisición de Materiales y Repuestos
- Seguimiento y Control de Órdenes de Compra
- Adquisición de Materiales y Repuestos con fondos rotativos

Estas actividades se realizan por medio del Departamento de Adquisiciones

2.2.4.1.3 Adquisiciones en el Exterior

Para la realización de este subproceso se tienen cinco actividades las cuales son:

- Búsqueda y Análisis de Información
- Asignación de Códigos de Importación
- Desaduanización
- Recepción y Entrega de Materiales
- Liquidación de Materiales Importados

Estas actividades se realizan por medio del Departamento de Importaciones

2.2.4.1.4 Control de Materiales

Para la realización de este subproceso se tienen cuatro actividades las cuales son:

- Catalogación
- Control Existencias Inventario
- Control Existencias Combustible
- Depuración de Catalogación

Estas actividades se realizan por medio del Departamento de Materiales

2.2.4.1.5 Organización y Control

Para la realización de este subproceso se tiene una actividad la cual es:

- Planificación y Evaluación

Esta actividad se realiza por medio del Departamento de Organización y Control

2.3 Instrumentos de Gestión

La DIRABA con el fin de manejar y evaluar la gestión de sus cinco departamentos, tiene:

- Manual de Organización¹⁰
- Manual de Procesos, direccionado por sus Subprocesos ¹¹
- Indicadores de Gestión por cada Sub-proceso
- Control de Tiempos para cada Sub-proceso¹²
- Flujogramas de los Sub-procesos¹³

¹⁰ Anexo 2: Manual de Organización

¹¹ Anexo 3: Manual de Sub-Procesos e Indicadores de Desempeño

¹² Anexo 4: Control de Tiempos

¹³ Anexo 5: Flujogramas de Sub-procesos

CAPITULO III

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ENFOQUE DE IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

3.1 LA ESTRATEGIA

Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. En este contexto representa la base de todo administrador, formular una estrategia que sea el remedio para alcanzar el éxito en su empresa, lo cual se alcanza por medio de “procesos formales, procesos mentales, procesos emergentes y procesos de negociación”¹⁴

La rentabilidad de muchas industrias esta bajo presión como resultado de las prácticas de algunos pioneros de Internet. Porter sugiere que estas empresas han competido de un modo que contradice directamente las leyes de la estrategia efectiva, estas empresas han afectado negativamente a las estructuras de su sector, dificultando así que alguien pueda conseguir una ventaja competitiva. Como resultado, ahora es más importante que nunca que las empresas se diferencien de sus competidores, la ventaja competitiva sostenible es a través de la eficacia operativa y el posicionamiento estratégico¹⁵

3.1.1 Antecedentes

El concepto de estrategia es muy antiguo. La palabra viene del griego, *strategia*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc. Cada tipo

¹⁴ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari* (Nueva York: The Free Press, 1998)

¹⁵ Michael E. Porter, “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, Marzo de 2001. Pág. 62-78

de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían que estrategia significaba algo más que lidiar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuándo no, así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. Los buenos generales no solo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues, ya desde tiempos de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones o de acción¹⁶.

3.1.2 **Concepto**

Es un conjunto de acciones y decisiones que la empresa debe tomar respecto de su constitución “Quiénes somos”, del mercado en el que se competirá “Donde operará”, la forma en que competirá “Cómo Operara” y las metas y objetivos que se propone alcanzar “Qué quiere conseguir”.

En otras palabras, Estrategia es la manera en que la organización obtendrá sus ventajas competitivas. “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades”¹⁷

¹⁶ Daniel Gilbert, Edwin Hartman, Jhon Mauriel y Edward Freeman, A Logic for Strategic (Boston:Ballinger Press, 1988)

¹⁷ Autor: Michael E. Porter

Figura 2: "Concepto de Estrategia"



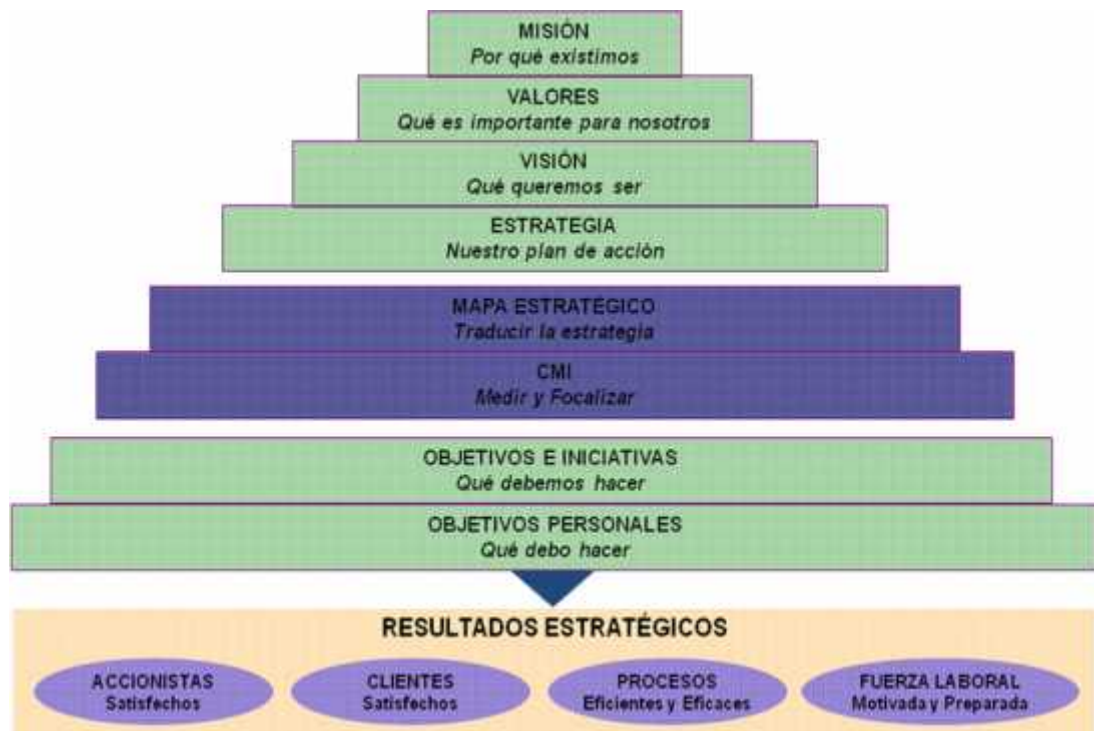
3.1.3 La implantación

Es indudable que la formulación de una Estrategia competitiva diferencial es vital para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo no es suficiente y una Estrategia sin una implantación efectiva es sólo un deseo. El Plan Estratégico lo que marca es la teórica visión de futuro deseada, mientras que la Estrategia real es la que se desarrolla en la práctica mediante miles de decisiones que toman las Personas de la Compañía en su actividad diaria.

La realidad evidencia que el aspecto clave para que una Estrategia sea implantada de forma efectiva en una Organización es el compromiso de todos sus miembros. Según un artículo de la revista Fortune, menos del 10% de las Estrategias bien formuladas son implantadas exitosamente. La Harvard Business Review ha calificado recientemente el BSC o CMI como uno de los enfoques de gestión empresarial más importantes e influyentes de los últimos

75 años y ha sido adoptado por más del 50% de las mayores empresas norteamericanas (Fortune 1000), superando incluso las previsiones más optimistas publicadas por el Gartner Group en 1997.

Figura 3: “Implantando la Estrategia”



Fuente: Robert Kaplan

En cualquier Compañía nos encontramos con tres niveles claramente diferenciados y que deben estar perfectamente alineados para que los Resultados sean los deseados:

– **Estrategia**: define el marco general de la visión de futuro (misión, visión, valores, competencias clave, objetivos generales, estructura de negocios, posicionamiento, etc.)

Define a grandes rasgos qué es lo que se quiere, qué es lo que no debe hacerse y cómo debe hacerse.

- **Implantación Estratégica:** transforma la Estrategia haciéndola operativa y accionable, alineando Organización, Procesos y Personas con el camino definido.
- **Alineamiento Operativo:** las operaciones, procedimientos, tecnología y sistemas de información deben estar claramente alineados soportando la Estrategia definida.

Nuestro entorno económico se encuentra inmerso en profunda transformación. Hemos pasado de un entorno estable en la “Era Industrial” a un entorno dinámico en la llamada “Era del Conocimiento”, donde el cambio es una constante.

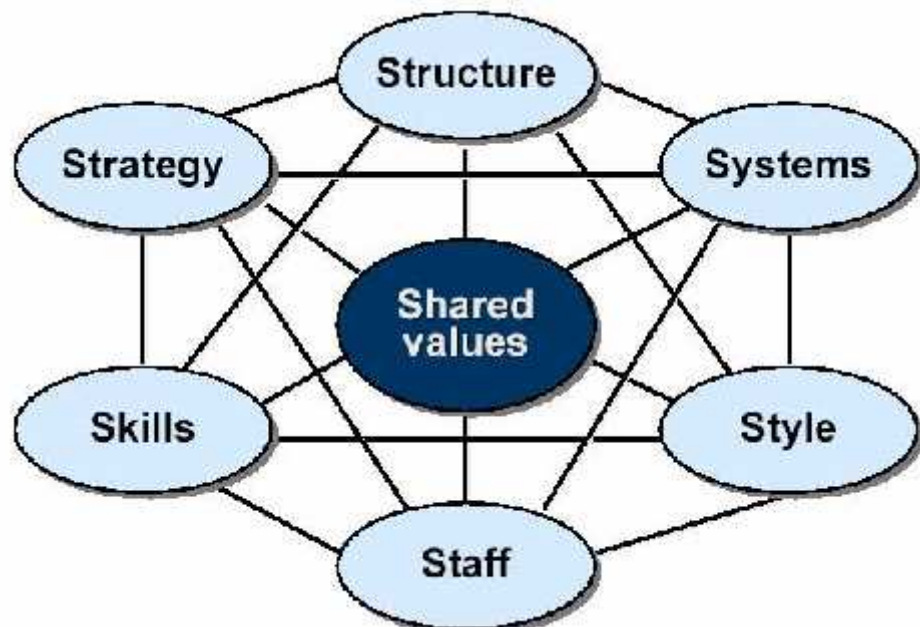
3.1.3.1 Modelo de Gestión

Para conseguir el éxito en la aplicación de las estrategias se usa el Modelo de las Siete Eses, el cual es una herramienta para análisis y acción. Surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar compañías, culminando con un equipo de consultores de McKinsey & Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford desarrollando el esquema de las 7-s. Una serie de estudios realizados por más de tres décadas llegó a las siguientes conclusiones:

1. No hay un único mejor método de organizar
2. La organización ideal es aquella que se alinea o se ajusta al ambiente que lo rodea

3. Una organización es un sistema complejo con elementos interrelacionados, cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de la organización
4. Hay siete elementos claves de una organización que son críticas para entender la efectividad de la organización: Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Integración de personal (Staffing), Habilidades (Skills), Estilo (Style) y Metas de Orden Superior (Superordinate Goals)
5. Para ser efectiva, una organización debe tener un alto grado de 'ajuste', o alineamiento interno, a través de esos siete elementos; esto es, cada 'S' es consistente, y refuerza a las otras 'S'

Figura 4: "El Modelo de las Siete Eses"



Fuente: Robert. H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters y Julien R. Philips, "Structure Is not Organization", Business Horizons

3.1.3.2 Barreras

Existen cuatro barreras principales que dificultan la implantación de la Estrategia:

Figura 5: “Barreras en la Implementación de la Estrategia”



– La Estrategia no es accionable: La Visión Estratégica no ha sido traducida a una Estrategia Operativa accionable comunicada y comprendida por toda la Organización. Según un reciente estudio, sólo el 40% de los mandos intermedios y el 5% de los empleados comprenden realmente la Estrategia y su forma de contribuir a desarrollarla.

– La gestión de las Personas no está alineada con la Estrategia: Los objetivos personales e incentivos están ligados a resultados a corto plazo no necesariamente alineados con los objetivos a largo plazo que define la Estrategia. Sólo el 25% de los ejecutivos tienen sus incentivos ligados a objetivos estratégicos.

- La Organización, Procesos y Presupuestos no están alineados con la Estrategia: La asignación de recursos (presupuestos), los modelos de la estructura organizativa y los procesos dependen más de criterios financieros a corto plazo que de los objetivos estratégicos definidos. El 60% de las compañías no alinean sus presupuestos con la Estrategia.
- Los mecanismos de Información son tácticos y no estratégicos: Los mecanismos de Información se enfocan hacia la medición y el reporting fomentando el control y no el aprendizaje y gestión compartida del conocimiento. El 85% de los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a tratar temas estratégicos y el 50% no lo hacen nunca.

Figura 6: “Problema de la Estrategia”



Fuente: Strategic Performance Measurement & Management, Business Intelligence

Renaissance Worldwide 1999

3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El pensamiento estratégico nos ha aportado en los últimos años multitud de metodologías para el análisis de la competitividad. Estas técnicas culminan con la determinación de unos objetivos a largo plazo, desplegados en acciones agrupadas en un documento formal que es el Plan Estratégico. Éste muchas

veces fracasa quedando únicamente en una mera declaración de intenciones. Pues bien, el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégica que facilita a la alta dirección la implantación de la estrategia en las organizaciones

3.2.1 Marco Teórico

3.2.1.1 Antecedentes

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por Robert Kaplan (Profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (Consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia). En 1990 mientras trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores, surgió la creación del Cuadro de Mando Integral, esta herramienta nació porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

En esta trayectoria de surgimiento y evolución del CMI como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que

se centra fundamentalmente en el desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el CMI trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de CMI.

Kaplan y Norton, ubicados en la escuela de Harvard, tienen la tradición de utilizar la revista Harvard Business Review como medio para difundir sus ideas e investigaciones. En otras revistas académicas sus artículos son escasos. Adicionalmente han publicado cuatro libros de la serie BSC, soportados por más de 300 experiencias de empresas que utilizan la herramienta, con resultados exitosos.

3.2.1.2 Definición

El CMI es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada abarcativa de las prestaciones de la organización.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. Ha tenido la mayor aceptación entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas

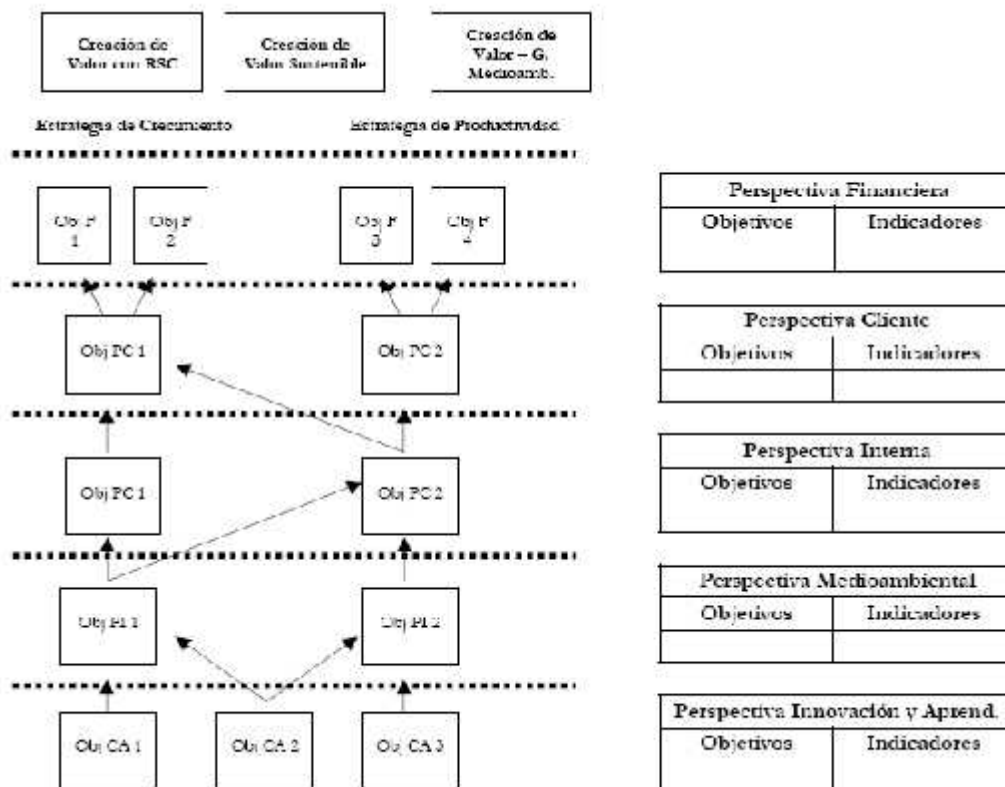
3.2.1.3 Evolución

El Cuadro de Mando Integral ha pasado por tres diferentes ciclos de evolución:

1. Como Sistema de Medida desde 1990 hasta 1996
2. Un Sistema de Administración de desempeño desde 1996 hasta 2002
3. Una competencia vital desde 2002 hasta 2006

Como proceso de evolución se inicia la llamada Cuarta generación del Cuadro de Mando Integral, que incorpora perspectivas adicionales. Una de ellas es la Responsabilidad Social Corporativa.

**Figura 7: “Cuadro de Mando Sustentable –
Cuarta Generación del BSC”**



Fuente: José Luis Masson Guerra, Jordi Truño, La Cuarta Generación Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la literatura conceptual y Empírica

En los próximos 5 años Kaplan mediante una entrevista, manifestó que mejorará las técnicas de medición de la innovación, capacidad de empleados, alineamiento de los sistemas de información, clima, cultura, éxito de clientes, etc. También ve que las TIC's y la cultura organizacional serán temas relevantes para el BSC en el futuro.

3.2.1.4 Importancia

Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente

las financieras. El uso de los correctos indicadores es parte fundamental en la creación del Cuadro de Mando Integral, ya que según la perspectiva se aplicaran indicadores de gestión, logro o desempeño.

Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla. Incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas.

Casi todas las organizaciones cuentan con una visión estratégica, sin embargo, son pocas las que logran convertirla en realidad

3.2.1.5 Tipos

El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de

la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton.

3.2.1.6 Beneficios

Se puede denotar entre los más sobresalientes los siguientes:

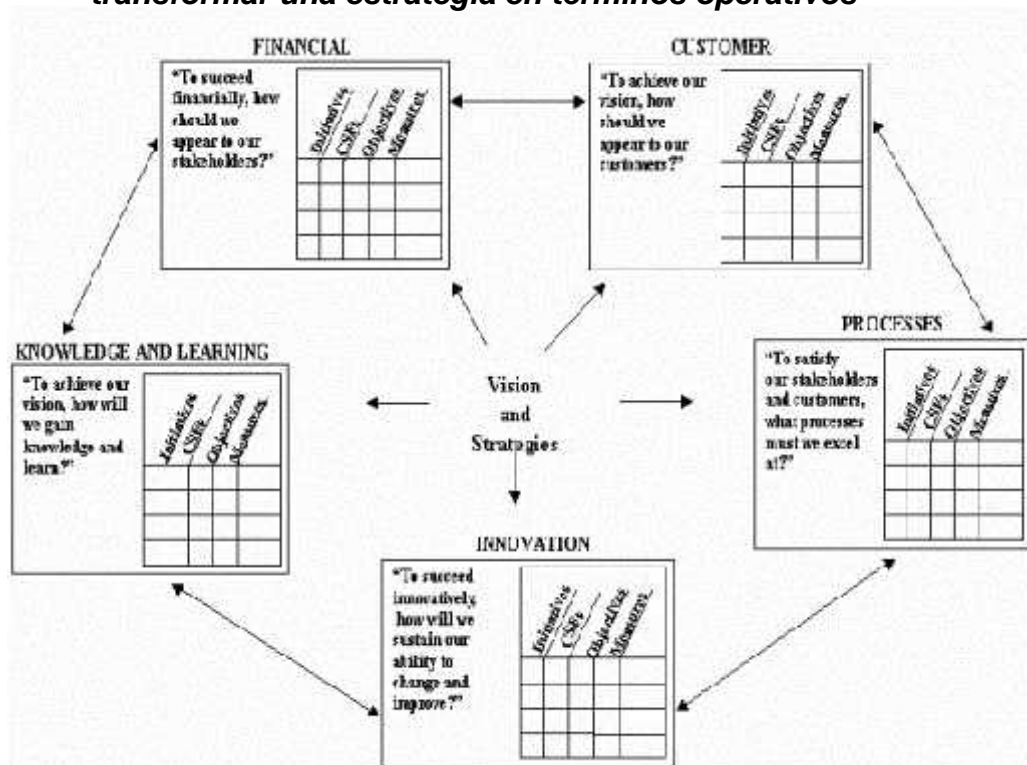
- Mejora la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia
- Asegura resultados
- Alineamiento estratégico
- Integración de la información entre las diversas áreas de negocios
- Seguimiento y control de planes
- Herramienta de comunicación, motivación e incentivo
- Optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia
- Permite que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la institución.
- Acelera el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas

3.2.1.7 Concepto

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente,

la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral¹⁸

Figura 8: “El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos”



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (1996)

3.2.1.8 Elementos

El cuadro de mando integral no está pensado para actuar como una herramienta de gestión aislada, sino que es parte de un enfoque integrado para examinar la empresa y proporcionar un medio con el que valorar el éxito en general. Sobre todo, el cuadro de mando es una herramienta pensada para ofrecer una traducción fiel de la misión,

¹⁸ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág. 21

visión y valores en objetivos de resultados y medidas en cada una de las cuatro perspectivas

3.2.1.8.1 Misión, Visión y Valores

Misión: Es el propósito principal de la empresa, o sea, por qué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa¹⁹

Visión: Es una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años en el futuro, no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreta posible del estado al que quiere llegar. Valores firmemente defendidos, logros destacados, vínculos societarios, fuerzas motivacionales y razones de ser son algunas de las muchas imágenes conjuradas por una declaración de visión²⁰

Valores: Son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de

¹⁹ Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 107

²⁰ Collins y Porras, Building Your Company's Vision, págs. 65-77

una empresa proclaman abiertamente como esta espera que todo el mundo se comporte²¹

3.2.1.8.2 Perspectivas

La Palabra perspectivas representa el método preferido para discutir el cuadro de mando. En ocasiones se las llamas Cuadrantes. Se utilizan 4 perspectivas: Financiera, Clientes, procesos internos y formación y crecimiento; indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Figura 9: “Las Perspectivas de un CMI”



Primero de identifican los Factores Claves de Gestión, es decir, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para cada perspectiva. Luego se Marcan los

²¹ Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 112

objetivos para cada uno de estos Factores Claves de Gestión, soportados con Indicadores para poder medir el grado de su alcance

Las Perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

3.2.1.8.2.1 Perspectiva Financiera:

El Objetivo principal es Maximizar la rentabilidad, entre otros el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja, ya que la empresa tiene que ganar o perder financieramente hablando. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo al mínimo aceptable²².

3.2.1.8.2.2 Perspectiva del Cliente:

Identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las

²² Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág.39.

medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados²³. Las relaciones con los clientes se están convirtiendo en el nuevo Activo intangible. Las empresas líderes, construyen y trabajan el Cliente

Estamos ante una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta por la parte de arriba del mapa estratégico con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva de carácter interno.

3.2.1.8.2.3 Perspectiva del Proceso Interno:

Se identifican los procesos principales en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, *en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes*²⁴.

²³ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág.39

²⁴ Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 39

3.2.1.8.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

Para alcanzar resultados en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, esta perspectiva resulta un gran facilitante para ello, ya que es el

*cimiento sobre el cual se construye la totalidad del
Cuadro de Mando Integra²⁵*

3.2.1.8.3 Objetivos Estratégicos

Define lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación.

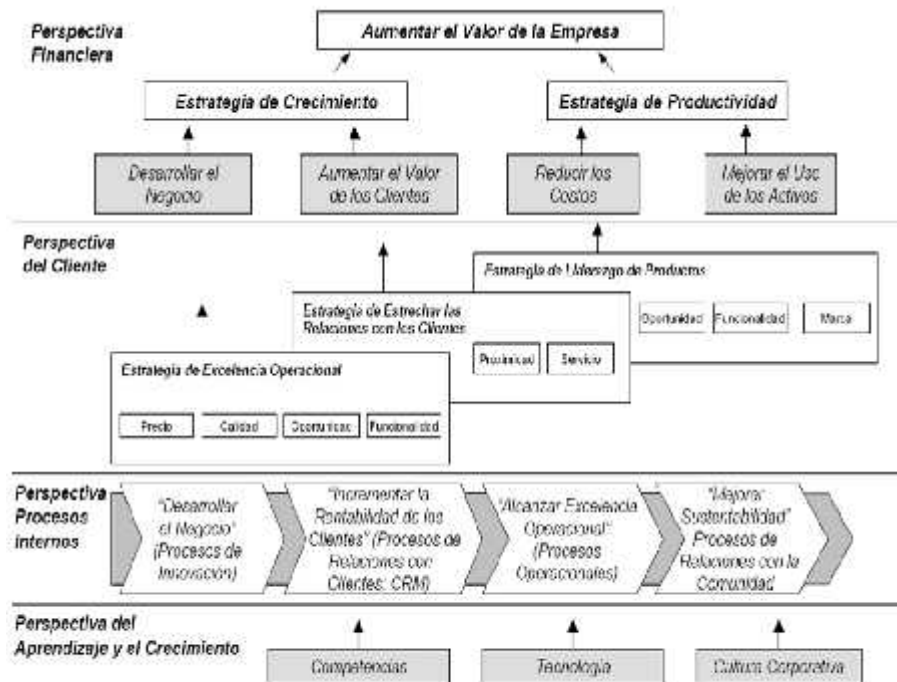
Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión, la instalación y desarrollo de capacidades de Gestión.

3.2.1.8.4 Mapas estratégicos

Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro

²⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág.42

Figura 10: “Modelo de Mapa Estratégico”



Fuente: The Strategy Focused Organization, Robert Kaplan y David Norton, 2001.

Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa. Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Esta representación grafica expone los objetivos estratégicos (en los óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones causa-efecto

3.2.1.8.5 Indicadores y Metas

Los indicadores también llamados medidas son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto

Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución. También se llaman indicadores inductores.

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

3.2.1.8.5.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores o medidas, permiten evidenciar si se están cumpliendo los objetivos, puesto que un objetivo que no dispone de un indicador para ser medido, no permite visualizar en qué medida está cumpliéndose con el objetivo

3.2.1.8.5.2 Indicadores de Logros / Resultados

Un Indicador Clave de Objetivo, que representa la meta del proceso, es una medida de “lo que” tiene que lograrse. Es un indicador medible del proceso que alcanza sus metas, definidas a menudo como un objetivo a alcanzar.

Los Indicadores Clave de Objetivo son impulsados por el negocio y por lo general proveen las medidas que se necesitan para soportar las dimensiones financieras y de cliente del Balanced Business Scorecard de la Empresa, que está descrito en el diagrama siguiente.

3.2.1.8.5.3 Indicadores de Desempeño

Son medidas que dicen a la administración que un proceso está satisfaciendo los requerimientos de su negocio monitoreando el desempeño de los posibilitadores de ese proceso.

3.2.2.1 Plan de Desarrollo

3.2.2.1.1 Fase de Planificación

Conforma la revisión de la Estrategia Corporativa para articular claramente la meta que se pretende alcanzar, con quién, por

qué y cómo, conforma el cimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral

La Fase de planificación incluye los siguientes pasos:²⁶

Paso 1: Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral

Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada

Paso 3: Conseguir el respaldo de la dirección

Paso 4: Formar el equipo del Cuadro de Mando Integral

Paso 5: Formular el plan del proyecto

Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de cuadro de mando integral

3.2.2.1.2 Fase de Desarrollo²⁷

Consiste en el Desarrollo, Formación e Implantación de un Cuadro de Mando Integral. Objetivos:

Paso 1: Reunir y distribuir material informativo de fondo

Contempla la reunión de todo tipo de material informativo sobre la misión, visión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa. Además el uso de recursos internos tales como sus grupos de estrategia y marketing.

²⁶ Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 93

²⁷ Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 94-97

Paso 2: Desarrollar o Confirmar misión, valores, visión y estrategia

En base al paso 1 se hace un consenso acerca de estas cuestiones, sino cuenta con alguna o con todas estas, se tendrá que trabajar con el equipo directivo para desarrollarlas

Paso 3: Entrevistarse con la dirección

Por medio de la entrevista el equipo reunirá información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores claves del éxito en el futuro y posiblemente, de las medidas del cuadro de mando

Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral

El equipo determinará que perspectivas del cuadro de mando son adecuadas para la empresa y desarrollará objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias. Este paso tiene 2 subpasos: Seminario Directivo y Reunir Feedback de los empleados.

Seminario Directivo: Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado. Captar e incorporar las recomendaciones del grupo directivo

Reunir Feedback de los empleados: Para demostrar a los empleados de que manera el plan estratégico se realciona con sus actividades diarias. Por lo tanto se debe recoger

información de las actividades de los empleados por medio de los jefes y empleados.

Paso 5: Desarrollar relaciones causa-efecto

La estrategia de un buen cuadro de mando integral se debe describir mediante interrelaciones entre las medidas seleccionadas.

Seminario Directivo: Establecer relaciones causa-efecto coherentes y validas puede ser un desafío incluso para los equipos más experimentados. Lo más importante en este paso es el debate que se abrirá entre los miembros del equipo de alta dirección sobre el grado y oportunidad de las relaciones causa-efecto. Durante este cambio de ideas, los altos directivos se darán cuenta de la importancia que tiene su cargo funcional como capacitador del éxito general de la empresa.

Paso 6: Establecer metas para las medidas

Sin una meta para cada una de las medidas, no habrá manera de saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables. Los datos numéricos solo proporcionan la mitad de la imagen. Una meta presta significado a las mediciones porque permite un punto de comparación, pero hay que tener presente que fijar metas es una de las partes más difíciles de la implementación.

Seminario Directivo: El objetivo de esta sesión directiva es conseguir el consenso definitivo para el cuadro de mando integral desarrollado por el equipo.

Paso 7: Desarrollar el plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral

Consiste en exigir responsabilidad en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar de los resultados son todas operaciones vitales dentro de la empresa que pueden reflejar el impacto positivo de la presencia de un cuadro de mando integral

3.2.2.2 Métodos Investigativos

3.2.2.4.1 Benchmarking²⁸

Es el proceso continuo de comparar las estrategias, los productos y los procesos de una organización con los que presentan las mejores entidades de su categoría

Ayuda a los empleados a saber la forma en que esas organizaciones alcanzaron la excelencia y después a equiparse con ellas o a superarlas. Este procedimiento ha sido utilizado para evaluar la mayoría de los aspectos operativos de las

²⁸ Reinado O. da Silva, teorías de la Administración, Pág. 470

organizaciones. Identifica "lo mejor" que se lleva acabo en algún lugar y ayuda a las empresas a determinar como desarrollar sus propios planes a tácticas estratégicos y sus procesos para alcanzar ese nivel

3.2.2.3 Mejores Prácticas²⁹

Los que han utilizado el CMI como instrumento de control y evaluación estratégica señalan que su capacidad de "alineación y enfoque" con la estrategia corporativa constituyen sus dos principales ventajas. Ello se ha logrado mediante el seguimiento de cinco principios básicos:

3.2.2.5.1 Principios

1) Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo,

Lo que presupone sentido de pertenencia e implicación activa del equipo de dirección. El proceso estratégico demanda virtualmente cambios en cada una de las partes de la organización y, de trabajo de equipo para coordinar estos cambios. En el siguiente gráfico se observa la relación que el CMI puede tener con esta visión estratégica de la entidad

La aplicación del principio se logra realizando lo siguiente:

- 1.1 Los lideres conducen la ejecución de la estrategia
- 1.2 Los ejecutivos dan lugar para el cambio
- 1.3 La estrategia bien articulada existe
- 1.4 Los líderes refuerzan las prioridades estratégicas
- 1.5 Se establece la oficina de administración de la estrategia

²⁹ Dr. David Norton, "Últimas tendencias y mejores prácticas en la ejecución de la estrategia, 2006, Pág. 30-76

2) Traducir la estrategia a términos operacionales,

Consiste en elaborar un "mapa estratégico" de la organización;

La aplicación del principio se logra realizando lo siguiente:

2.1 La estrategia traducida a un mapa de estrategia

2.2 La estrategia descrita en el Scoreboard Balanceado

2.3 Blancos identificados para todas las medidas

2.4 Iniciativas estratégicas racionalizadas

2.5 Responsabilidades asignadas

3) Alinear la organización a la Estrategia,

Por medio de la elaboración de su propio diseño de CMI en cada departamento o unidad estratégica de negocio;

La aplicación del principio se logra realizando lo siguiente:

3.1 Rol Corporativo definido

3.2 El ScoreCard de las empresas guía a las unidades de negocio

3.3 Los ScoreCards de las unidades de negocios guían las unidades de apoyo

3.4 Los Scorecards alinean proveedores y/o clientes

3.5 Los Scorecards alinean juntas de directores

4) Motivar a convertir la estrategia en el trabajo de todos,

De manera que cada trabajador entienda la estrategia y conduzca al negocio hacia la real contribución. En muchas organizaciones se vinculan los mecanismos de compensación

y estimulación de la gerencia a los cuadros de mando integrales;

La aplicación del principio se logra realizando lo siguiente:

- 4.1 Conciencia estratégica creada
- 4.2 Metas personales alineadas
- 4.3 Incentivos personales alineados
- 4.4 Desarrollo de competencias alineadas

5) Gobernar para hacer de la estrategia un proceso continuo

Integrando la elaboración de presupuestos como parte del proceso estratégico. El vínculo existente entre los presupuestos y los CMI desarrolla oportunidades similares a las de los presupuestos "base cero", mediante el cual los directivos pueden apreciar y evaluar estratégicamente si cada propuesta está en correspondencia con la estrategia general de la organización;

La aplicación del principio se logra realizando lo siguiente:

- 5.1 El presupuesto está vinculado a la estrategia
- 5.2 Planeamiento para HR (Recursos Humanos)/IT (Tecnología Informática) vinculado a la estrategia
- 5.3 El portafolio de iniciativas estratégicas vinculado a los temas
- 5.4 Mejora de procesos vinculada a la estrategia
- 5.5 Compartición de mejores prácticas instaurada

5.6 Estrategia revisada y adaptada regularmente

5.7 Estrategia de datos y guías analíticas

3.2.2.4 Software y Tecnología de Información

Es necesario que la implementación de un Cuadro de Mando Integral sea por medio de un software ya que:

- Logra que la implementación sea exitosa.
- La implementación de un CMI con cierto grado de automatización, permite el monitoreo constante y detallado de la Organización.
- El grado de Control que se alcanza posibilita la detección temprana de desviaciones y una rápida reacción correctiva mediante los ajustes necesarios

Entre los software más usados en el mercado se puede mencionar a los siguientes:

- QPR –“QPR ScoreCard”
- Peoplesoft–“PeopleSoftBalancedScorecard”
- Delphos
- FiberFlexBI –BalancedScorecard
- Sixtina
- SAS.
- VISION GRUPO CONSULTORES.
- ORACLE.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIRABA

4.1 Plan de Desarrollo

4.1.1 Fase de Planificación

Paso 1: Objetivos del Cuadro de Mando Integral

- Ser apoyo de la visión y estrategia de la institución.
- Alimentar a los indicadores relacionados con el proceso de Abastecimiento de Bienes y Servicios (procesos de apoyo) del CMI general de la Institución.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Paso 2: Se determinó la aplicación del Cuadro de Mando integral en la unidad de Abastecimientos:

Fue evaluada en base a siete criterios los cuales son: estrategia, respaldo, necesidad, apoyo de los participantes, alcance, datos y recursos. En base a la evaluación efectuada obtuvo una puntuación de 8,2 sobre 10, lo cual la calificó excelentemente para proseguir el proceso de desarrollo.

Tabla 1: Valoración de la Unidad Organizacional

Criteria	Puntuación (de 1 a 10)	Peso	Total de Puntos	Razonamiento
Estrategia	10	30%	3	Tiene un plan estrategico para los proximos dos años
Respaldo	7	30%	2,1	El Director de Abastecimientos tiene conocimientos de aplicación del CMI
Necesidad	7	15%	1,05	Los resultados de la unidad han sido buenos pero saben que necesitan mejorar
Apoyo de los participantes	8	10%	0,8	Los colaboradores son muy preparados y se encuentran abiertos al cambio
Alcance	9	5%	0,45	Esta unidad, compra e importa para cumplir los requerimientos de las demás unidades
Datos	9	5%	0,45	Manejan un sistema muy avanzado que ayuda a proveer información
Recursos	7	5%	0,35	La unidad cuenta con suficiente personal y el respaldo de recursos para la inversión
Total		100%	8,2	

Paso 3: Se mantuvo reuniones con los Directivos y jefes de las áreas implícitas tales como: Adquisiciones, Materiales, Importaciones y Centro de Abastecimientos. Con los cuales se planteó el compromiso de incentivar la implementación del Cuadro de Mando Integral con su personal a cargo.

Paso 4: Se conformó un equipo de trabajo, el cual está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 2: Equipo de Trabajo del Cuadro de Mando Integral

Equipo de Trabajo CMI	Cargo en la Institución
Director Patrocinador	Director de Abastecimientos
Líder de Cuadro de Mando Integral	Jefe de Proyectos
Miembros del Equipo (2)	N/A
Experto en cambio organizativo	Asesor Externo

Fuente: Acta de Reunión DIB-001-I, Junio-2007.

Se distribuyeron las funciones y responsabilidades de la siguiente manera:

Tabla 3: Funciones y responsabilidades del equipo del equipo del Cuadro de Mando Integral

Función	Responsabilidades
Directivo Patrocinador	<p>Asume la responsabilidad del proyecto del cuadro de mando integral</p> <p>Proporciona información de fondo al equipo</p> <p>Mantiene comunicación con los demás jefes de departamento</p> <p>Dedica recursos humanos y solicita los financieros</p> <p>Proporciona apoyo y entusiasmo por el cuadro de mando integral por toda la empresa</p>
Lider del Cuadro de Mando Integral	<p>Coordina reuniones, planifica, hace el seguimiento e informa de los resultados del equipo a todos los públicos</p> <p>Proporciona liderazgo de ideas sobre la metodología del cuadro de mando integral al equipo</p> <p>Asegura que todo el material de base relevante esté a disposición del equipo</p> <p>Proporciona retroalimentación al directivo patrocinador y a los jefes de departamento</p> <p>Facilita el desarrollo de un equipo eficaz mediante la formación y el apoyo</p>
Miembros del equipo	<p>Proporciona conocimientos experto de la unidad de negocio o las operaciones funcionales</p> <p>Informan a sus respectivos superiores e influyen sobre ellos</p> <p>Actúan como embajadores del cuadro de mando integral ante la DIRABA</p> <p>Actúan en función del mejor interés del negocio en general</p>
Experto en cambio organizativo	<p>Aumenta la conciencia de las cuestiones relacionadas con el cambio organizativo</p> <p>Investiga cuestiones relacionadas con el cambio que afectan al proyecto de cuadro de mando integral</p> <p>Trabaja con el equipo para encontrar soluciones que mitiguen los riesgos relacionados con el cambio</p>

Paso 5: Se formuló el Plan del proyecto dividido en cuatro etapas: diseño, implementación, integración y seguimiento **Anexo 4**

Paso 6: Se desarrollo un plan para realizar la respectiva comunicación a los diferentes miembros involucrados dentro de la organización.

Tabla 4: Plan de Comunicación para el Cuadro de Mando Integral

Público	Propósitos	Frecuencia	Medio de Entrega	Comunicador
Equipo directivo	Obtener Compromiso Retirar obstaculos Informar sobre avances Prevenir sorpresas	Bisemanal	Contacto Directo	Directivo Patrocinador
Dirección	Transmitir propósito Explicar conceptos Informar sobre avances Obtener compromiso	Bisemanal	Correo electrónico Reuniones directivas Artículos	Líder/Miembros del Equipo
Todos los empleados	Transmitir propósito Introducir conceptos Eliminar conceptos erroneos Informar sobre avances	Mensual	Correo electrónico Circulares Asambleas	Miembros del equipo del proyecto
Equipo del Proyecto	Hacer el seguimiento de los avances Asignar tareas revisar expectativas	Semanal	Reunión del equipo Comunicados de Situación	Líder

4.1.2 Fase de Desarrollo

4.1.2.1 Información de Fondo

Se levanto el Organigrama Estructural Interno, Manual de Organización, Manual de Sub-procesos e Indicadores de Desempeño, Control de Tiempos por Subprocesos, Flujograma de subproceso y Flujograma por departamento que corresponde a DIRABA. **Anexo 1-4**

4.1.2.2 Misión, Valores, visión y estrategia

Se confirmó y se planteó la misión, visión y valores existentes, tal como se lo plantea en esta tesis en el Capítulo 2, numeral 2.2.1

4.1.2.3 Entrevistas

Se realizaron dos tipos de entrevistas a los 43 empleados que conforman la DIRABA. La primera orientada a saber el conocimiento de la estrategia, misión, visión y valores de la entidad, la otra a conocer los procesos. *Anexo 5*

4.1.2.4 Objetivos y Medidas

4.1.2.4.1 Perspectivas

El equipo de trabajo estableció cuatro perspectivas estratégicas: Clientes, Financiera, procesos internos y Aprendizaje y crecimiento

4.1.2.4.2 Objetivos

El equipo de trabajo creó ocho objetivos estratégicos distribuidos en función de las perspectivas como se detalla a continuación:

Tabla 5: Objetivos Estratégicos de la DIRABA

	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	Cliente	Optimizar el cumplimiento de los requerimientos de Abastecimiento de DIGMAT
2	Financiera	Ejecutar el Presupuesto Eficazmente
3	Procesos Internos	Adquirir en forma oportuna las necesidades de la DIGMAT
4		Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de materiales en las importaciones
5		Alcanzar Eficiencia en la Catalogación
6		Recibir, Almacenar y Conservar adecuadamente los Materiales
7	Aprendizaje y Crecimiento	Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento
8		Base de Datos Actualizada para Control de Inventario

4.1.2.4.3 Indicadores

El equipo de trabajo creo 20 indicadores en función de la misión, visión, valores, la estrategia y observaciones que recibían de los directivos de los departamentos involucrados, son los que se detallan en el *Anexo 6*. Se puede visualizar la descripción de los indicadores en el *Anexo 8*

4.1.2.4.4 Consenso con Directivos

Los directivos de los departamentos de Adquisiciones, Materiales, Importaciones y Centro de Abastecimientos, revisaron los indicadores y estaban de acuerdo con los mismos.

4.1.2.4.5 Retroalimentación a los Empleados

Para que el personal tenga presente la importancia de su ayuda en la implementación del Cuadro de Mando Integral, se realizó un foro en el cual expresen su opinión sobre esta herramienta, además por medio del correo electrónico se

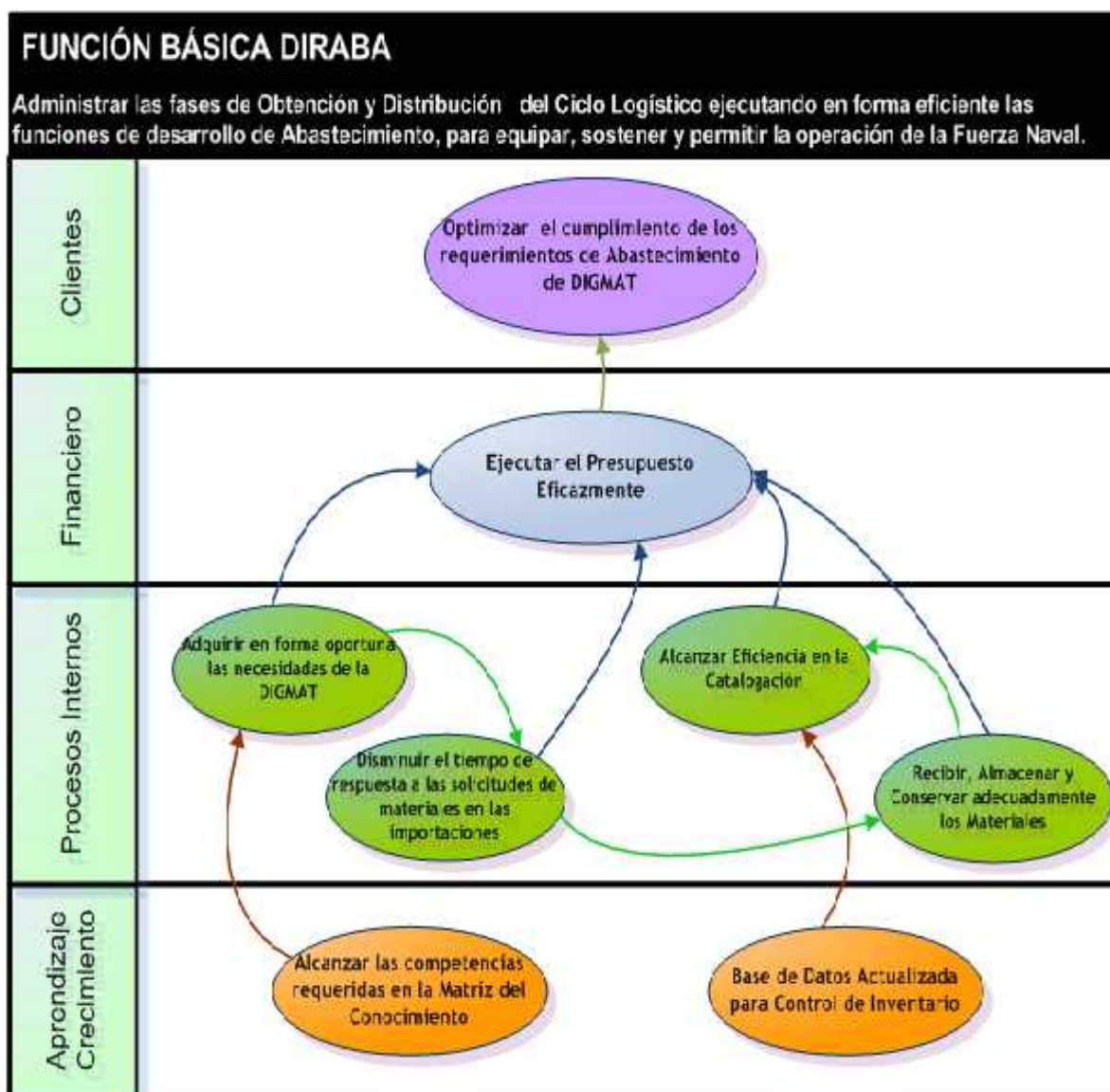
retroalimentaba al personal con información y por último los directivos organizaban reuniones en la cual dejaban claro su apoyo a la implementación de esta herramienta de gestión.

4.1.2.5 Relaciones Causa-Efecto

El equipo de trabajo creó el mapa estratégico determinando las rutas de causa-efecto que ayudan a la entidad a enfocarse a su estrategia. Se enlazaron todos los objetivos derivados de las perspectivas estratégicas.

La relación de Causa Efecto de los objetivos estratégicos nace de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento a partir de su objetivo estratégico "Alcanzar las competencias requeridas en la matriz del Conocimiento", por medio del enfoque en la especialización se fortalece la coordinación, lo cual tiene como efecto el objetivo "Adquirir en forma oportuna las necesidades de la DIGMAT", el mismo con el aumento en el cumplimiento a sus proveedores, se refleja afectando al objetivo de "Disminuir el Tiempo de Respuesta a las Solicitudes de Materiales de Importaciones", "Recibir, Almacenar y Conservar adecuadamente los Materiales" "Alcanzar Eficiencia en la Catalogación", "Ejecutar el Presupuesto Eficazmente", este a su vez con el cumplimiento óptimo del presupuesto afecta al objetivo de "Optimizar el cumplimiento de los requerimientos de Abastecimiento de DIGMAT"

Gráfico: Mapa Estratégico de la DIRABA



4.1.2.6 Metas para las Medidas

El equipo de trabajo en conjunto con los directivos de área, estableció las metas para comparar con el resultado de los indicadores. Las metas fueron establecidas para tres años. *Anexo 7*

4.2 Implementación

Una vez que se diseñó el Cuadro de Mando Integral se procedió a tecnificarlo por medio de un sistema que simule las diversas funciones del cuadro de mando integral.

El sistema está estructurado en seis partes, que contienen la Formulación, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas, Indicadores Globales e Indicadores a Detalle

Figura 11: “Estructura del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”



Formulación: Expresa la misión y visión de la DIRABA.

Figura 12: “Formulación del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”



Mapa Estratégico: Contiene los ocho objetivos estratégicos de la DIRABA estructurados por perspectiva.

Figura 13: “Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”

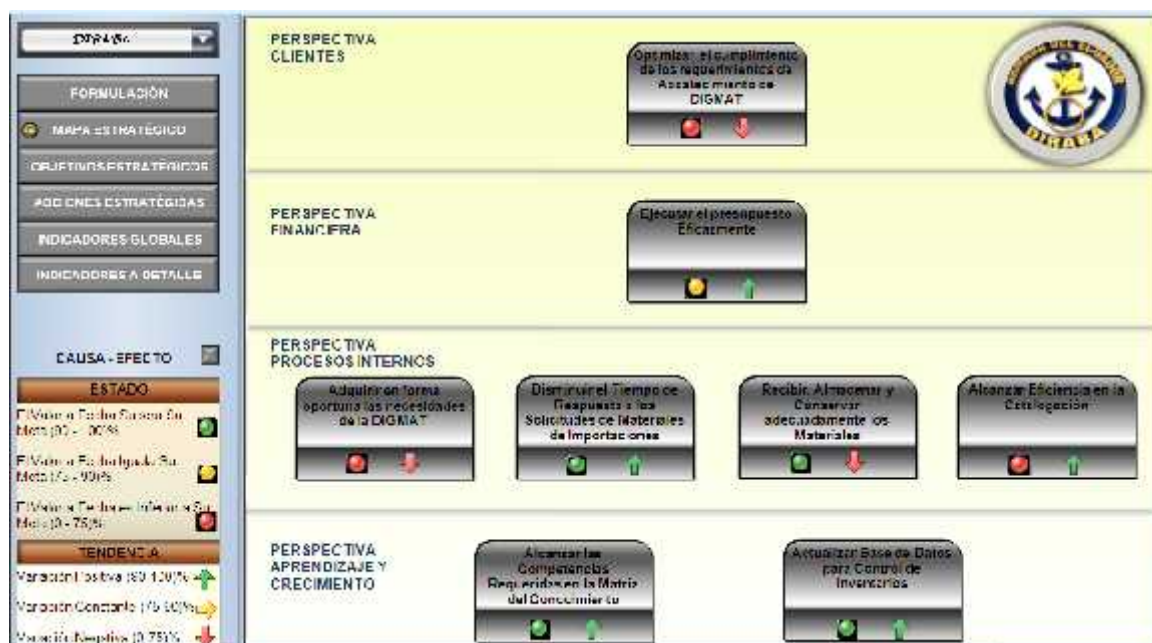
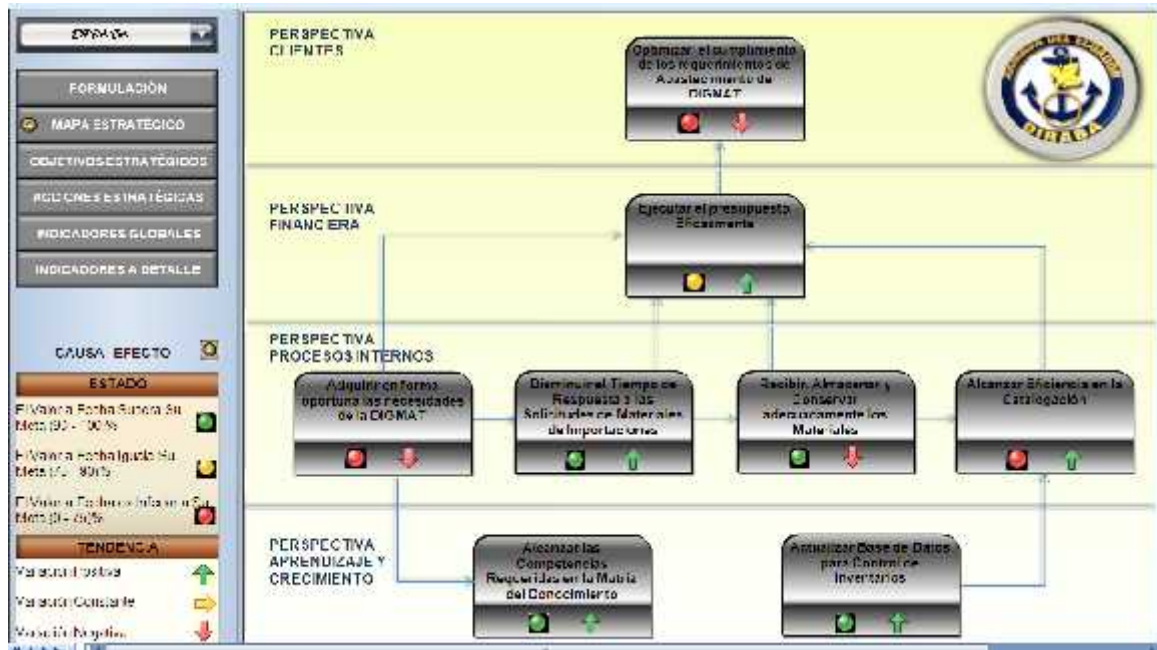
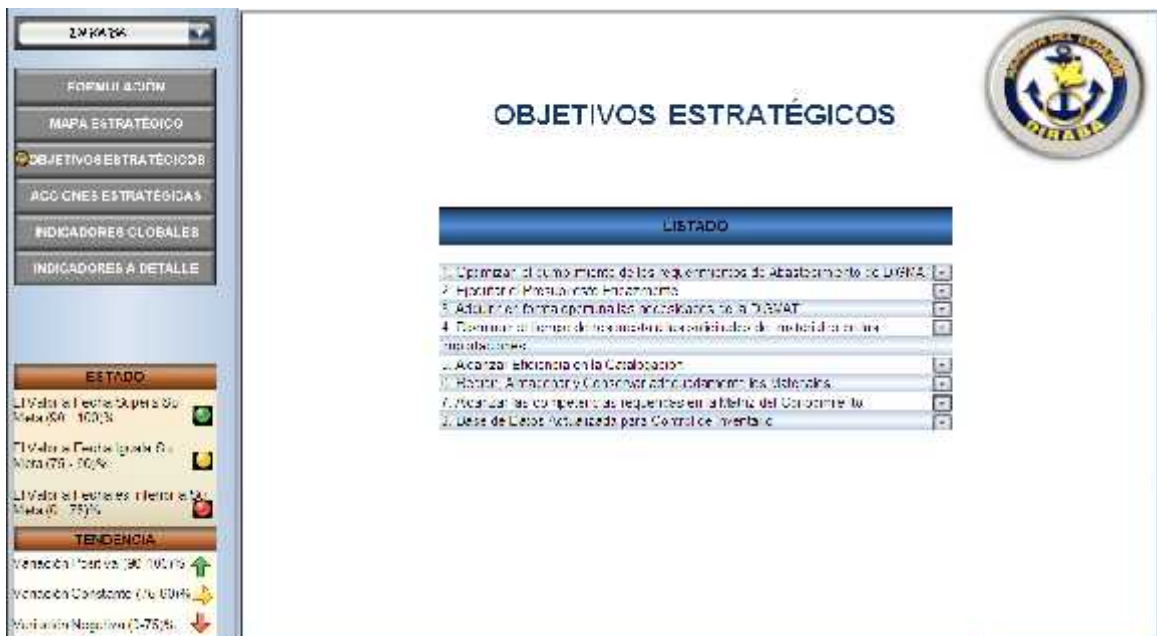


Figura 14: “Mapa Estratégico Causa-Efecto del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”



Objetivos Estratégicos: Contiene los ocho objetivos estratégicos de la DIRABA, listados para su selección y visualización a detalle.

Figura 15: “Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”



Una vez que se selecciona uno de los objetivos estratégicos se divisa los indicadores relacionados con su respectivo resultado, objetivo estratégico relacionado, meta, tendencia, reporte y gráfico.

Figura 16: “Objetivos Estratégicos a Detalle del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”



Acciones Estratégicas: Contiene las acciones de mejora establecidas en base a los resultados de los indicadores estratégicos, se establecen tiempos de cumplimiento para ese lineamiento con su respectivo reflejo de control por estado y realizado.

Figura 17: “Acciones Estratégicas del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”



Indicadores Globales: Contiene todos los indicadores que tiene el Cuadro de Mando Integral, con su respectivo estado, tendencia, valor real, valor meta, unidad de medida y objetivo estratégico.

Figura 18: “Indicadores Globales del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”



Indicadores a Detalle: Contiene la descripción del indicador, fórmula, objetivo estratégico, perspectiva, unidad de medida, tendencia, valor real, valor meta, frecuencia, tabla resumen de datos, reporte y gráfico.

Figura 19: “Indicadores a Detalle del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”

INDICADOR	FORMULA
1. Nivel de Calidad de entrega de los reportes de trabajo	$\frac{\text{Total de Reportes Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Reportes Demandados}}$
2. Nivel de cumplimiento de los OIG Pendientes de Liquidar	$\frac{\text{Total de Pendientes de Liquidar de plus que el Total de OIG Pendientes de Liquidar}}{\text{Total de OIG Pendientes de Liquidar}}$
3. Nivel de cumplimiento de las OIG Pendientes de tramitar	$\frac{\text{Total de OIG Pendientes de Tramitar de plus que el Total de OIG Pendientes de Tramitar}}{\text{Total de OIG Pendientes de Tramitar}}$
4. Eficiencia Financiera de RR PAPA	$\frac{\text{Costo de Mantenimiento de RR PAPA}}{\text{Total de RR PAPA}}$
5. Nivel de cumplimiento de la Producción de calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
6. Tiempo Transcurrido de la calidad de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
7. Tiempo Transcurrido de la calidad de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
8. Tiempo Transcurrido de la calidad de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
9. Tiempo Transcurrido de la calidad de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
10. Tiempo Transcurrido de la calidad de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
11. Tiempo Transcurrido de la calidad de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
12. Tiempo Transcurrido de la calidad de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
13. % de solicitudes de contingencias rechazadas	$\frac{\text{Número de solicitudes de contingencias rechazadas}}{\text{Número de solicitudes de contingencias}} \times 100$
14. Capacidad Operativa en el almacenamiento de Contingencias rechazadas	$\frac{\text{Número de solicitudes de contingencias rechazadas}}{\text{Número de solicitudes de contingencias}} \times 100$
15. Asignación Efectiva de los Recursos	$\frac{\text{Número de solicitudes de contingencias rechazadas}}{\text{Número de solicitudes de contingencias}} \times 100$
16. Capacidad Operativa en el almacenamiento de Contingencias rechazadas	$\frac{\text{Número de solicitudes de contingencias rechazadas}}{\text{Número de solicitudes de contingencias}} \times 100$
17. Capacidad Operativa en el almacenamiento de Contingencias rechazadas	$\frac{\text{Número de solicitudes de contingencias rechazadas}}{\text{Número de solicitudes de contingencias}} \times 100$
18. Nivel de cumplimiento de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
19. Nivel de cumplimiento de los reportes de Calidad	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$
20. % de trabajo pendiente	$\frac{\text{Número de Reportes de Calidad de plus que el Total de Reportes de Calidad}}{\text{Número de Reportes de Calidad}}$

Quando se selecciona uno de los indicadores se divide a detalle su resultado por medio de su descripción, objetivo estratégico, valor real, valor meta, unidad de medida, frecuencia de medición, tabla de datos resumen, gráfico y anexo adjunto.

Figura 20: “Indicadores a Detalle del Cuadro de Mando Integral de DIRABA”





















Una vez que se revisa el Anexo adjunto se puede retornar a los indicadores a detalle por medio de un botón de enlace

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la Implementación realizada, los resultados obtenidos a rasgos muy generales fueron:

- Se concatenó los Indicadores interrelacionados, objetivos estratégicos, las perspectivas y se tradujo en el reflejo de la estrategia, mediante el proceso de desarrollo estos elementos del cuadro de mando integral fueron analizados y aprobados por los directivos de la DIRABA.
- Se realizó planes de comunicación e integración que lograron que el personal siguiera el ritmo de la implementación del Cuadro de Mando Integral y así cumplir con sus tareas para el cumplimiento del mismo
- Se obtuvo la herramienta, que si es usada en la administración del día a día, permitirá alinear las iniciativas a la estrategia. Además se realizó compromisos de vincular partidas extraordinarias estrechamente con el Cuadro de Mando Integral con el fin de invertir si fuese necesario mejorar esta herramienta.
- El Cuadro de Mando Integral inicial ha permitido verificar el cumplimiento de objetivos y metas planteadas, a través de tangibles. Además comprobar el compromiso que existe por parte del personal en alimentar esta herramienta

5.1 Conclusiones:

Generales:

- El Cuadro de Mando Integral implementado en la DIRABA ha permitido clarificar y traducir la visión y estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, ayudó a planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, facilitando la Gestión de los Directivos.
- La estrategia se definió a nivel de alta dirección, se la comunicó y se ejecutó debido a que existía claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo. Además entre los directivos se creó una estrategia en común.
- La implantación del Cuadro de Mando Integral ha facilitado la Gestión de los Directivos y en particular de la Dirección de la DIRABA, centrando sus esfuerzos en cumplir su Función Básica, Objetivos Estratégicos y encaminarse hacia alcanzar su Visión
- El Cuadro de Mando Integral, ha requerido de un gran esfuerzo para su diseño e implantación, por lo que un modelo bien elaborado, con auspicio y compromiso de la Dirección, además de la asignación de los recursos y esfuerzos apropiados, ha permitido tener una herramienta de gestión estratégica para mejorar la administración de la DIRABA

Específicas:

Los resultados del caso práctico denotan las siguientes conclusiones:

En la perspectiva Cliente:

En su objetivo estratégico Obtener el cumplimiento de los requerimientos de Abastecimiento de DIGMAT, el resultado fue de inferior a su meta, el mismo se debió al resultado que obtuvieron sus tres indicadores, ya que nace del promedio de los mismo, entre los cuales se puede destacar que el indicador " Nivel de Cumplimiento de las O/C Pendientes de tramitar", tuvo un resultado de cero ante su meta de uno anual. Es decir no tuvo ninguna clase de progreso desde su origen, causando un impacto significativo

En la perspectiva Financiera:

En su objetivo estratégico Ejecutar el Presupuesto Eficazmente, el resultado se igualo a su meta, por una influencia directa de su único indicado que tuvo el mismo resultado, 80,59% ante su meta de 80%.

En la perspectiva Procesos Internos:

En su objetivo Adquirir en forma oportuna las necesidades de la DIGMAT, el resultado, fue inferior a su meta, por consecuencia de sus dos indicadores, en particular el indicador "Tiempo Prom. de la solicitud de compra para el Proveedor", tuvo un resultado de 0,44 ante su meta de 0,7, con una tendencia a disminuir, siendo el que influya significativamente en su resultado.

Su objetivo Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de materiales en las importaciones, el resultado, fue superior a su meta, por consecuencia de sus seis indicadores, de los cuales cuatro superaron su meta y muestran un tendencia positiva, reflejándose en este objetivo que también tiene una tendencia positiva.

Su objetivo Alcanzar Eficiencia en la Catalogación, el resultado, fue inferior a su meta, por consecuencia de su único indicador, que también fue inferior a su meta, cuantificándose en 0,13 ante su meta de 0,05.

El Objetivo “Recibir, Almacenar y Conservar adecuadamente los Materiales”, el resultado, fue superior a su meta, por consecuencia de sus cinco indicadores, además tuvo una tendencia a disminuir.

En la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

El Objetivo “Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento”, el resultado fue superior a su meta, con una tendencia a subir, como consecuencia de su único indicador que tuvo el mismo resultado, cuantificado en 75,19% con una meta de 89%.

El Objetivo “Base de Datos Actualizada para Control de Inventario”, el resultado fue superior a su meta, con una tendencia a subir, como consecuencia de su único indicador que tuvo el mismo resultado, cuantificado en 1 con una meta de 0,05

5.2 Recomendaciones

- Mantener el Cuadro de Mando Integral en base a los cambios que existan y cambiar la estrategia si fuera necesario.

- Revisar que los indicadores estén siendo alimentados según lo que se requiere. Es decir que los Encargados de gestionar los indicadores monitoreen el contenido.
- Verificar constantemente si se puede realizar acciones de mejora para que a su debido momento lo incluyan dentro de su planificación mensual y designar si fuese necesario partidas presupuestarias.
- Realizar seguimientos al menos semestrales con respecto al compromiso institucional. Incentivar la retroalimentación del cuadro de mando integral por medio de talleres que muestren la ayuda que proporciona a cada funcionario.

Específicas

Para efectos de mejorar los indicadores se establecieron lineamientos estratégicos para cada objetivo estratégico orientado hacia los indicadores:

En la perspectiva Cliente:

Se sugirió, realizar un seguimiento a las novedades de Calidad, agilizar la aprobación de etapas y presionar a las áreas implícitas, de los mismos se espera sus resultados en un mes y medio, no se destino presupuesto.

En la perspectiva Financiera:

Se estableció, ejecutar el presupuesto eficazmente, realizar un profundo Análisis de proyectos y determinar cuál será el valor real a utilizar, de la misma se espera sus resultados en un mes y medio, además se sugirió invertir \$ 10.000, para progreso del mismo.

En la perspectiva Procesos Internos:

Se recomendó, dos lineamientos estratégicos para mejorar el objetivo estratégico “Adquirir en forma oportuna las necesidades de la DIGMAT”, sus resultados en promedio están igual a su meta, se espera que en un mes y medio se cumplan los mismos.

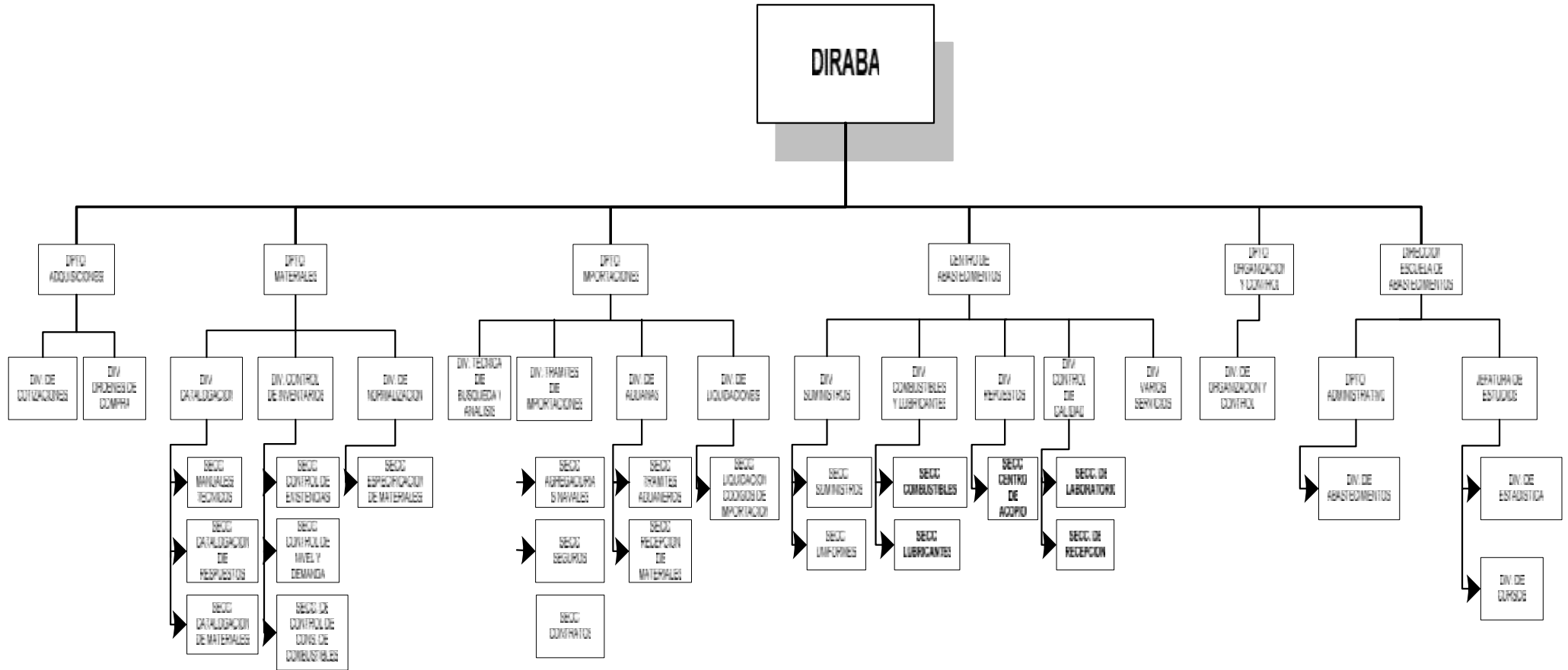
Se recomendó, dos lineamientos estratégicos para mejorar el objetivo “Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de materiales en las importaciones”, el lineamiento “Agilizar las transferencias de pago” muestra una tendencia a disminuir se espera que en un mes y medio se cumplan los mismos

Se recomendó, Reorganizar la información para su fácil acceso, para el Objetivo Alcanzar Eficiencia en la Catalogación, se espera resultados en un mes y medio.

Proceso Aprendizaje y Crecimiento

Para los objetivos “Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento” y “Base de Datos Actualizada para Control de Inventario”, no se emitieron lineamientos estratégicos, debido a que sus resultados superaban la meta y tienen tendencia a subir.

ANEXO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INTERNO DE DIRABA



ANEXO 2: CONTROL DE TIEMPOS POR SUBPROCESO

CONTROL DE TIEMPOS DE ADQUISICIONES EN EL EXTERIOR												
UNIDAD ADMINISTRATIVA:		DIVISION DE BUSQUEDA Y ANALISIS					REALIZADO POR: NFG-AB COELLO (
RESPONSABLE:		Jefe del Dpto. de Importaciones					PROCESO ACTUAL: X					
NOMBRE DEL SUB PROCESO:		ADQUISICIONES EN EL EXTERIOR					PROCESO PROPUESTO:					
UNIDAD DE TIEMPO:		HORAS					FECHA: 09/09/2008					
Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real(-E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		VAC	YAO	SVA	P	M	I	A	D			
1	registrar y distribuir la información enviada por los repartos usuarios para la búsqueda de materiales en el mercado exterior.	x			0,25					0,25	JEFE DPTO. - SECRETARIA	
2	localizar a proveedores y obtener proformas de materiales de acuerdo a requerimientos, fin elaborar cuadros comparativos.	x			20	5	23			48	JEFE DIV. - COTIZADOR	LOS TIEMPOS EMPLEADOS EN COTIZAR DEPENDEN DE LA CORRECTA INFORMACION QUE PROPORCIONA EL REPARTO USUARIO, DEL TIPO DE REPUESTO O MATERIAL Y DE LA DISPONIBILIDAD EN EL MERCADO EXTERNO.
3	remitir información a repartos usuarios con información requerida fin analicen y decidan su adquisición.	x			0,5		0,5			1	JEFE DPTO. - SECRETARIA	
TOTALES		0	0	0	20,75	5	23,5	0	0	49,25		
		0,0%	0,0%	0,0%	42,1%	10,2%	47,7%	0,0%	0,0%	(9)		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)			
TIEMPO TOTAL DE CICLO =		49,3	6,2									
TIEMPO REAL PROCESO =		49,3	6,2									
TIEMPO VALOR AGREGADO =		0,0	0,0									
TIEMPO SIN VALOR AGREGADO =		0,0	0,00									
		horas días										
				INDICE T. REAL =		100%						
				INDICE T. VALOR AGREGADO =		0%						
				INDICE T. SIN VALOR AGREGADO =		0%						
SIMBOLOGIA												
				VAC VALOR AGREGADO								
				YAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL								
				SVA SIN VALOR AGREGADO								
				P OPERACION								
				T TRANSPORTE								
				I INSPECCION								
				A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO								
				D DEMORA								









CONTROL DE TIEMPOS DE ADQUISICIONES EN EL EXTERIOR

UNIDAD ADMINISTRATIVA:
RESPONSABLE:
NOMBRE DEL SUB PROCESO:
UNIDAD DE TIEMPO:

DIVISION DE TRAMITES DE IMPORTACION
Director de DIRABA
ADQUISICIONES EN EL EXTERIOR
HORAS

REALIZADO POR: TNFG-AB COELLO G.
PROCESO ACTUAL: X
PROCESO PROPUESTO:

FECHA: 09/09/2008

Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real(-E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		ASIGNACION DE CODIGO DE IMPORTACION Y ELABORACION DE										
		VAC	VAO	SYA	P	M	I	A	E			
1	Registrar y disponer trámite de adquisición de materiales según requerimientos del reparto usuario.	x			0,5		0,5			1	DIRECTOR - SECRETARIA	
2	Disponer apertura de C.I. elaboración de nota de pedido y confirmar adquisición al proveedor	x			0,5		0,5			1	JEFE DPTO. - SECRETARIA	
3	Asignar C.I. elaborar nota de pedido y verificar disponibilidad de fondos a fin de disponer a DIRAFI giro de valores a la agregadura fin proceda al pago	x			0,5					0,5	JEFE DIV. - ECONOMISTA - AUX. ANALISIS ADM	
4	Elaborar comunicaciones al proveedor confirmando adquisición, coordinando condiciones de adquisición, pagos y entrega del material a adquirirse y seguimiento hasta entrega al embarcador	x			12		8			20	JEFE DIV. - ECONOMISTA - AUX. ANALISIS ADM	LOS TIEMPOS EMPLEADOS EN LA ADQUISICION DEL MATERIAL DEPENDEN DE LA CORRECTA INFORMACION QUE PROPORCIONA EL REPARTO USUARIO, DEL TIPO DE REPUESTO O MATERIAL Y DE LA DISPONIBILIDAD EN EL MERCADO EXTERNO.
5	Tomar seguro de transporte de la mercadería y enviar instrucciones de embarque a despachador de carga	x			1					1	JEFE DIV. - ECONOMISTA - AUX. ANALISIS ADM	
6	Coordinar desaduanización del material enviado por el embarcador	x			0,25					0,25	JEFE DIV. - ECONOMISTA - AUX. ANALISIS ADM	
TOTALES		0	0	0	14,75	0	9	0	0	23,75		
		0,0%	0,0%	0,0%	62,1%	0,0%	37,9%	0,0%	0,0%			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)		
TIEMPO TOTAL DE CICLO = 23,8 3,0 TIEMPO REAL PROCESO = 23,8 3,0 TIEMPO VALOR AGREGADO = 0,0 0,0 TIEMPO SIN VALOR AGREGADO = 0,0 0,00 horas días		INDICE T. REAL = 100% INDICE T. VALOR AGREGADO = 0% INDICE T. SIN VALOR AGREGADO = 0% 0%		SIMBOLOGIA  VAC VALOR AGREGADO  VAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL  SYA SIN VALOR AGREGADO  P OPERACION  T TRANSPORTE  I INSPECCION  A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO  D DEMORA								

CONTROL DE TIEMPOS DE ADQUISICIONES EN EL EXTERIOR

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

DIVISION DE ADUANAS

REALIZADO POR:

TNFG-AB COELLO G.

RESPONSABLE:

Director de DIRABA

PROCESO ACTUAL:

X

NOMBRE DEL SUB PROCESO:

ADQUISICIONES EN EL EXTERIOR

PROCESO PROPUESTO:

UNIDAD DE TIEMPO:

HORAS

FECHA: 09/09/2008

Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		YAC	YAO	SYA	P	M	I	A	E			
1	Disponer la elaboración del oficio para solicitar la exoneración de tributos y la desaduanización del material importado.	x			0,1					0,1	JEFE DPTO.	
2	Elaborar la solicitud de exoneración de tributos, la orden administrativa y la entrega al Jefe de la Div., para su respectiva legalización.	x			0,5					0,5	AGENTE DE IMPORTACIONES	
3	Verificar y legalizar solicitud de exoneración de tributos previo a la firma del Sr DIRABA y Sr DIGMAT, fin sea tramitado en la CAE	x			1					1	JEFE DPTO.	
4	Efectuar los tramites correspondientes ante la CAE para obtener la exoneración de tributos	x			8					8	JEFE DIV. - AGENTE DE IMPORTACIONES	LOS TIEMPOS EMPLEADOS EN LA OBTENCION DE LA EXONERACION DE TRIBUTOS ESTA SUJETO A FACTORES POLITICOS DEL GOBIERNO DE TURNO Y A LA BUENA PREDISPOSICION DE SUS FUNCIONARIOS
5	Efectuar los tramites correspondientes ante la administración del respectivo distrito de aduanas para la liquidación y pago de IVA.	x			8					8	JEFE DIV. - AGENTE DE IMPORTACIONES	LOS TIEMPOS EMPLEADOS EN LA OBTENCION DE LA EXONERACION DE TRIBUTOS ESTA SUJETO A FACTORES POLITICOS DEL GOBIERNO DE TURNO Y A LA BUENA PREDISPOSICION DE SUS FUNCIONARIOS
6	Entregar valores del fondo rotativo para pago de IVA y gastos de desaduanamiento.	x			0,1					0,1	JEFE DPTO. - AUX. DE	
7	cancelar valores de IVA y gastos de desaduanización, luego proceder a retirar los materiales importados y su respectiva entrega en la bodega de materiales en tránsito del CENABS. Seguidamente liquidar valores incurridos y entrega de facturas y documentos al encargado de liquidar los códigos de importación.	x			10					10	AGENTE DE IMPORTACIONES	
TOTALES		0	0	0	27,7	0	0	0	0	27,7		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)		

TIEMPO TOTAL DE CICLO =	27,7	3,5
TIEMPO REAL PROCESO =	27,7	3,5
TIEMPO VALOR AGREGADO =	0,0	0,0
TIEMPO SIN VALOR AGREGADO =	0,0	0,00
	horas	días

INDICE T. REAL=	98%
INDICE T. VALOR AGREGADO=	0%
INDICE T. SIN VALOR AGREGADO=	0%

	VALOR AGREGADO
	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
	SIN VALOR AGREGADO
	OPERACIÓN
	TRANSPORTE
	INSPECCION
	ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
	DEMORA

CONTROL DE TIEMPOS DE ADQUISICIONES LOCALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA:
RESPONSABLE:
NOMBRE DEL SUB PROCESO:
UNIDAD DE TIEMPO:

DPTO DE ADQUISICIONES
JEFE DPTO DE ADQUISICIONES
ADQUISICIONES LOCALES
HORAS

REALIZADO POR: CPFGE LEON
PROCESO ACTUAL:
PROCESO PROPUESTO:
FECHA: 09/09/2008

Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real (E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		VAC	VAO	SVA	P	M	I	A	E			
1	JEFE DE ADQUISICIONES LOCALES: Recibe las cotizaciones con la Solicitud de Compra local, analiza y dispone la elaboracion de la Orden de Compra por medio de fondo rotativo	x			2					2	JEFE ADQUISICIONES	
2	JEFE DE DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: verificar la documentacion y disponer al encargado del Fondo Rotativo proceda a realizar la elaboracion de la Orden de Compra.	x			2					2	JEFE ORDENES DE COMPRA.	
3	ENCARGADO DEL FONDO ROTATIVO: Recibir la Documentacion y realizar la respectiva Orden de Compra con la Cuenta por pagar, asi como el cheque con sus respectivos comprobantes de retencion	x			2					2	DIGITADOR 2	
4	JEFE DE LA DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: Verificar la Orden de Compra, registrar y sumillar la misma.	x			1					1	JEFE ORDENES DE COMPRA.	
5	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES LOCALES: Verifica la orden de Compra y legaliza la misma	x			1					1	JEFE ADQUISICIONES	
6	DIRECTOR DE ABASTECIMIENTOS: Revisa y Legaliza la Orden de Compra	x			1					1	DIRECTOR	
7	ENCARGADO DEL FONDO ROTATIVO: Recibir la Orden de Compra debidamente legalizada elabora el cheque y remite el mismo al Jefe de Ordenes de Compra para que este proceda a realizar la firma de este con los respectivos comprobantes de retencion	x			2					2	DIGITADOR 2	
8	JEFE DE DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: Firma el cheque y sus comprobantes y entrega al Encargado del Fondo Rotativo	x			1					1	JEFE ORDENES DE COMPRA	
9	ENCARGADO DEL FONDO ROTATIVO: Recibe el cheque debidamente legalizado con sus comprobantes, registra en bitacora y entrega al Cotizador.	x						4		4	DIGITADOR 2	
TOTALES		0	0	0	12	0	0	0	0	7		

0,0% (1) 0,0% (2) 0,0% (3) 100,0% (4) 0,0% (5) 0,0% (6) 0,0% (7) 0,0% (8) (9)

TIEMPO TOTAL DE CICLO =	12,0	1,5
TIEMPO REAL PROCESO =	7,0	0,9
TIEMPO VALOR AGREGADO =	0,0	0,0
TIEMPO SIN VALOR AGREGADO =	0,0	0,00
	horas	días

INDICE T. REAL =	58%
INDICE T. VALOR AGREGADO =	0%
INDICE T. SIN VALOR AGREGADO =	0%

SIMBOLOGIA

- VAC VALOR AGREGADO
- VAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
- SVA SIN VALOR AGREGADO
- P OPERACIÓN
- T TRANSPORTE
- I INSPECCION
- A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
- D DEMORA

CONTROL DE TIEMPOS DE ADQUISICIONES LOCALES												
UNIDAD ADMINISTRATIVA:			DPTO DE ADQUISICIONES				REALIZADO POR:		CPFG LEON			
RESPONSABLE:			JEFE DPTO DE ADQUISICIONES				PROCESO ACTUAL:		X			
NOMBRE DEL SUB PROCESO:			ADQUISICIONES LOCALES				PROCESO PROPUESTO:					
UNIDAD DE TIEMPO:			HORAS						FECHA: 09/09/2008			
Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real (E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		VAC	VAO	SVA	P	M	I	A	E			
1	JEFE DE LA DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: Recibir la Orden de Compra debidamente legalizada y disponer al Liquidador de la Division, remita la copia de la misma al beneficiario fin este proceda a entregar el material adjudicado	X			1					1	JEFE DE ORDENES DE COMPRA	
2	LIQUIDADOR DE LA DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: Recibe la copia de la Orden de Compra y remite al beneficiario copia de la misma fin proceda a entregar el material adjudicado	x			3					3	LIQUIDADOR	
3	BENEFICIARIO DE LA ORDEN DE COMPRA: Recibe la orden de Compra y procede a entregar el material.		x							0	BENEFICIARIO	
4	LIQUIDADOR DE LA DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: Una vez confirmada la recepcion de la Orden de Compra por parte del beneficiario, remite toda la documentacion original incluyendo factura a la DIRAFI fin iniciar el proceso de pago de la Orden de Compra y lleva el registro de la misma; asi mismo, Realiza el seguimiento del tramite de cancelacion de la Orden de Compra, y verifica la emision del cheque respectivo, fin comunicar al beneficiario.		x		24		72			96	LIQUIDADOR	
5	BENEFICIARIO DE LA ORDEN DE COMPRA: Realiza la recoleccion de las firmas respectivas en la factura fin poder realizar el cobro.		x							0	BENEFICIARIO	
6	JEFE DE LA DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: Legaliza la factura original	X			2					1	JEFE DE ORDENES DE COMPRA	
7	BENEFICIARIO DE LA ORDEN DE COMPRA: Realiza el cobro del cheque emitido.		x							0	BENEFICIARIO	
8	LIQUIDADOR DE LA DIVISION DE ORDENES DE COMPRA: Realiza el registro de las Ordenes de Compra liquidadas con el cobro del cheque emitido y la entrega del material dentro de la unidad o Reparto solicitante e informa al Jefe de la Division	X						24		24	LIQUIDADOR	
TOTALES		0	0	0	30	0	72	0	0	100		
		0,0%	0,0%	0,0%	29,4%	0,0%	70,6%	0,0%	0,0%			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)		
TIEMPO TOTAL DE CICLO = TIEMPO REAL PROCESO = TIEMPO VALOR AGREGADO = TIEMPO SIN VALOR AGREGADO = horas días		102,0	12,8									
										98%		
										0%		
										0%		

SIMBOLOGIA

- VAC VALOR AGREGADO
- VAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
- SVA SIN VALOR AGREGADO
- P OPERACIÓN
- T TRANSPORTE
- I INSPECCION
- A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
- D DEMORA

CONTROL DE TIEMPOS DE ADQUISICIONES LOCALES												
UNIDAD ADMINISTRATIVA:			DPTO DE ADQUISICIONES				REALIZADO POR:		CPFG LEON			
RESPONSABLE:			JEFE DPTO DE ADQUISICIONES				PROCESO ACTUAL:		X			
NOMBRE DEL SUB PROCESO:			ADQUISICIONES LOCALES				PROCESO PROPUESTO:					
UNIDAD DE TIEMPO:			HORAS						FECHA: 09/09/2008			
Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real(E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		VAC	VAO	SVA	P	M	I	A	E			
1	Secretaria del Departamento de Adquisiciones: recibir la solicitud de compra local y el pedido de la Unidad Naval , registrar en el bitácora la fecha, el numero de la solicitud y del pedido y entrega al jefe del Departamento de Adquisiciones.	X			2			1		3	SECRETARIA	
2	Jefe del Departamento de Adquisiciones: Recibir la solicitud de compra local, verificar que cumpla con los requerimientos del formato y envía a la División de Cotizaciones para que el personal de cotizadores asignados a las diferentes áreas técnicas realicen las cotizaciones en las empresas calificadas por la Armada.	X			5					5	JEFE DE ADQ. SECRETARIA	
3	Jefe de la División de Cotizaciones: recibir las solicitudes de compra local, clasifica los pedidos por tipo de material, cotiza a las empresas calificadas verificando que estas cumplan con el formato establecido, especificaciones técnicas, elabora el cuadro comparativo de ofertas y presenta al jefe del Departamento de Adquisiciones.	X			4	48				52	JEFE COTIZACIONES COTIZADOR 1 COTIZADOR 2	
4	Jefe del Departamento de Adquisiciones: verificar las proformas que cumplan los requisitos y las especificaciones técnicas de los materiales y en base al cuadro comparativo de ofertas adjudica a la empresa cuya oferta es la mas conveniente a los intereses de la institución y dispone a la División de Ordenes de Compra la elaboración de la respectiva orden de compra.		X		6		2			8	JEFE ADQ. SECRETARIA	
5	Jefe de la División de Ordenes de Compra: Recibir la documentación, disponer la elaboración de la orden de compra y de ser necesario el contrato que respalde legalmente la adquisición y envía al jefe del Departamento de Adquisiciones para su aprobación. Legalizada la orden de compra, se envía una copia al proveedor para que despache el material, recibe de la Dirección Técnica y/o el Reparto usuario las facturas debidamente legalizadas las mismas que son entregadas a la Dirección Administrativa Financiera.	X			48		2			50	JEFE ORDENES DE COMPRA DIGITADOR O/C 1 DIGITADOR O/C 2	
6	Jefe del Departamento de Adquisiciones: Verificar y legalizar la orden de compra, el cuadro comparativo de ofertas y el contrato, envía al señor Director para que legalice con su visto bueno.	X			5					5	JEFE ADQ. SECRETARIA	
7	Director de Abastecimientos: Revisar y legalizar la orden de compra y el contrato, devuelve a la División de Ordenes de Compra		X		3					3	DIRECTOR	
8	La División de Ordenes de compra entregar una copia al proveedor y la documentación original a la DIRAFI para proceder al trámite de cancelación.	X			2			2		4	JEFE ORDENES DE COMPRA	
TOTALES		0	0	0	75	48	2	1	0	68		
		0,0%	0,0%	0,0%	59,5%	38,1%	1,6%	0,8%	0,0%	(9)		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)			

TIEMPO TOTAL DE CICLO =	126,0	15,8
TIEMPO REAL PROCESO =	68,0	8,5
TIEMPO VALOR AGREGADO =	0,0	0,0
TIEMPO SIN VALOR AGREGADO =	0,0	0,00
	horas	días

INDICE T. REAL =	54%
INDICE T. VALOR AGREGADO =	0%
INDICE T. SIN VALOR AGREGADO =	0%

SIMBOLOGIA

- VAC VALOR AGREGADO
- VAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
- SVA SIN VALOR AGREGADO
- P OPERACIÓN
- T TRANSPORTE
- I INSPECCION
- A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
- D DEMORA

CONTROL DE TIEMPOS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA:
RESPONSABLE:

CENTRO DE ABASTECIMIENTOS
Jefe de la División de Suministros y Materiales

REALIZADO POR: CPCB-AB MARCIAL RODRIGUEZ E.
PROCESO ACTUAL: X

NOMBRE DEL SUB PROCESO:

ALMACENAMIENTO DE MATERIALES

PROCESO PROPUESTO:

UNIDAD DE TIEMPO:

HORAS

FECHA: 09/09/2008

Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real(E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		VAC	VAO	SVA	P	M	I	A	E			
1	Amanuense de la Bodega Suministros y Materiales, Recibe las órdenes de compra del Secretario del COESAD y procede a archivarlas como documentación pendiente, hasta que el proveedor a nombre del cual está emitida la orden de compra se presente a entregar el material que fue adquirido en su totalidad y entregue a conformidad.		x					1		1	AMANUENSE DE LA BODEGA DE SUMINISTROS	
2	Bodegueros. Encargados de recibir el material de acuerdo al área que corresponda. Deberan verificar que la descripción del material que esta ingresando sea la misma que la del material que se adquirió, así también deberán verificarlo físicamente a la vez deberá ser contado ó pesado.		x		2					2	PERSONAL DE BODEGUEROS	LOS TIEMPOS SON DEPENDIENTES DE LA CARACTERISTICA DE LOS MATERIALES O SUMINISTROS
3	Control de calidad. Será parte de la comisión encargada de recibir el material que ingresa en bodega, verificando las características del material y que su calidad sea la misma que el de la muestra presentada por el proveedor, al mismo precio y que la cantidad a ser recibida sea la adquirida.		x					2		2	PERSONAL DE CONTROL DE CALIDAD Y BODEGUEROS	LOS TIEMPOS SON DEPENDIENTES DE LA CARACTERISTICA DE LOS MATERIALES O SUMINISTROS
4	Jefe de Bodega. Supervisará la recepción del material por parte de la comisión encargada para luego proceder a legalizar la factura y emitir la respectiva acta de entrega-recepción del material.		x		1			2		3	JEFE DE LA DIV. DE SUMINISTROS Y MATERIALES	
5	Amanuense. Bodega Suministros y Materiales. Recpta la orden de compra, factura y acta de Entrega-Recepción para conjuntamente llevar la documentación al Dpto. de Materiales donde se emitirá el respectivo ingreso a bodega.		x		0,5			1		1,5	AMANUENSE DE LA BODEGA DE SUMINISTROS	
6	Jefe de Bodega. Legalizará los comprobantes de ingreso verificando que los mismos estén correctamente elaborados para luego enviarlos con el amanuense para su respectiva contabilización.		x		0,5			1	1	2,5	JEFE DE LA DIV. DE SUMINISTROS Y MATERIALES	
7	Jefe del Centro de Abastecimientos, legaliza con el visto bueno la factura y los comprobantes de ingreso.		x		1,5			0,75	0,5	2,75	JEFE DEL DPTO. DEL CENTRO DE ABASTECIMIENTOS.	LOS TIEMPOS SON DEPENDIENTES DE LA COMPLEJIDAD DE LOS PROYECTOS. SE TOMAS COMO REFERENCIA EL RECORRIDO DE UN BUQUE TIPO CORBETA.
TOTALES		0	0	0	5,5	0	6,75	2,5	0	14,75		

0,0% (1) 0,0% (2) 0,0% (3) 37,3% (4) 0,0% (5) 45,8% (6) 16,9% (7) 0,0% (8) (9)

TIEMPO TOTAL DE CICLO =	14,8	1,8
TIEMPO REAL PROCESO =	14,8	1,8
TIEMPO VALOR AGREGADO =	0,0	0,0
TIEMPO SIN VALOR AGREGADO =	0,0	0,00

horas días

INDICE T. REAL =	100%
INDICE T. VALOR AGREGADO =	0%
INDICE T. SIN VALOR AGREGADO =	0%

SIMBOLOGIA

VAC VALOR AGREGADO
VAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA SIN VALOR AGREGADO
P OPERACIÓN
T TRANSPORTE
I INSPECCION
A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
D DEMORA

CONTROL DE TIEMPOS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA:
RESPONSABLE:
NOMBRE DEL SUB PROCESO:
UNIDAD DE TIEMPO:

CENTRO DE ABASTECIMIENTOS
Jefe de la División de Combustibles y lubricantes
ALMACENAMIENTO DE MATERIALES
HORAS

REALIZADO POR: CPCB-AB MARCIAL RODRIGUEZ E.
PROCESO ACTUAL: X
PROCESO PROPUESTO:

FECHA: 09/09/2008

Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real(E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		VAC	VAO	SVA	P	M	I	A	E			
1	La División de Combustibles elabora la solicitud de pedido y legaliza para el Departamento de Materiales		x		0,5					0,5	JEFE DEL CENTRO DE ABASTECIEMENTOS, JEFE Y AMANUENCE DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES	
2	El Departamento de Materiales elabora y legaliza la solicitud de compra local y envía al Departamento de Adquisiciones		x		1					1	JEFE DEL CENTRO DE ABASTECIEMENTOS, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MATERIALES Y AMANUENCE, JEFE DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES	
3	El Departamento de Adquisiciones elabora la orden de compra legaliza y envía a la Dirección de Administración Financiera		x		1					1	DIRECTOR DE ABASTECIEMENTOS, JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES Y AMANUENCE	
4	La Dirección de Administración Financiera contabiliza sin aplicación presupuestaria y envía a la Pagaduría		x		24					24	DIRECTOR DE ADMINISTRACI3N FINANCIERA, JEFE DE CONTABILIDAD Y CONTADORA	
5	Pagaduría de acuerdo a la disponibilidad de fondos autoriza, realiza la transferencia y elabora el cheque		x		24					24	OFICIAL PAGADOR DE LA DIRECCI3N ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Los tiempos dependen de la disponibilidad de fondos que tenga la PAGADURÍA
6	La División de Combustible canjea el cheque por facturas en el Banco del Pichincha en el Terminal de Pascuales		x		2	2	4			8	AMANUENCE DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES	
7	De acuerdo a las necesidades de las Unidades Navales se retira el combustible del Terminal de Pascuales con tanqueros de la Armada y/o vehículos civiles		x		2	6	1			9	CHOFERES Y CONAVES DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES	
8	En los Tanques se sondea el combustible y se procede al desembarco		x		1	2	1			4	CONAVES DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES	
9	El combustible purificado se abastece a las Unidades Navales con vehículos de la Armada y/o civiles		x		4	2	2			8	JEFE DE COMBUSTIBLES, CONAVES Y CHOFERES DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES	
10	El CONAVE de los Tanques elabora el comprobante de despacho y procede a la entrega en las Unidades Navales con la respectiva factura de entrega		x		1					1	CONAVES DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES	
11	Se legaliza la factura de entrega de combustible y se liquida en Pagaduría de la Dirección Administrativa Financiera		x		2		2			4	JEFE DELCENTRO DE ABASTECIEMENTOS, JEFE DE LA DIVISI3N DE COMBUSTIBLES Y FACTURADOR	
TOTALES		0	0	0	62,5	12	10	0	0	84,5		

TIEMPO TOTAL DE CICLO =	84,5	10,6
TIEMPO REAL PROCESO =	84,5	10,6
TIEMPO VALOR AGREGADO =	0,0	0,0
TIEMPO SIN VALOR AGREGADO =	0,0	0,00
	horas	días

INDICE T. REAL=	100%
INDICE T. VALOR AGREGADO=	0%
INDICE T. SIN VALOR AGREGADO=	0%



SIMBOLOGIA
VAC VALOR AGREGADO
VAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA SIN VALOR AGREGADO
P OPERACI3N
T TRANSPORTE
I INSPECCION
A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
D DEMORA

CONTROL DE TIEMPOS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIALES

UNIDAD ADMINISTRATIVA: CENTRO DE ABASTECIMIENTOS
 RESPONSABLE: Jefe de la División de Repuestos
 NOMBRE DEL SUB PROCESO: ALMACENAMIENTO DE MATERIALES
 UNIDAD DE TIEMPO: HORAS

REALIZADO POR: CPCB-AB MARCIAL RODRIGUEZ E.
 PROCESO ACTUAL: X
 PROCESO PROPUESTO:
 FECHA: 09/09/2008

Item	Actividades	Símbolo gráfico								Tiempo Real(-E)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		VAC	VAO	SVA	P	M	I	A	E			
1	Recepción y almacenamiento temporal de los materiales y repuestos por parte del encargado de la bodega en tránsito.		x					2		2	ENCARGADO DE LA BODEGA EN TRANSITO	
2	Revisar y emitir conformidad técnica en conjunto con los delegados de DIRABA, reparto usuario, encargado de la bodega en tránsito y delegado del seguro.		x		1		1			2	PERSONAL DE BODEGUEROS	LOS TIEMPOS SON DEPENDIENTES DE LA CARACTERISTICA DE LOS MATERIALES O SUMINISTROS
3	Envío y recepción los materiales y repuestos a sus respectivas bodegas para su almacenamiento por parte de sus encargados.		x		1		1,5			2,5	PERSONAL DE CONTROL DE CALIDAD Y BODEGUEROS	LOS TIEMPOS SON DEPENDIENTES DE LA CARACTERISTICA DE LOS MATERIALES O SUMINISTROS
TOTALES		0	0	0	2	0	1	3,5	0	6,5		

0,0% 0,0% 0,0% **30,8%** 0,0% 15,4% 53,8% **0,0%**
 (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9)

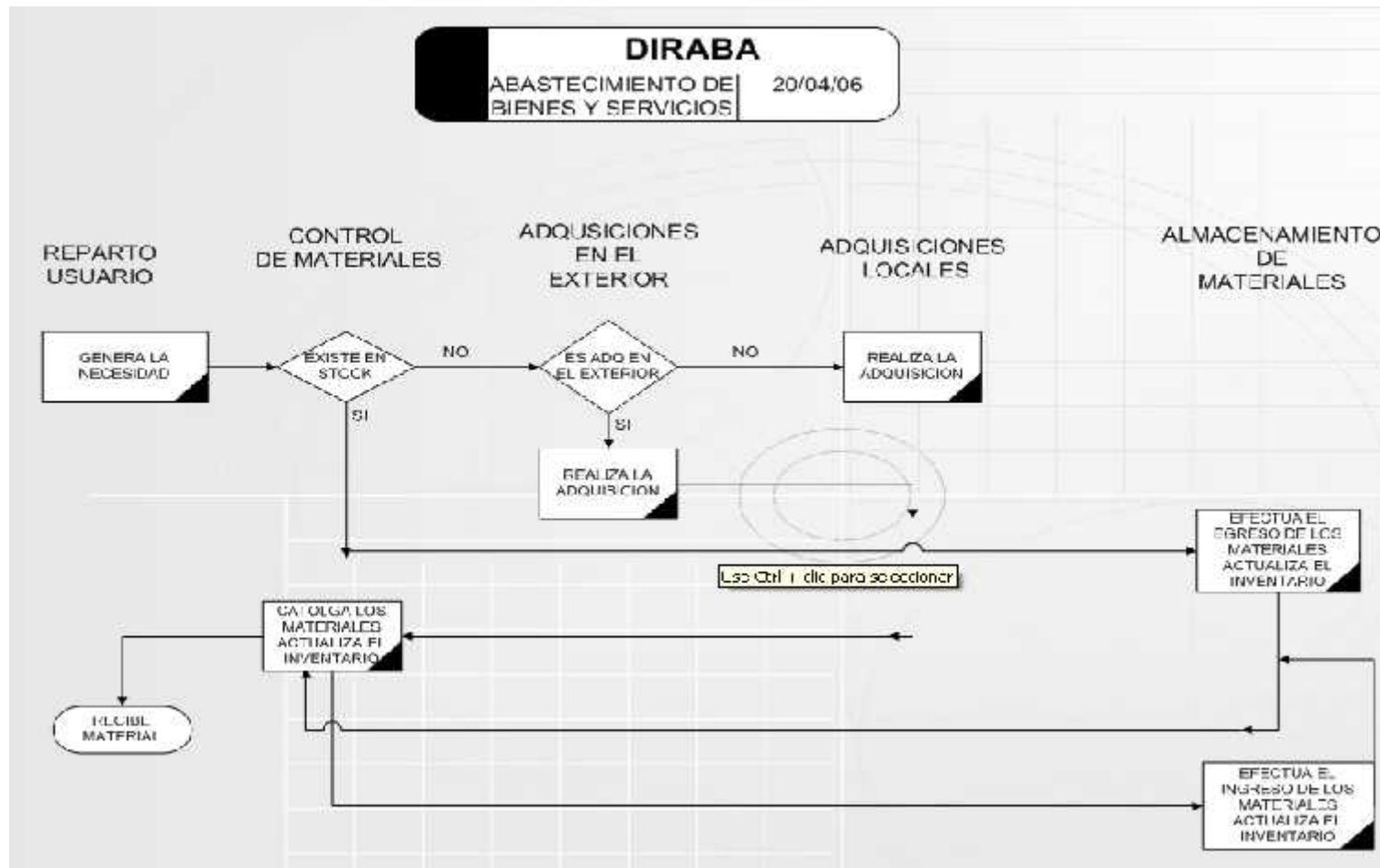
TIEMPO TOTAL DE CICLO =	6,5	0,8
TIEMPO REAL PROCESO =	6,5	0,8
TIEMPO VALOR AGREGADO =	0,0	0,0
TIEMPO SIN VALOR AGREGADO =	0,0	0,00
	horas	días

INDICE T. REAL =	100%
INDICE T. VALOR AGREGADO =	0%
INDICE T. SIN VALOR AGREGADO =	0%

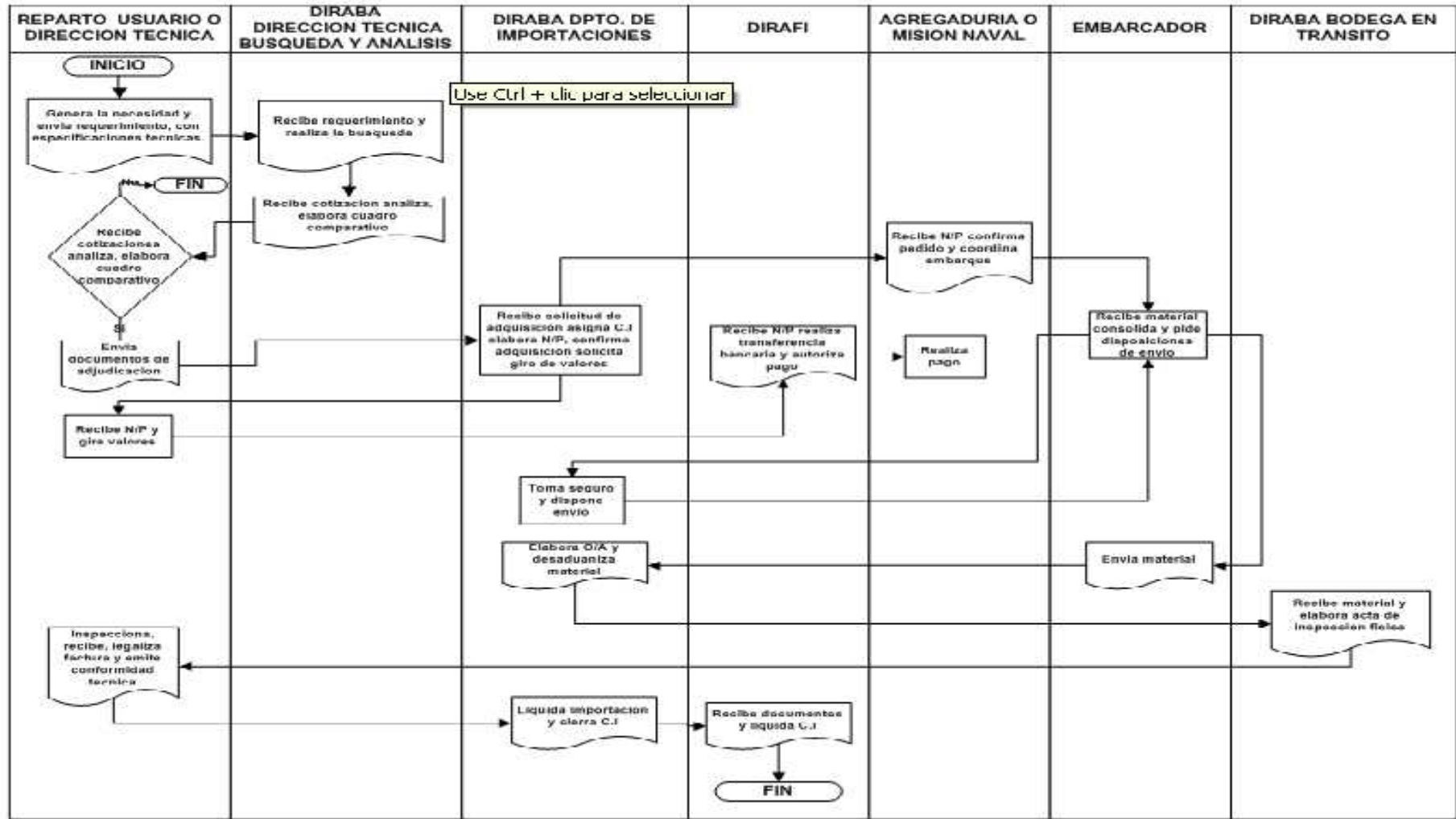
SIMBOLOGIA

- VAC VALOR AGREGADO
- VAO VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
- SVA SIN VALOR AGREGADO
- P OPERACIÓN
- T TRANSPORTE
- I INSPECCION
- A ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
- D DEMORA

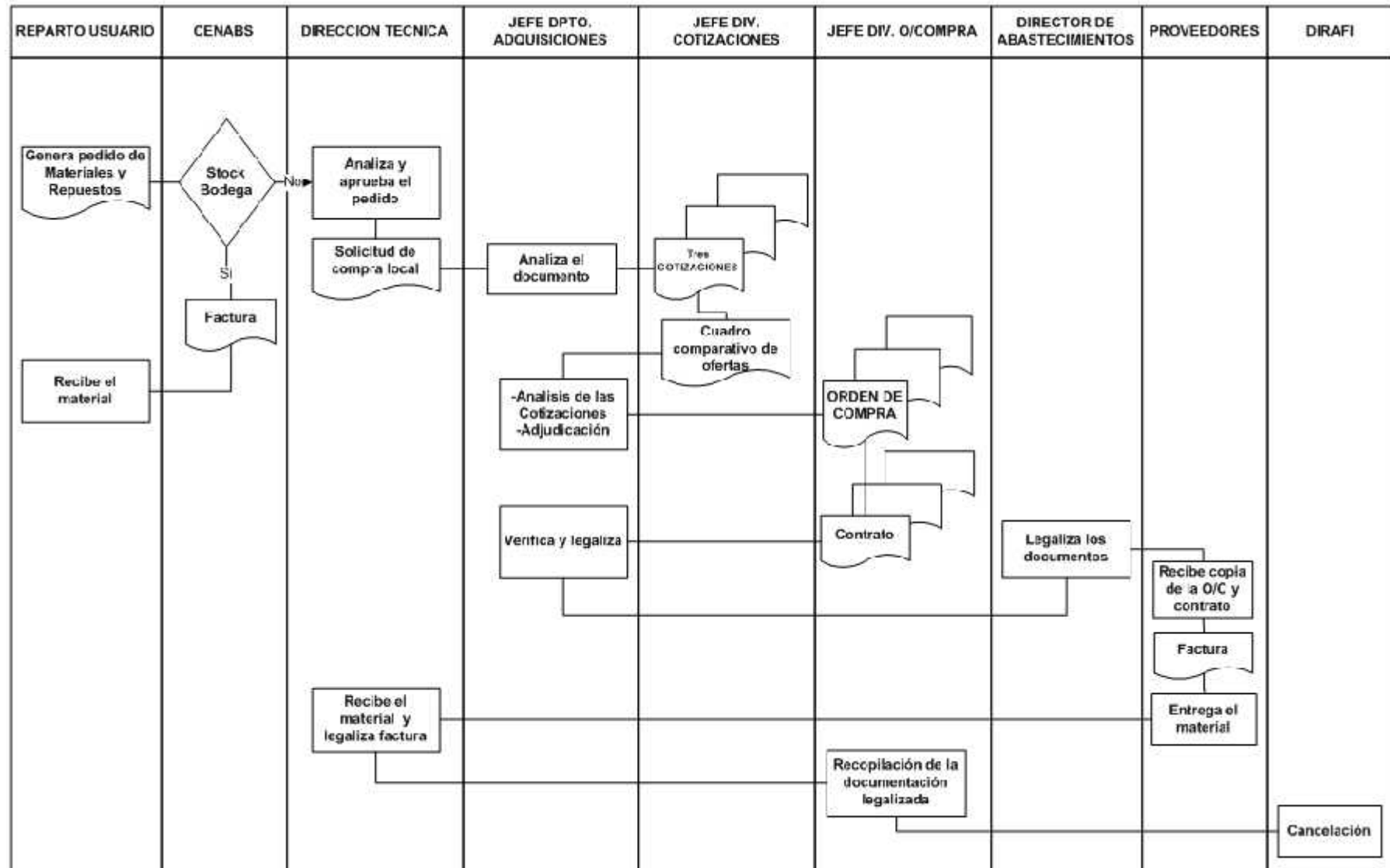
ANEXO 3: FLUJOGRAMAS DE SUB-PROCESOS

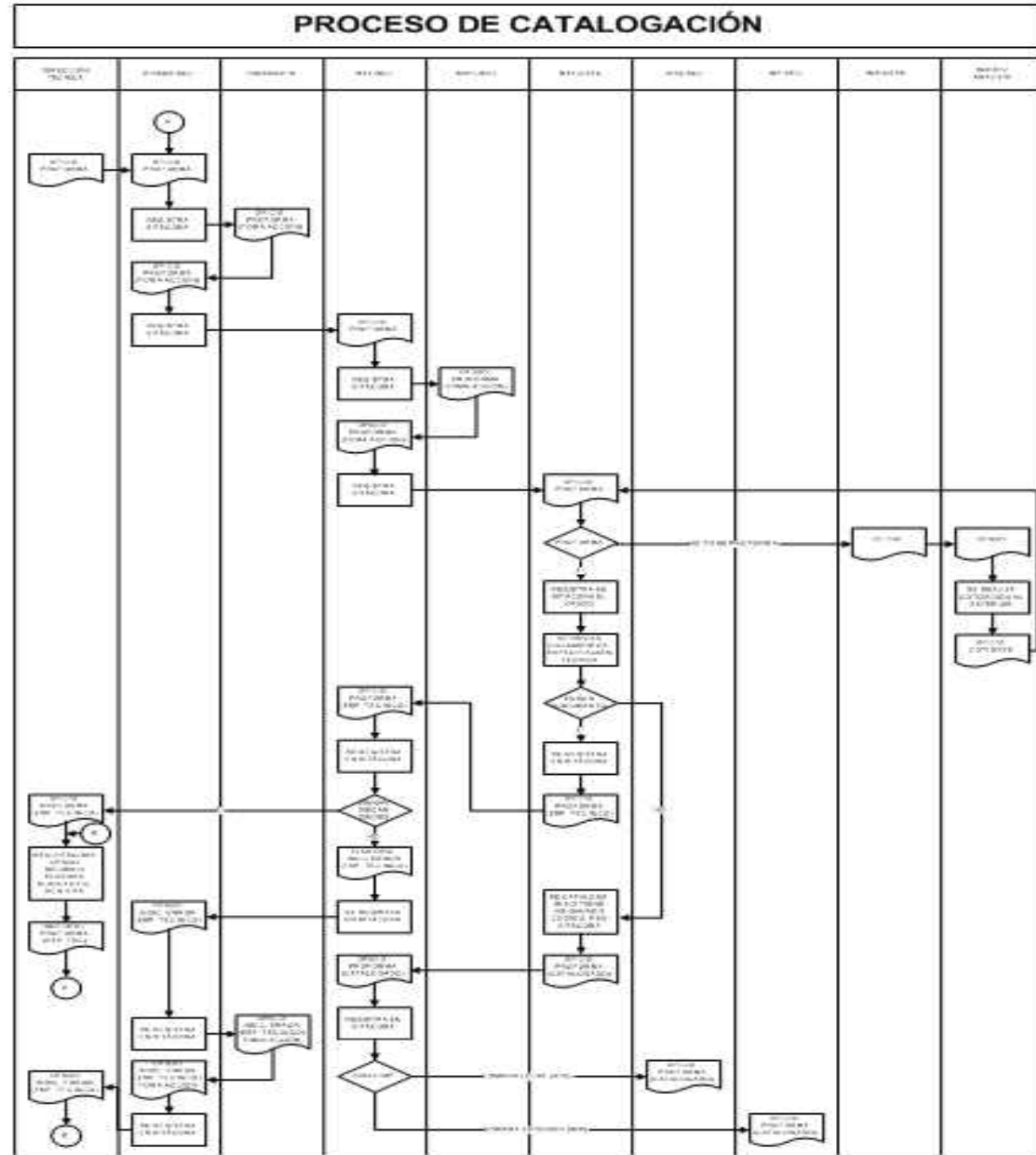


DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES ADQUISICIONES EN EL EXTERIOR

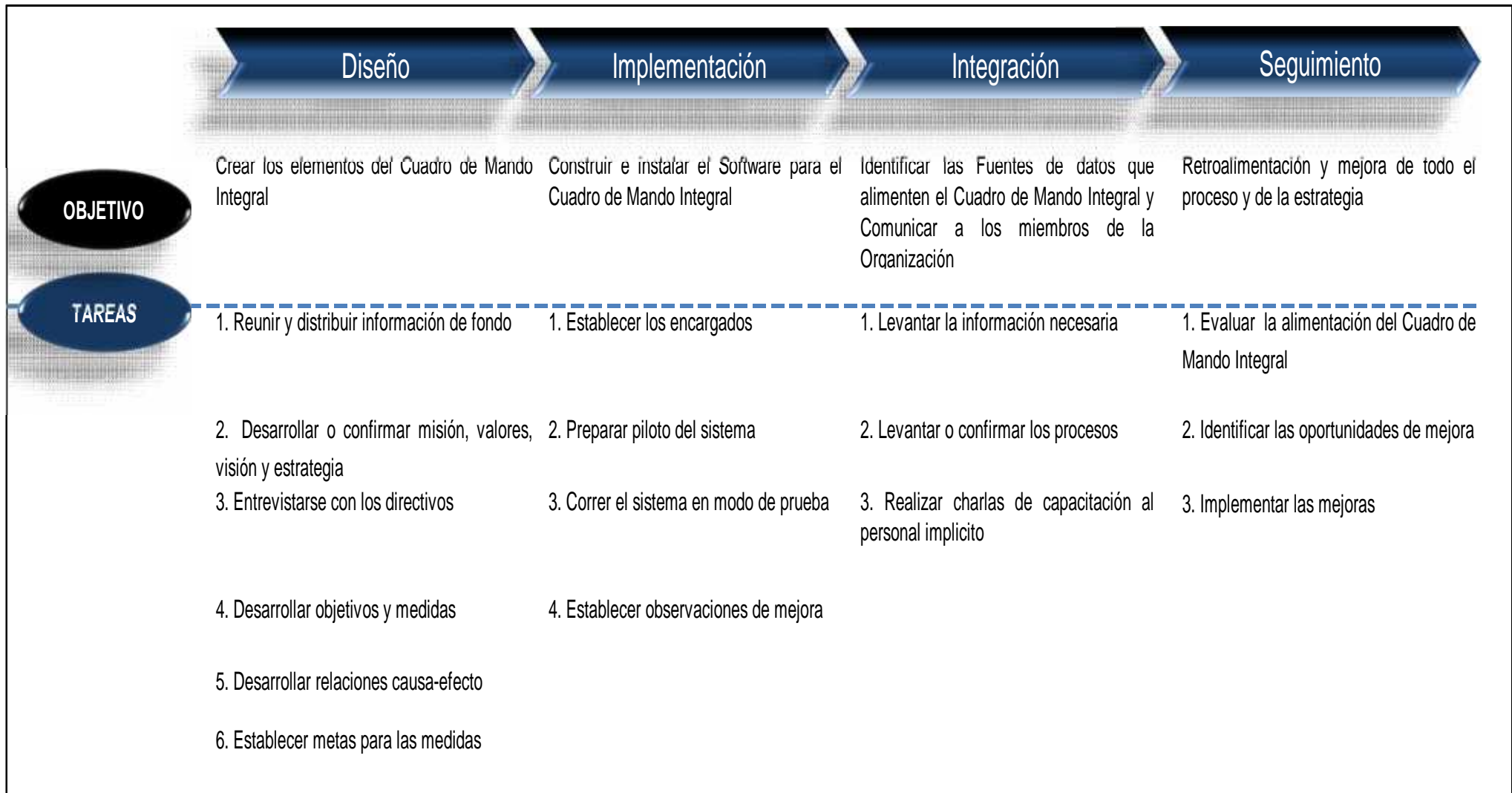


DIRECCION DE ABASTECIMIENTOS
Adquisición de Materiales, Suministros y Repuestos solicitados por los Repartos y Unidades Navales





ANEXO 4: PLANIFICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



ANEXO 5: ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

La presente encuesta se realiza con la finalidad de conocer el nivel de comunicación de la estrategia de la DIRABA. Le pedimos que responda las siguientes preguntas

1. ¿Conoce Ud. la misión de la DIRABA? Si No
2. ¿Conoce Ud. la visión de la DIRABA? Si No
3. ¿En qué medida se corresponde el cumplimiento de su trabajo diario con los objetivos estratégicos de DIRABA? Explique.
No realizo mi trabajo en función de los objetivos ya que no los recuerdo_____
4. Considera Ud que su trabajo personal y el de su área se reflejan en la estrategia de DIRABA? Si No Explique
Porque como grupo de trabajo no hablamos de la estrategia y considero que no se la conoce_____.
5. ¿Sabe Ud. si se mide el desempeño en DIRABA Si No
En caso afirmativo puede marcar con más de una X como se mide:

a) <input type="checkbox"/> mensual	d) <input checked="" type="checkbox"/> evaluaciones profesionales
b) <input checked="" type="checkbox"/> semestral	f) <input type="checkbox"/> controles individuales
c) <input type="checkbox"/> anual	f) <input type="checkbox"/> reuniones de colectivo

6. ¿Son los resultados positivos premiados? Si No
Si la respuesta es positiva, de qué forma se premia?

7. ¿Considera que mediante el desarrollo de las actividades planificadas en la institución se favorece su crecimiento profesional para Ud y su área? Si No
Explique

Porque no se reconoce a nivel profesional

Cargo que desempeño: Funcionario del Departamento de Abastecimientos

ENTREVISTA 2

La presente encuesta se realiza con la finalidad de identificar los procesos clave de DIRABA. Le pedimos que responda las siguientes preguntas

1. ¿Cómo describiría Ud. la forma en que realiza su actividad diaria?

De forma eficiente siempre estoy haciendo seguimiento a las notas de pedido de los demás repartos.

2. ¿Qué actividades tiene que realizar para lograr los resultados que se esperan?

Recibir las notas de pedido, revisarlas, levantar errores, verificar si existen fondos y enviarla a mi jefe para su autorización

3. De la sucesión de pasos que a continuación le mostramos indique cuáles pertenecen a los procesos que se realizan en el área de abastecimientos?

- a) _____ Registro de costos por solicitud
- b) _____ Recepción de necesidades de los repartos
- c) _____ Elaboración de la planificación docente
- d) _____ Solicitud de transferencia
- e) _____ Impartir clases
- f) _____ fecha de transferencias de pago
- g) _____ Registro de Órdenes administrativas
- h) _____ Cierre de códigos de importación
- i) _____ Control de los códigos de importación
- j) _____ Coordinación de
- k) _____ Elaboración de materiales en soporte
- l) _____ Transporte de
- m) _____ Control de las Notas de Pedido

-
4. ¿Cuáles son los resultados de su actividad en términos de productos que se obtienen?

-
5. ¿Con qué áreas intercambia información y recursos?

Con los departamentos de catalogación, con las agregadurías y con la DIRAFI.

6. Considera que Ud trabaja para:

- a) ___ Clientes internos
- b) X Clientes externos
- c) ___ Ambos

7. ¿Cuál es el paso que decide el éxito de su actividad?

La transferencia de fondos

8. Dentro del proceso que ud lleva a cabo considera la necesidad de indicadores de desempeño en el mismo? Si No
9. ¿existe un sistema de indicadores en la organización? Si No
10. De la tabla que se les muestra, cuáles considera válidas?

INDICADORES	
Nivel de calidad de entrega a los repartos usuarios	Tiempo promedio en Inspección Física
Nivel de cumplimiento de los C.I. pendientes de liquidar fuera del plazo óptimo	Tiempo promedio en Inspección Técnica
Nivel de cumplimiento de las O/C pendientes de tramitar fuera del plazo óptimo	% solicitudes de catalogaciones rechazadas
Ejecución Presupuestaria de PB PAPA	Capacidad operativa en el almacenamiento de Combustible y Lubricante
Nivel de cumplimiento de Proveedores locales	Asignaciones Excedidas de Combustibles
Tiempo promedio de la solicitud de compra para el proveedor	Capacidad operativa en el almacenamiento de Suministros
Tiempo promedio en la búsqueda y análisis de información	Capacidad operativa en el almacenamiento de Repuestos
Tiempo promedio en Pago a Dirección Administrativa - Financiera	Materiales dados de baja
Tiempo promedio en tramites con la Agregaduría	Costo de Almacenamiento por Unidad
Tiempo promedio en realización de Órdenes Administrativas	% catalogaciones de bienes

- a) Todos
- b) Algunos
- c) Ningunos

Indique el número: 15 indicadores

Explique: Porque algunos miden el cumplimiento y los tiempo s lo cual representa en Ocasiones un problema en mi área justamente porque no se controla eso.

Cargo que desempeña: Funcionario de Abastecimientos

Área: Abastecimientos.

ANEXO 6: OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA DIRABA

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR
CLIENTE	Optimizar el cumplimiento de los requerimientos de Abastecimiento de DIGMAT	Nivel de calidad de entrega a los repartos usuarios
		Nivel de cumplimiento de los C.I. pendientes de liquidar fuera del plazo óptimo
		Nivel de cumplimiento de las O/C pendientes de tramitar fuera del plazo óptimo
FINANCIERA	Ejecutar el Presupuesto Eficazmente	Ejecución Presupuestaria de PB PAPA
PROCESOS INTERNOS	Adquirir en forma oportuna las necesidades de la DIGMAT	Nivel de cumplimiento de Proveedores locales
		Tiempo promedio de la solicitud de compra para el proveedor
	Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de materiales en las importaciones	Tiempo promedio en la búsqueda y análisis de información
		Tiempo promedio en Pago a Dirección Administrativa - Financiera
		Tiempo promedio en tramites con la Agregaduría
		Tiempo promedio en realización de Órdenes Administrativas
		Tiempo promedio en Inspección Física
		Tiempo promedio en Inspección Técnica
	Alcanzar Eficiencia en la Catalogación	% solicitudes de catalogaciones rechazadas
	Recibir, Almacenar y Conservar adecuadamente los Materiales	Capacidad operativa en el almacenamiento de Combustible y Lubricante
		Asignaciones Excedidas de Combustibles
		Capacidad operativa en el almacenamiento de Suministros
		Capacidad operativa en el almacenamiento de Repuestos
Materiales dados de baja		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento	Matriz del conocimiento del Proceso de Abastecimiento
	Base de Datos Actualizada para Control de Inventario	% catalogaciones de bienes

ANEXO 7: INDICADORES A DETALLE CON METAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METAS		
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CLIENTE	Optimizar el cumplimiento de los requerimientos de Abastecimiento de DIGMAT	Nivel de calidad de entrega a los repartos usuarios	0,70	0,84	1,05
		Nivel de cumplimiento de los C.I. pendientes de liquidar fuera del plazo óptimo	1,00	1,20	1,50
		Nivel de cumplimiento de las O/C pendientes de tramitar fuera del plazo óptimo	1,00	1,20	1,50
FINANCIERA	Ejecutar el Presupuesto Eficazmente	Ejecución Presupuestaria de PB PAPA	0,80	0,96	1,20
PROCESOS INTERNOS	Adquirir en forma oportuna las necesidades de la DIGMAT	Nivel de cumplimiento de Proveedores locales	0,40	0,48	0,60
		Tiempo promedio de la solicitud de compra para el proveedor	0,70	0,84	1,05
	Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de materiales en las importaciones	Tiempo promedio en la búsqueda y análisis de información	0,50	0,60	0,75
		Tiempo promedio en Pago a Dirección Administrativa - Financiera	1,00	1,20	1,50
		Tiempo promedio en tramites con la Agregaduría	1,00	1,20	1,50
		Tiempo promedio en realización de Órdenes Administrativas	1,00	1,20	1,50
		Tiempo promedio en Inspección Física	1,00	1,20	1,50
		Tiempo promedio en Inspección Técnica	1,00	1,20	1,50
	Alcanzar Eficiencia en la Catalogación	% solicitudes de catalogaciones rechazadas	0,05	0,06	0,08
	Recibir, Almacenar y Conservar adecuadamente los Materiales	Capacidad operativa en el almacenamiento de Combustible y Lubricante	0,80	0,96	1,20
		Asignaciones Excedidas de Combustibles	0,80	0,96	1,20
		Capacidad operativa en el almacenamiento de Suministros	1,00	1,20	1,50
		Capacidad operativa en el almacenamiento de Repuestos	1,00	1,20	1,50
		Materiales dados de baja	0,10	0,12	0,15
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento	Matriz del conocimiento del Proceso de Abastecimiento	0,85	1,02
Base de Datos Actualizada para Control de Inventario		% catalogaciones de bienes	0,05	0,06	0,08

ANEXO 8: DESCRIPCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
CLIENTE	Optimizar el cumplimiento de los requerimientos de Abastecimiento de DIGMAT	Nivel de calidad de entrega a los repartos usuarios	C1	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los repartos usuarios. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente.	$\frac{\text{Total de Pedidos Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
		Nivel de cumplimiento de los C.I. pendientes de liquidar fuera del plazo óptimo	C2	Sirve para controlar los C.I a liquidar que estan fuera del plazo optimo que presenta ineficiencia en la ejecución de Abastecimiento de Bienes y Servicios	$\frac{\text{Total C.I. pendiente a liquidar fuera del plazo óptimo}}{\text{Total de C.I. pendiente a liquidar}}$
		Nivel de cumplimiento de las O/C pendientes de tramitar fuera del plazo óptimo	C3	Sirve para controlar los C.I a tramitar que estan fuera del plazo optimo que presenta ineficiencia en la ejecución de Abastecimiento de Bienes y Servicios	$\frac{\text{Total de O.C pendientes de tramitar fuera del plazo óptimo}}{\text{Total de O.C pendiente a tramitar}}$
FINANCIERA	Ejecutar el Presupuesto Eficazmente	Ejecución Presupuestaria de PB PAPA	F1	Mide la eficacia del gasto planificado del presupuesto, con el fin gestionar la ejecución presupuestaria regulando el proceso Administrativo-Financiero y cumplir con las disposiciones de la Dirección General Financiera de DELTA.	$\frac{\text{Inversión Acumulada} + \text{Valor Comprometido} \times 100}{\text{Total Asignación}}$
PROCESOS INTERNOS	Adquirir en forma oportuna las necesidades de la DIGMAT	Nivel de cumplimiento de Proveedores locales	PI 1	Sirve para analizar el cumplimiento de fecha de los proveedores así como el impacto de esos cumplimientos/incumplimientos en el servicio al cliente	$\frac{\text{Pedidos Entregados Dentro de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Entregados}}$
		Tiempo promedio de la solicitud de compra para el proveedor	PI 2	Sirve para medir la agilidad en gestionar las solicitudes de los repartos usuarios para adquirir bienes y servicios locales	$\frac{\text{Días efectivos en el sub-proceso de adquisiciones}}{\text{Días estimados}}$

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
PROCESOS INTERNOS	Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de materiales en las importaciones	Tiempo promedio en la búsqueda y análisis de información	PI 3	Indicador diferenciador de los tramites de entregar información para ser eficientes en el proceso de la gestión del proceso de importación para el material	Días efectivo en buscar y analizar información Días estimados
		Tiempo promedio en Pago a Dirección Administrativa - Financiera	PI 4	Sirve para medir la agilidad en que se concreta la solicitud de pago y por ende gestionar el óptimo resultado de las etapas previas	Días efectivo en entregar solicitud de Pago Días estimados
		Tiempo promedio en tramites con la Agregaduría	PI 5	Sirve para medir la agilidad en que se concreta los tramites ante la agregaduría	Días efectivo en pago realizados por la Agregaduría Días estimados
		Tiempo promedio en realización de Órdenes Administrativas	PI 6	Sirve para medir la agilidad en que se concreta los tramites ante la aduna gestionar la emisión de ordenes administrativas	Días efectivo en entregar O/A a la aduana Días estimados
		Tiempo promedio en Inspección Física	PI 7	Sirve para medir la eficiencia en el cumplimiento de la inspección física durante el proceso de liquidación de los códigos de importación	Días efectivo en inspeccionar el material receptado Días estimados
		Tiempo promedio en Inspección Técnica	PI 8	Sirve para medir la eficiencia en el cumplimiento de la inspección física durante el proceso de liquidación de los códigos de importación	Días efectivo en entregar informe técnico Días estimados
	Alcanzar Eficiencia en la Catalogación	% solicitudes de catalogaciones rechazadas	PI 9	Sirve para verificar el nivel de cultura que el usuario (cualquier reparto que solicite catalogación) tenga. Se considera cantidad de información que proporciona, así como también calidad de información	#sol _ rechazadas en 1 mes #sol. en 1 mes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
PROCESOS INTERNOS	Recibir, Almacenar y Conservar adecuadamente los Materiales	Capacidad operativa en el almacenamiento de Combustible y Lubricante	PI 10	Consiste en medir el nivel de cumplimiento del despacho en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100$
		Asignaciones Excedidas de Combustibles	PI 11	Consiste en medir la capacidad de asignación del cupo de combustibles para los vehículos en la ciudad de Guayaquil	$\frac{(\text{Cupo mensual Entregado} - \text{Cupo mensual asignado})}{\text{Cupo mensual asignado}} \times 100$
		Capacidad operativa en el almacenamiento de Suministros	PI 12	Consiste en medir el nivel de cumplimiento controlando el ingreso y egreso de suministros según los requerimientos de los repartos por medio de los pedidos enviados	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100$
		Capacidad operativa en el almacenamiento de Repuestos	PI 13	Consiste en medir el nivel de cumplimiento controlando el ingreso y egreso de repuestos según los requerimientos de los repartos por medio de los pedidos enviados	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \times 100$
		Materiales dados de baja	PI 14	Consiste en medir el porcentaje de los bienes registrados como inservibles u obsoletos, por parte de las Unidades y Repartos para redistribuirlos o darlos de baja.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Alcanzar las competencias requeridas en la Matriz del Conocimiento	Matriz del conocimiento del Proceso de Abastecimiento	AC1	Mide el porcentaje en que el personal de DADFI cumple con los requerimientos de competencias establecidas.	$\frac{\% \text{ plazas efectivas}}{\% \text{ Promedio de Formación, Especialización y Experiencia}}$
	Base de Datos Actualizada para Control de Inventario	% catalogaciones de bienes	AC2	Sirve para verificar el nivel de catalogaciones de bienes que se han realizado en 1 mes. No se considera catalogaciones rechazadas	$\frac{\# \text{cata_bienes en 1 mes}}{\# \text{cata. en 1 mes}}$

BIBLIOGRAFÍA

1. Constitución Política de la República del Ecuador, 1998, Art. 118.
2. Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, RO. 536, 2002, Art. 6
3. Omar Guerreo, Principios de Administración Pública
4. Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, RO. 536, 2002, Art.7
5. Ley Orgánica de Fuerzas Armadas, 2007, Art. 34
6. Ley Orgánica de Fuerzas Armadas, 2007, Art. 41
7. Constitución Política del Ecuador, 1998, Art. 217 y 219
8. Manual de Procedimientos Administrativos, DIRABA, 2008, Pág. II 1
9. Daniel Gilbert, Edwin Hartman, Jhon Mauriel y Edward Freemsn, A Logic for Strategic (Boston:Ballinger Press, 1988)
10. Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág. 21.
11. Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 107.
12. Collins y Porras, Building Your Company's Vision, págs. 65-77
13. Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 112.
14. Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág.39.
15. Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág.39

16. Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 39.
17. Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, 2000, Pág.42.
18. Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 93.
19. Robert. S. Kaplan, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 2000, pág. 94-97.
20. Reinado O. da Silva, teorías de la Administración, Pág. 470
21. Dr. David Norton, "Últimas tendencias y mejores prácticas en la ejecución de la estrategia, 2006, Pág. 30-76.