

Plan de mejoramiento en el proceso de presupuesto de la Asociación Hortifructícola de  
Colombia – Asohofrucol

Gloria Eugenia Torres Ortigoza

CEDULA 52.836.921

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS,  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MODULO DE TPI  
BOGOTA  
2016

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	6
<b>1. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO</b> .....	7
<b>1.1 Entorno Misional</b> .....	7
<b>1.1.2 Comportamiento Del Sector Hortofrutícola</b> .....	7
<b>1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ASOHOFRUCOL</b> .....	8
<b>1.2.1 Generalidades de la Empresa</b> .....	8
<b>1.2.2 Misión</b> .....	9
<b>1.2.3 Visión</b> .....	9
<b>1.2.4 Objetivos de ASOHOFRUCOL</b> .....	9
<b>1.2.5 Valores Corporativos</b> .....	10
<b>1.2.6 Organigrama de ASOHOFRUCOL</b> .....	10
<b>1.2.7 Razón Social</b> .....	11
<b>1.2.8 Ubicación</b> .....	11
<b>1.3 Análisis del Macro Entorno</b> .....	11
<b>1.4 Análisis del Micro Entorno</b> .....	15
<b>1.5 Análisis modelo de Porter (Cinco fuerzas)</b> .....	16
<b>1.5.1 Competidores potenciales</b> .....	17
<b>1.5.2 Proveedores</b> .....	18
<b>1.5.3 Rivalidad entre Competidores</b> .....	18
<b>1.5.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos.</b> .....	19
<b>1.5.5 Poder de negociación de los proveedores</b> .....	19
<b>1.5.6 Poder de negociación con los clientes.</b> .....	19
<b>1.6 Variables que afectan el micro entorno de ASOHOFRUCOL</b> .....	20
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA NECESIDAD</b> .....	24
<b>2.1 Justificación</b> .....	24
<b>2.3 Delimitación</b> .....	25
<b>2.4 Problema</b> .....	25
<b>2.5 Hallazgos proceso de presupuesto</b> .....	25
<b>3. DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	27

<b>3.1 Tipo de estudio</b> .....	27
<b>3.1.1 Descriptivo:</b> .....	27
<b>3.1.2 Explicativo:</b> .....	27
<b>3.2 Método de investigación</b> .....	28
<b>3.2.1 Método de observación:</b> .....	28
<b>3.2.2 Método inductivo y deductivo:</b> .....	28
<b>3.3 Fuentes técnicas para la recolección de Información.</b> .....	28
<b>3.3.1 Información:</b> .....	28
<b>3.3.2. Técnicas para el tratamiento:</b> .....	29
<b>4. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	30
<b>4.1 Generales</b> .....	30
<b>4.2 Específicos</b> .....	30
<b>5. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO</b> .....	31
<b>6. DIAGNOSTICO ORGANIZAL</b> .....	32
<b>6.1 Aplicación de herramientas de diagnostico</b> .....	32
<b>6.2 Sensibilización y aceptación al cambio</b> .....	32
<b>6.3. Estado previo al plan de mejora y gestión de procesos</b> .....	33
<b>6.3.1 El proceso de presupuesto</b> .....	34
<b>6.3.2 Análisis DOFA proceso de presupuesto</b> .....	35
<b>6.3.3 Estructura proceso de presupuesto</b> .....	36
<b>6.3.4 Manual de funciones</b> .....	37
<b>6.3.5 Procedimientos existentes en el área de presupuesto.</b> .....	44
<b>6.4 Sensibilización y aceptación al cambio</b> .....	58
<b>7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....	59
<b>7.1 Descripción de la solución</b> .....	59
<b>7.2 Implementación de la propuesta</b> .....	60
<b>7.3 Integración a la Arquitectura organizacional</b> .....	60
<b>7.4 Nueva estructura propuesta del proceso de presupuesto</b> .....	61
<b>7.5 Actualización procedimientos de presupuesto</b> .....	62
<b>7.6 Actualización manual de funciones del proceso de presupuesto</b> .....	85
<b>7.7.1 Mapa de Riesgos procesos de presupuesto</b> .....	94
<b>8. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	95
<b>8.1 Cronograma</b> .....	95
<b>8.2 Indicadores</b> .....	102

8.3 Costos .....	103
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>9.1 Conclusiones .....</b>	<b>104</b>
<b>9.2 Recomendaciones .....</b>	<b>104</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>105</b>
<b>11. LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>106</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2. Mapa de Procesos previo al plan de mejora.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3. Estructura proceso de presupuesto previo al plan de mejora.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 4. Mapa del proceso de presupuesto.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 5. Nueva estructura del proceso de presupuesto.....</b>	<b>61</b>

## PRESENTACIÓN

En los últimos años, ASOHOFRUCOL ha venido insistiendo en la necesidad de impulsar un ejercicio de reflexión colectiva que nos ayude a pensar sobre el futuro de la actividad hortifrutícola en Colombia y también de ASOHOFRUCOL, en el marco de la mejora continua y la globalización sostenida y apertura de la economía que el País ha propiciado.

En la actual situación Colombiana, de fluctuación económica, es importante realizar constantemente evaluación de los resultados y de cada uno de los procesos para ser sostenibles y competitivas frente al mercado. En este orden de ideas, se presenta a continuación el documento de **UN PLAN DE MEJORA**, que permita fortalecer a ASOHOFRUCOL, y más específicamente el área de presupuesto, con el objetivo de incrementar la productividad, competitividad y rentabilidad del sector aprovechando las ventajas comparativas y competitivas del país y el potencial de un mercado creciendo, ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo, empleo y bienestar en las zonas rurales del país.

Este Plan pretende conjugar los esfuerzos encaminados al desarrollo del gremio en sintonía con los objetivos del Fondo nacional de Fomento Hortifrutícola.

Para la su elaboración se tuvo en cuenta fuentes de información primaria y secundaria y desde luego los conceptos de funcionarios, afiliados, quienes en reuniones formales e informales expresaron sus ideas al respecto.

De otra parte, la Actual Junta Directiva de ASOHOFRUCOL ha contribuido con importantes aportes y especialmente ha promovido un clima favorable para poner en marcha estos procesos de participación.

Finalmente, y tratándose de un documento en permanente construcción, siempre serán bienvenidos todos los aportes de afiliados y organizaciones públicas y privadas interesadas en acompañarnos.

## **1. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO**

### **1.1 Entorno Misional**

ASOHOFRUCOL, es una empresa de servicios que apoya al sector primario de la economía, es decir al sector Agrícola más específicamente el subsector hortifrutícola.

#### **1.1.2 Comportamiento Del Sector Hortofrutícola**

La hortifruticultura constituye uno de los renglones más dinámicos del sector agropecuario Colombiano<sup>1</sup>. Las ventajas comparativas<sup>2</sup> que tiene el país para el desarrollo de estos cultivos tropicales, los bajos niveles relativos de consumo de frutas y hortalizas a nivel nacional y la creciente demanda de los mismos en los mercados internacionales por la preocupación progresiva de los consumidores por el cuidado de la salud y forma física, son las principales variables que determinan un potencial de crecimiento favorable para este sector en el país.

En los últimos años, la producción de frutas y hortalizas, en especial las tropicales, han presentado un crecimiento dinámico, abasteciendo la demanda interna e iniciando su consolidación en algunos nichos de mercado en el exterior<sup>3</sup>.

La oferta de frutas y hortalizas está constituida principalmente por un alto número de productores, estimados en 400.000, diseminados por toda la geografía nacional y que en promedio cuentan con pequeñas unidades de producción (0.7 ha por producto). Su alta diseminación se constituye en un reto para promover esquemas empresariales competitivos. Por otro lado, esta actividad se desarrolla bajo niveles de tecnificación mínimos, estimándose que el 92.4% de los productores no tienen acceso a tecnología, el 5.3% utilizan algún nivel tecnología y solo el 2.3% de los productores hacen uso de la tecnología disponible.

---

<sup>1</sup> El valor la producción frutícola ha venido creciendo desde 1990 a una tasa del 10.7% anual. A nivel de industria, hoy en día se puede decir que el segmento más dinámico de las bebidas es el jugo de frutas; mientras que en 1990 se producía 40 mil hectolitros de jugo de fruta envasado hoy se produce 5 millones de hectolitros.

<sup>2</sup> Los cultivos de frutas y hortalizas son productos de alta densidad de valor y muy intensivos en mano de obra. Estas características sustentan la ventaja comparativa en la producción de dichos bienes.

<sup>3</sup> Documento CONPES N° 3514 de 21 de abril de 2008.

## **1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ASOHOFRUCOL**

### **1.2.1 Generalidades de la Empresa**

ASOHOFRUCOL, es una organización nacional gremial y agroempresarial de derecho privado fundada en 1995. Representa los intereses de los productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas, raíces y tubérculos de Colombia ante los diversos actores públicos y privados, vinculados con el sector hortofrutícola en el contexto nacional e internacional. ASOHOFRUCOL cuenta actualmente con 22 comités departamentales los cuales son la expresión de la Asociación Nacional de hortifruticultores en cada uno de los territorios del País.

Desde el año 1996, administra el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH), y el recaudo de la Contribución Parafiscal Cuota de Fomento Hortifrutícola por contrato suscrito con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. ASOHOFRUCOL, como entidad administradora del FNFH, es responsable de la inversión de estos recursos en proyectos productivos para impulsar desarrollo de los productores de frutas y hortalizas del país.

#### **1.2.1.1 Actividades**

- Estructura, formula, ejecuta y evalúa Planes, Programas y Proyectos para fortalecer y dinamizar el desarrollo del sector de frutas y hortalizas de Colombia.
- Apoya y coordina las actividades de promoción, formulación, ejecución e investigación científica.
- Brinda capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los productores para mejorar sus capacidades técnicas, administrativas y comerciales.
- Promueve la asociatividad.
- Identifica y desarrolla mercados y productos en el escenario internacional. Con diferentes proyectos de inversión desafía a crear una oferta exportadora de talla mundial para posicionar al sector en los mercados internacionales.
- Acopia y difunde información sectorial para su fortalecimiento económico, social y empresarial. Para esto cuenta con diversos canales de comunicación.

- Propicia procesos de interacción con los productores a través de congresos, seminarios y talleres para promover un mayor acercamiento entre los actores del sector y compartir conocimientos y experiencias.
- Organiza misiones tecnológicas y comerciales para promocionar los productos en el exterior, ampliar las oportunidades del sector y recibir actualización tecnológica.

### **1.2.2 Misión**

Representar, de manera proactiva, eficaz e idónea, los intereses de sus asociados ante los diversos actores y agentes, públicos y privados, vinculados con el subsector hortofrutícola, en el ámbito nacional e internacional, mediante la formulación e implementación de políticas públicas, planes nacionales, programas y proyectos, así como la cabal y eficiente administración del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola y la prestación de servicios tendientes a contribuir al desarrollo integral de los productores y del subsector en su conjunto.

### **1.2.3 Visión**

En el año 2022, ASOHOFRUCOL será una organización gremial nacional agro-empresarial, orientada a representar los intereses de los productores, incluidas la producción, el procesamiento y la comercialización, así como a brindar eficiente y oportunamente, los servicios necesarios y suficientes a todos los actores y agentes, públicos y privados, vinculados con el desarrollo del subsector hortifrutícola.

### **1.2.4 Objetivos de ASOHOFRUCOL**

#### **Con los Agremiados**

#### **Objetivo General**

- Consolidar gremialmente a ASOHOFRUCOL para organizar, representar, defender y fortalecer el subsector.

#### **Objetivos Específicos**

- Incrementar la base social para fortalecer la representatividad del gremio.
- Identificar las necesidades de los productores hortifrutícolas.
- Representar, asesorar, satisfacer y defender los intereses de los productores de frutas y hortalizas del País ante entidades nacionales e internacionales.
- Fortalecer los comités departamentales para lograr mayor representatividad y legitimidad.

### **Con el sector agrícola**

#### **Objetivo General**

- Formular y ejecutar planes, programas y proyectos por producto y regiones para lograr el crecimiento sostenido del sector.

#### **Objetivos Específicos**

- Ejecutar, desarrollar y hacer seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos.
- Concertar con las entidades públicas y actores privados acciones para potenciar el crecimiento sectorial.

### **1.2.5 Valores Corporativos**

- Pertenencia y compromiso
- Transparencia y honestidad
- Responsabilidad y disciplina
- Lealtad
- Calidad
- Solidaridad
- Trabajo en equipo

### **1.2.6 Organigrama de ASOHOFRUCOL**

Ver anexo A.

### 1.2.7 Razón Social

La razón social de la entidad es ASOCIACIÓN HORTIFRUTICOLA DE COLOMBIA quien utiliza como sigla ASOHOFRUCOL, es una entidad sin ánimo de lucro, inscripción en Cámara de Comercio No. S0004357 del 20 de mayo de 1997, e identificada con el NIT.830011509-5.

### 1.2.8 Ubicación

La oficina principal de ASOHOFRUCOL se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la carrera 10 No. 19 – 45 piso noveno.

### 1.3 Análisis del Macro Entorno

El siguiente cuadro, presenta un análisis DOFA (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades), relacionado con la dinámica y condiciones del mercado, características de la producción, desarrollo tecnológico, entorno social y político y políticas e instituciones de apoyo de ASOHOFRUCOL

#### A. MERCADOS

##### DINAMINA DE LOS MERCADOS

<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Creciente demanda nacional y mundial de frutas, tropicales, exóticas, orgánicas para fresco y transformado.</li><li>• Preferencias arancelarias en algunos mercados desarrollados. (UE/ EU).</li><li>• TLC con Canadá y Estados Unidos.</li><li>• Amplia y variada oferta de productos frutícolas.</li><li>• Dinámica positiva de la agroindustria de las frutas.</li><li>• Oportunidades de venta de productos procesados (pulpas y precortados) para los mercados regionales.</li><li>• Tendencia mundial a la utilización de la certificación técnica en el país de origen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baja capacidad para identificar oportunidades comerciales en acuerdos internacionales y en programas especiales (Unión Europea, USA).</li><li>• Incapacidad de responder actualmente a condiciones de demanda creciente.</li><li>• Bajos recursos y precaria organización institucional para promocionar nuevos productos en el exterior.</li><li>• Desarrollos hortofrutícolas importantes en países competidores nuestros.</li><li>• Falta desarrollo de normas sobre productos, pesos, medidas y empaques.</li><li>• Creciente importación de frutas y hortalizas (frescas y procesadas).</li><li>• Gran capacidad productiva de países competidores en productos tropicales.</li><li>• Poco conocimiento interno de las condiciones de los mercados externos.</li><li>• Falta de conocimiento y aprovechamiento de las ventajas arancelarias.</li><li>• Mercado caracterizado por consumidores más exigentes en todos los segmentos.</li><li>• Desconocimiento de los mercados internacionales por parte de los productores colombianos hortofrutícolas.</li><li>• Escaso desarrollo de empresas colombianas comercializadoras internacionales de frutas y hortalizas.</li></ul>

<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<b>CONDICIONES DE LOS MERCADOS</b>	
<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica de Colombia para el transporte aéreo y marítimo.</li> <li>• Los hipermercados han ido modernizando la estructura de mercadeo de productos agroalimentarios en el país, y mejoran las exigencias de calidad, homogenización en normas técnicas.</li> <li>• Puertos marítimos y aéreos en zonas de potencial frutícola.</li> <li>• Disponibilidad de contenedores refrigerados facilita la colocación de productos frescos en mercados distantes.</li> <li>• Costos de fletes aéreos y marítimos ventajosos frente a Ecuador, Perú y Chile.</li> <li>• Posibilidades de entrada en “nichos” de mercado (productos con características especiales).</li> <li>• Avances en informática y comunicaciones facilitan el desarrollo de mercados.</li> <li>• Firme tendencia a disminuir costos de transporte y desarrollo de servicio flexible.</li> <li>• Plantas de IQF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala calidad y deficiente red de vías, infraestructura, puertos y comunicaciones.</li> <li>• Barreras fitosanitarias en países desarrollados para producto fresco.</li> <li>• Controles más exigentes en materia de salud pública (HACCP) y medio ambiente.</li> <li>• Poca capacidad técnica en el país para negociación de normas.</li> <li>• Barreras fitosanitarias (inspección en ciertos puertos de obligatorio paso) incrementan el costo y resta posibilidad de llegar a ciertos mercados.</li> <li>• Falta de transporte nacional especializado para manejo de productos fresco.</li> <li>• Falta estandarización en las normas de empaques en Colombia y entre los supermercados nacionales las exigencias son muy variadas.</li> <li>• Falta aplicar normas técnicas en el comercio de frutas frescas.</li> <li>• La falta de materia prima estandarizada dificulta el desarrollo de la industria nacional de procesados de fruta.</li> <li>• Pocos desarrollos para el manejo de contenedores refrigerados en puertos y carreteras.</li> <li>• Costo del transporte interno relativamente alto.</li> <li>• Poco conocimiento y utilización de los requerimientos de clasificación y empaque de los diferentes clientes nacionales (supermercados, hipermercados, etcétera.)</li> <li>• Reglamentación exigente en los mercados externos para la admisión de productos frutícolas, especialmente fitosanitarias para producto fresco.</li> <li>• Largos trámites para la inclusión de nuevos productos a los mercados externos.</li> <li>• Fuertes barreras de entrada en mercados de gran escala (piña, mangos, papaya, etcétera.)</li> <li>• Elevados costos y márgenes de intermediación en el mercadeo de frutas.</li> <li>• La principal fuente de ventaja competitiva no está en Recursos Naturales sino la tecnología, el conocimiento y la organización.</li> </ul>

**CARACTERISTICAS DE LA PRODUCCION**

<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización geográfica estratégica frente a algunos mercados externos.</li> <li>• Diversidad de condiciones agroecológicas.</li> <li>• Distritos de riego con potencial de desarrollo frutícola.</li> <li>• Algunas experiencias agro empresariales exitosas pueden adaptarse al sector (banano, flores, etcétera.)</li> <li>• Amplia disponibilidad de mano de obra no calificada.</li> <li>• Programas de capacitación con el SENA en poscosecha y otras actividades del trabajo agrícola.</li> <li>• Programas de trasferencia de tecnología como ECAS y AEPS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calificación y especialización de la mano de obra.</li> <li>• Desarrollo productivos dispersos.</li> <li>• Faltan barreras naturales para evitar ingreso de enfermedades vegetales.</li> <li>• Fragilidad de los ecosistemas tropicales.</li> <li>• Poca regularidad en el suministro de agua.</li> <li>• Débil desarrollo de empresas de servicios al sector frutícola.</li> <li>• Alto nivel de inversión es requerido.</li> <li>• Alto riesgo: tecnológico y de salubridad.</li> <li>• Predominio de producción no especializada en frutas.</li> </ul>

<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias (de éxito y fracaso) en una amplia gama de cultivos de hortofrutícolas. Son evaluables los aspectos de producción.</li> <li>• En algunas especies hay establecidos parámetros indicativos sobre condiciones de establecimiento y manejo tecnológico.</li> <li>• Soluciones disponibles para los problemas de plagas y enfermedades.</li> <li>• Tendencias internacionales hacia la especialización de los eslabones de la cadena de producción–consumo (servicios e insumos – producción – distribución – mercadeo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco manejo, pocas podas, fertilización irregular, aplicación esporádica de plaguicidas.</li> <li>• Se usa mano de obra familiar y recursos con bajo costo de oportunidad.</li> <li>• Exposición de cultivos a una amplia diversidad de plagas y enfermedades (presencia de la mosca de la fruta).</li> <li>• Limitación por inconvenientes técnicos y de gestión en algunos distritos de riego.</li> <li>• Tendencia del sector a no utilizar servicios compartidos (poscosecha, procesamiento). Difícil obtener economías de escala y especialización.</li> <li>• Productos de tardío rendimiento exigen altas inversiones iniciales.</li> <li>• Mano de obra dejó de ser factor de ventaja relativa por costos.</li> <li>• Renuencia a hacer clasificación en campo (la hace el intermediario o el distribuidor final).</li> <li>• Amplia dispersión geográfica de la producción de frutales y hortalizas y pequeñas escalas de producción.</li> <li>• Sector hortofrutícola colombiano de costos relativamente altos frente a competencia internacional</li> <li>• Baja cobertura de los programas de capacitación.</li> <li>• Hábitos de gestión empresarial de mínimos esfuerzo y riesgo</li> <li>• Precaria tradición empresarial en el sector de frutas (excepto banano).</li> <li>• Tradición de empresa agrícola autónoma e individualista, sin visión de alianza estratégica con sus proveedores y clientes.</li> </ul>

### **DESARROLLO TECNOLOGICO**

<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se avanza en líneas de acuerdo a la demanda.</li> <li>• Programas universitarios y de especialización en frutales y hortalizas.</li> <li>• Hay respuestas a problemas de plagas y enfermedades en casi todos los cultivos.</li> <li>• Existe en el mundo capacidad de asesoramiento técnico.</li> <li>• Hay una cierta masa crítica de profesionales en las universidades en el área frutícola.</li> <li>• Oferta mundial de tecnología de poscosecha adaptable a las condiciones del país en forma relativamente rápida</li> <li>• Hay oferta mundial de semillas certificadas para algunas especies con potencial de mercado.</li> <li>• Es posible la adaptación de especies extranjeras a climas tropicales.</li> <li>• Necesidades investigación en mejoramiento de especies nativas (lulo, tomate de árbol, granadilla, pasifloras, cucurbitáceas) que respondan al mercado y las preferencias del consumidor.</li> </ul>	<p>. Falta material vegetal de propagación certificado, que permita una producción de mejor calidad, uniforme, resistente a plagas y enfermedades y de alta productividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay masa crítica de “mejoradores” de variedades para la hortofruticultura.</li> <li>• La venta de material vegetativo no opera bajo un sistema de garantías de certificación (sanidad vegetal y características genéticas).</li> <li>• No hay suficiente recurso humano formado para la investigación en actividades hortofrutícolas.</li> <li>• No hay respuesta de investigación a problemáticas agronómicas de ciertos cultivos.</li> <li>• El desarrollo regional de los cultivos no se ha hecho sobre bases de un conocimiento científico de las mejores áreas para la siembra.</li> <li>• No hay masa crítica humana de asistentes técnicos.</li> <li>• La agenda de investigación de CORPOICA está muy concentrada en control de plagas, enfermedades y caracterización.</li> </ul>

## DESARROLLO TECNOLOGICO

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las demandas actuales por soluciones tecnológicas tienen aún holgura para ajustar los recursos necesarios para responder a ellas.</li> <li>• ICA Y CORPOICA adelanta programas en manejo integral de plagas, mejoramiento genético, manejo de agua y suelos y poscosecha.</li> <li>• La agenda actual de investigación de CORPOICA incluye 12 productos frutícolas.</li> <li>• Posibilidad de acelerar el proceso de investigación y transferencia de tecnología mediante la contratación de especialistas internacionales.</li> <li>• Excelente infraestructura de centros y laboratorios de investigación.</li> <li>• Agenda de Investigación COLCIENCIA y CORPOICA avanza en la identificación de las demandas de investigación.</li> <li>• Gran dinamismo en oferta tecnológica internacional para resolver problemas de manejo, conservación, transporte y procesamiento.</li> <li>• Mercados abiertos de tecnología en el ámbito internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay agenda de priorización de investigación por regiones.</li> <li>• Falta investigación acerca de la pertinencia de las recomendaciones foráneas acerca de poscosecha.</li> <li>• Problemas tecnológicos sin resolver en algunas especies (nariz blanda en mango; tristeza en cítricos; baja productividad generalizada).</li> <li>• No se ha realizado un análisis beneficio/costo de un mejoramiento en las actividades de poscosecha.</li> <li>• Pocas entidades en la actividad de investigación: CORPOICA, algunas universidades y otras entidades como CENICAFÉ.</li> <li>• Universidades con carreras afines al sector frutícola con currículos inadecuados a la tendencia actual del mercado.</li> <li>• Poca difusión de los resultados y experiencias de investigación.</li> <li>• Alto grado de especificidad agroecológica de los paquetes tecnológicos (sobre todo en frutas de especies perennes).</li> <li>• Se requiere alto grado de coordinación entre las etapas y factores de la cadena producción-consumo.</li> </ul>

## POLITICAS E INSTITUCIONES DE APOYO

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante avance en la promoción y comercialización de algunos productos hortofrutícolas en la UE.</li> <li>• Algunas unidades de exportación y oficinas de promoción actúan bien en el exterior.</li> <li>• Líneas de crédito especiales para la exportación (Bancoldex).</li> <li>• Líneas de crédito especiales para el sector agrícola (Finagro).</li> <li>• Ley 118 de 1994, establece la cuota de fomento hortofrutícola y crea Fondo de Fomento correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado acceso al crédito para actividades agropecuarias (garantías).</li> <li>• La organización de los productores ha tenido grandes altibajos.</li> <li>• Ambiente adverso para la entrada de nuevos inversionistas productores y/o comercializadores extranjeros al sector hortofrutícola</li> <li>• Baja disponibilidad de recursos para la promoción de productos frutícolas en el exterior.</li> <li>• Falta de financiación para un programa de admisión de productos frutícolas a los mercados externos</li> <li>• Falta desarrollo de sistemas de información sobre mercados nacional e internacional</li> <li>• Servicios de información especializada en frutas y hortalizas, especialmente en las áreas de calidad, información y asesoría empresarial.</li> </ul>

## ENTORNO SOCIAL, POLITICO Y ECONOMICO

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imperativa atención prioritaria al desarrollo rural, por razones de convivencia y equidad.</li> <li>• Recursos disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente definición de derechos de propiedad. Impredecibilidad de algunas variables económicas como la tasa de cambio.</li> </ul>

## 1.4 Análisis del Micro Entorno

Con el propósito de promover el estudio y análisis institucional se presenta a continuación el análisis matriz DOFA (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) de ASOHOFRUCOL como una primera aproximación al tema:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Constituirse en la institución líder para el fomento de la actividad hortofrutícola.</li> <li><input type="checkbox"/> Ser el órgano de consulta ante el Gobierno Nacional</li> <li><input type="checkbox"/> Canalizar el interés nacional e internacional por la actividad hortofrutícola</li> <li><input type="checkbox"/> Orientar la investigación sobre el subsector.</li> <li><input type="checkbox"/> Concertar la producción con productores, comerciantes, industriales y consumidores, por medio de acuerdos de competitividad.</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar el potencial nacional para la producción de frutas y hortalizas.</li> <li><input type="checkbox"/> Concertar con las diferentes instituciones de educación y desarrollo.</li> <li><input type="checkbox"/> Concertar con las instituciones de investigación y extensión.</li> <li><input type="checkbox"/> Constituirse como la fuente de información sobre el subsector.</li> <li><input type="checkbox"/> Adelantar programas de transferencia de tecnología y capacitación.</li> </ul>	<p>Asohofrucol para su desarrollo institucional tiene las siguientes amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Falta conciencia gremial entre los productores</li> <li><input type="checkbox"/> Competencia de otras instituciones por tomar el espacio que presenta la actividad hortofrutícola.</li> <li><input type="checkbox"/> Que los afiliados pierdan la confianza en la asociación.</li> <li><input type="checkbox"/> Atomización en agremiaciones por producto o por regiones.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>ASOHOFRUCOL tiene las siguientes fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiene la representación gremial de los productores de frutas y hortalizas.</li> <li><input type="checkbox"/> Es el organismo de información oficial para el subsector..</li> <li><input type="checkbox"/> Ha logrado hacerse conocer como entidad gremial en el subsector.</li> </ul>	<p>ASOHOFRUCOL tiene las siguientes debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No tiene autosuficiencia financiera, debe capitalizar parte de los ingresos.</li> <li>Baja capacidad de inversión y endeudamiento.</li> <li><input type="checkbox"/> Baja cobertura en programas y servicios para los afiliados.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Participa en los Concejos Municipales de Desarrollo Rural, Comités Municipales de Tecnología y Asistencia Técnica, Concejos municipales y Departamentales de Rehabilitación Sectorial,</li> <li><input type="checkbox"/> Administra eficazmente el Fondo de Fomento Hortofrutícola.</li> <li><input type="checkbox"/> Lealtad de afiliados a la Asociación.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuenta con una estructura organizativa funcional y con experiencia en los procesos administrativos regionales.</li> <li><input type="checkbox"/> Tiene manuales de procedimientos para administración de recursos.</li> <li><input type="checkbox"/> Posee un Sistema de Gestión de Calidad y certificación del ICONTEC, en la norma ISO 9001:2008.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuenta con sistemas eficientes de control interno. S.C.I.</li> <li><input type="checkbox"/> Ha logrado una imagen positiva ante los instituciones de control del Estado.</li> <li><input type="checkbox"/> Tiene alianzas estratégicas con entidades de investigación y fomento como CORPOICA, ICA, SENA, SAC entre otras.</li> <li><input type="checkbox"/> Tiene una estructura administrativa con potencial para adelantar nuevos convenios.</li> <li><input type="checkbox"/> El subsector de horticultores y fruticultores es un potencial amplio para crecer a la Asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Debe mejorar constantemente la estructura regional con programas.</li> <li><input type="checkbox"/> Para acceder a las oportunidades que se presentan es necesario reforzar la infraestructura de Tics.</li> </ul>
--	--

### 1.5 Análisis modelo de Porter (Cinco fuerzas)

El análisis del modelo de Porter, tal como lo señala Wheelen Thomas y Hunger David, pretende identificar la influencia de la competencia en la empresa y como la competencia puede conducir como una limitante en el futuro de la organización o en el largo plazo se puede convertir en una opción estratégica. (WheelenThomas, 2007). En la siguiente figura se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Analizar estas fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en el sector, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



### 1.5.1 Competidores potenciales

De acuerdo a la observación e investigación realizada sobre las empresas del sector agropecuario que podrían estar interesados en representar a los productores de futas y hortalizas del país, se encuentra que existen varias Corporaciones, federaciones y agremiaciones, las cuales son competencia indirecta para ASOHOFRUCOL.

A continuación se describe las potencialidades de los servicios ofrecidos por ASOHOFRUCOL.

- Estructurar, formular, ejecutamos y evaluar Planes, Programas y Proyectos para fortalecer y dinamizar el desarrollo del sector de frutas y hortalizas de Colombia.
- Apoyar y coordinar las actividades de promoción, formulación, ejecución e investigación científica.
- Brindar capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología a los productores para mejorar sus capacidades técnicas, administrativas y comerciales.
- Promover la asociatividad de productores de frutas y hortalizas.
- Identificar y desarrollar mercados y productos en el escenario internacional. Con diferentes proyectos de inversión le apostamos a crear una oferta exportadora de talla mundial para posicionar al sector en los mercados internacionales.
- Acopiar y difundir información sectorial para su fortalecimiento económico, social y empresarial. Para esto contamos con diversos canales de comunicación.

- Propiciar procesos de interacción con nuestros productores a través de congresos, seminarios y talleres para promover un mayor acercamiento entre los actores del sector y compartir conocimientos y experiencias.
- Organizar misiones tecnológicas y comerciales para promocionar nuestros productos en el exterior, ampliar las oportunidades del sector y recibir actualización tecnológica.

### **1.5.2 Proveedores**

Los principales proveedores de ASOHOFRUCOL para poder desarrollar su objeto social y poder prestar sus servicios son:

- Subsector hortifrutícola. El subsector le provee información a ASOHOFRUCOL para que esta a su vez pueda ser difundida a los productores y Asociados.
- Ministerios, Gobernaciones, Alcaldías, secretarías de agricultura Etc. Este tipo de entidades le suministran a ASOHOFRUCOL información y proyectos para que sean ejecutados.
- Fondo Nacional de Fomento hortifrutícola. El Fondo le provee recursos a ASOHOFRUCOL debido a que ASOHOFRUCOL por administrar el fondo recibe el 10% de los ingresos recibidos por concepto de cuota de fomento.

### **1.5.3 Rivalidad entre Competidores**

Se observa en el subsector hortifrutícola, varias empresas interesadas en representar a los productores de frutas y hortalizas. Como competencia indirecta existen empresas que agremian productores del sector agrícola y que brindan información y capacitación a los productores del sector agrícola de forma general pero no específicamente a los productores de frutas y hortalizas como lo hace ASOHOFRUCOL.

Una de ellas es la Corporación Colombia Internacional - CCI, que es una empresa QUE promueve la reconversión agropecuaria colombiana con herramientas propias, mediante los MACS - Modelos Agroempresariales Competitivos y Sostenibles.

Federación De productores de frutas y hortalizas FEDEFRUCOL es una organización gremial nacional agrícola, de segundo grado, de derecho privado, apolítica, colombiana, sin ánimo de lucro, abierta a personas jurídicas (cooperativas; organizaciones solidarias agropecuarias; asociaciones, organizaciones de agro cadenas de frutas y verduras regionales y zonales; empresas asociativas de trabajo E.A.T.; Sociedades Agrarias de Transformación, SAT; Zonas de Interés para el Desarrollo Rural, Económico y Social, ZIDRES o sus miembros; asociaciones de pequeños y/o medianos productores de frutas y/o hortalizas; pequeños, medianos y grandes productores de frutas y verduras) centros de investigación y la academia; empresarios de la producción; transformación; comercialización; exportación; importación; distribución que cumplan objetivos similares a este Gremio.

Las anteriores empresas son la competencia indirecta de ASOHOFRUCOL, teniendo en cuenta la experiencia y los servicios que ofrece ASOHOFRUCOL, la rivalidad con estas empresas básicamente es por la Administración del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, la rivalidad tiende a aumentar cuando se acercan las fechas de vencimiento del contrato de Administración del FNFH con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural generalmente lo hacen anunciando comentarios negativos de ASOHOFRUCOL a través de diferentes medios de comunicación y oficios mal intencionados en busca de dañar la imagen de ASOHOFRUCOL ante las entidades del estado y con el fin de que el convenio entre ASOHOFRUCOL y el MADR no sea prorrogado. Esto a su vez genera desconfianza en el sector y afecta la productividad debido a que muchas veces hay entidades interesadas en contratar servicios de ASOHOFRUCOL y por este tipo de comentarios desisten de sus planes.

#### **1.5.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos.**

En el subsector hortifrutícola la segunda fuerza competitiva se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.

La amenaza de servicios sustitutos para ASOHOFRUCOL es pequeña debido a que existe un gran número de productores afiliados y la relación de ASOHOFRUCOL con los afiliados es buena. Así mismo cabe resaltar que existen más organizaciones gremiales pero no ofrecen los mismos servicios específicamente en el tema de frutas y hortalizas. Los servicios sustitutos que se podían presentar son la formulación y ejecución de proyectos, servicios de capacitación, asociatividad.

#### **1.5.5 Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los proveedores del mercado para aumentar sus precios y ser menos ccesivos

En el subsector hortifrutícola la cantidad de proveedores es pequeñas y muy limitada debido a que por lo general son organizaciones como alcaldías, secretarías de agricultura, gobernaciones etc. que formulan proyectos para que ASOHOFRUCOL los ejecute, por lo cual ASOHOFRUCOL, formula constantemente estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

#### **1.5.6 Poder de negociación con los clientes.**

Esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los clientes de ASOHOFRUCOL y del subsector hortifrutícola para obtener un buen servicio. A continuación se menciona algunos de los principales clientes de ASOHOFRUCOL:

- Recaudadores

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- Productores, comercializadores, procesadores de frutas y hortalizas.
- Entidades ejecutoras de contratos.

ASOHOFRUCOL a través de sus procesos, especialmente de los procesos misionales cumple los requisitos de los productores, asociados y partes interesadas, actualmente ASOHOFRUCOL cuenta con una base de 4500 afiliados.

Para el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a la prestación de los servicios. Se aplican encuestas las cuales están referenciadas en cada una de las caracterizaciones de los procesos y se tiene una ficha del indicador con estos datos y se realiza constante seguimiento. Algunas de las encuestas implementadas son las siguientes.

- Encuestas de satisfacción para el seguimiento y control de proyectos.
- Encuesta de satisfacción de Asociados de ASOHOFRUCOL.
- Encuesta de satisfacción en eventos.
- Encuesta de satisfacción de la revista frutas y hortalizas.
- Encuesta de satisfacción del cliente de recaudo.
- Evaluación de la satisfacción de capacitaciones.

De otra parte se cuenta con un buzón en la página web de ASOHOFRUCOL para la atención de quejas sugerencias y felicitaciones.

## **1.6 Variables que afectan el micro entorno de ASOHOFRUCOL**

Las variables o fuerzas del micro entorno influyen en la empresa en la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, las variables que se presentan en ASOHOFRUCOL son:

- **La empresa**

Todos los procesos o áreas de ASOHOFRUCOL influyen directamente en la satisfacción de las necesidades del cliente, debido a que en los diferentes procesos de la entidad pero sobre todo en los procesos misionales como lo son desarrollo gremial, planeación estratégica, planes programas y proyectos y recaudo se toman decisiones de acuerdo con los planes de la alta dirección; así mismo se mantiene en continua retroalimentación con los demás procesos de apoyo como lo son contabilidad, presupuesto, talento humano, sistemas, tesorería, compras y contratación. En presupuesto se gestiona, planea, compromete y ejecuta los recursos para que ASOHOFRUCOL desarrolle su objeto social, preste sus servicios y realice las actividades relacionadas con la satisfacción del cliente, el proceso de contratación y compras realiza las cotizaciones, requisiciones, elabora los ordenes de compras y contratos para la provisión, en contabilidad se comparan los ingresos con los costos y gastos para evaluar si hay rentabilidad, Talento humano se encarga de realizar los procesos de selección del talento humano y de velar por el bienestar del mismo. Sistemas se encarga de brindar el apoyo tecnológico a todos los procesos y de brindar apoyo logístico en los diferentes eventos o actividades que se realicen,

tesorería se encarga de realizar los pagos relacionados con los diferentes servicios que presta ASOHOFrucol

- **Proveedores**

Son aquellas que proporcionan los recursos necesarios para producir los bienes y servicios. Las variables que afectan de una manera más directa son: número de proveedores, tamaño del proveedor, poder de negociación y poder del mercado. Los proveedores de ASOHOFrucol son: las gobernaciones, secretarías de agriculturas, Alcaldías, Ministerios que proveen información a ASOHOFrucol para desarrollar su objeto social así mismo proveen proyectos para que sean ejecutados.

- **Clientes**

Los clientes actuales de ASOHOFrucol está conformado básicamente por productores, consumidores, y entidades del gobierno, los cuales cada uno tiene unas características especiales lo cual exigen un trato especial y un análisis especial para medir el grado de satisfacción del clientes como se muestra a continuación.

<b>PROCESO</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>REQUISITOS DEL CLIENTE</b>	<b>DOCUMENTOS EN LOS QUE QUEDAN PLASMADOS LOS REQUISITOS DEL CLIENTE</b>	<b>MEDICION SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>
RECAUDO	Recaudadores.	1. Informar de manera clara y amplia sobre la normatividad de recaudo. 2. Visitas. 3. Expedición de paz y salvo a los recaudadores	1. Solicitud de expedición de paz y salvo (correo electrónico, comunicación escrita etc.) 2. Solicitud de certificado de pago (correo electrónico, comunicación escrita, etc.) 3. Actas de visita.	1. Encuesta de satisfacción del cliente. 2. Servicio no conforme. 3. Reporte de quejas, sugerencias y/o felicitaciones.
	Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural	1. Velar por el oportuno y correcto recaudo de la cuota de fomento hortifruticola	1. Contrato de administración del FNFH y Ley 118 de 1994.	1. Actas de reunión de Junta Directiva del FNFH. 2. Informes de la Contraloría General de la República.
PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	Productores, comercializadores, procesadores.	1. Formular, evaluar y ejecutar proyectos en temas referentes al mejoramiento del sistema productivo, acceso a mercados, conocimientos, asociatividad,	1. Actas de los consejos de las Cadenas.	1. Evaluación de la satisfacción de la capacitación.

		<p>acceso a servicios de otras entidades del sector.</p> <p>2. Buen manejo de los proyectos y de los resultados de los mismos por parte de los ejecutores.</p> <p>3. Difusión de los resultados de los proyectos.</p>	<p>2. Lineamientos de Política del subsector Hortifrutícola FNFH.</p> <p>3. Actas de reunión de juntas del FNFH y ASOHOFrucol.</p>	<p>2. Encuesta de satisfacción de beneficiarios de proyectos.</p> <p>3. Encuesta de la satisfacción de la revista frutas y hortalizas.</p> <p>4. Servicio no conforme.</p> <p>5. reporte de quejas, sugerencias y/o felicitaciones</p>
	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	1. Inversión de la cuota de fomento en los términos establecidos en la ley.		<p>1. Actas de reunión de Junta Directiva del FNFH.</p> <p>2. Informes de la Contraloría General de la República.</p>
	Ejecutores de contratos de proyectos	<p>1. Orientación en los procedimientos de la organización y en la resolución de problemas.</p> <p>2. estudio de las solicitudes de modificación que el ejecutor presente para aprobación.</p> <p>3. Resolución oportuna y diligente de las consultas formuladas por el ejecutor.</p>	1. Contratos con los ejecutores.	<p>1. Encuesta de satisfacción para seguimiento y control de proyectos.</p> <p>2. Servicio no conforme.</p> <p>3. reporte de quejas, sugerencias y/o felicitaciones.</p>
DESARROLLO GREMIAL	Productores Asociados y no asociados	<p>1. Información sobre el comportamiento de la producción, transformación, comercialización, y consumo de los renglones hortifrutícolas estratégicos.</p> <p>2. Capacitación y actualización en temas estratégicos para la producción, transformación y comercialización y consumo de frutas y hortalizas.</p> <p>Atención adecuada e idónea por parte de los funcionarios que prestan los servicios de la asociación.</p> <p>4. Representatividad gremial.</p>	<p>1. Plan anual de inversiones.</p> <p>2. Estatutos de ASOHOFrucol.</p>	<p>1. Encuestas de satisfacción a asociados.</p> <p>2. Encuesta de satisfacción de participación en eventos.</p> <p>3. Encuesta de satisfacción de las capacitaciones.</p>

Fuente: propia del Autor

- **Competidores**

La competencia está conformada por el conjunto de empresas que intentan desarrollar la misma labor, ASOHOFRUCOL actualmente no cuenta con competencia directa, sin embargo actualmente trabaja en mejorar cada uno de sus procesos y servicios busca estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes.

- **El Mercado**

El grupo de mercado hacia el cual está orientado ASOHOFRUCOL es el subsector hortifrutícola colombiano, para ello ASHOFRUCOL permanece en constante actualización en temas gubernamentales participando en las reuniones de la Asociación de Agricultores de Colombia SAC, así mismo realiza constante reuniones con los productores de frutas y hortalizas de las diferentes regiones de Colombia para conocer las necesidades actuales necesidades del subsector.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA NECESIDAD**

### **2.1 Justificación**

ASOHOFRUCOL, surge por la necesidad de agremiar a los productores de frutas y hortalizas de Colombia, Desde el año 1996, administra el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH), y el recaudo de la Contribución Parafiscal Cuota de Fomento Hortifrutícola por contrato suscrito con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. ASOHOFRUCOL, como entidad administradora del FNFH, es responsable de la inversión de estos recursos en proyectos productivos para impulsar desarrollo de los productores de frutas y hortalizas del país, y para ello se rige en la ley 118 de 1994. ASOHOFRUCOL, para realizar la labor de administrar el FNFH cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos, el cual es aprobado previamente por la Junta Directiva de Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, ASOHOFRUCOL, lo administra apoyado en la resolución 09554 de 2000, expedida por el Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, en cumplimiento a dicha resolución. ASOHOFRUCOL, como entidad administradora debe presentar informes trimestrales sobre la ejecución del presupuesto a la Junta Directiva del Fondo Nacional de Fomento hortifruticola, a la Contraloría general de la nación, y a la contaduría general de la nación, así mismo la Contraloría general de La republica audita la administración del FNFH anualmente y presenta un informe sobre el resultado de la visita de auditoria.

Teniendo en cuenta el último informe de auditoría realizada por la contraloría General de la Republica de las vigencias 2013 y 2014, la cual se realizó durante el periodo octubre - diciembre de 2015, surgió la necesidad de elaborar un plan de mejora para realizar acciones y realizar seguimiento a cada uno de los hallazgos, para realizar el seguimiento a las acciones formuladas del plan de mejoramiento se utilizó el formato 14.1 del aplicativo SIRECI de la Contraloría general de la república. Este formato se considera bastante completo ya que permite profundizar en cada una de las áreas involucradas en el funcionamiento de las empresas y es una herramienta utilizada por todas las empresas del sector público.

La finalidad es que a través de la elaboración y aplicación del plan de mejoramiento se logre fortalecer cada uno de los procesos de ASOHOFRUCOL como entidad Administradora del

Fondo Nacional de Fomento Hortifructícola, no solo para dar cumplimiento al plan de mejoramiento exigido por la contraloría si no para mejorar cada uno de los procesos de ASOHOFRUCOL.

### 2.3 Delimitación

El presente proyecto se basa en la elaboración de un plan de mejoramiento que le permite a ASOHOFRUCOL como entidad administradora del Fondo Nacional De Fomento Hortifructícola identificar las deficiencias mediante herramientas de diagnóstico en cada uno de los procesos teniendo como base los hallazgos del informe de la Auditoría realizada por la Contraloría General de la republica de los años 2013 y 2014, especialmente en el proceso de presupuesto e implementar acciones correctivas, preventivas y realizar actividades estratégicas para el mejoramiento de las debilidades y que permitan fortalecer los diferentes procesos de presupuesto.

### 2.4 Problema

El informe de la visita de la auditoría realizada durante el cuarto trimestre del año 2015, y en el cual auditaron la información correspondiente al año 2013 y 2014, nos permitió conocer ciertos número de hallazgos, esto nos llevó a plantear el interrogante de cómo fortalecer los diferentes procesos de ASOHOFRUCOL, por ello se hace necesario realizar una serie de acciones a cada uno de ellos en especial a los relacionados con el área de presupuesto.

### 2.5 Hallazgos proceso de presupuesto

No.	Código hallazgo	Descripción hallazgo	Causa del hallazgo	Efecto del hallazgo	Acción de mejoramiento
26	26	<p><b>Hallazgo No. 26 Ejecución presupuestal (A)</b>            Criterio: Incumplimiento al Acuerdo Presupuestal N° 2 del 28-05-2014.            En la verificación del cumplimiento de los acuerdos presupuestales, la CGR evidenció que el programa de transferencia de tecnología, para la vigencia 2013, alcanzó una ejecución del 54%. Lo anterior por posibles deficiencias por parte del administrador del Fondo en la ejecución de recursos ocasionado por la indebida escogencia de ejecutores</p>	<p>Los Ejecutores de los proyectos no invirtieron la totalidad de los recursos en los proyectos, por lo que se realizaron reintegros o no se realizaron los últimos desembolsos</p>	<p>Baja ejecución presupuestal, afectando la inversión del FNFH</p>	<p>Preventiva</p>

		externos, lo cual afectó los resultados esperados.			
27	27	<p><b>Hallazgo No. 27 Reuniones Junta Directiva (A)</b>  Criterio: Cumplimiento en la periodicidad de sus reuniones.  Fuente de Criterio: Resolución 9554 de 2000</p> <p>Se evidenció baja ejecución de los rubros equipos de sistemas, materiales y suministros y gastos de laboratorio, lo que generó retrasó de las actividades de proyectos debido al incumplimiento en la periodicidad de las reuniones de la Junta Directiva del Fondo para la aprobación del presupuesto del segundo trimestre de 2014.</p>	Falta de un reglamento que regule la actuación de la Junta Directiva en beneficio del funcionamiento del FNFH	incumplimiento de la Resolución 9554 de 2000	Correctiva

### 3. DISEÑO METODOLOGICO

La investigación está orientada al proceso de presupuesto de la empresa ASOHOFRUCOL, para ello se presenta a continuación de forma detallada los diferentes conceptos metodológicos que requiere el presente trabajo “plan de mejora en el proceso de presupuesto de ASOHOFRUCOL”.

#### 3.1 Tipo de estudio

A través de la observación, descripción y explicación, se formulará el tipo de estudio a utilizar, con el objeto de señalar la clase de información que se necesita de igual forma el nivel de análisis, tomando como punto de partida los objetivos y preguntas planteadas en el desarrollo de esta investigación.

**3.1.1 Descriptivo:** Teniendo en cuenta que el Control interno de los procesos de ASOHOFRUCOL y en especial el del proceso de presupuesto ha evolucionado a través del tiempo y por consiguiente ha sido numerosos los informes de auditorías acerca de los mismos, el tipo de estudio que se va a llevar a cabo en esta investigación es de carácter descriptivo por cuanto el objeto está orientado a que el presente plan sirva como guía a la administración y demás funcionarios de ASOHOFRUCOL, especialmente para la búsqueda del mejoramiento continuo y fortalecimiento de los procesos.

En el procesos de elaboración de este plan se pudo consultar que es ASOHOFRUCOL, como funciona, que servicios presta, como está diseñada su estructura orgánica, con que talento humano cuenta actualmente, cuales son las funciones de sus procesos en especial el del proceso de presupuesto, cuales son las herramientas administrativas y de control utilizadas por la administración para el logro de los objetivos.

**3.1.2 Explicativo:** El presente plan de mejora permite centralizar una serie de procedimientos, indicadores, manuales, a través de la indagación y la observación para evaluar los procesos actuales e incluir aquellos que se consideren necesarios según los criterios del investigador.

No basta con tener procedimientos, normas, controles e indicadores; es necesario contar con el talento humano capacitado que sirva de soporte para alcanzar los objetivos.

Es necesario especificar en el manual de procedimientos las tareas específicas y responsabilidades de cada funcionario, para lograr establecer parámetros de medición del progreso de la empresa y de su talento humano.

## 3.2 Método de investigación

Componen el conjunto de procesos que el individuo debe tomar en la investigación y demostración de la verdad, organizados estos de forma lógica para llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

**3.2.1 Método de observación:** El desarrollo y la investigación están basados en procesos ya establecidos y que se llevan a cabo por el personal del proceso de presupuesto, con base en el manual de funciones y los memorandos emanados por la gerencia, y por el Director administrativo y financiero.

Con este estudio se pretende mejorar los procedimientos a través de la centralización de las normas en manuales de procedimientos que pretenden buscar la efectividad y eficiencia del proceso de presupuesto.

**3.2.2 Método inductivo y deductivo:** partiendo de que el método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas en situaciones similares a las observadas, la investigadora parte de la observación de fenómenos o situaciones específicas que delimitan el problema de investigación.

Por otra parte, el método deductivo se inicia con la observación de fenómenos generales con el objeto de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

## 3.3 Fuentes técnicas para la recolección de Información.

Es necesario tener un claro concepto de las fuentes y las técnicas, debido a que las primeras son hechos o documentos a los que se van acudir para obtener información.

Las técnicas son los medios que se utilizarán para la recolección de la información, ya sea oral o escrita, con lo cual se explorará describirá y explicarán los hechos que entraran a definir el tema de la investigación.

**3.3.1 Información:** Para lograr cumplir con el logro de los objetivos del trabajo propuesto, el problema de la investigación se inicia a través de la observación directa, por lo cual se realizaron visitas y reuniones con los diferentes procesos de ASOHOFRUCOL, observando las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos pero haciendo énfasis en el proceso de presupuesto, permitiendo de esta manera definir las características para profundizar en el problema planteado.

- Fuentes primarias: En la realización del presente trabajo se utilizó la observación directa, se contó con mi experiencia y conocimiento de los diferentes procesos de la entidad; así mismo con la colaboración de los Directores y Coordinadores de los demás procesos.

- Fuentes secundarias: En la realización de la presente investigación se recurre a diversas fuentes de información como la Biblioteca de ASOHOFRUCOL, la cual facilitó información como libros, diccionarios, revistas, folletos, informes, que sirvieron de guía en la realización del marco conceptual, antecedentes, y para la complementación de conceptos relacionados con ASOHOFRUCOL.

**3.3.2. Técnicas para el tratamiento:** Al establecer el tipo de estudio que se va desarrollar, se requiere identificar y describir la técnica del análisis de la información de acuerdo con la clase de instrumento que se utilizara en la recolección de información y servirá para el adecuado desarrollo del proyecto.

## **4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **4.1 General**

Establecer un plan de mejoramiento que permita realizar acciones preventivas, correctivas y de mejora y que permita realizar seguimiento, control, monitoreo y evaluación de cada uno de los hallazgos relacionados con el proceso de presupuesto encontrados por la Auditoría de la Contraloría General de la República de los años 2013 y 2014 y que a la vez permita fortalecer el proceso de presupuesto de ASOHOFRUCOL y hacerla más competitiva.

### **4.2 Específicos**

- Identificar las causas que generaron los hallazgos encontrados durante la por la Contraloría General de la República durante su auditoría a los años 2013 y 2014.
- Identificar acciones correctivas preventivas y de mejora que corrijan cada uno de los hallazgos realizados por la Contraloría General de la República.
- Realizar acciones que permitan mejorar los diferentes procesos de ASOHOFRUCOL.
- Fortalecer los diferentes procesos que realiza ASOHOFRUCOL, en especial el proceso de presupuesto.

## **5. ALCANCES Y RESTRICCIONES DEL PROYECTO**

El alcance del presente trabajo contempla la elaboración de un plan de mejora orientado a mejorar y fortalecer cada uno de los procesos que realiza ASOHOFRUCOL, la ejecución de la presente propuesta está sujeta a la aprobación por parte de la Junta Directiva quien es el máximo órgano de dirección, así mismo se presenta algunas restricciones para la formulación y ejecución las cuales son falta de presupuesto debido a que el presupuesto ASOHOFRUCOL para el año 2016, se elaboró en el mes de noviembre de 2015, y no se estimó los costos del plan de mejora, de otra parte ha sido complicado realizar las reuniones debido a que no se cuenta con suficiente disposición de tiempo por parte de los empleados en brindar disposición debido a sus múltiples ocupaciones laborales.

De otra parte la aplicación del presente plan se deja a consideración de la alta dirección de ASOHOFRUCOL.

## **6. DIAGNOSTICO ORGANIZAL**

El diagnostico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello, será conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico.

Cada una de ellas posee una serie de características, estructura e incluso un enfoque distinto. Por ello, a la hora de seleccionar alguna en particular, debemos elegir aquella que ofrezca el tipo de información que busca la compañía. Así pues, será de interés analizar todas las metodologías

### **6.1 Aplicación de herramientas de diagnostico**

Para realizar el diagnostico de ASOHOFRUCOL y formular las acciones a cada uno de los hallazgos se realizaron reuniones previas así mismo se utilizó como herramienta de diagnóstico la matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), la cual es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia, mediante la cual se analizan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa. Las Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor; Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

Referente a la empresa ASOHOFRUCOL cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado con la norma ISO 9001:2008, es importante resaltar que el mapa de procesos de ASOHOFRUCOL y los procedimientos existentes se encuentran desactualizado debido a fueron creados en el año 2010 y ASOHOFRUCOL ha presentado un crecimiento acelerado en el último año.

### **6.2 Sensibilización y aceptación al cambio**

- Se realizaron reuniones mensuales y se enviaron correos para informar a los funcionarios, contratistas y clientes de ASOHOFRUCOL, sobre los cambios y mejoras que tendrá la organización en cada uno de los procesos relacionados con la implementación del plan de mejora esto con el fin de sensibilizar, así mismo se realizaron jornadas de capacitación para dar a conocer las mejoras y los nuevos procedimientos que surjan con la implementación del presente plan de mejoramiento.

### 6.3. Estado previo al plan de mejora y gestión de procesos

ASOHOFRUCOL desde el mes de noviembre del año 2010, cuenta con un El Sistema de Gestión de Calidad, así mismo desde el año 2010, ASOHOFRUCOL se encuentra certificado por el ICONTEC en la norma ISO 9001: 2008. El Mapa de Procesos existente antes de iniciar el presente plan de mejora es el siguiente:

Figura 2. Mapa de Procesos previo al plan de mejora



Dentro del sistema existente los procesos de ASOHOFRUCOL se dividen de la siguiente forma:

- **Procesos de Nivel Estratégico**

Los procesos que están en este nivel están relacionados con la definición de lineamientos, políticas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su misión y para el seguimiento, control y protección de los recursos.

- **Procesos a nivel misional**

Los procesos que están en este nivel contribuyen con el desarrollo de la misión de ASOHOFRUCOL, constituye a la cadena de valor de la organización.

- **Procesos a nivel de apoyo**

Los procesos que están a este nivel soportan o dan apoyo a la ejecución de las actividades de los procesos misionales de ASOHOFRUCOL.

- **Procesos a nivel de evaluación seguimiento y mejora**

Los procesos que están en este nivel realizan una evaluación del cumplimiento de los requisitos, realiza seguimiento a la planificación y proporciona herramientas para la mejora de cada uno de los procesos.

### **6.3.1 El proceso de presupuesto**

El proceso de presupuesto antes de iniciar la elaboración del presente plan de mejora junto con los procesos de contabilidad y tesorería hace parte del proceso de apoyo financiero.

En el área financiera más específicamente en el proceso de presupuesto, se debe realizar un diagnóstico dado que es allí donde específicamente se asigna, determina y se controla los ingresos y gastos.

En toda organización el área financiera se caracteriza por ser un punto crítico dada su especial vulnerabilidad, propensión a la corrupción y a la destinación indebida por parte de funcionarios y terceros.

La falta de actualización del mapa de procesos, procedimientos, manuales de funciones, ha conllevado a la empresa a cometer errores y demoras en muchos de los procesos los cuales han sido objeto de hallazgos por parte de las diferentes auditorías realizadas a la entidad.

El sistema financiero es el instrumento de carácter general que puede contribuir al desarrollo de la empresa, siempre y cuando su diseño e implementación asegure el grado de calidad y confiabilidad necesaria para el logro de los objetivos y metas trazados.

La propuesta será efectiva en el grado en que la empresa desarrolle e implemente las herramientas formuladas y se proponga alcanzar los objetivos planteados, que obedecen a directrices y métodos flexibles para desarrollar organizaciones, donde el objetivo primordial sea el de disponer y aplicar herramientas que sirvan para el desarrollo óptimo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos, basados en un análisis de principios racionales que permitan pronosticar el mañana.

Es por eso que se hace imperativo realizar a la mayor brevedad una revisión completa de todos los procesos, procedimientos y actividades que conforman el proceso financiero y en especial el proceso de presupuesto, es decir la actualización de los procedimientos y el manual de funciones, elaboración de mapa de riesgos.

### 6.3.2 Análisis DOFA proceso de presupuesto

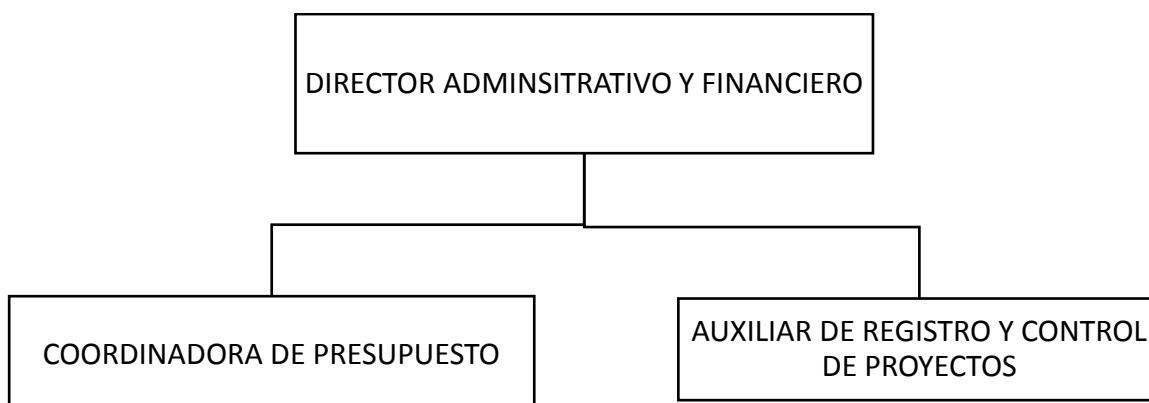
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>PRESUPUESTO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>FORTALEZAS</b></li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS + OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES + OPORTUNIDADES</b>
<p>O1. Se cuenta con un control dentro del proceso para el desarrollo de actividades dentro del mismo y con certificación ISO 9001:2008</p> <p>O2. Cumplimiento en la presentación de acuerdos presupuestales</p> <p>O3. Participación del área de presupuesto en la formulación de los proyectos</p> <p>O4. Funcionarios con conocimiento en normas y reglamentación tributaria</p> <p>O5. Recursos disponibles para invertir en proyectos</p>	<p>F1+01. Procedimientos del proceso establecidos, se cuenta con un control dentro del proceso para el desarrollo de actividades dentro del mismo y con certificación ISO 9001:2008.</p> <p>F2+02. Cumplimiento en las fechas de presentación de información solicitada por organismos de control. Cumplimiento en la presentación de Acuerdos presupuestales.</p> <p>F4+04. Aplicación en los procesos y tramites la normatividad vigente. Funcionarios con conocimientos en normas y reglamentación tributaria.</p> <p>F5+05. Existencia del plan anual de inversiones. Recursos disponibles para invertir en proyectos.</p>	<p>D1+03. Falta de comunicación entre áreas. Participación del área de presupuesto en la formulación de proyectos.</p> <p>D2+04. Incumplimiento por parte de las demás áreas, proveedores y contratistas de los requisitos de ley para el trámite de cuentas por pagar. Funcionarios con conocimiento en normas y reglamentación tributaria.</p> <p>D3+ O5. Incumplimiento total o parcial sobre los gastos de los recursos apropiados en el presupuesto anual o trimestral es decir baja ejecución. Recursos Disponibles para invertir en proyectos.</p>

AMENZAS	FORTALEZAS + AMENAZAS	DEBILIDADES + AMENAZAS
A1. Crecimiento acelerado de ASOHOFRUCOL A2. Desactualización de los procedimientos A3. Tramite de cuentas después de las fechas de cierre A4. Cambio constantes en las políticas contables y tributarias A5. baja ejecución	F1+A2. Procedimientos del proceso establecidos. Desactualización de los procedimientos. F3+A1. Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades. Crecimiento acelerado de ASOHOFRUCOL. F4+A4. Aplicación en los procesos y trámites del área de la normatividad vigente. Cambio Constantes en las políticas contables y tributarias.	D1+A1. Falta de comunicación entre áreas. Crecimiento acelerado de ASOHOFRUCOL.A1. Crecimiento acelerado de ASOHOFRUCOL D2+A3. Incumplimiento por parte de las demás áreas, proveedores y contratistas de los requisitos de ley para el trámite de cuentas por pagar. Trámite de cuentas por pagar después de las fechas de cierre. D3+A5. Incumplimiento total o parcial sobre el gasto de los recursos apropiados en el presupuesto anual o trimestral es decir baja ejecución. Baja ejecución.

### 6.3.3 Estructura proceso de presupuesto

El proceso de presupuesto antes de iniciar a elaborar el presente plan de mejora en el mapa de procesos se encuentra formando parte del proceso financiero, así mismo cuenta con un procedimiento de elaboración de presupuesto y de ejecución de presupuesto. En el organigrama el proceso se encuentra liderado por el Coordinador de presupuesto el cual depende del Director Administrativo y financiero, para la realización de las funciones el Coordinador de presupuesto tiene como apoyo un auxiliar de registro y control de proyectos este cargo le reporta al Director Administrativo y financiero. A continuación se presenta la estructura inicial el área de presupuesto:

Figura 3. Estructura proceso de presupuesto previo al plan de mejora




### 6.3.4 Manual de funciones

A continuación se puede apreciar los manuales de funciones existentes antes de la realización del plan de mejora en el área administrativa y financiera de los funcionarios que ejercen labores relacionadas con el proceso de presupuesto:

- Manual de funciones del Director Administrativo y financiero.
- Manual de funciones Coordinador de presupuesto
- Manual de funciones Auxiliar de registro y control de proyectos

- **Manual de funciones Director administrativo y financiero**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		<b>Versión:16</b> <b>Fecha: 30/09/2015</b> <b>Código: TH-MA-001</b>
<b>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>			
<b>AREA/ DIRECCION:</b>	Dirección Administrativa y Financiera		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Director Administrativo y Financiero</b>		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Dirigir y coordinar la Unidad Administrativa y Financiera de la entidad y dar apoyo en los temas relacionados con el cargo a la Gerencia General.		
<b>CARGO AL QUE LE REPORTA:</b>	Gerente General		
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:</b>	<b>Nombre delos cargos</b>	<b>No de Personas</b>	
	Coordinador Tesorería	1	
	Coordinador Contabilidad	1	
	Coordinador de Talento Humano	1	
	Coordinador de presupuesto	1	
	Coordinador de sistemas	1	
	Recepcionista	1	
	Auxiliar de gestión documental	1	
	Auxiliar de servicios generales	1	
	Gestor de Calidad	1	
<b>B. PERFIL DEL CARGO</b>			

<b>NIVEL EDUCATIVO:</b>	Profesional en carreras administrativas o financieras, con Maestría o Especialización en Administración, Finanzas o afines.
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 3 años de experiencia relacionada.
<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b>	Liderazgo, dinamismo, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de solucionar problemas y resolver conflictos, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, organización, comunicación asertiva, planificación, compromiso, capacidad de respuesta en el trabajo bajo presión, confidencialidad, iniciativa, tolerancia y respeto, manejo de personal.
<b>CONOCIMIENTOS O FORMACION REQUERIDA</b>	Análisis financiero, manejo de inversiones, presupuesto, contabilidad, personal, inventarios.

### **C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

#### **GENERALES**

Apoyar a la Gerencia General en las funciones propias de su cargo.
Conocer y manejar el Sistema de Gestión de Calidad y estar al tanto de los cambios, correcciones y actualizaciones que se le realicen
Revisar permanentemente el SGC en lo relacionado con su Proceso y sus Procedimientos y cumplir con las responsabilidades allí establecidas.
Contribuir a la mejora continua del SGC, a través de los mecanismos que estable el sistema (acciones correctivas, preventivas y de mejora, identificación de no conformidades y producto no conforme, etc.)
Ejercer liderazgo frente a su equipo de trabajo en cuanto al compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad de la organización
Medir los resultados y hacer seguimiento de su(s) proceso(s) a través de los indicadores de gestión del Sistema
Procurar el cuidado integral de su salud
Suministrar información Clara, veraz y completa sobre su estado de salud
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa;
Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo
Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST;
Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
Contribuir con las tareas relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad que se le soliciten
Las demás que siendo de la naturaleza del cargo le sean asignadas por la Gerencia General.


#### **ESPECIFICAS DEL CARGO**

Elaborar, en coordinación con la Gerencia General, las políticas generales, necesarias y suficientes, para el cabal funcionamiento, así como los manuales de procedimientos y de funciones del personal o de los profesionales que prestan sus servicios a la institución;
Coordinar la elaboración del Plan Anual de Inversiones y Gastos del FNFH y el presupuesto de Asohofrucol con las demás unidades funcionales.

Coordinar, el control y verificación de la ejecución del Presupuesto de Ingresos y los Acuerdos trimestrales de gastos de funcionamiento e inversiones, las modificaciones internas y los traslados presupuestales;
Planificar las actividades financieras, considerando el origen y destino de los recursos y dirigir el manejo de las operaciones de tesorería;
Proponer la implementación de mecanismos y/o la adopción de medidas dirigidas a optimizar la eficiencia en el uso de los recursos financieros, así como su transparencia;
Atender la Auditoria Gubernamental, con Enfoque Integral, realizada anualmente por la Contraloría General de la República y coordinar la formulación e implementación del Plan de Mejoramiento;
Coordinar con las demás unidades funcionales la elaboración y presentación oportunamente los Informes de Gestión a la Gerencia General, para su posterior consideración por parte de la Junta Directiva del FNFH o de la Junta Directiva Nacional de la Asociación;
Evaluar la ejecución de ingresos y egresos en función al cumplimiento del Plan Anual de Inversiones y al Presupuesto;
Realizar una evaluación continua de sus actividades a partir del establecimiento y aplicación de sistemas de control en el análisis de informes periódicos que debe generar la unidad, con el fin de optimizar los resultados de la gestión y establecer responsabilidades;
Formular, difundir y supervisar el cabal cumplimiento de las políticas de recursos humanos: Selección, inducción, contratación, capacitación, bienestar, nómina y seguridad social, así como la evaluación de su desempeño;
Supervisar el cumplimiento del horario de trabajo e imponer las sanciones correspondientes a los empleados;
Coordinar la elaboración de los informes periódicos sobre los estados financieros y presupuestales que le soliciten los órganos de administración de la Asociación, la Gerencia General o los órganos de control del Estado;
Mantener actualizados y presentar a la Gerencia General los documentos a su cargo para su revisión y demás trámites administrativos y financieros;
Presentar y sustentar el Balance General y el Estado de Resultados de la Asociación ante la Junta Directiva Nacional;
Brindar asesoría a las demás unidades funcionales de la Asociación en los temas administrativos, tributarios, comerciales, laborales, financieros y contables;
Aprobar las órdenes de compra y de servicios;
Verificar periódicamente la información presentada al Sistema de Contratación Estatal – SICE-;
Coordinar la elaboración de los contratos de adjudicación y ejecución de proyectos, así como los de contratación del personal de nómina o de los profesionales que prestan sus servicios a la institución;
Supervisar el control de los activos fijos del FNFH y de la Asociación;
Coordinar y supervisar el manejo del archivo físico;
Elaborar las Actas de reunión de la Junta Directiva del FNFH
Coordinar con las demás unidades funcionales la elaboración y presentación oportuna del Plan de Mejoramiento de la entidad y sus respectivos informes de avance.
En su calidad de representante por la Dirección, asegurarse que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad

En su calidad de representante por la Dirección, informar a la alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de Cualquier necesidad de mejora		
Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización		
<b>BIENES / DINERO O ACTIVIDADES CRITICAS</b>		
Informes de Gestión Semestral y Anual		
Informes a la Contraloría y al Auditor		
Informe Trimestral para la Junta Directiva del FNFH		
Plan anual de Inversiones y Gastos		
Muebles, enseres y equipos.		
ELABORADO POR: Giovanni Velásquez - Director Administrativo y Financiera	REVISADO POR: Edgar Ospina - Gestor de Calidad Efraín Nova - Coordinador de Talento Humano	APROBADO POR: Alvaro Ernesto Palacio Peláez - Gerente General


- **Manual de funciones Coordinador de presupuesto**

		<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		<b>Versión:16</b> <b>Fecha: 30/09/2015</b> <b>Código: TH-MA-001</b>
<b>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>				
<b>AREA/ DIRECCION:</b>		Dirección Administrativa y Financiera		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>		<b>Coordinador de Presupuesto</b>		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>		Velar por el manejo adecuado y racional del presupuesto del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola y Asohfrucol.		
<b>CARGO AL QUE LE REPORTA:</b>		Coordinador Administrativo y Financiero		
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:</b>		<b>Nombre de los cargos</b>	<b>No de Personas</b>	
		Auxiliar de registro y control de proyectos	1	
<b>B. PERFIL DEL CARGO</b>				
<b>NIVEL EDUCATIVO:</b>		Profesional en carreras Administrativas, Económicas o afines.		

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo dos años de experiencia relacionada.
<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, capacidad de respuesta en el trabajo bajo presión, organización, planificación, buenas relaciones interpersonales, dinamismo, iniciativa, tolerancia y respeto, confidencialidad.
<b>CONOCIMIENTOS O FORMACION REQUERIDA</b>	Manejo de presupuesto y office (Word, Excel).
<b>C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>GENERALES</b>	
Velar por el manejo adecuado del presupuesto, elaborar ordenes de compra y ordenes de servicio, elaborar informes, registro de cuentas por pagar en el software de presupuesto	
Conocer el Sistema de Gestión de Calidad (Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Mapa de procesos, Procedimientos, etc) y estar al tanto de sus cambios, correcciones y actualizaciones	
Cumplir con las responsabilidades establecidas para su cargo en los procedimientos de la organización	
Procurar el cuidado integral de su salud	
Suministrar información Clara, veraz y completa sobre su estado de salud	
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa;	
Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo	
Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST;	
Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	
Contribuir con la mejora del Sistema de Gestión de Calidad a través de los mecanismos que establece el Sistema	
Contribuir con las tareas relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad que se le soliciten	
<b>ESPECIFICAS DEL CARGO</b>	
Consolidación del Plan anual de inversiones del FNFH.	
Elaboración del presupuesto anual de ASOHOFRUCOL	
Elaboración de acuerdos presupuestales y traslados presupuestales del FNFH	
Controlar la ejecución mensual y anual del presupuesto de Asohofrucol y del FNFH.	
Registrar y dar concepto sobre la disponibilidad presupuestal para el trámite de las cuentas por pagar del FNFH y Asohofrucol	
Realizar conciliación mensual de la ejecución presupuestal con contabilidad	
Realizar conciliación mensual de la ejecución presupuestal con proyectos	
Realizar y entregar pedidos de papelería, aseo y cafetería	
Elaboración de órdenes de compra y ordenes de servicio del FNFH Y de ASOHOFRUCOL	

Elaboración de informes relacionados con el presupuesto para Juntas Directivas de ASOHOFrucol y del Fondo Nacional de Fomento Hortifruticola		
Elaborar y presentar informes de carácter presupuestal a la Contraloría, Contaduría, Ministerio de Agricultura y Auditoria Interna		
Preparar la información de presupuesto relacionada con la rendición de la cuenta.		
Preparar y presentar el informe de ejecución presupuestal trimestralmente a la Contaduría General de la Nación mediante el aplicativo SHIP.		
Elaborar informes trimestrales de órdenes de compra y ordenes de servicio para la Contraloría General de la Nación		
Preparar la información relacionada necesaria para el Informe de Gestión de Asohofrucol y del FNFH		
Manejo y renovación de pólizas de incendio, manejo global, instalaciones y equipos, sustracción		
Otras funciones asignadas por la Coordinación Administrativa y Financiera		
<b>BIENES / DINERO / INFORMES</b>		
Equipos de cómputo, muebles y enseres		
Informes trimestrales para Juntas Directivas		
Informes de Gestión semestral y anual		
Informes a los organismos de vigilancia y control		
Acuerdos trimestrales		
ELABORADO POR: Edgar Ospina - Gestor de calidad	REVISADO POR: Giovanni Velásquez - Director Administrativo y Financiero Efraín Nova - Coordinador de Talento Humano Gloria Eugenia Torres Ortigoza - Coordinador de Presupuesto	APROBADO POR: Álvaro Ernesto Palacio Peláez - Gerente General

- **Manual de funciones Auxiliar de registro y control de proyectos**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	<b>Versión:16</b> <b>Fecha: 30/09/2015</b> <b>Código: TH-MA-001</b>
<b>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
<b>AREA/ DIRECCION:</b>	Dirección Administrativa y Financiera	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Auxiliar de Registro y Control de Proyectos</b>	

<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Velar por la correcta ejecución de los recursos, mediante la verificación del cumplimiento de los requisitos de legalización y desembolsos estipulados en el contrato de los proyectos.	
<b>CARGO AL QUE LE REPORTA:</b>	Director Administrativo y financiero	
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:</b>	<b>Nombre de los cargos</b>	<b>No de Personas</b>
	No aplica	No aplica
<b>B. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NIVEL EDUCATIVO:</b>	Técnico o Tecnólogo en curso en estudios económicos, contables, administrativos o afines.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 1 año de experiencia relacionada.	
<b>EQUIVALENCIA LABORAL:</b>	Un (1) año de educación superior por dos (2) años de experiencia relacionada y viceversa.	
<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b>	Iniciativa, planificación, dinamismo, organización, buenas relaciones interpersonales, identificación de oportunidades de crecimiento, compromiso, capacidad de solucionar problemas y de resolver conflictos, tolerancia y respeto, trabajo en equipo, capacidad de respuesta en el trabajo bajo presión, creatividad, comunicación asertiva, confidencialidad.	
<b>CONOCIMIENTOS O FORMACION REQUERIDA</b>	Manejo de Office (word, excell).	
<b>C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<b>GENERALES</b>		
Conocer el Sistema de Gestión de Calidad y estar al tanto de sus cambios, correcciones y actualizaciones		
Cumplir con las responsabilidades establecidas para su cargo en los procedimientos de la organización		
Contribuir con la mejora del Sistema de Gestión de Calidad a través de los mecanismos que establece el Sistema		
Procurar el cuidado integral de su salud		
Suministrar información Clara, veraz y completa sobre su estado de salud		
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa;		
Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo		
Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST;		
Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST		
Contribuir con las tareas relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad que se le soliciten		
Las que siendo de la naturaleza del cargo, le sean asignadas por el jefe inmediato		

<b>ESPECIFICAS DEL CARGO</b>		
Revisar informes financieros de los proyectos		
Realizar la alimentación de la información de los proyectos a través del programa PROYENET para el trámite de las cuentas de cobro o facturas correspondientes a los proyectos desde que se ingresan hasta la liquidación de los mismos		
Registrar en el programa PROYENET los desembolsos de los proyectos, así como las respectivas legalizaciones, de acuerdo al presupuesto de cada proyecto		
Llevar el seguimiento y control financiero a los proyectos		
Llevar y controlar los centros de costos de los proyectos para evitar sobre ejecución de cada uno de los rubros aprobados para cada proyecto		
Elaborar y consolidar informes técnico-financiero-administrativo para juntas directivas y demás organismo de control		
Llevar el control de los proyectos que finalicen, verificando los soportes que sustenten los términos de los contratos		
Apoyo logístico en la documentación de los proyectos		
Apoyar la gestión administrativa relacionada con la ejecución, seguimiento y control de los proyectos		
brindar respuesta oportuna a los requerimientos de información solicitada		
Conciliar mensualmente con Contabilidad y Presupuesto, la información de la ejecución de los proyectos		
Consolidar el presupuesto anual y trimestral de proyectos		
<b>BIENES / DINERO / INFORMES</b>		
PRESUPUESTO ANUAL Y TRIMESTRAL		
FORMATO DE CONTROL DE LEGALIZACIONES		
CONCILIACIONES		
INFORME FINANCIERO DE GESTIÓN TRIMESTRAL Y ANUAL DE PROYECTOS		
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS		
ELABORADO POR: Andrea Acosta - Directora Seguimiento y Control de Proyectos	REVISADO POR: Giovanni Velásquez - Director Administrativo y Financiero Edgar Ospina - Gestor de Calidad Efraín Nova - Coordinador de Talento Humano	APROBADO POR: Alvaro Ernesto Palacio Peláez - Gerente General


### 6.3.5 Procedimientos existentes en el área de presupuesto.

El éxito en el desempeño de las diferentes actividades de un ente independiente se basa en la elaboración cuidadosa de los manuales de procesos y su adecuada divulgación y control.

Los manuales De procedimientos son una recopilación de pasos o acciones para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos para cada proceso y para la organización.

La finalidad del presente plan de mejora en el proceso de presupuesto es actualizar los manuales existentes a la realidad y a las funciones que se están desarrollando actualmente en

ASOHOFRUCOL. A continuación se pueden apreciar los procedimientos existentes en el área de presupuesto.

	<b>Procedimiento para la elaboración del Presupuesto</b>	<b>Versión 2.0</b> <b>Fecha: 28/09/2010</b> <b>Código: FI-PR-007</b>
---	--	--

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>			
<b>Cambio Realizado</b>	<b>Realizado por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>
Logo institucional, se eliminaron los formatos elaboración y presentación del PAI, Acuerdo presupuestal, solicitud de información presupuestal y presupuesto de desembolso de proyectos.	Jazmine Medina – Gestor de Calidad	28/09/2010	1.0

### **1. OBJETIVO**

Determinar los lineamientos para la elaboración del presupuesto.

### **2. ALCANCE**

Aplica para todos los procesos definidos dentro del SGC de la organización.

### **3. RESPONSABLES**

La persona designada para el cargo de Coordinadora de presupuesto, junto con la coordinación Administrativa y Financiera, la Gerencia General son las responsables de la distribución, modificación y de la verificación de la implementación de las pautas y de las actividades que se describen en este procedimiento.

### **4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS**

**Presupuesto:** Es el mecanismo a través del cual se proyectan los ingresos, gastos e inversiones que se ejecutaran en una vigencia Fiscal determinada. Para el caso de ASOHOFRUCOL el presupuesto se denomina presupuesto anual de ASOHOFRUCOL.

**PAI: Plan Anual De Inversiones.** Así se le denomina al presupuesto anual del FNFH.

**Acuerdo presupuestal:** Documento mediante el cual el órgano máximo de dirección aprueba el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal. Este documento se utiliza solamente en el manejo del presupuesto del FNFH.

**Formato:** Modelo diseñado para la recolección de registros del Sistema de Gestión de la Calidad. Ejemplos: Formato mensajería, formato de solicitud de creación o modificación de documentos


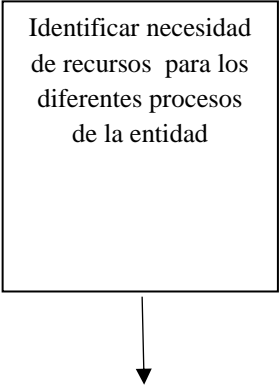
**Apropiación presupuestal:** es la Autorización máxima de gasto para ser comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva.

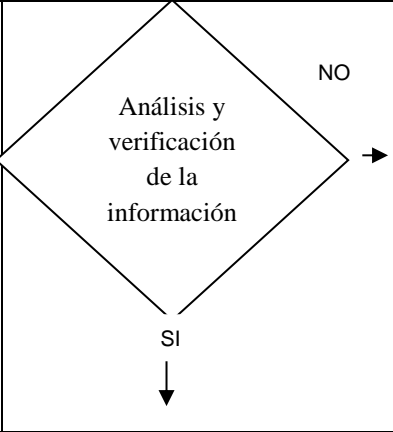
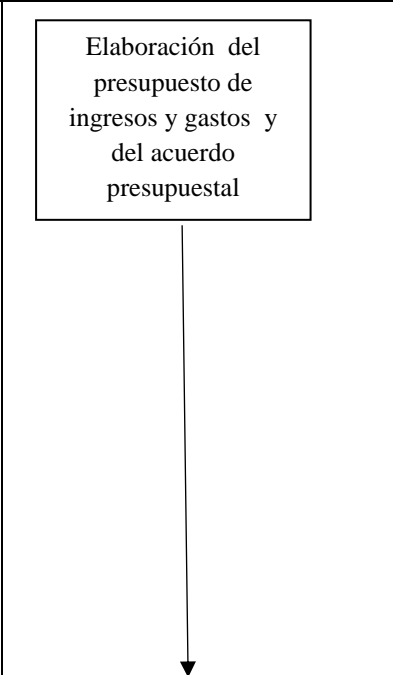
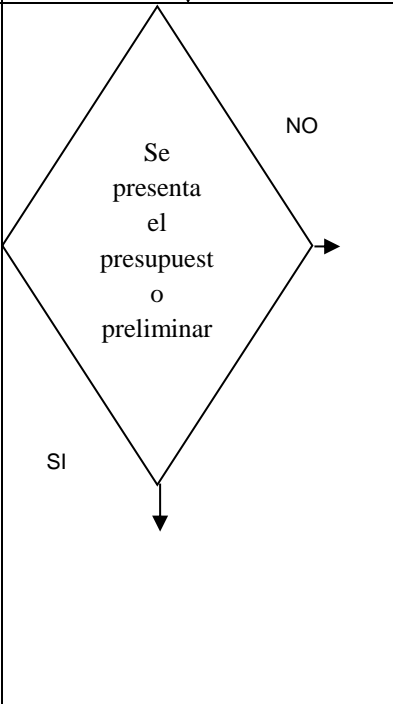
**Máximo órgano de Dirección.** Para el caso del FNFH el máximo órgano de dirección es la Junta Directiva del FNFH

**FNFH.** Fondo nacional de Fomento Hortifrutícola.

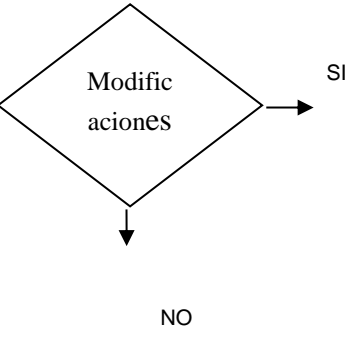
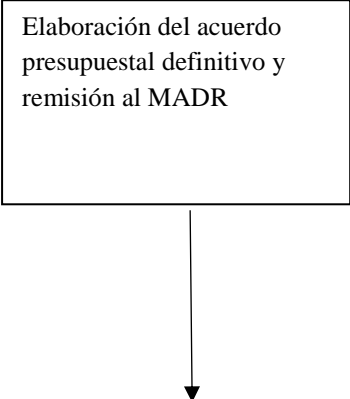
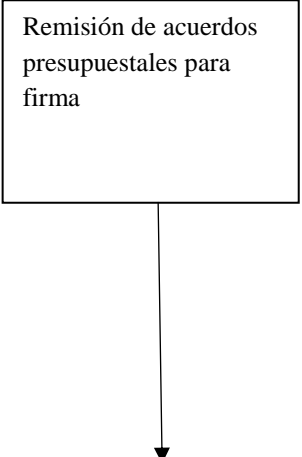
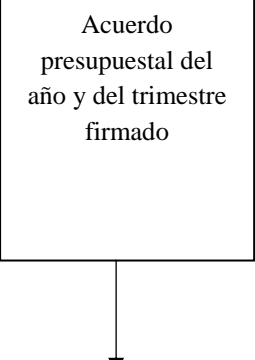
**MADR.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



## 5. FLUJOGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ITEMS	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	REGISTROS	RESPONSABLE
				
1.		<p>Los líderes de procesos identifican las necesidades de recursos para sus procesos y proyectos para cada uno de los rubros que componen el presupuesto de la vigencia, consolidan la información por proyecto o centro de costos en el formato de anexo 2, formato para presentación de información presupuestal de proyectos nuevos para aprobación y proyectos en ejecución junta con una justificación en Word sobre la destinación que se le va a dar a cada uno de los valores y rubros solicitados, para el caso de proyectos nuevos se debe adjuntar la ficha técnica de presentación de proyectos, y remitir la información al proceso de presupuesto.</p>	<p>Formato de presentación de Información presupuestal de proyectos nuevos para aprobación y proyectos en ejecución.</p> <p>Formato anexo 2</p> <p>Ficha técnica de</p>	Líderes de procesos

2.		<p>Se analiza y verifica que la información este completa y acorde con los requisitos de la resolución 009554 de 2000 y con los requisitos del presente procedimiento. Si la información no se presenta de forma correcta y en los formatos establecidos se realizan las observaciones correspondientes mediante correo para que la información sea corregida. Si es viable se continúa con el paso siguiente.</p>	<p>Solicitud de información presupuestal</p>	<p>Líder Proceso de presupuesto</p> <p>Profesionales de presupuesto</p> <p>Profesionales de registro y control de proyectos.</p>
3.		<p>Se consolida la información suministrada por los demás procesos de la entidad y por cada uno de los rubros que componen el presupuesto utilizando los formatos anexo 1, anexo 2 y anexo 3 establecidos en la resolución 09554 de 2000, para la presentación de los presupuestos y los proyectos de inversión de los Fondos Parafiscales, expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, adicionalmente se presenta una sustentación diseñada en Word donde se justifica la destinación de cada uno de los rubros proyectos y/ o programas. Posteriormente se elabora el proyecto acuerdo presupuestal.</p>	<p>Presupuesto Anual de ingresos y gastos</p> <p>Acuerdo presupuestal</p>	<p>Líder Proceso de presupuesto</p> <p>Profesionales de presupuesto</p> <p>Profesionales de registro y control de proyectos.</p>
4.		<p>Se analiza cada uno de los rubros en relación a lo ejecutado en el año anterior y en cuanto al equilibrio de ingresos y gastos, así mismo se analizan previamente cada uno de los proyectos que se presentaran para aprobación, esta actividad es realizada por el comité de gerencia conformado por el Gerente, por los líderes de proceso y demás funcionarios que en el momento se considere que sirven de apoyo para realizar dicha actividad; si no se le da viabilidad, se devuelve al paso No. 2, donde se identifican las necesidades de recursos de la entidad para replantear las solicitudes. Si el comité da visto bueno sobre el presupuesto se continua con el paso No.6</p>	<p>Presupuesto Anual de Ingresos y gastos</p> <p>Correos electrónicos</p>	<p>Comité de Gerencia</p>

5.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">         Preparación del presupuesto y elaboración del acuerdo presupuestal para ser enviado y presentado para aprobación ante el máximo órgano de Dirección (Junta Directiva)       </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	<p>Una vez que el presupuesto de ingresos y gastos es revisado por el comité de gerencia, se prepara con todos los anexos establecidos en el presente procedimiento y por la resolución 09554 de 2000, para ser presentados ante máximo órgano de dirección para aprobación, así mismo se prepara una presentación de resumen en power point y se elabora el proyecto de acuerdo presupuestal correspondiente. El presupuesto Anual del FNFH, debe ser enviado al ministerio de Agricultura y desarrollo Rural y al máximo órgano de dirección antes del primero de octubre de cada vigencia.</p>	Presupuesto anual de ingresos y gastos  Acuerdo presupuestal  Oficio	Líder Proceso de presupuesto  Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y control de proyectos.
6.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">         Presentación del presupuesto de ingresos y gastos al comité del máximo órgano de dirección       </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	<p>El documento pre – aprobado por el comité de gerencia es enviado junto con el proyecto de acuerdo presupuestal y el presupuesto de ingresos y gastos para el primer trimestre de la vigencia, con 20 días de anticipación a la fecha de realización del comité en el cual se reúne el máximo órgano de dirección, al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, al presidente de la Junta Directiva del FNFH, a la dirección de planeación y seguimiento presupuestal, a la Auditoría interna del FNFH y a todos los miembros de la Junta Directiva del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola para su revisión.</p>	Presupuesto anual de ingresos y gastos  Presupuesto de ingresos y gastos primer trimestre  Proyectos de acuerdo presupuestal  Oficio  Correos electrónicos	Líder Proceso de presupuesto  Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y control de proyectos.
7.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; transform: rotate(45deg); position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); text-align: center;">           Aprobación del presupuesto         </div> <div style="position: absolute; top: 0; right: 0; font-size: 0.8em;">NO</div> <div style="position: absolute; bottom: 0; left: 0; font-size: 0.8em;">SI</div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> </div> </div>	<p>La Junta Directiva se reúne analiza y decide si se aprueba o no el presupuesto de ingresos y gastos anual y el presupuesto del primer trimestre. Si el documento no es aprobado se devuelve al paso No. 2, donde se evalúan las necesidades y se continua con los siguientes pasos para presentarlo nuevamente a consideración del máximo órgano de dirección.</p>	Presupuesto de ingresos y gastos anual  Presupuesto de ingresos y gastos primer trimestre  Acta de reunión	Máximo órgano de dirección

9.		<p>Una vez se tiene conocimiento sobre las decisiones tomadas en el comité del máximo órgano de dirección mediante acta, memorandos o correos electrónicos y fue aprobado se procede a realizar la impresión del documento definitivo, si el presupuesto no fue aprobado o es necesario hacer modificaciones se procede a realizar los ajustes.</p>	<p>Acta de junta Directiva Correos electrónicos Documento con correcciones</p>	<p>Líderes de proceso Profesionales de presupuesto Profesionales de registro y control de proyectos.</p>
10.		<p>La coordinación de presupuesto elabora el acuerdo definitivo del presupuesto aprobado para la vigencia y del presupuesto de ingresos y gastos para el primer trimestre, y lo remite mediante correo electrónico al área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR, y a la Auditoría interna para revisión y visto bueno</p>	<p>Presupuesto definitivo de ingresos y gastos Presupuesto definitivo primer trimestre de la vigencia. Acuerdo presupuestal del año y primer trimestre</p>	<p>Líder Proceso de presupuesto Profesionales de presupuesto Profesionales de registro y control de proyectos</p>
11.		<p>Una vez el área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR, da el visto bueno para realizar la impresión de los acuerdos presupuestales del año y del primer trimestre de la vigencia, se tramita la firma del Representante Legal de ASOHOFrucol quien actúa como secretario del comité y se remite para trámite de firma del presidente de la Junta Directiva del FNFH, mediante oficio a la dirección de cadenas productivas del MADR.</p>	<p>Oficio de remisión Acuerdo presupuestal del año y primer trimestre definitivos</p>	<p>Líder Proceso de presupuesto Profesionales de presupuesto Profesionales de registro y control de proyectos</p>
12.		<p>El presidente de la dirección de Cadenas productivas del MADR devuelve mediante oficio a ASOHOFrucol los acuerdos presupuestales firmados y con base a la información de estos acuerdos se proyectan las apropiaciones presupuestales para la elaboración de los acuerdos presupuestales de los siguientes trimestres del año.</p>	<p>Acuerdo presupuestal del año y primer trimestre Oficio de remisión</p>	<p>Presidente del máximo Órgano de dirección Líder de proceso de presupuesto</p>


13.		Se realiza el archivo del acuerdo en la carpeta de acuerdos presupuestales de la vigencia	Carpeta física acuerdos presupuestales	Líder proceso de presupuesto  Profesionales de presupuesto.  Profesionales de registro y control de proyectos
				

## 6. DOCUMENTOS ASOCIADOS A ESTE PROCEDIMIENTO

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
No aplica	Formato de presentación de información presupuestal de proyectos nuevos y en ejecución
No aplica	Formato Anexo 1 resolución 09554 de 2000
No aplica	Formato anexo 2 resolución 09554 de 2000
No aplica	Formato anexo 3 resolución 09554 de 2000
PP-FT-017	Ficha de presentación de proyecto
No aplica	oficios
No aplica	Presentación en power Point
No aplica	Acta de Junta directiva
No aplica	Correos electrónicos

## 7. ANEXOS

No aplica

	<b>Ejecución de Presupuesto</b>	<b>Versión 1.0</b> <b>Fecha: 14/09/2015</b> <b>Código: FI-PR-008</b>	
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>			
<b>Cambio Realizado</b>	<b>Realizado por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>

## 6. OBJETIVO

Determinar los lineamientos para la realización del control y ejecución del presupuesto.

## 7. ALCANCE

Aplica para todos los procesos definidos dentro del SGC de la organización.

## 8. RESPONSABLES

La persona designada para el cargo de Coordinador de presupuesto, junto con la Dirección Administrativa y Financiera, la Gerencia General son las responsables de la distribución, modificación y de la verificación de la implementación de las pautas y de las actividades que se describen en este procedimiento.

## 9. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

**Presupuesto:** Es el mecanismo a través del cual se proyectan los ingresos, gastos e inversiones que se ejecutaran en una vigencia Fiscal determinada. Para el caso de ASOHOFRUCOL el presupuesto se denomina presupuesto anual de ASOHOFRUCOL.

**PAI: Plan Anual De Inversiones.** Así se le denomina al presupuesto anual del FNFH.

**Acuerdo presupuestal:** Documento mediante el cual el órgano máximo dirección aprueba el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal. Este documento se utiliza solamente en el manejo del presupuesto del FNFH.

**Formato:** Modelo diseñado para la recolección de registros del Sistema de Gestión de la Calidad. Ejemplos: Formato mensajería, formato de solicitud de creación o modificación de documentos.

**Programación presupuestal:** Es la función que tiene por objeto solicitar y consolidar la información que basada en sus necesidades, proyectan incluir en el presupuesto, los demás procesos de la entidad.

**Apropiación presupuestal:** es la Autorización máxima de gasto para ser comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva

**Ejecución presupuestal:** Son las operaciones que afectan el presupuesto en cada uno de sus rubros. Se inicia en el momento en que se requiere adquirir un bien, un servicio o contratar una obra o actividad y finaliza cuando se pagan o liquidan las obligaciones con terceros por los servicios prestados.


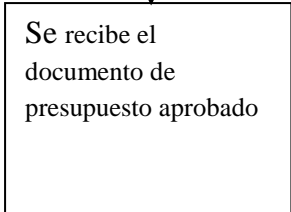
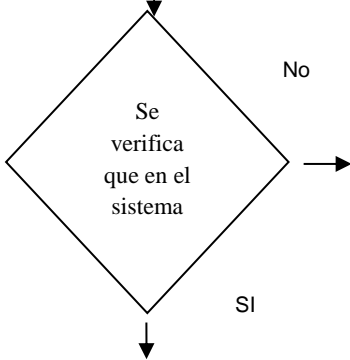
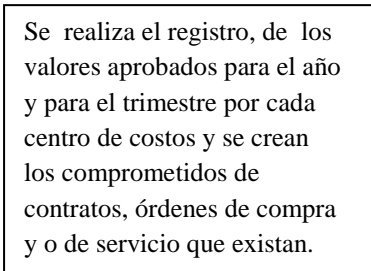
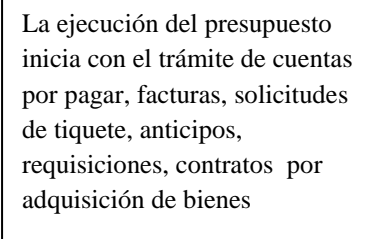
**Disponibilidad presupuestal:** existencia o insuficiencia de recursos presupuestales.

**Acuerdo Trimestral de gasto:** Documentos que establece el monto máximo a comprometer o ejecutar en dicho periodo.

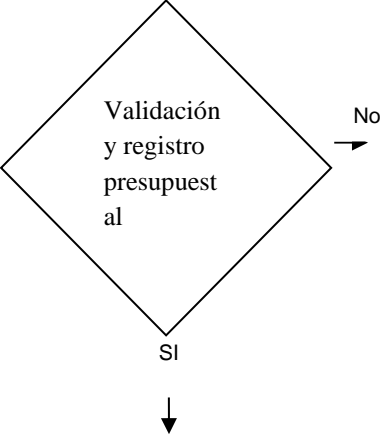



**Workflow:** es el flujo de trabajo mediante el cual inicia el trámite de una cuenta por pagar en el software sevenet.

**Máximo órgano de Dirección.** Para el caso del FNFH el máximo órgano de dirección es la Junta Directiva del FNFH

## 10. FLUJOGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ITEMS	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	REGISTROS	RESPONSABLE
				
1.		Una vez se tenga consolidado el presupuesto definitivo aprobado para la vigencia o para el trimestre	Presupuesto anual y presupuesto trimestral	Líder proceso de presupuesto  Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y control de proyectos
2.		Si los centros de costos no están creados en el software panda de manejo y control de presupuesto, se envía correo al Contador General y al Líder del proceso de tecnología de la información solicitando la creación de los mismos	Correo electrónico	Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y control de proyectos  Líder proceso de tecnología de la información  Contador General
3.		se realiza el registro en el software Panda de los valores aprobados para el año y para el trimestre por cada centro de costos y se crean los comprometidos de contratos, órdenes de compra y o de servicio que existan	Software Panda de control y manejo de presupuesto y contabilidad	Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y Control de proyectos.
4.		Las cuentas por pagar, facturas, solicitudes de tiquete, anticipos, requisiciones, contratos, llegan a presupuesto en físico con el respectivo visto bueno del Coordinador del proyecto o del proceso ejecutor, junto con una hoja de	FI-PR-002 Pagos AD-MA-001 Manual de contratación AD-PR- 001 Compras	Profesional de registro y control de proyectos  Profesionales de presupuesto  Gestor administrativo de proyectos

	↓	ruta en la cual se indica la fuente de financiación, el código de proyecto y el rubro del proyecto (Ver procedimientos de pagos, manual de contratación y procedimiento de compras)		<p>Líder del proceso de presupuesto</p> <p>Auxiliar de tesorería</p> <p>Profesional de gerencia</p> <p>Coordinador de Tesorería</p> <p>Coordinadores de proyectos</p>
5.	<pre> graph TD     A{Verificar si existe disponibilidad ad presupuesta} -- No --&gt; B[ ]     A -- SI --&gt; C[ ]     style B fill:none,stroke:none     style C fill:none,stroke:none           </pre>	Si no existe disponibilidad presupuestal o si el documento no se encuentra conforme en cuanto a fechas y conceptos se devuelve al proceso ejecutor.	Presupuesto aprobado	<p>Profesional de presupuesto</p> <p>Profesionales de registro y control de proyectos</p> <p>Gestor de proyectos del área de presupuesto</p> <p>Profesional de legalización de proyectos</p>
6.	<pre> graph TD     A[Firma de autorización para dar inicio al trámite de la cuenta por pagar] --&gt; B[ ]     style B fill:none,stroke:none           </pre>	Los profesionales de presupuesto y de registro y control de proyectos revisan que la cuenta se encuentre acorde en cuanto a disponibilidad presupuestal, rubros, fechas, conceptos y soportes se firma de autorizado para que se pueda iniciar el proceso de radicación.	Cuenta de cobro o factura	<p>Profesionales de presupuesto</p> <p>Profesional de registro y control de proyectos</p> <p>Gestor administrativo de proyectos</p> <p>Profesional de legalización de proyectos</p> <p>Auxiliar de gestión documental</p>
7.	<pre> graph TD     A[Radicación en software sevenet] --&gt; B[ ]     style B fill:none,stroke:none           </pre>	El funcionario del área gestión documental realiza el registro y radicación de la cuenta por pagar en el software Sevenet y la direcciona virtualmente mediante el software sevenet al área de presupuesto	Software sevenet	<p>Auxiliar de gestión documental</p>

8.		<p>Una vez se recibe virtualmente en el área de presupuesto mediante el software sevenet la cuenta por pagar, se revisa nuevamente si la cuenta no cumple con los requisitos establecidos en el procedimiento de pagos o no existe disponibilidad presupuestal, se procede a devolverla virtualmente al área de recepción con la respectiva justificación para que la direcciones al responsable.</p>	Software sevenet	<p>Profesionales de presupuesto</p> <p>Profesionales de registro y control de proyectos</p> <p>Gestor de proyectos del área de presupuesto</p>
9.	<p>La cuenta cumple con los requisitos establecidos en el procedimiento de pagos y hay disponibilidad presupuestal se procede a realizar el registro presupuestal en el software panda mediante un documento denominado Obligación</p> 	<p>Mediante el módulo de presupuesto del software panda en el área de presupuesto se elabora el documento de registro presupuestal denominado obligación y se adjunta en un archivo generado en PDF al workflow virtual que contiene la cuenta por pagar, y se direcciona el workflow que contiene la cuenta por pagar mediante el software sevenet al proceso de contabilidad.</p>	Software panda – módulo de presupuesto – documento obligación	<p>Profesionales presupuesto</p> <p>Profesional de registro y control de proyectos</p> <p>Gestor administrativo de proyectos</p> <p>Profesional de legalización de proyectos</p>
10.	<p>Mensualmente en presupuesto se genera un reporte a través del software Panda denominado reporte presupuestal y saldo de cuentas de presupuesto que</p> 	<p>El reporte de registro presupuestal se genera mediante la opción de reportes del módulo de presupuesto del Software panda, este reporte es una herramienta para evaluar y medir el comportamiento de la ejecución presupuestal y poder informar a los demás proceso del porcentaje de ejecución.</p>	Reporte de registro presupuestal	<p>Líder proceso de presupuesto</p> <p>Profesional de registro y control de proyectos</p> <p>Gestor administrativo de proyectos</p> <p>Profesional de legalización de proyectos</p>
11.	<p>La información del reporte presupuestal se presenta trimestralmente en el formato de anexo 2, exigido por resolución 09554 del 2000 expedida por el ministerio de Agricultura y desarrollo rural</p> 	<p>Se diligencia el formato de anexo 2 con la información de ejecución presupuestal del trimestre, que arroja el informe de reporte de ejecución presupuestal.</p>	Formato anexo 2 resolución 09554 del 2000 MADR	<p>Coordinación de presupuesto</p> <p>Profesionales de presupuesto</p> <p>Profesional de registro y control de proyectos</p> <p>Gestor administrativo de proyectos</p> <p>Profesional de legalización de proyectos</p>

12.	<p>Mensualmente y trimestralmente se realiza una conciliación entre presupuesto y contabilidad para establecer si la información está conforme o presenta diferencias, si se presentan diferencias se identifica a que se debe y se procede a realizar el ajuste o</p>	<p>En el formato de conciliación entre presupuesto y contabilidad, se diligencia los campos de la columna de presupuesto por cada uno de los rubros y centros de costos información con la información del informe de reporte de ejecución presupuestal o del informe de saldo de cuentas de presupuesto y en el caso que se presentan diferencias entre el dato de contabilidad y presupuesto, se procede a identificar las diferencia o a colocar la observación de aclaración al frente.</p>	<p>Formato de conciliación entre presupuesto y contabilidad</p>	<p>Coordinación de presupuesto</p> <p>Profesionales de presupuesto</p> <p>Profesionales de registro y control de proyectos</p> <p>Gestor administrativo de proyectos</p> <p>Profesional de legalización de proyectos</p>
13.	<p>Una vez realizada la conciliación se realiza la impresión de la misma y se firma por el Contador General y por el líder del proceso de presupuesto y se remite con los soportes respectivos es decir balance y reporte de ejecución presupuestal a la Auditora interna para la respectiva verificación y validación de la información</p>	<p>Se imprime el formato de conciliación se firma por cada una de las personas que intervienen en este proceso y se le adjunta el reporte de ejecución presupuestal el balance</p>	<p>Formato de conciliación impreso y firmado</p> <p>Balance</p> <p>Reporte de ejecución presupuestal</p> <p>Oficio o correo de remisión</p>	<p>Líder del procesos de presupuesto</p> <p>Contador General</p>
14.	<p>Una vez finalizada y entregada la conciliación presupuesto procede a elaborar el acuerdo de ejecución y cierre</p>	<p>Con la información de ejecución presupuestal y conciliación trimestral se procede a elaborar el acuerdo presupuestal, el cual es un formato establecido por la resolución 09554 de 2000 expedida por el MADR, y que lleva como soporte el anexo No.2.</p>	<p>Acuerdo presupuestal</p> <p>Anexo. No.2</p>	<p>Líder de proceso de presupuesto</p> <p>Profesionales de presupuesto</p> <p>Profesionales de registro y control de proyectos.</p>
15.	<p>El acuerdo de ejecución y cierre presupuestal es remitido a la Auditoria interna para revisión y concepto</p>	<p>Mediante correo electrónico se remiten los acuerdos a la Auditoria Interna</p>	<p>Acuerdo Correo electrónico</p>	<p>Líder de proceso de presupuesto</p>

	↓			
16.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Remisión del acuerdo presupuestal al MADR</div> ↓	La coordinación de presupuesto envía el acuerdo presupuestal mediante correo electrónico al área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR, para revisión y visto bueno con veinte (20) días calendario de anticipación a la fecha de reunión de junta Directiva donde se presentara la modificación, para que dicha área evalúe el acuerdo y emita el concepto al órgano máximo de dirección	Acuerdo Correo electrónico	Líder de proceso de presupuesto  Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y control de proyectos
17.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Se reciben observaciones al acuerdo</div> ↓	Si durante la revisión anterior de la auditoría Interna y el MADR surgen observaciones o modificaciones en el área de presupuesto se procede a realizar las correcciones y se remiten nuevamente mediante correo electrónico.	Acuerdo  Correos electrónicos o oficios de respuesta.	Líder de proceso de presupuesto  Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y control de proyectos
18.	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; position: relative;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); font-size: 12px;">Aprobación del acuerdo presupuestal</div> <div style="position: absolute; top: 5%; right: 5%; font-size: 10px;">No</div> <div style="position: absolute; bottom: 5%; left: 5%; font-size: 10px;">SI</div> </div> ↓	<p>Durante el comité donde se reúne el órgano máximo de dirección se evalúa si el acuerdo de ejecución fue aprobado o no.</p> <p>Si el acuerdo de ejecución es aprobado se procede a elaborar el acuerdo presupuestal definitivo.</p> <p>Cuando el acuerdo no es aprobado se realizan las correcciones o aclaraciones necesarias para presentarlo nuevamente a aprobación en un próximo comité.</p>	Acuerdos presupuestales	Líder proceso de presupuesto  Profesionales de presupuesto  Profesionales de registro y control de proyectos

19.		Se elabora el acuerdo definitivo, y se remite mediante correo electrónico a la dirección de planeación y seguimiento presupuestal para visto bueno de impresión, una vez se reciba el visto bueno se imprime y se tramita la firma del gerente de la Administradora del FNFH quien actúa como Secretario de la Junta Directiva del FNFH y posteriormente mediante un oficio se remite el acuerdo definitivo para trámite de firma del presidente de la Junta Directiva del FNFH, a la dirección de cadenas productivas del MADR	Oficio de remisión	Líder proceso de presupuesto
20.		Se envía el acuerdo presupuestal por correo electrónico al profesional de apoyo administrativo para que lo incluya en el acta de la reunión en la cual se realizó la aprobación, así mismo se remite copia del acuerdo a la Auditoría interna.	Se divulga a través de Correos electrónicos.	Líder proceso de presupuesto. Profesional de apoyo administrativo
21.		El documento físico de acuerdo presupuestal se recibe y se archiva.	Carpeta de acuerdos presupuestales	Líder proceso de presupuesto Profesionales de presupuesto Profesionales de registro y control de proyectos

## 6. DOCUMENTOS ASOCIADOS A ESTE PROCEDIMIENTO

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
FI-PR-002	PAGOS
AD-MA-001	MANUAL DE CONTRATACIÓN
AD-PR-001	COMPRAS
NO APLICA	OFICIOS
NO APLICA	CORREOS ELECTRÓNICOS
NO APLICA	FORMATO DE ANEXO 2

## **8. ANEXOS**

No aplica

### **6.4 Sensibilización y aceptación al cambio**

- Se realizaron reuniones mensuales y se enviaron correos para informar a los funcionarios, contratistas y clientes de ASOHOFRUCOL, sobre los cambios y mejoras que tendrá la organización en cada uno de los procesos relacionados con la implementación del plan de mejora esto con el fin de sensibilizar, así mismo se realizaron jornadas de capacitación para dar a conocer las mejoras y los nuevos procedimientos que surjan con la implementación del presente plan de mejoramiento.

## **7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Se realizó una reunión con el Gerente general de ASOHOFRUCOL y los directores y Coordinadores de Área y se llegó a la conclusión que para dar respuesta a los hallazgos realizados por la Contraloría General de la república sobre las vigencias fiscales 2013 y 2014, se elaborara un plan de mejoramiento con una serie de acciones correctivas y preventivas para cada uno de los hallazgos, en esta misma reunión se generó una lluvia de ideas que dieron origen a acciones correctivas, preventivas y de mejora y se asignaron responsables para el desarrollo de cada acción. De otra parte se detectó que era necesario realizar mejoras continuas en los procesos para obtener un fortalecimiento institucional, para ello se realizó un diagnóstico DOFA para determinar las fortalezas amenazas oportunidades y debilidades de acuerdo a los resultados arrojados durante el diagnóstico, se plantearán una serie de estrategias que contribuyan al fortalecimiento institucional y a la mejora continua.

### **7.1 Descripción de la solución**

En todas las áreas de ASOHOFRUCOL, fue necesario realizar diagnóstico para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales, así mismo es necesario actualizar el mapa de procesos debido al crecimiento acelerado de ASOHOFRUCOL, en el año en el cual se elaboró el mapa de procesos ASOHOFRUCOL contaba con 60 empleados y a la fecha cuenta con 100 empleados de nómina y más de 300 contratistas.

De otra parte dar cumplimiento al plan de mejora y para el fortalecimiento de los procesos de ASOHOFRUCOL se presenta un conjunto de acciones recurrentes y nuevas las cuales en su ejecución contribuirán al fortalecimiento institucional y a la autosuficiencia financiera:

#### **Fortalecimiento institucional**

- Se actualizará el mapa de procesos de ASOHOFRUCOL.
- Se revisara, y actualizaran cada uno de los procedimientos de los diferentes procesos de ASOHOFRUCOL.
- Se actualizarán los manuales de funciones de los cargos existentes y se crearan los de los nuevos cargos.
- Se elaboraran mapa de riesgos para cada proceso.
- Descentralización y fortalecimiento de los Comités Departamentales. Se buscara que los Comités Departamentales tengan una mayor representatividad y autonomía económica y financiera con el propósito de que se conviertan en instancias de liderazgo y facilitación de los procesos.

- Obtener el compromiso de la alta dirección debido a que la aplicación del plan de mejora debe empezar desde los altos directivos debido a que son los encargados de dar directrices a cada uno de los procesos.

### **Autosuficiencia financiera**

El gremio no puede continuar dependiendo únicamente de los recursos provenientes de la administración del FNHF. Por lo tanto, se requiere adelantar las siguientes acciones:

- Participar en eventos del sector agropecuario
- Adelantar seminarios de alto nivel en diferentes ciudades.
- Prestar servicios de asesoría.
- Adelantar convenios de prestación de servicios a otras instituciones públicas y privadas.
- Mejorar continuamente los procedimientos de recaudo de la cuota de fomento hortifrutícola.

### **7.2 Implementación de la propuesta**

El plan de mejoramiento inicio desde el mes de febrero de 2016, y finaliza el 31 de diciembre de 2016, para realizar seguimiento a cada una de las acciones planteadas se realizaron reuniones mensuales para realizar el seguimiento al cronograma propuesto y verificar el cumplimiento a las fechas planteadas para el cierre de acciones formuladas. Así mismo se elaboró una matriz con cada uno de los hallazgos, la acción a implementar, el responsable y el estado de avance a la acción (ver anexo B).

### **7.3 Integración a la Arquitectura organizacional**

Para realizar la integración del plan de mejora relacionado con el proceso de presupuesto a la arquitectura organizacional se por un nuevo mapa de procesos, este mapa surge como resultado de las acciones formuladas en el plan de mejoramiento, la propuesta es dividir el procesos administrativo y financiero en procesos de apoyo, proceso de tesorería, proceso de contabilidad, procesos de presupuesto, proceso de tecnología de la información, proceso de talento humano, proceso de contratación y compras y proceso de gestión de archivo, de otra parte como mejora se elaboraron los procedimientos para el proceso de presupuesto, el mapa propuesto es el siguiente:

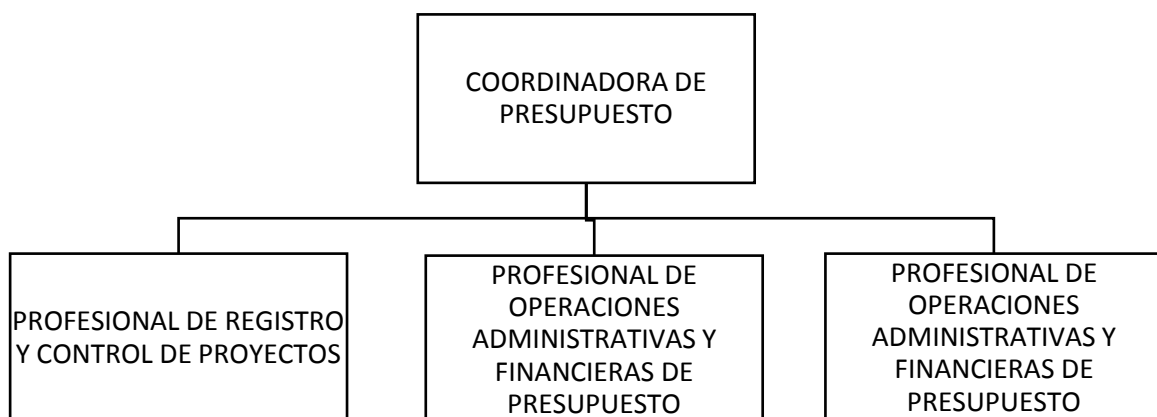
Figura 4. Mapa de procesos propuesto.



#### 7.4 Nueva estructura propuesta del proceso de presupuesto

La estructura del área de presupuesto propuesta está conformada por la coordinadora de presupuesto, el profesional de registro y control de proyectos y dos profesionales de operaciones administrativas y financieras de presupuesto como se presenta a continuación:

Figura 5. Nueva estructura del proceso de presupuesto.



## 7.5 Actualización procedimientos de presupuesto

En una organización el manual de procedimientos se recopila sistemáticamente todos los procedimientos que el personal debe seguir en todas las actividades y la forma como debe realizarse con el propósito de agruparlas de tal forma que facilite consultas sobre el procedimiento y proceso deseado y proporcionar seguridad en las actividades de rigor. Los procedimientos deben ser acordes a las actividades que la empresa desarrolla y deben ser actualizados constantemente de acuerdo al crecimiento de la empresa.

A continuación se presenta la actualización realizada a los procesos del área de presupuesto de ASOHOFRUCOL:

### PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO FNFH

#### PT-PR-001

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN No.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	REALIZADO POR:
1.0	09/07/2010	Versión Original del documento	Jazmine Medina – Gestor de Calidad
2.0	28/09/2010	Logo institucional, se eliminaron los formatos elaboración y presentación del PAI, Acuerdo presupuestal, solicitud de información presupuestal y presupuesto de desembolso de proyectos.	Jazmine Medina – Gestor de Calidad
3.0	12/05/2016	Se realizó la actualización de todos los pasos, descripción, registros responsables y documentos asociados al procedimiento ajustándolo a la actualidad de la entidad.	Gloria Torres – Coordinador de presupuesto
4.0			Gloria Torres – Coordinador de presupuesto

ELABORO	REVISO	APROBÓ
<b>Nombre:</b> Gloria Torres	<b>Nombre:</b> María Paula Beltrán Tejada Giovanni Velasquez	<b>Nombre:</b> Álvaro Ernesto Palacio Peláez
<b>Cargo:</b> Coordinador de presupuesto	<b>Cargo:</b> Gestor de Calidad Director administrativo y financiero	<b>Cargo:</b> Gerente General
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## 11. OBJETIVO

Determinar los lineamientos para la elaboración del presupuesto del FNFH

## 12. ALCANCE

Aplica para todos los procesos definidos dentro del SGC de la organización.


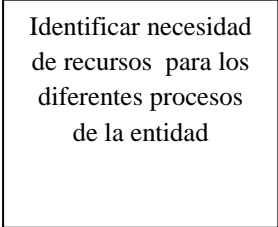
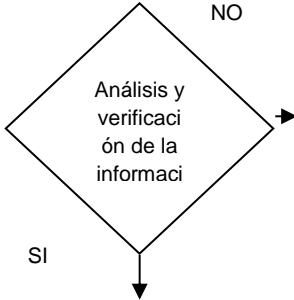
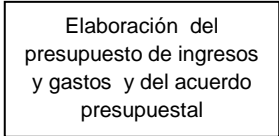
## 13. RESPONSABLES

La persona designada para el cargo de Coordinadora de presupuesto, junto con Dirección Administrativa y Financiera, la Gerencia General son las responsables de la distribución, modificación y de la verificación de la implementación de las pautas y de las actividades que se describen en este procedimiento.

## 14. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- **Presupuesto:** Es el mecanismo a través del cual se proyectan los ingresos, gastos e inversiones que se ejecutaran en una vigencia Fiscal determinada.
- **PAI:** Plan Anual De Inversiones. Así se le denomina al presupuesto anual del FNFH.
- **Acuerdo presupuestal:** Documento mediante el cual el órgano máximo de dirección aprueba el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal. Este documento se utiliza solamente en el manejo del presupuesto del FNFH.
- **Formato:** Modelo diseñado para la recolección de registros del Sistema de Gestión de la Calidad. Ejemplos: Formato mensajería, formato de solicitud de creación o modificación de documentos
- **Apropiación presupuestal:** es la Autorización máxima de gasto para ser comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva.
- **Máximo órgano de Dirección.** Para el caso del FNFH el máximo órgano de dirección es la Junta Directiva del FNFH
- **FNFH.** Fondo nacional de Fomento Hortifruticola.
- **MADR.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

## 15. FLUJOGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

IT E M	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	REGISTROS	RESPONSABLE
				
1.		<p>Los líderes de procesos identifican las necesidades de recursos para sus procesos y proyectos para cada uno de los rubros que componen el presupuesto de la vigencia, consolidan la información por proyecto o centro de costos en el formato de anexo 2, y en el formato para presentación de información presupuestal de proyectos nuevos para aprobación y proyectos en ejecución junta con una justificación en Word sobre la destinación que se le va a dar a cada uno de los valores y rubros solicitados, para el caso de proyectos nuevos se debe adjuntar la ficha técnica de presentación de proyectos, y remitir la información al proceso de presupuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato PT-FT-002 presentación de Información presupuestal de proyectos nuevos para aprobación y proyectos en ejecución.</li> <li>- Formato anexo 2</li> <li>- Ficha técnica de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes de procesos</li> </ul>
2.		<p>Se analiza y verifica que la información este completa y acorde con los requisitos de la resolución 009554 de 2000 y con los requisitos del presente procedimiento. Si la información no se presenta de forma correcta y en los formatos establecidos se realizan las observaciones correspondientes mediante correo para que la información sea corregida. Si es viable se continúa con el paso siguiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de información presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder Proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos.</li> </ul>
3.		<p>Se consolida la información suministrada por los demás procesos de la entidad y por cada uno de los rubros que componen el presupuesto utilizando los formatos anexo 1, anexo 2 y anexo 3 establecidos en la resolución 09554 de 2000, para la presentación de los presupuestos y los proyectos de inversión de los Fondos Parafiscales, expedida por</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto Anual de ingresos y gastos</li> <li>- Acuerdo presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder Proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos.</li> </ul>

		el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, adicionalmente se presenta una sustentación diseñada en Word donde se justifica la destinación de cada uno de los rubros proyectos y/ o programas. Posteriormente se elabora el proyecto acuerdo presupuestal.		
4.		Se analiza cada uno de los rubros en relación a lo ejecutado en el año anterior y en cuanto al equilibrio de ingresos y gastos, así mismo se analizan previamente cada uno de los proyectos que se presentaran para aprobación, esta actividad es realizada por el comité de gerencia conformado por el Gerente, por los líderes de proceso y demás funcionarios que en el momento se considere que sirven de apoyo para realizar dicha actividad; si no se le da viabilidad, se devuelve al paso No. 2, donde se identifican las necesidades de recursos de la entidad para replantear las solicitudes. Si el comité da visto bueno sobre el presupuesto se continua con el paso No.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto Anual de Ingresos y gastos</li> <li>- Correos electrónicos</li> </ul>	- Comité de Gerencia
5.		Una vez que el presupuesto de ingresos y gastos es revisado por el comité de gerencia, se prepara con todos los anexos establecidos en el presente procedimiento y por la resolución 09554 de 2000, para ser presentados ante máximo órgano de dirección para aprobación, así mismo se prepara una presentación de resumen en power point y se elabora el proyecto de acuerdo presupuestal correspondiente. El presupuesto Anual del FNFH, debe ser enviado al ministerio de Agricultura y desarrollo Rural y al máximo órgano de dirección antes del primero de octubre de cada vigencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto anual de ingresos y gastos</li> <li>- Acuerdo presupuestal</li> <li>- Oficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder Proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos.</li> </ul>
6.		El documento pre – aprobado por el comité de gerencia es enviado junto con el proyecto de acuerdo presupuestal y el presupuesto de ingresos y gastos para el primer trimestre de la vigencia, con 20 días de anticipación a la fecha de realización del comité en el cual se reúne el máximo órgano de dirección, al Ministerio de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto anual de ingresos y gastos</li> <li>- Presupuesto de ingresos y gastos primer trimestre</li> <li>- Proyectos de acuerdo presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder Proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos.</li> </ul>

		Agricultura y Desarrollo Rural, al presidente de la Junta directiva del FNFH, a la dirección de planeación y seguimiento presupuestal, a la Auditoría interna del FNFH y a todos los miembros de la Junta Directiva del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola para su revisión.	- Oficio - Correos electrónicos	
7.		La Junta Directiva se reúne analiza y decide si se aprueba o no el presupuesto de ingresos y gastos anual y el presupuesto del primer trimestre. Si el documento no es aprobado se devuelve al paso No. 2, donde se evalúan las necesidades y se continúa con los siguientes pasos para presentarlo nuevamente a consideración del máximo órgano de dirección. Si el presupuesto es aprobado se continúa con el paso 10	- Presupuesto de ingresos y gastos anual - Presupuesto de ingresos y gastos primer trimestre - Acta de reunión	- Máximo órgano de dirección
9.		Una vez se tiene conocimiento sobre las decisiones tomadas en el comité del máximo órgano de dirección mediante acta, memorandos o correos electrónicos y fue aprobado se procede a realizar la impresión del documento definitivo, si el presupuesto no fue aprobado o es necesario hacer modificaciones se procede a realizar los ajustes.	- Acta de junta Directiva - Correos electrónicos - Documento con correcciones	- Líderes de proceso - Profesionales de presupuesto - Profesionales de registro y control de proyectos.
10.		La coordinación de presupuesto elabora el acuerdo definitivo del presupuesto aprobado para la vigencia y del presupuesto de ingresos y gastos para el primer trimestre, y lo remite mediante correo electrónico al área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR, y a la Auditoría interna para revisión y visto bueno	- Presupuesto definitivo de ingresos y gastos - Presupuesto definitivo primer trimestre de la vigencia. - Acuerdo presupuestal del año y primer trimestre	- Líder Proceso de presupuesto - Profesionales de presupuesto - Profesionales de registro y control de proyectos
11.		Una vez el área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR, da el visto bueno para realizar la impresión de los acuerdos presupuestales del año y del primer trimestre de la vigencia, se tramita la firma del Representante Legal de ASOHOFrucol quien actúa como secretario del comité y se remite para trámite de firma del	- Oficio de remisión - Acuerdo presupuestal del año y primer trimestre definitivos	- Líder Proceso de presupuesto - Profesionales de presupuesto - Profesionales de registro y control de proyectos

		presidente de la Junta Directiva del FNFH, mediante oficio a la dirección de cadenas productivas del MADR.		
12.		El presidente de la dirección de Cadenas productivas del MADR devuelve mediante oficio a ASOHOFrucol los acuerdos presupuestales firmados y con base a la información de estos acuerdos se proyectan las apropiaciones presupuestales para la elaboración de los acuerdos presupuestales de los siguientes trimestres del año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo presupuestal del año y primer trimestre</li> <li>- Oficio de remisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente del máximo Órgano de dirección</li> <li>- Líder de proceso de presupuesto</li> </ul>
13.		Se realiza el archivo del acuerdo en la carpeta de acuerdos presupuestales de la vigencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta física acuerdos presupuestales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto.</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> </ul>

## 6. DOCUMENTOS ASOCIADOS A ESTE PROCEDIMIENTO

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
No aplica	Formato de presentación de información presupuestal de proyectos nuevos y en ejecución
No aplica	Formato Anexo 1 resolución 09554 de 2000
No aplica	Formato anexo 2 resolución 09554 de 2000
No aplica	Formato anexo 3 resolución 09554 de 2000
PP-FT-017	Ficha de presentación de proyecto
No aplica	oficios
No aplica	Presentación en power Point
No aplica	Acta de Junta directiva
No aplica	Correos electrónicos

## 9. ANEXOS

No aplica

## PROCEDIMIENTO DE EJECUCION DE PRESUPUESTO FNFH

PT-PR-002

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN No.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	REALIZADO POR:
1.0	14/09/2015	Versión Original del documento	Gloria Torres – Coordinador de presupuesto
2.0	12/05/2016	Se realizó la actualización de todos los pasos, descripción, registros responsables y documentos asociados al procedimiento ajustándolo a la actualidad de la entidad.	Gloria Torres – Coordinador de presupuesto
3.0		Se actualizan definiciones, se actualizan ítems 2, 5, 8 y 18, se actualizan documentos asociados y responsables.	Gloria Torres – Coordinador de presupuesto

ELABORO	REVISO	APROBÓ
<b>BORRADOR</b>	<b>BORRADOR</b>	<b>BORRADOR</b>
<b>Nombre:</b> Gloria Torres	<b>Nombre:</b> María Paula Beltrán Tejada Giovanni Velasquez	<b>Nombre:</b> Álvaro Ernesto Palacio Peláez
<b>Cargo:</b> Coordinador de presupuesto	<b>Cargo:</b> Gestor de Calidad Director administrativo y financiero	<b>Cargo:</b> Gerente General
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### 16. OBJETIVO

Determinar los lineamientos para la realización del control y ejecución del presupuesto.

### 17. ALCANCE

Aplica para todos los procesos definidos dentro del SGC de la organización.

### 18. RESPONSABLES

La persona designada para el cargo de Coordinador de presupuesto, junto con la Dirección Administrativa y Financiera, la Gerencia General son las responsables de la distribución, modificación y de la verificación de la implementación de las pautas y de las actividades que se describen en este procedimiento.

## 19. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- **Presupuesto:** Es el mecanismo a través del cual se proyectan los ingresos, gastos e inversiones que se ejecutaran en una vigencia Fiscal determinada. Para el caso de ASOHOFRUCOL el presupuesto se denomina presupuesto anual de ASOHOFRUCOL.
- **PAI:** Plan Anual De Inversiones. Así se le denomina al presupuesto anual del FNFH.
- **Acuerdo presupuestal:** Documento mediante el cual el órgano máximo de dirección aprueba el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal. Este documento se utiliza solamente en el manejo del presupuesto del FNFH.
- **Formato:** Modelo diseñado para la recolección de registros del Sistema de Gestión de la Calidad. Ejemplos: Formato mensajería, formato de solicitud de creación o modificación de documentos.
- **Programación presupuestal:** Es la función que tiene por objeto solicitar y consolidar la información que basada en sus necesidades, proyectan incluir en el presupuesto, los demás procesos de la entidad.
- **Apropiación presupuestal:** es la Autorización máxima de gasto para ser comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva
- **Ejecución presupuestal:** Son las operaciones que afectan el presupuesto en cada uno de sus rubros. Se inicia en el momento en que se requiere adquirir un bien, un servicio o contratar una obra o actividad y finaliza cuando se pagan o liquidan las obligaciones con terceros por los servicios prestados.
- **Disponibilidad presupuestal:** existencia o insuficiencia de recursos presupuestales.
- **Acuerdo Trimestral de gasto:** Documentos que establece el monto máximo a comprometer o ejecutar en dicho periodo.
- **Workflow:** es el flujo de trabajo mediante el cual inicia el trámite de una cuenta por pagar en el software sevenet.
- **Comprometido:** es el registro mediante el cual se compromete el presupuesto, mediante contratos, órdenes de compra y de servicio.
- **Obligación:** Es el registro mediante el cual se causa el pago de los comprometidos previo cumplimiento de los requisitos legales.
- **Máximo órgano de Dirección.** Para el caso del FNFH el máximo órgano de dirección es la Junta Directiva del FNFH




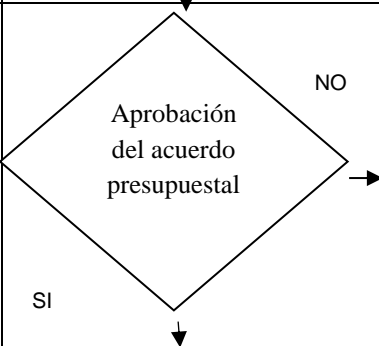
## 20. FLUJograma Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ITEM	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	REGISTROS	RESPONSABLE
1.		Una vez se tenga consolidado el presupuesto definitivo aprobado para la vigencia o para el trimestre	- Presupuesto anual y presupuesto trimestral	- Líder proceso de presupuesto - Profesionales de presupuesto - Profesionales de registro y control de proyectos
2.		Si los centros de costos no están creados en el software panda de manejo y control de presupuesto, se envía correo al Contador General y al Líder del proceso de tecnología de la información solicitando la creación de los mismos, si ya están creados los centros de costos se continua con el paso No.3.	- Correo electrónico	- Profesionales de presupuesto - Profesionales de registro y control de proyectos - Líder proceso de tecnología de la información - Contador General
3.		se realiza el registro en el software Panda de los valores aprobados para el año y para el trimestre por cada centro de costos y se crean los comprometidos de contratos, órdenes de compra y o de servicio que existan	- Software Panda de control y manejo de presupuesto y contabilidad	- Profesionales de presupuesto - Profesionales de registro y Control de proyectos.
4.		Las cuentas por pagar, facturas, solicitudes de tiquete, anticipos, requisiciones, contratos, llegan a presupuesto en físico con el respectivo visto bueno del Coordinador del proyecto o del proceso ejecutor, junto con una hoja de ruta en la cual se indica la fuente de	- Procedimiento de Pagos - Manual de contratación - Procedimiento de Compras	- Profesional de registro y control de proyectos - Profesionales de presupuesto - Gestor administrativo de proyectos

		financiación, el código de proyecto y el rubro del proyecto(Ver procedimientos de pagos, manual de contratación y procedimiento de compras)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder del proceso de presupuesto</li> <li>- Auxiliar de tesorería</li> <li>- Profesional de gerencia</li> <li>- Coordinador de Tesorería</li> <li>- Coordinadores de proyectos</li> </ul>
5.		Si no existe disponibilidad presupuestal o si el documento no se encuentra conforme en cuanto a fechas y conceptos se devuelve al proceso ejecutor. Si hay disponibilidad se continúa con el paso No.6.	- Presupuesto aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> <li>- Gestor de proyectos del área de presupuesto</li> <li>- Profesional de legalización de proyectos</li> </ul>
6.		Los profesionales de presupuesto y de registro y control de proyectos revisan que la cuenta se encuentre acorde en cuanto a disponibilidad presupuestal, rubros, fechas, conceptos y soportes se firma de autorizado para que se pueda iniciar el proceso de radicación.	- Cuenta de cobro o factura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesional de registro y control de proyectos</li> <li>- Gestor administrativo de proyectos</li> <li>- Profesional de legalización de proyectos</li> <li>- Auxiliar de gestión documental</li> </ul>
7.		El funcionario del área gestión documental realiza el registro y radicación de la cuenta por pagar en el software Sevenet y la direcciona virtualmente mediante el software sevenet al área de presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software sevenet</li> <li>- Procedimiento de pagos</li> <li>- Manual de contratación</li> <li>- Procedimiento de Compras.</li> </ul>	- Auxiliar de gestión documental

<p><b>8.</b></p>		<p>Una vez se recibe virtualmente en el área de presupuesto mediante el software sevenet la cuenta por pagar, se revisa nuevamente si la cuenta no cumple con los requisitos establecidos en el procedimiento de pagos o no existe disponibilidad presupuestal, se procede a devolver la cuenta virtualmente al área de recepción con la respectiva justificación para que la direcciones al responsable. Si existe disponibilidad presupuestal y la cxc está debidamente presentada se continua con el paso No.9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Software sevenet</li> <li>- Procedimiento de pagos</li> <li>- Manual de contratación</li> <li>- Procedimiento de Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> <li>- Gestor de proyectos del área de presupuesto</li> </ul>
<p><b>9.</b></p>	<p>La cuenta cumple con los requisitos establecidos en el procedimiento de pagos y hay disponibilidad presupuestal se procede a realizar el registro presupuestal en el software panda mediante un documento denominado Obligación</p>	<p>Mediante el módulo de presupuesto del software panda en el área de presupuesto se elabora el documento de registro presupuestal denominado obligación y se adjunta en un archivo generado en PDF al workflow virtual que contiene la cuenta por pagar, y se direcciona el workflow que contiene la cuenta por pagar mediante el software sevenet al proceso de contabilidad.</p>	<p>Software panda – módulo de presupuesto – documento obligación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales presupuesto</li> <li>Profesional de registro y control de proyectos</li> <li>Gestor administrativo de proyectos</li> <li>Profesional de legalización de proyectos</li> </ul>
<p><b>10.</b></p>	<p>Mensualmente en presupuesto se genera un reporte a través del software Panda denominado reporte presupuestal y saldo de cuentas de presupuesto que permite evaluar la ejecución presupuestal</p>	<p>El reporte de registro presupuestal se genera mediante la opción de reportes del módulo de presupuesto del Software panda, este reporte es una herramienta para evaluar y medir el comportamiento de la ejecución presupuestal y poder informar a los demás proceso del porcentaje de ejecución.</p>	<p>- Reporte de registro presupuestal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesional de registro y control de proyectos</li> <li>- Gestor administrativo de proyectos</li> <li>- Profesional de legalización de proyectos</li> </ul>
<p><b>11.</b></p>	<p>La información del reporte presupuestal se presenta trimestralmente en el formato de anexo 2, exigido por resolución 09554 del 2000 expedida por el ministerio de Agricultura y desarrollo rural</p>	<p>Se diligencia el formato de anexo 2 con la información de ejecución presupuestal del trimestre, que arroja el informe de reporte de ejecución presupuestal.</p>	<p>- Formato anexo 2 resolución 09554 del 2000 MADR</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>Profesional de registro y control de proyectos</li> </ul>

	↓			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor administrativo de proyectos</li> <li>- Profesional de legalización de proyectos</li> </ul>	
<b>12.</b>	↓	<p>Mensualmente y trimestralmente se realiza una conciliación entre presupuesto y contabilidad para establecer si la información está conforme o presenta diferencias, si se presentan diferencias se identifica a que se debe y se procede a realizar el ajuste o a realizar la observación.</p>	<p>En el formato de conciliación entre presupuesto y contabilidad, se diligencia los campos de la columna de presupuesto por cada uno de los rubros y centros de costos información con la información del informe de reporte de ejecución presupuestal o del informe de saldo de cuentas de presupuesto y en el caso que se presentan diferencias entre el dato de contabilidad y presupuesto, se procede a identificarlas diferencia o a colocar la observación de aclaración al frente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato TE-FT-009 conciliación entre procesos</li> <li>- Coordinación de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> <li>- Gestor administrativo de proyectos Profesional de legalización de proyectos</li> </ul>	
<b>13.</b>	↓	<p>Una vez realizada la conciliación se realiza la impresión de la misma y se firma por el Contador General y por el líder del proceso de presupuesto y se remite con los soportes respectivos es decir balance y reporte de ejecución presupuestal a la Auditora interna para la respectiva verificación y validación de la información</p>	<p>Se imprime el formato de conciliación se firma por cada una de las personas que intervienen en este proceso y se le adjunta el reporte de ejecución presupuestal el balance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de conciliación impreso y firmado</li> <li>- Balance</li> <li>- Reporte de ejecución presupuestal</li> <li>- Oficio o correo de remisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder del procesos de presupuesto</li> <li>- Coordinadora de Contabilidad</li> </ul>
<b>14.</b>	↓	<p>Una vez finalizada y entregada la conciliación presupuesto procede a elaborar el acuerdo de ejecución y cierre presupuestal exigido por la resolución 09554 de 2000</p>	<p>Con la información de ejecución presupuestal y conciliación trimestral se procede a elaborar el acuerdo presupuestal, el cual es un formato establecido por la resolución 09554 de 2000 expedida por el MADR, y que lleva como soporte el anexo No.2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo presupuestal</li> <li>- Anexo. No.2 resolución 09554 de 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder de proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos.</li> </ul>

<p><b>15.</b></p>	<p>El acuerdo de ejecución y cierre presupuestal es remitido a la Auditoría interna para revisión y concepto</p> 	<p>Mediante correo electrónico se remiten los acuerdos a la Auditoría Interna</p>	<p>- Acuerdo Correo electrónico</p>	<p>- Líder de proceso de presupuesto</p>
<p><b>16.</b></p>	<p>Remisión del acuerdo presupuestal al MADR</p> 	<p>La coordinación de presupuesto envía el acuerdo presupuestal mediante correo electrónico al área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR, para revisión y visto bueno con veinte (20) días calendario de anticipación a la fecha de reunión de junta Directiva donde se presentara la modificación, para que dicha área evalúe el acuerdo y emita el concepto al órgano máximo de dirección</p>	<p>- Acuerdo Correo electrónico</p>	<p>- Líder de proceso de presupuesto  - Profesionales de presupuesto - Profesionales de registro y control de proyectos</p>
<p><b>17.</b></p>	<p>Se reciben observaciones al acuerdo</p> 	<p>Si durante le revisión anterior de la auditoria Interna y el MADR surgen observaciones o modificaciones en el área de presupuesto se procede a realizar las correcciones y se remiten nuevamente mediante correo electrónico.</p>	<p>- Acuerdo  - Correos electrónicos u oficios de respuesta.</p>	<p>- Líder de proceso de presupuesto  - Profesionales de presupuesto  - Profesionales de registro y control de proyectos</p>
<p><b>18.</b></p>	<p>Aprobación del acuerdo presupuestal</p> 	<p>Durante el comité donde se reúne el órgano máximo de dirección se evalúa si el acuerdo de ejecución fue aprobado o no.</p> <p>Cuando el acuerdo no es aprobado se realizan las correcciones o aclaraciones necesarias para presentarlo nuevamente a aprobación en un próximo comité.</p> <p>Si el acuerdo de ejecución es aprobado se continua con el paso No.19</p>	<p>- Acuerdos presupuestales</p>	<p>- Líder proceso de presupuesto  - Profesionales de presupuesto  - Profesionales de registro y control de proyectos</p>

19.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Se elabora el acuerdo presupuestal definitivo y se tramitan las respectivas firmas</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>	<p>Se elabora el acuerdo definitivo, y se remite mediante correo electrónico a la dirección de planeación y seguimiento presupuestal para visto bueno de impresión, una vez se reciba el visto bueno se imprime y se tramita la firma del gerente de la Administradora del FNFH quien actúa como Secretario de la Junta Directiva del FNFH y posteriormente mediante un oficio se remite el acuerdo definitivo para trámite de firma del presidente de la Junta Directiva del FNFH, a la dirección de cadenas productivas del MADR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficio de remisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
20.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Divulgación</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>	<p>Se envía el acuerdo presupuestal por correo electrónico al profesional de apoyo administrativo para que lo incluya en el acta de la reunión en la cual se realizó la aprobación, así mismo se remite copia del acuerdo a la Auditoría interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se divulga a través de Correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto.</li> <li>- Profesional de apoyo administrativo</li> </ul>
21.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Archivo</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>	<p>El documento físico de acuerdo presupuestal se recibe y se archiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta de acuerdos presupuestales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Fin</p> </div>			

## 6. DOCUMENTOS ASOCIADOS A ESTE PROCEDIMIENTO

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
TE-PR-002	Procedimiento de pagos
CC-MA-001	Manual de contratación
CC-PR-001	Procedimiento de compras
TE-FT-009	Conciliación entre procesos
NO APLICA	Oficios
NO APLICA	Correos electrónicos
NO APLICA	Formato anexo 2 Resolución 09554 de 2000

## 10. ANEXOS

No aplica

### PROCEDIMIENTO DE MODIFICACIONES PRESUPUESTALES FNFH

PT-PR-003

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN No.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	REALIZADO POR:
1.0	12/05/2016	Versión Original del documento	Gloria Torres – Coordinador de presupuesto

ELABORO	REVISO	APROBÓ
<b>Nombre:</b> Gloria Torres	<b>Nombre:</b> María Paula Beltrán Tejada Giovanni Velasquez	<b>Nombre:</b> Álvaro Ernesto Palacio Peláez
<b>Cargo:</b> Coordinador de presupuesto	<b>Cargo:</b> Gestor de Calidad Director administrativo y financiero	<b>Cargo:</b> Gerente General
<b>Fecha:</b> 04/05/2016	<b>Fecha:</b> 11/05/2016	<b>Fecha:</b> 12/05/2016

#### 1. OBJETIVO

Establecer los criterios, definiciones y procedimientos básicos que orienten a los diferentes procesos ejecutores de ASOHOFRUCOL - FNFH, en el trámite de solicitudes de modificación presupuestal.

#### 2. ALCANCE

Aplica para todos los procesos definidos dentro del SGC de la organización, con competencia para el manejo del presupuesto aprobado para cada vigencia.

#### 3. RESPONSABLES

La persona designada para el cargo de Coordinadora de presupuesto, junto con los profesionales de presupuesto y de registro y control de proyectos son los responsables de la distribución, modificación y de la verificación de la implementación de las pautas y de las actividades que se describen en este procedimiento.

#### 4. BASE LEGAL

Los siguientes documentos son referencia jurídica para el procedimiento:

- Resolución No.09554 de 2000, expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

#### 5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- **Presupuesto:** Es el mecanismo a través del cual se proyectan los ingresos, gastos e inversiones que se ejecutaran en una vigencia Fiscal determinada. Para el caso de ASOHOFRUCOL el presupuesto se denomina presupuesto anual de ASOHOFRUCOL.
- **PAI:** Plan Anual De Inversiones. Así se le denomina al presupuesto anual del FNFH.
- **Acuerdo presupuestal:** Documento mediante el cual el órgano máximo de dirección aprueba el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal. Este documento se utiliza solamente en el manejo del presupuesto del FNFH.
- **Formato:** Modelo diseñado para la recolección de registros del Sistema de Gestión de la Calidad. Ejemplos: Formato mensajería, formato de solicitud de creación o modificación de documentos.
- **Máximo órgano de Dirección.** Para el caso del FNFH el máximo órgano de dirección es la Junta Directiva del FNFH
- **FNFH.** Fondo nacional de Fomento Hortifruticola.
- **MADR.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- **Apropiación presupuestal:** es la Autorización máxima de gasto para ser comprometidas durante la vigencia fiscal respectiva.
- **Modificaciones presupuestales pueden ser:**

Las modificaciones presupuestales son aquellas afectaciones que modifican esencialmente las apropiaciones incluidas en el presupuesto inicial de la entidad.

##### a) Adición presupuestal

La adición presupuestal tanto en ingresos como en egresos, se presenta cuando en la elaboración del presupuesto no se incluyeron rubros que luego transcurrido un periodo se detectaron y que es necesario incorporar dentro del presupuesto. Para la adición presupuestal correspondiente se debe presentar el acuerdo junto con una certificación al auditor interno.

## b) reducción presupuestal

Cuando los montos tanto de ingreso como de egreso, se encuentren sobrestimados y luego de evaluar el comportamiento del recaudo se determina, que las expectativas de ingreso no se podrán cumplir, se hace necesario ajustar el presupuesto tanto de ingresos como de gastos “Contracreditando”, los rubros que sea necesario ajustar.

Es importante señalar que en la elaboración de los presupuesto y los acuerdos de los fondos de fomento siempre se debe conservar el principio de equilibrio lo que significa que el presupuesto de ingresos debe ser igual al presupuesto de gastos incluida la reserva para futuras inversiones y gastos.

## c) Traslado presupuestal

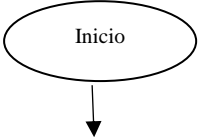
Es el movimiento presupuestal que permite efectuar el traslado entre los rubros de los presupuesto y se origina cuando existen rubros que a juicio del administrador no se ejecutaran o si lo hacen no coparan la apropiación aprobada inicialmente por el máximo Órgano de dirección. En este evento puede trasladarse a otros rubros del presupuesto que si lo requieren. Para efectuar este procedimiento es necesario “contracreditar y acreditar “las partidas de presupuesto.

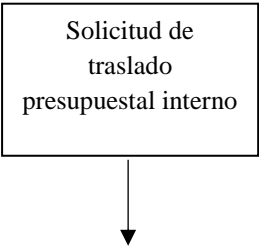
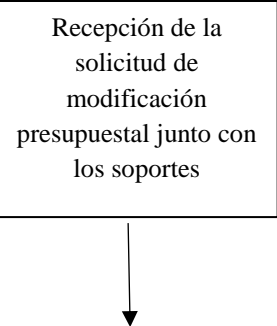
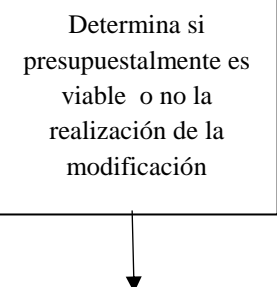
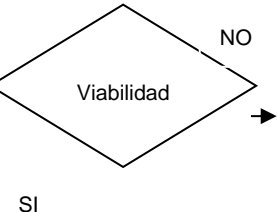
d) **Contracreditar:** Consiste en restarle a la apropiación inicial la cantidad por trasladar.

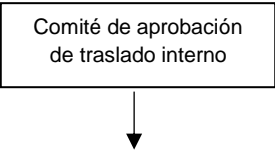
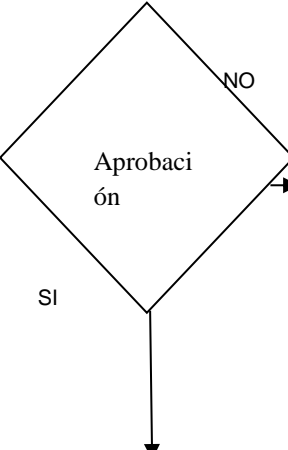
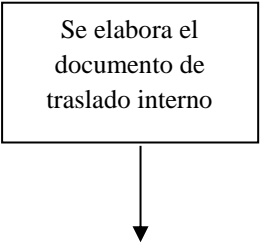
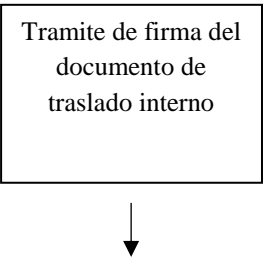
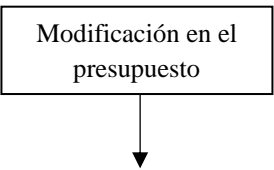
e) **Acreditar:** Consiste en sumarle al rubro inicialmente aprobado el valor trasladado e otra partida.

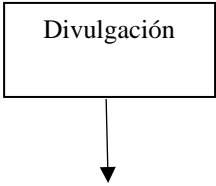


f) **Traslados internos:** En el evento que deba efectuarse un traslado presupuestal en los acuerdos de gastos trimestrales o en el presupuesto de funcionamiento o inversión siempre y cuando no se modifiquen los montos globales de servicios personales, gastos generales y los programas de inversión aprobados por el máximo órgano de Dirección, el representante legal de la entidad administradora del Fondo Parafiscal podrá autorizar el traslado presupuestal mediante un documento denominado “Traslado interno”, el cual deberá ir numerado en consecutivo, debidamente autorizado por el Auditor Interno y presentado al máximo órgano de Dirección en la siguiente sesión donde se sustentara dicha modificación; de igual forma se debe remitir copia de este documento a la Dirección de planeación y seguimiento presupuestal.

## 6. FLUJograma Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROCDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TRASLADOS PRESUPUESTALES INTERNOS

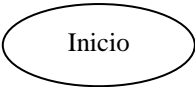
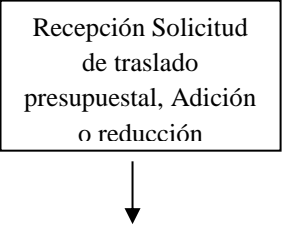
ITEM	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	REGISTROS	RESPONSABLE
				

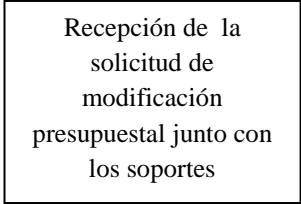
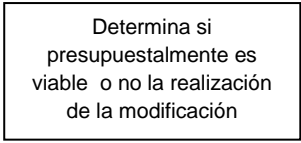
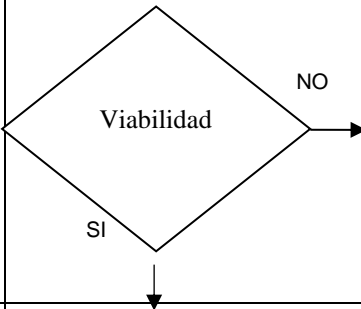
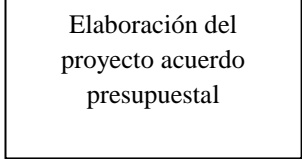
1.		<p>El proceso que ejecuta es quien determina la necesidad de solicitar la modificación presupuestal de traslado interno, basado en su control de ejecución presupuestal. Una vez determina la necesidad de modificación realiza la solicitud al proceso de presupuesto con ocho (8) días calendario de antelación a la fecha que se requiere el traslado, mediante un oficio el cual debe estar soportado por el formato de solicitud de modificación presupuestal totalmente diligenciado, el presupuesto en el formato de anexo 2, en el cual se muestre la modificación, este oficio debe ir con copia a la Auditoría interna y con copia al Director de la unidad de seguimiento y control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficio de solicitud</li> <li>- Formato PT-FT-001 Solicitud de modificación presupuestal</li> <li>- Formato anexo 2 de la Resolución No.09554 de 2000</li> <li>- Software Sevenet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes de proceso ejecutor</li> </ul>
2.		<p>El proceso de presupuesto recibe la documentación, y verifica que la solicitud cumple con los documentos y formatos establecidos en el presente procedimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficio</li> <li>- Formato PT-FT-001 Solicitud de modificación presupuestal</li> <li>- Formato de anexo 2 de la resolución No.09554 de 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
3.		<p>Revisa, analiza la documentación y verifica que cumple con los requisitos establecidos para la realización de traslado interno establecidos en la resolución 09554 de 2000 y valida que la información suministrada está acorde con los valores de las bases de datos del presupuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
4.		<p>Se evalúa si presupuestalmente es viable o no la realización de la modificación, si es viable emite un oficio informando el concepto al solicitante con copia a la Auditoría interna y a la unidad de seguimiento y control. Si no es viable de igual forma se emite una comunicación escrita o un correo electrónico informado al solicitante a la Auditoría interna y a la unidad de seguimiento y control las razones por las cuales no es posible realizar la modificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficio o Correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder procesos de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> </ul>

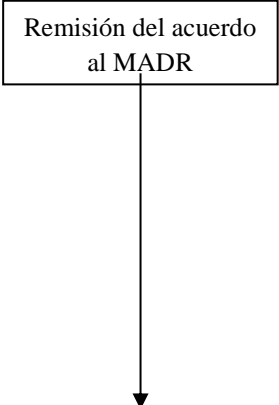
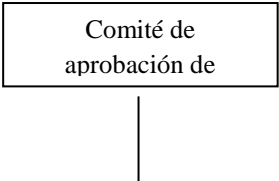
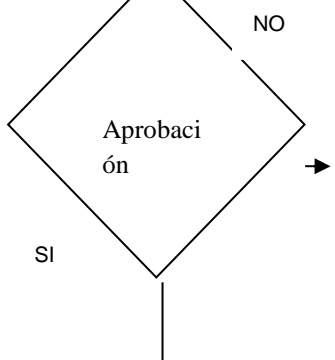
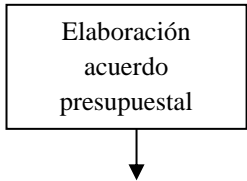
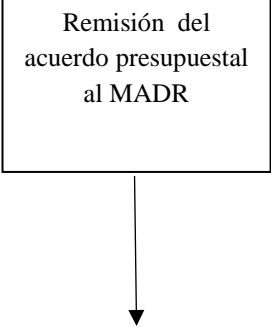
5.		<p>Se realiza una reunión con el proceso de seguimiento y control y con la Auditoría interna, con el fin de unificar los conceptos tanto técnicos como financieros frente a la solicitud de la modificación para determinar si es viable o no realizar la aprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso presupuesto</li> <li>- Director de seguimiento y control</li> <li>- Auditoría Interna</li> </ul>
		<p>Si la solicitud de traslado interno es aprobada se procede a elaborar el documento de traslado interno establecido en la resolución No.09554 de 2000, el cual debe ir firmado por la Auditoría interna, por el Representante Legal de ASOHOFrucol, y con visto bueno de la Coordinación de presupuesto y la Dirección de seguimiento y control.</p> <p>Si la solicitud no es aprobada se emite un oficio o se envía un correo electrónico informando las razones por las cuales no se aprobó, y finaliza el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento Traslado Interno</li> <li>- Oficio o correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
6.		<p>En el proceso de presupuesto elabora el documento de traslado interno establecido en la resolución No.09554 de 2000. Y posteriormente se envía por correo electrónico a la Auditoría interna para el visto bueno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traslado interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
7.		<p>Una vez la Auditoría interna emite el visto bueno al documento de traslado interno se imprime el documento de traslado interno y se recogen las firmas de la Auditoría Interna y del Representante Legal de ASOHOFrucol.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traslado interno firmado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Auditoría Interna</li> <li>- Representante Legal de ASOHOFrucol</li> </ul>
8.		<p>Se realiza el registro del traslado presupuestal interno en las bases de datos del presupuesto y en el módulo de presupuesto del software Panda PANDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de datos de presupuesto</li> <li>- Software panda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> </ul>

9.		Se informa mediante correo electrónico sobre la realización de las modificaciones de traslado interno en el sistema y se remite copia del documento de traslado interno al proceso solicitante, Auditoría interna, Director de la Unidad seguimiento y control y al área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR. Así mismo se presenta y se sustenta la modificación al máximo órgano de Dirección en la siguiente sesión	- Correos electrónicos.	- Coordinadora de presupuesto
10.		Se realiza el archivo del documento de traslado interno en la carpeta de acuerdos presupuestales de la vigencia a la cual corresponde el traslado interno.	- Carpeta física - acuerdos presupuestales	- Líder proceso de presupuesto  - Profesionales de presupuesto  - Profesionales de registro y control de proyectos
				

**7. FLUJOGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE MODIFICACIONES PRESUPUESTALES DE TRASLADOS PRESUPUESTALES, REDUCCIÓN Y ADICION**

ITEMS	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	REGISTROS	RESPONSABLE
				
1.		El proceso que ejecuta es quien determina la necesidad de solicitar la modificación presupuestal, basado en su control de ejecución presupuestal. Una vez determina la necesidad de modificación remite la solicitud al proceso de presupuesto con treinta (30) días calendario de anticipación a la fecha de reunión de junta directiva donde se sustentara la modificación, mediante un oficio en el cual debe justificar la razón por la cual se necesita realizar la modificación de traslado reducción o adición este oficio debe estar soportado por la solicitud de modificación presupuestal, ficha técnica, el	- Oficio  - Formato PT-FT-001 Solicitud de modificación presupuestal  - Formato anexo 2 de la resolución No.09554 de 2000  - Formato PT-FT-002 Prestación de información presupuestal de proyectos nuevos para aprobación y	- Líder proceso ejecutor

		presupuesto en el formato de anexo 2, en el cual se muestre la modificación, para el caso de presentación de adición de proyectos nuevos al presupuesto se debe diligenciar el formato de presentación de información de proyectos nuevos, este oficio debe ir con copia a la Auditoría interna y con copia al Director de la Unidad seguimiento y control.	proyectos en ejecución - Software sevenet	
2.	 <p>Recepción de la solicitud de modificación presupuestal junto con los soportes</p>	El proceso de presupuesto recibe la documentación, y verifica que la solicitud cumple con los documentos y formatos establecidos en el presente procedimiento.	- Oficio - Formato PT-FT-001 Solicitud de modificación presupuestal - Formato de anexo 2 de la resolución No.09554 de 2000	- Líder proceso de presupuesto
3.	 <p>Determina si presupuestalmente es viable o no la realización de la modificación</p>	Revisa, analiza la documentación y verifica que cumple con los requisitos establecidos para la realización de modificaciones establecidos en la resolución 09554 de 2000 y valida que la información suministrada está acorde con los valores de las bases de datos del presupuesto.	- Oficio de solicitud - Ficha técnica - Formato anexo 2 resolución No.09554 de 2000	- Líder proceso de presupuesto
4.	 <p>Viabilidad</p>	Se evalúa si presupuestalmente es viable o no la realización de la modificación, si es viable se procede a elaborar el proyecto de acuerdo presupuestal, si no cumple con los requisitos o no es viable realizar la modificación de traslado adición o reducción, se informa al solicitante mediante correo electrónico o mediante oficio.	- Proyecto de acuerdo Correo electrónico u oficio	- Líder proceso de presupuesto
5.	 <p>Elaboración del proyecto acuerdo presupuestal</p>	La Coordinación de presupuesto elabora el proyecto de acuerdo presupuestal de modificación	- Proyecto de acuerdo	- Líder proceso de presupuesto - Profesionales de presupuesto. - Profesionales de registro y control de proyectos

6.	 <p>Remisión del acuerdo al MADR</p>	<p>Se remite el proyecto de acuerdo presupuestal mediante correo electrónico al área de planeación y seguimiento presupuestal del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y con copia a la Auditoría Interna del FNFH, con veinte (20) días calendario de anticipación a la fecha de reunión de junta Directiva donde se presentara la modificación, para que dicha área evalúe el acuerdo y emita el concepto al órgano máximo de dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de acuerdo</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto.</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> </ul>
7.	 <p>Comité de aprobación de</p>	<p>Durante el comité donde se reúne el órgano máximo de dirección y evalúa si es viable realizar la aprobación de la modificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional Apoyo Administrativo</li> </ul>
8.	 <p>Aprobación</p> <p>NO</p> <p>SI</p>	<p>Si la solicitud fue aprobada se procede a elaborar el acuerdo presupuestal definitivo.</p> <p>Cuando la modificación no es aprobada por el máximo órgano de dirección se informa al proceso solicitante mediante correo electrónico y se remite copia del acta de la reunión en la cual se tomó la decisión y finaliza el proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento Traslado Interno</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
9.	 <p>Elaboración acuerdo presupuestal</p>	<p>En el proceso de presupuesto elabora el acuerdo presupuestal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
10.	 <p>Remisión del acuerdo presupuestal al MADR</p>	<p>La coordinación de presupuesto envía el acuerdo presupuestal mediante correo electrónico al área de planeación y seguimiento presupuestal del MADR, para revisión y visto bueno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo presupuestal</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto.</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos.</li> </ul>

11.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Tramite de firma del documento del acuerdo</div>	Una vez el área de planeación y seguimiento presupuestal da el visto bueno para realizar la impresión del acuerdo se tramita la firma del Representante Legal de ASOHOFrucol y se remite para tramite de firma del presidente de la Junta Directiva del FNFH, mediante oficio a la dirección de cadenas productivas del MADR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo presupuestal</li> <li>- Oficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> </ul>
12.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Modificación en el presupuesto</div>	Se realiza el registro de la modificación presupuestal en las bases de datos del presupuesto y en el módulo de presupuesto del software PANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de datos de presupuesto</li> <li>- Software panda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> </ul>
13.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Divulgación</div>	Se envía el acuerdo presupuestal por correo electrónico al profesional de apoyo administrativo para que lo incluya en el acta de la reunión en la cual se realizó la aprobación, así mismo se remite copia del acuerdo a la Auditoría interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se divulga a través de Correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto.</li> </ul>
14.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Archivo</div>	Se realiza el archivo del acuerdo en la carpeta de acuerdos presupuestales de la vigencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta física acuerdos presupuestales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder proceso de presupuesto</li> <li>- Profesionales de presupuesto.</li> <li>- Profesionales de registro y control de proyectos</li> </ul>
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fin</div>			

## 8. DOCUMENTOS ASOCIADOS A ESTE PROCEDIMIENTO


CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO
PT-FT-001	Solicitud de modificación presupuestal
PT-FT-002	Prestación de información presupuestal de proyectos nuevos para aprobación y proyectos en ejecución
No aplica	Formato anexo 2 de la resolución No.09554 de 2000
PP-FT-017	Ficha de presentación de proyecto
No aplica	oficios

No aplica	Correos electrónicos
-----------	----------------------

## 7.6 Actualización manual de funciones del proceso de presupuesto

A continuación se puede apreciar los manuales de funciones de cada uno de los cargos de la estructura propuesta para el área de presupuesto:

- Manual de funciones Coordinador de presupuesto.
- Manual de funciones profesional de registro y control de proyectos.
- Manual de funciones profesional de operaciones administrativas y financieras de presupuesto.
- 
- **Manual de funciones Coordinadora de presupuesto**


	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	<b>Versión:17</b> <b>Fecha: 11/07/2016</b> <b>Código: TH-MA-001</b>
<b>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
<b>AREA/ DIRECCION:</b>	PRESUPUESTO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Coordinador(a) de Presupuesto</b>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Coordinar la correcta planeación, manejo, control y ejecución de los recursos del presupuesto de acuerdo a la normatividad legal vigente	
<b>CARGO AL QUE LE REPORTA:</b>	Director Administrativo y Financiero	
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:</b>	<b>Nombre de los cargos</b>	<b>No de Personas</b>
	Profesional de registro y control de proyectos	1
	Profesional de operaciones administrativas y financieras	2
<b>B. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NIVEL EDUCATIVO:</b>	Profesional en carreras Administrativas, Económicas o afines.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo dos años de experiencia relacionada.	

<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, capacidad de respuesta en el trabajo bajo presión, organización, planificación, buenas relaciones interpersonales, dinamismo, iniciativa, tolerancia y respeto, confidencialidad.
<b>CONOCIMIENTOS O FORMACION REQUERIDA</b>	Manejo de presupuesto y office (Word, excell).
<b>C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>GENERALES</b>	
Asistir a las reuniones, capacitaciones, conferencias, cursos y talleres programados por la empresa	
Cumplir con las responsabilidades establecidas para su cargo en los procedimientos de la organización.	
Conocer el Sistema Integrado de Gestión y estar al tanto de sus cambios, correcciones y actualizaciones.	
Desarrollar las funciones materia del contrato bajo los principios, lineamientos y directrices trazadas en el Sistema Integrado de Gestión de ASOHOFrucol	
Contribuir con la mejora del Sistema Integrado de Gestión a través de los mecanismos que establece el Sistema.	
Contribuir con las tareas relacionadas con el Sistema Integrados de Gestión que se le soliciten.	
Informar oportunamente cualquier anomalía o dificultad que advierta en el desarrollo del contrato y proponer alternativas de solución a las mismas.	
Conocer y acatar lo dispuesto en el Manual de Funciones de ASOHOFrucol.	
Conocer y acatar lo dispuesto en el Sistema Integrado de Gestión de ASOHOFrucol.	
informar oportunamente de cualquier petición, amenaza de quien actuando por fuera de la ley pretenda obligarlo a hacer u omitir algún acto u ocultar hechos que afecten los intereses del ASOHOFrucol.	
No instalar ni utilizar en los equipos que le sean asignados por ASOHOFrucol, ningún software sin la autorización previa y escrita de la Oficina de Sistemas de ASOHOFrucol.	
Mantener actualizado su domicilio durante la vigencia del contrato.	
Garantizar la disponibilidad de tiempo y dedicación necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones.	
Responder por la integridad, autenticidad, veracidad y fidelidad de la información a su cargo, y por la organización, conservación y custodia de los documentos, teniendo en cuenta los principios de procedencia y orden original, el ciclo vital de los documentos y normatividad archivística, sin perjuicio de las responsabilidades señaladas en la Ley 734 de 2002.	
Mantener estricta reserva y confidencialidad de toda la información y documentación que le haya sido asignada en desarrollo de las obligaciones contractuales.	
Procurar el cuidado integral de su salud.	
Suministrar información Clara, veraz y completa sobre su estado de salud.	
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	

Informar oportunamente a ASOHOFrucol acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST.
Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
Reportar los incidentes y accidentes laborales
Todas las demás inherentes o necesarias para la correcta ejecución del objeto contractual.
<b>ESPECIFICAS DEL CARGO</b>
Coordinar la elaboración para la presentación oportuna del Plan Anual de Inversiones y Gastos del FNFH y el presupuesto de Asohofrucol con las demás áreas
Consolidar el documento del plan anual inversiones y gastos del FNFH y del presupuesto de ASOHOFrucol y verificar que se conserve el principio de equilibrio entre ingresos y gastos
Elaboración de acuerdos presupuestales y traslados presupuestales del FNFH
Aplicar y verificar las instrucciones de la resolución No. 09554 de 2000 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para el manejo y control del presupuesto del FNFH.
Registrar y dar concepto sobre la disponibilidad presupuestal para el trámite de las cuentas por pagar del FNFH y ASOHOFrucol
Coordinar el trámite y flujo oportuno de cuentas por pagar en el área de presupuesto.
Coordinar, el control y la verificación de la ejecución del Presupuesto de Ingresos y de los Acuerdos trimestrales de gastos de funcionamiento e inversiones, las modificaciones internas, traslados
Verificar, controlar y analizar la ejecución mensual, trimestral y anual del presupuesto del FNFH y del presupuesto de ASOHOFrucol y rendir informes sobre el tema a las demás áreas
Estar en permanente contacto con el profesional de manejo de presupuestos en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, conciliar la información presupuestal del FNFH y estar atento a sus requerimientos
Atender los requerimientos de la Auditoría Interna relacionados con el manejo y control del presupuesto del FNFH
Atender los requerimientos de la Revisoría Fiscal de Asohofrucol, relacionados con el manejo y control del presupuesto de ASOHOFrucol
Coordinar la elaboración y presentación oportuna de los Informes periódicos del área de presupuesto a la Gerencia General, Juntas directivas, Ministerio de Agricultura y demás organismos de control
Reportar la información de presupuesto trimestral y su ejecución trimestral en el aplicativo CHIP de la Contaduría General de la Nación
Coordinar y verificar junto con el área de contabilidad la realización de la conciliación de información contable y presupuestal en las fechas establecidas
Coordinar la conciliación mensual de la ejecución presupuestal con la Unidad técnica de proyectos
Preparar la información de presupuesto relacionada con la rendición de la cuenta a la Contraloría General
Coordinar las labores de los Profesionales de apoyo al área de presupuesto, para el correcto cumplimiento de sus funciones.

Otras funciones asignadas por la Coordinación Administrativa y Financiera		
<b>BIENES / DINERO / INFORMES</b>		
Equipos de computo, muebles y enseres		
Informes trimestrales para Juntas Directivas		
Informes de Gestión semestral y anual		
Informes a los organismos de vigilancia y control		
Acuerdos trimestrales		
ELABORADO POR: Gloria Eugenia Torres Ortigoza	REVISADO POR: Giovanni Velásquez - Director Administrativo y Financiero Maria Paula Beltran Tejada - Gestor de Calidad Jose Efraín Nova Bolivar - Coordinador de Talento Humano	APROBADO POR: Alvaro Ernesto Palacio Peláez - Gerente General


**- Manual de funciones profesional de operaciones Administrativas y financieras de presupuesto**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	<b>Versión:17</b> <b>Fecha: 11/07/2016</b> <b>Código: TH-MA-001</b>
<b>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>		
<b>AREA/ DIRECCION:</b>	PRESUPUESTO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Profesional de operaciones administrativas y financieras</b>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Velar por la correcta ejecución de los recursos, mediante la verificación del cumplimiento de los requisitos de legalización y desembolsos estipulados en el contrato de los proyectos.	
<b>CARGO AL QUE LE REPORTA:</b>	Coordinador(a) de presupuesto	
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:</b>	<b>Nombre de los cargos</b>	<b>No de Personas</b>
<b>B. PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NIVEL EDUCATIVO:</b>	Profesional en carreras Administrativas, Económicas o afines.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 1 año de experiencia relacionada.	

<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b>	Iniciativa, planificación, dinamismo, organización, buenas relaciones interpersonales, identificación de oportunidades de crecimiento, compromiso, capacidad de solucionar problemas y de resolver conflictos, tolerancia y respeto, trabajo en equipo, capacidad de respuesta en el trabajo bajo presión, creatividad, comunicación asertiva, confidencialidad.
<b>CONOCIMIENTOS O FORMACION REQUERIDA</b>	Manejo de Office (word, exce,Power point).
<b>C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>GENERALES</b>	
Asistir a las reuniones, capacitaciones, conferencias, cursos y talleres programados por la empresa	
Cumplir con las responsabilidades establecidas para su cargo en los procedimientos de la organización.	
Conocer el Sistema Integrado de Gestión y estar al tanto de sus cambios, correcciones y actualizaciones.	
Desarrollar las funciones materia del contrato bajo los principios, lineamientos y directrices trazadas en el Sistema Integrado de Gestión de ASOHOFRUCOL	
Contribuir con la mejora del Sistema Integrado de Gestión a través de los mecanismos que establece el Sistema.	
Contribuir con las tareas relacionadas con el Sistema Integrados de Gestión que se le soliciten.	
Informar oportunamente cualquier anomalía o dificultad que advierta en el desarrollo del contrato y proponer alternativas de solución a las mismas.	
Conocer y acatar lo dispuesto en el Manual de Funciones de ASOHOFRUCOL.	
Conocer y acatar lo dispuesto en el Sistema Integrado de Gestión de ASOHOFRUCOL.	
informar oportunamente de cualquier petición, amenaza de quien actuando por fuera de la ley pretenda obligarlo a hacer u omitir algún acto u ocultar hechos que afecten los intereses del ASOHOFRUCOL.	
No instalar ni utilizar en los equipos que le sean asignados por ASOHOFRUCOL, ningún software sin la autorización previa y escrita de la Oficina de Sistemas de ASOHOFRUCOL.	
Mantener actualizado su domicilio durante la vigencia del contrato.	
Garantizar la disponibilidad de tiempo y dedicación necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones.	
Responder por la integridad, autenticidad, veracidad y fidelidad de la información a su cargo, y por la organización, conservación y custodia de los documentos, teniendo en cuenta los principios de procedencia y orden original, el ciclo vital de los documentos y normatividad archivística, sin perjuicio de las responsabilidades señaladas en la Ley 734 de 2002.	
Mantener estricta reserva y confidencialidad de toda la información y documentación que le haya sido asignada en desarrollo de las obligaciones contractuales.	
Procurar el cuidado integral de su salud.	
Suministrar información Clara, veraz y completa sobre su estado de salud.	
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	

Informar oportunamente a ASOHOFrucol acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.		
Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST.		
Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST		
Reportar los incidentes y accidentes laborales		
<b>ESPECIFICAS DEL CARGO</b>		
Apoyar el proceso de elaboración del presupuesto anual.		
Realizar el manejo y control del presupuesto general y de cada uno de los proyectos que se ejecuten.		
Realizar el registro y control del presupuesto general y de cada uno de los proyectos en el aplicativo PANDA para el trámite de las cuentas de cobro o facturas correspondientes a los proyectos desde que se ingresan hasta la liquidación de los mismos		
Registrar en el programa PANDA los comprometidos, obligaciones, legalizaciones de acuerdo al presupuesto general aprobado y para cada uno de los proyectos		
Realizar seguimiento y control financiero al presupuesto general y a cada uno de los proyectos o centro de costos que se ejecuten (anual, mensual y trimestral)		
Elaborar y consolidar informes financieros para juntas directivas, auditorías, y demás entidades o áreas que lo requieran.		
Brindar respuesta oportuna a los requerimientos de información solicitada		
Conciliar mensualmente con Contabilidad, Unidad Técnica de proyectos, la información de la ejecución presupuestal y de los proyectos por centros de costo.		
Efectuar la revisión de facturas, cuentas por pagar, legalizaciones y sus soportes teniendo en cuenta los requisitos establecidos en el instructivo de pagos		
Dar concepto sobre la disponibilidad presupuestal para el trámite de contratos, ordenes de compra o servicio, cuentas por pagar, facturas etc.		
tramitar y realizar el registro presupuestal en el software Panda de cuentas por pagar, facturas y demás documentos que requieran imputación presupuestal		
Consolidar el presupuesto anual y trimestral de proyectos.		
Dar respuesta a los requerimientos relacionados con el manejo del presupuesto solicitados por las visitas de Interventorías y Auditorías.		
Brindar apoyo en la elaboración de acuerdos presupuestales.		
Todas las demás inherentes o necesarias para la correcta ejecución del objeto contractual.		
Otras funciones que sean asignadas relacionadas con el cargo.		
<b>BIENES / DINERO / INFORMES</b>		
PRESUPUESTO ANUAL Y TRIMESTRAL		
CONCILIACIONES		
INFORME FINANCIERO DE GESTIÓN TRIMESTRAL Y ANUAL DE PROYECTOS		
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS		
ELABORADO POR: Gloria Eugenia Torres Ortigoza	REVISADO POR: Giovanni Velásquez - Director Administrativo y Financiero María Paula Beltrán Tejada - Gestor de Calidad Jose Efraín Nova Bolívar - Coordinador de Talento Humano	APROBADO POR: Álvaro Ernesto Palacio Peláez - Gerente General

**- Manual de funciones profesional de registro y control de proyectos**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		<b>Versión:17</b> <b>Fecha: 11/07/2016</b> <b>Código: TH-MA-001</b>
<b>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>			
<b>AREA/ DIRECCION:</b>	PRESUPUESTO		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>Profesional de Registro y Control de Proyectos</b>		
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	Velar por la correcta ejecución de los recursos, mediante la verificación del cumplimiento de los requisitos de legalización y desembolsos estipulados en el contrato de los proyectos.		
<b>CARGO AL QUE LE REPORTA:</b>	Coordinador(a) de presupuesto		
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:</b>	<b>Nombre de los cargos</b>		<b>No de Personas</b>
	No aplica		No aplica
<b>B. PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>NIVEL EDUCATIVO:</b>	Profesional en carreras Administrativas, Econòmicas o afines.		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Mínimo 1 año de experiencia relacionada.		
<b>HABILIDADES REQUERIDAS:</b>	Iniciativa, planificación, dinamismo, organización, buenas relaciones interpersonales, identificación de oportunidades de crecimiento, compromiso, capacidad de solucionar problemas y de resolver conflictos, tolerancia y respeto, trabajo en equipo, capacidad de respuesta en el trabajo bajo presión, creatividad, comunicación asertiva, confidencialidad.		
<b>CONOCIMIENTOS O FORMACION REQUERIDA</b>	Manejo de Office (word, exce,Power point).		
<b>C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>GENERALES</b>			
Asistir a las reuniones, capacitaciones, conferencias, cursos y talleres programados por la empresa			
Cumplir con las responsabilidades establecidas para su cargo en los procedimientos de la organización.			

Conocer el Sistema Integrado de Gestión y estar al tanto de sus cambios, correcciones y actualizaciones.
Desarrollar las funciones materia del contrato bajo los principios, lineamientos y directrices trazadas en el Sistema Integrado de Gestión de ASOHOFRUCOL
Contribuir con la mejora del Sistema Integrado de Gestión a través de los mecanismos que establece el Sistema.
Contribuir con las tareas relacionadas con el Sistema Integrados de Gestión que se le soliciten.
Informar oportunamente cualquier anomalía o dificultad que advierta en el desarrollo del contrato y proponer alternativas de solución a las mismas.
Conocer y acatar lo dispuesto en el Manual de Funciones de ASOHOFRUCOL.
Conocer y acatar lo dispuesto en el Sistema Integrado de Gestión de ASOHOFRUCOL.
informar oportunamente de cualquier petición, amenaza de quien actuando por fuera de la ley pretenda obligarlo a hacer u omitir algún acto u ocultar hechos que afecten los intereses del ASOHOFRUCOL.
No instalar ni utilizar en los equipos que le sean asignados por ASOHOFRUCOL, ningún software sin la autorización previa y escrita de la Oficina de Sistemas de ASOHOFRUCOL.
Mantener actualizado su domicilio durante la vigencia del contrato.
Garantizar la disponibilidad de tiempo y dedicación necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones.
Responder por la integridad, autenticidad, veracidad y fidelidad de la información a su cargo, y por la organización, conservación y custodia de los documentos, teniendo en cuenta los principios de procedencia y orden original, el ciclo vital de los documentos y normatividad archivística, sin perjuicio de las responsabilidades señaladas en la Ley 734 de 2002.
Mantener estricta reserva y confidencialidad de toda la información y documentación que le haya sido asignada en desarrollo de las obligaciones contractuales.
Procurar el cuidado integral de su salud.
Suministrar información Clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa
Informar oportunamente a ASOHOFRUCOL acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST.
Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
Reportar los incidentes y accidentes laborales
<b>ESPECIFICAS DEL CARGO</b>
Apoyar el proceso de elaboración del presupuesto anual.
Realizar el manejo y control del presupuesto general y de cada uno de los proyectos que se ejecuten.
Realizar el registro y control del presupuesto general y de cada uno de los proyectos en el aplicativo PANDA para el trámite de las cuentas de cobro o facturas correspondientes a los proyectos desde que se ingresan hasta la liquidación de los mismos
Registrar en el programa PANDA los comprometidos, obligaciones, legalizaciones de acuerdo al presupuesto general aprobado y para cada uno de los proyectos

Realizar seguimiento y control financiero al presupuesto general y a cada uno de los proyectos o centro de costos que se ejecuten (anual, mensual y trimestral)		
Elaborar y consolidar informes financieros para juntas directivas, auditorías, y demás entidades o áreas que lo requieran.		
Brindar respuesta oportuna a los requerimientos de información solicitada		
Conciliar mensualmente con Contabilidad, Unidad Técnica de proyectos, la información de la ejecución presupuestal y de los proyectos por centros de costo.		
Efectuar la revisión de facturas, cuentas por pagar, legalizaciones y sus soportes teniendo en cuenta los requisitos establecidos en el instructivo de pagos		
Dar concepto sobre la disponibilidad presupuestal para el trámite de contratos, ordenes de compra o servicio, cuentas por pagar, facturas etc.		
tramitar y realizar el registro presupuestal en el software Panda de cuentas por pagar, facturas y demás documentos que requieran imputación presupuestal		
Consolidar el presupuesto anual y trimestral de proyectos.		
Dar respuesta a los requerimientos relacionados con el manejo del presupuesto solicitados por las visitas de Interventorías y Auditorías.		
Brindar apoyo en la elaboración de acuerdos presupuestales.		
Todas las demás inherentes o necesarias para la correcta ejecución del objeto contractual.		
Otras funciones que sean asignadas relacionadas con el cargo.		
<b>BIENES / DINERO / INFORMES</b>		
PRESUPUESTO ANUAL Y TRIMESTRAL		
CONCILIACIONES		
INFORME FINANCIERO DE GESTIÓN TRIMESTRAL Y ANUAL DE PROYECTOS		
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS		
ELABORADO POR: Gloria Eugenia Torres Ortigoza	REVISADO POR: Giovanni Velásquez - Director Administrativo y Financiero Maria Paula Beltran Tejada - Gestor de Calidad Jose Efraín Nova Bolívar - Coordinador de Talento Humano	APROBADO POR: Alvaro Ernesto Palacio Peláez - Gerente General

## 7.7 Mapa de riesgos

El mapa de riesgos es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

Para el **manejo de los riesgos** se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos, entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

a) La valoración del riesgo

b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar los procesos o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir la fecha o plazo de ejecución y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Con la realización de esta etapa se busca guiar el accionar de la entidad hacia el uso eficiente de los recursos, la continuidad en la prestación de los servicios, la protección de los bienes utilizados para servir a los usuarios. Igualmente, se busca que la entidad tenga claridad sobre las políticas de Administración del Riesgo, las acciones de manejo de riesgo y el compromiso de la alta Dirección y, de los demás, servidores de la entidad.

### **7.7.1 Mapa de Riesgos procesos de presupuesto.**

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual, y la aplicación de acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

Se elabora un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de Valoración del Riesgo.

A continuación se presenta el mapa de riesgos para el proceso de presupuesto. Una vez diseñado y validado el plan de manejo de los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los Líderes de los procesos y de las Auditorías Internas, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. Las Auditorías Internas comunicarán y presentarán luego del seguimiento y evaluación, sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas. (Ver anexo C).

## 8. PLAN DE ACCIÓN

Para la realización de las acciones a cada uno de los hallazgos y para realizar el seguimiento a las mismas se elaboró un cronograma por responsables.

### 8.1 Cronograma

Hallazgo	Responsable	Actividad	Compromiso	Fecha máxima
1, 3	Laura Jimenez	Revisar la parametrización actual del aplicativo para definir los correctivos de programación del mismo, que permitan tener los documentos históricos, por fechas de registro.	Solicitud de documentación de los años 2013 y 2014 del PNFH separados por área, facilitador o técnico	30/05/2016
1,3	Directores Seguimiento y control/Unidad técnica		Solicitar apoyo del personal para escaneo de la documentación a pdf, guardando los archivos por número de cédula sin puntos ni comas.	30/05/2016
1,3	Germán Gómez		Subir base de datos de la documentación	30/05/2016
1,3	Giovanni Velasquez		Proveer los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades anteriormente relacionadas.	30/05/2016

3,2	Directores Seguimiento y control/Unidad técnica	<p>Al inicio de cada programa, efectuar la socialización de los requerimientos mínimos que se necesitan en la ejecución de los proyectos y los tipos de reporte para garantizar y asegurar su cumplimiento.</p> <p>Solicitar al inicio del programa el POA correspondiente para hacer seguimiento permanente según las fechas de entrega de informes que se definan en la socialización.</p> <p>Delimitar las acciones del administrador en la vigilancia y control de los proyectos e identificar las acciones relevantes de los otros actores a través de un mapa de procesos.</p> <p>Realizar al inicio de cada proyecto una capacitación a cada ejecutor acerca de los procedimientos para la ejecución de los proyectos, normas establecidas por Asohofrucol, instructivos y formatos.</p>	Documentación lista, proyectos en ejecución/ Seguimiento mensual.	OK
4,1	Jessica Zapata	<p>Revisar la parametrización del aplicativo para lograr diferenciar los tipos de soportes, las variables medidas, diferenciación de actividades</p> <p>Incorporar a los programas de trabajo de seguimiento y control, un ítem que señale la verificación en el sistema de información, de los soportes requeridos en el informe.</p> <p>revisar y corregir el documento "informe final de resultados de proyecto"</p>	Subir soportes	08/04/2016
4,2	Directores Seguimiento y control/Unidad técnica	<p>Corrección de los términos en el aplicativo.</p> <p>Crear un instructivo o glosario de términos e indicadores que serán presentados a la Junta Directiva cuando se haga la aprobación de los proyectos</p>	Diseño de instructivo	15/04/2016
5	Directores Seguimiento y control/Unidad técnica	<p>Estimación de metas anuales 2016-2022</p> <p>Estimación presupuesto anual 2016 - 2022</p> <p>Revisión y ajuste de metas departamentales</p> <p>Acompañando estos presupuestos con una matriz de riesgo</p>	Entrega de matriz completa.	<b>15/04/2016</b>

7	Yecenia Vega	<p>Evaluar la entrega a cada productor un planeador que contenga entre otros: técnico que lo asiste, programación de visitas, temática tratada, recomendaciones, tareas y firmas, para que sirva de soporte al productor en el momento de cualquier visita de verificación</p> <p>Entrega a cada productor de una carpeta de Asistencia Técnica que sirva para archivar la documentación entregada por los facilitadores.</p> <p>Oficio comprometiéndolo a los productores a mantener el planeador vitícola durante la vigencia del proyecto</p>	Subir soportes	
10	Laura Jimenez	<p>Capacitar a todas las áreas de Asofrucol, en el manejo y entrega de archivo al proceso de Gestión Documental, y estructurar documentos y procedimientos que aseguren que la información entregada esta completa y corresponda a la carpeta que cada área esté entregando. Elaborar un documento de aclaración sobre que es una tabla de contenido con una tabla de retención documental.</p>	Subir soportes	08/04/2016
11	Maria Teresa Vera	<p>Desarrollo software para requisiciones, que permita el seguimiento contractual y su actualización permanente.</p>	Subir soportes	08/04/2016
	Germán Gómez	<p>Elaboración manual y procedimiento de contratación y supervisión, Creación formato de supervisión.</p>	Software	30/05/2016
12,1	Maria Teresa Vera	<p>Capacitación con un corredor de seguros a todo el personal de la importancia de los seguros.</p>	Contratación de asesor de seguros	15/04/2016

12,2	Maria Teresa Vera	Creación de formato de aprobación de póliza, las personas encargadas de diligenciarlo serán los abogados del área de contratación y compras, quienes efectuaran la verificación correspondiente.	Subir soportes	08/04/2016
13	Giovanni Velasquez	Verificar que en la etapa contractual tanto las solicitudes de contratación como las actas del FNFH, sean uniformes. Evaluar el procedimiento cuando se solicite este tipo de recurso especificando la contrapartida del administrador	Revisión contrapartida	30/05/2016
14	Giovanni Velasquez	Solicitar al proveedor actividades específicas sobre el desarrollo de la página, certificando que aplica al fondo y al administrador. Costos de mantenimiento de hosting y dominio. Evaluar el procedimiento cuando se solicite este tipo de recurso especificando la contrapartida del administrador	Revisión contrapartida	30/05/2016
16,4	Maria Teresa Vera	Crear mecanismo y responsables para la supervisión del contrato de auditoria, mediante reglamentación de un manual de la junta directiva y un manual de ética y buen gobierno.	Subir Borradores de Código de Ética y Buen Gobierno y manual de junta directiva	08/04/2016
16	Maria Teresa Vera		Envío de correo a los miembros de la junta	08/04/2016
17,1	Maria Teresa Vera	Revisión del supervisor de cada una de las actividades a desarrollar por parte del contratista así como de los documentos de (acta de cumplimiento, acta de entrega de bienes y servicios, informe final de resultados). Elaboración manual y procedimiento de contratación, y creación formato de supervisión.	Subir soportes	08/04/2016
17,2	Laura Jimenez	Asignación de personal de gestión documental quien realizara el control y vigilancia que la documentación se encuentre al día, de acuerdo al manual de procedimiento del área de contratación y compras.	Subir soportes	<b>08/04/2016</b>

18,1	Jorge Mario Salas	<p>Se solicitará al área de sistemas que el aplicativo Recaudonet, dentro de la configuración de informes mensuales, genere una alerta sobre los recaudadores grabados que no presenten recaudo una vez se realice el cierre mensual. Esta herramienta será de utilización para los Gestores de Recaudo y de acuerdo con su validación, para entrega al contratista de servicios jurídicos.</p> <p>Así mismo se solicita formalmente la implementación de una interface en línea entre el aplicativo Recaudonet y el software contable PANDA que permita la validación inmediata y real de la información de recaudo.</p>	Subir soportes	13/04/2016
18,2		<p>Se generará para el año 2016 un formato digital de pago, que requiera el diligenciamiento de parte del recaudador de la información y el desglose mensual por cada pago. Así mismo se implementará para los pagos por consignación, un formato bancario que permita obtener dicha información. De igual manera se realizará una campaña de información, por volantes impresos y correo electrónico al 100% de los recaudadores activos, sobre los requerimientos y deberes en el envío de la discriminación de las cuotas mensuales transferidas.</p>	Subir soportes	
18,3		<p>Se programará desde la Dirección de Recaudo, el plan 2016 de actualización y depuración de la información de los recaudadores de la cuota, basados en los sistemas de información adquiridos por ASOHOFrucol y los disponibles en las redes de uso público.</p>	Subir soportes	
18,4		<p>Se implementa bajo directriz del a Dirección de recaudo, la obligatoriedad a los Gestores de Recaudo y bajo la Coordinación del área de Facilitación socio empresarial, a los facilitadores de dicha área, de la visita mínima de una vez anual al 100% de los recaudadores activos incluidos en la base de datos interna o registro del seguimiento telefónico. Esta información será consolidada en el informe anual de gestión del área de recaudo</p>	Subir soportes	

18,5		De acuerdo con las recomendaciones de la CGR, se realizará un nuevo diseño del formato "Actas de visita", que incluya toda la información que permita la trazabilidad requerida para el proceso de recaudo. Una vez se agoten las existencias del formato actual, se dará vía a la impresión del nuevo diseño, en las cantidades requeridas para la gestión del año 2016 y subsiguientes.	Subir soportes	
18,6		Se programa una nueva divulgación de la circular de Fedepapa en el mes de febrero de 2016, por los medios utilizados por ASOHOFRUCOL.	Subir soportes	
18,7		La obligatoriedad del pago de la cuota de fomento para el sector hortifrutícola de parte de los productores esta regida por leyes de la República, por tal razón conjuntamente con el área de comunicaciones se trazara una nueva estrategia de divulgación, emitiéndose en el final del año 2016, un informe conjunto sobre los medios de divulgación y el alcance de la estrategia.	Subir soportes	
19	Yecenia Vega - German Gómez	Evaluar la viabilidad técnica y financiera de implementar en el aplicativo parte de los formatos para ser diligenciados en línea	Estudio de viabilidad técnico - económico	30/05/2016
20	Jorge Mario Salas	Saldar y ajustar las partidas pendientes de los años 2013 y 2014 en los estados financieros de FNFHL, especialmente en las cuentas "Efectivo" - "Depósitos en instituciones Financieras" - "Patrimonio", cumpliendo con las características cualitativas de la información contable pública. Registrando los valor consignados pendientes por aclarar (No conciliados), en la cuenta determinada para esto.	Pendiente por aclarar con auditoría interna	
21	Nelson Hernandez	Hacer revisión trimestral de la ejecución de las metas del plan del año corriente para garantizar la inversión del 100% de los recursos y enfocar esfuerzos en la problemática que requiera acciones inmediatas por parte del FNFH, teniendo en cuenta de dejar un rubro en el presupuesto para los gastos de funcionamiento	Ajuste y generación de documento (varias áreas)	30/05/2016

22	Jorge Mario Salas	Registrar en Recaudonet, las partidas pendientes por ingreso, correspondientes a los periodos fiscales de 2013 y 2014 cumpliendo con las características cualitativas de la información contable pública. Depuración de los valores pendientes de 2013 y 2014 para llevarlos al registro contable.	Pendiente por aclarar con auditoría interna (20)	
23,1	Jorge Mario Salas	Presentar al MADR proyecto de Decreto (sanciones) con herramientas legales efectivas para lograr el debido recaudo de la Contribución Parafiscal Cuota de Fomento Hortifrutícola. Actualización de los procedimientos de Recaudo y registros contables de las obligaciones determinadas como Cuentas Por Cobrar para el FNFH.	Subir soportes	13/04/2016
23,2	Jorge Mario Salas	Actualización de los procedimientos de Recaudo y registros contables de las obligaciones determinadas como Cuentas Por Cobrar para el FNFH, diferenciando los conceptos correspondientes a Contribuciones Parafiscales Hortifrutícolas por cobrar y otros saldos diferentes.	Subir soportes	
24	Lilia Triana	1. incluir en el sistema de gestión de calidad los procesos y procedimientos a seguir con los bienes entregados a terceros. 2. Establecer los formatos para los contratos derivados de los bienes a terceros . 3. implementar conciliación periódica de los bienes entregados a terceros entre áreas y contabilidad. 4. Adecuar el software de contabilidad para el adecuado control de los bienes entregados a terceros. 5. Someter a consideración de la Junta del Fondo de Fomento Hortifruticola el levantamiento físico semestral de los bienes entregados a terceros y su partida presupuestal.	Subir soportes	15/04/2016

25	Jorge Mario Salas	Actualización de los procedimientos de Recaudo y de Control Interno para los registros contables de ingresos por concepto de la Contribución Parafiscal Cuota de Fomento Hortifrutícola para el FNFH, diferenciando los conceptos correspondientes a Contribuciones Parafiscales Hortifrutícolas por cobrar y otros saldos diferentes. Igualmente se está trabajando en el proyecto de revisión del decreto que reglamenta el cobro, para definir el título de cobro a recaudadores, como facturas, y declaraciones de ingresos por parte de los mismos.	Subir soportes	13/04/2016
26	Gloria Torres/Gestión de Calidad	Revisar y modificar el procedimiento de control de presupuesto de los proyectos, manteniendo reportes trimestrales de ejecución presupuestal por los responsables.	Revisión , socialización, aprobación y divulgación de procedimiento	15/04/2016
27	Maria Teresa Vera/Gloria Torres presupuesto.	Presentar a la Junta Directiva un manual sugerido de Funciones, para que sea considerado para la preparación del manual propio	Manual de la junta directiva	
28	Lilia Triana	Solicitar a la Junta Directiva del Fondo, autorización para que la auditoría interna actual, realice la validación de la conciliación del 2013, 2014 y se genere un concepto sobre su preparación. Incorporar en el contrato de auditoria y en los procedimientos de contabilidad tesorería y presupuesto	Subir soportes, envío de correo electrónico para conciliación	15/04/2015
29	Maria Teresa Vera/ Apoyo Ximena Lozano	Solicitar por escrito la acreditación como junta directiva del FNFH, Por lo menos dos veces al año. Para Asegurar que su acreditación no se vence	Envío de correo certificado a analdex, miembros de la junta directiva	15/04/2015

## 8.2 Indicadores

Los indicadores que permitirán medir las acciones del presente plan de mejora en el proceso de presupuesto son los siguientes:

- Cumplimiento del Cronograma planteado
- Porcentaje de ejecución, este porcentaje se medirá con la siguiente formula: valor total presupuesto ejecutado/valor total presupuesto proyecto \*100
- No. de capacitaciones realizadas/No. de capacitaciones programadas.

- No. de procedimientos realizados o actualizados.
- Elaboración mapa de riesgos.

### 8.3 Costos

Se estima un presupuesto para 10 meses, para el desarrollo de acciones de mejora del proceso de presupuesto es el siguiente:

ACCION	DETALLE	COSTOS					
		Ud	Recursos	Hora requerida	Costo hombre	Precio unidad	TOTAL
Capacitaciones a los contratistas	Honorarios	1	profesional	240	\$11.250		\$2.700.000
	refrigerios	720				\$1.800	\$1.296.000
	Gastos de viaje	24				\$1.200.000	\$31.104.000
Reuniones de seguimiento	sueldos	15	Directores y Coordinadores	24	\$11.250		\$4.050.000
	refrigerios	180				\$1.800	\$324.000
Ajustes en el software	Honorarios	1	Ingeniero de Sistemas desarrollador	240	\$25.000		\$6.000.000
Elaboración de procedimientos actualización mapa de procesos	Honorarios	1	profesional	24	\$11.250		\$270.000
	Papelería, internet, etc.					\$100.000	\$100.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>							<b>\$45.844.000</b>

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 Conclusiones**

Como resultado de la propuesta de plan de mejoramiento realizado con base a los hallazgos dejados por la Auditoría de la Contraloría General de la República realizada en el año 2015 realizado sobre las vigencias 2013 y 2014 y de acuerdo a las necesidades detectadas de fortalecimiento institucional, se concluye que a través del análisis realizado para el cual se utilizaron herramientas de diagnóstico como la matriz DOFA y lluvia de ideas, se obtuvieron resultados que ayudaron a identificar falencias en el mapa de procesos y en áreas específicas de la entidad como en el área financiera, en el proceso de presupuesto, para lo cual se logró formular un plan con acciones preventivas, correctivas y de mejora que permita a ASOHOFRUCOL dar respuesta a estos hallazgos, mejorar y fortalecer cada uno de sus procesos en especial el proceso de presupuesto. De otra parte se realizó la actualización del mapa de procesos de la entidad, la actualización de los procedimientos y el levantamiento e mapas de riesgos de cada uno de los procesos de ASOHOFRUCOL.

Cabe resaltar que ASOHOFRUCOL cuenta con una gran fortaleza que es la certificación en norma ISO 9001:2008 del ICONTEC.

### **9.2 Recomendaciones**

- Cualquier herramienta de diagnóstico es muy importante para conocer el estado de una empresa en un momento determinado. Se recomienda por lo tanto realizar la aplicación constante de este tipo de herramientas en sus empresas y procesos para evaluar el estado actual.
- El proceso de fortalecimiento institucional no puede terminar con la implementación del presente plan de mejora, se recomienda a ASOHOFRUCOL realizar mayor esfuerzo para implementar los cambios propuestos con el propósito de obtener mejores resultados.
- Se recomienda realizar contante seguimiento a las estrategias formuladas en el presente plan e implementar la mejora continua en los diferentes procesos de la organización.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
- [www.diagnosticoempresarial.com](http://www.diagnosticoempresarial.com)
- [www.contraloria.gov.co](http://www.contraloria.gov.co).
- [www.asohofrucol.com](http://www.asohofrucol.com)
- ASOHOFRUCOL. Informes de auditorías de los años 2014, 2013 y 2012.
- Harrington, H. James. (1995). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá. Mc Graw – Hill.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (1.999). Metodología de la investigación. Bogotá. Mc Graw – Hill.
- Wheelen Thomas, Hunger David (2007). Administración estratégica y política de negocios, décima edición.

## 11. LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Organigrama de ASOHOFRUCOL.....	10
Anexo C. Matriz plan de mejoramiento ASOHOFRUCOL.....	60
Anexo C. Mapa de RIESGOS PROCESO DE PRESUPUESTO.....	94





