

CAPITULO I

GENERALIDADES

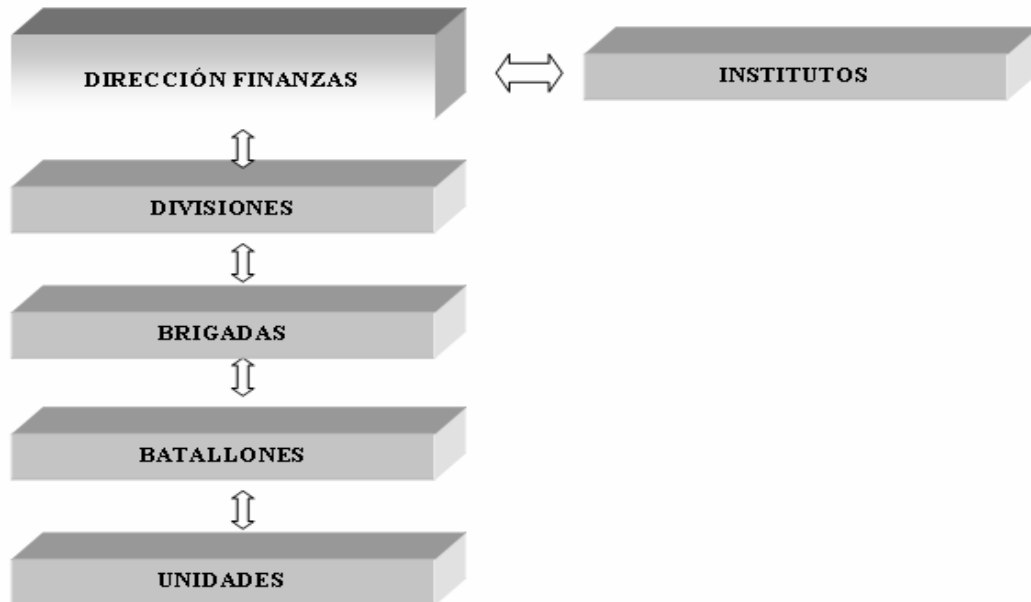
1.1 ANTECEDENTES

La Comandancia de la Fuerza Terrestre es una entidad pública, debido a que sus recursos financieros provienen en gran parte del Estado Ecuatoriano. Los departamentos estratégicos de la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, son Planificación, Finanzas, Inspectoría, Logística, Operaciones, Aviación de Ejército, Inteligencia, Comunicaciones y Sistemas, Organización, Educación, Doctrina, Personal, Bienestar de Personal, Comunicación Social, Sanidad y Mantenimiento.

La Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre es parte primordial de la Comandancia General del Ejército, la cual tiene la función de administrar el presupuesto, realizar la debida contabilidad y ejecutar la gestión de cobros y pagos del Ejército Ecuatoriano.

La mencionada Dirección se alimenta de información enviada de las unidades financieras de la Fuerza Terrestre, las cuales se encuentran distribuidas en todo el territorio ecuatoriano, siguiendo el canal financiero diagramado a continuación:

Gráfico No. 1

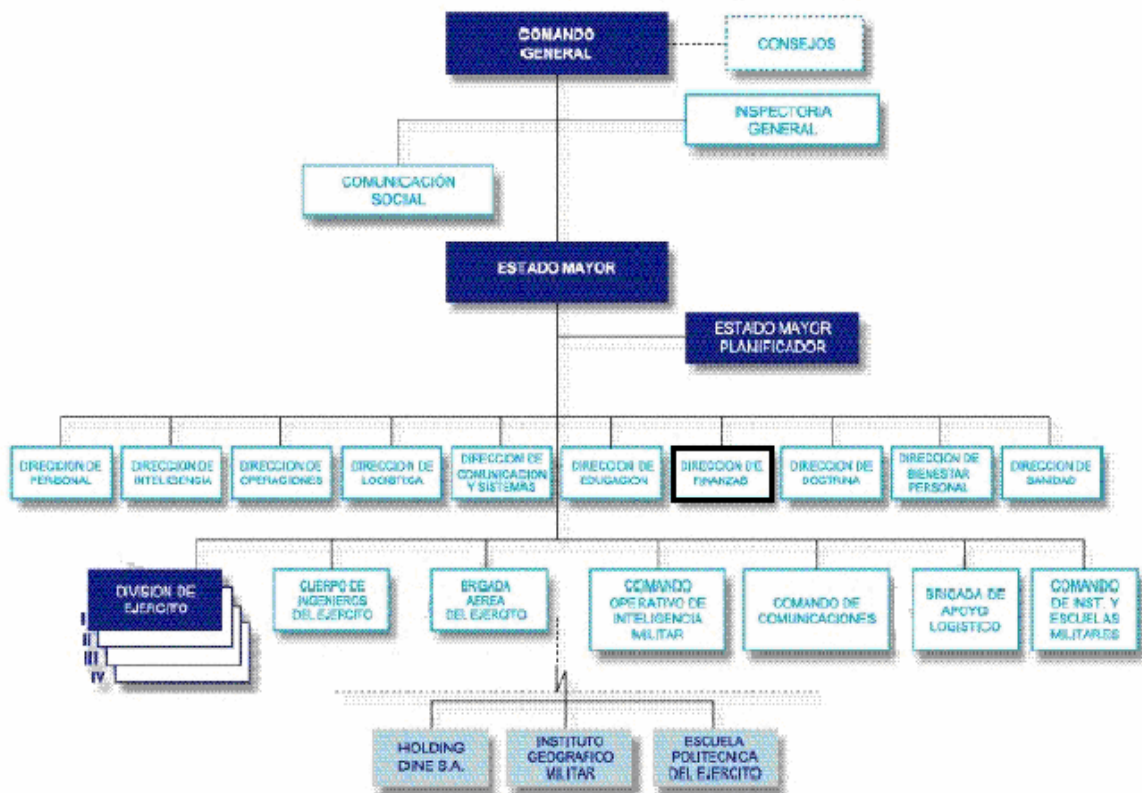


1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Fuerza Terrestre tiene un mando superior radicado en la Comandancia General, que es su máxima autoridad institucional. Para el desarrollo de sus tareas, cuenta con el Estado Mayor General de la Fuerza Terrestre y el Estado Mayor Planificador, dispone de servicios logísticos que son los de Material de Guerra, Intendencia, Transporte y Sanidad, así como servicios administrativos como es la Dirección de Finanzas que es punto de análisis de la tesis a desarrollar.

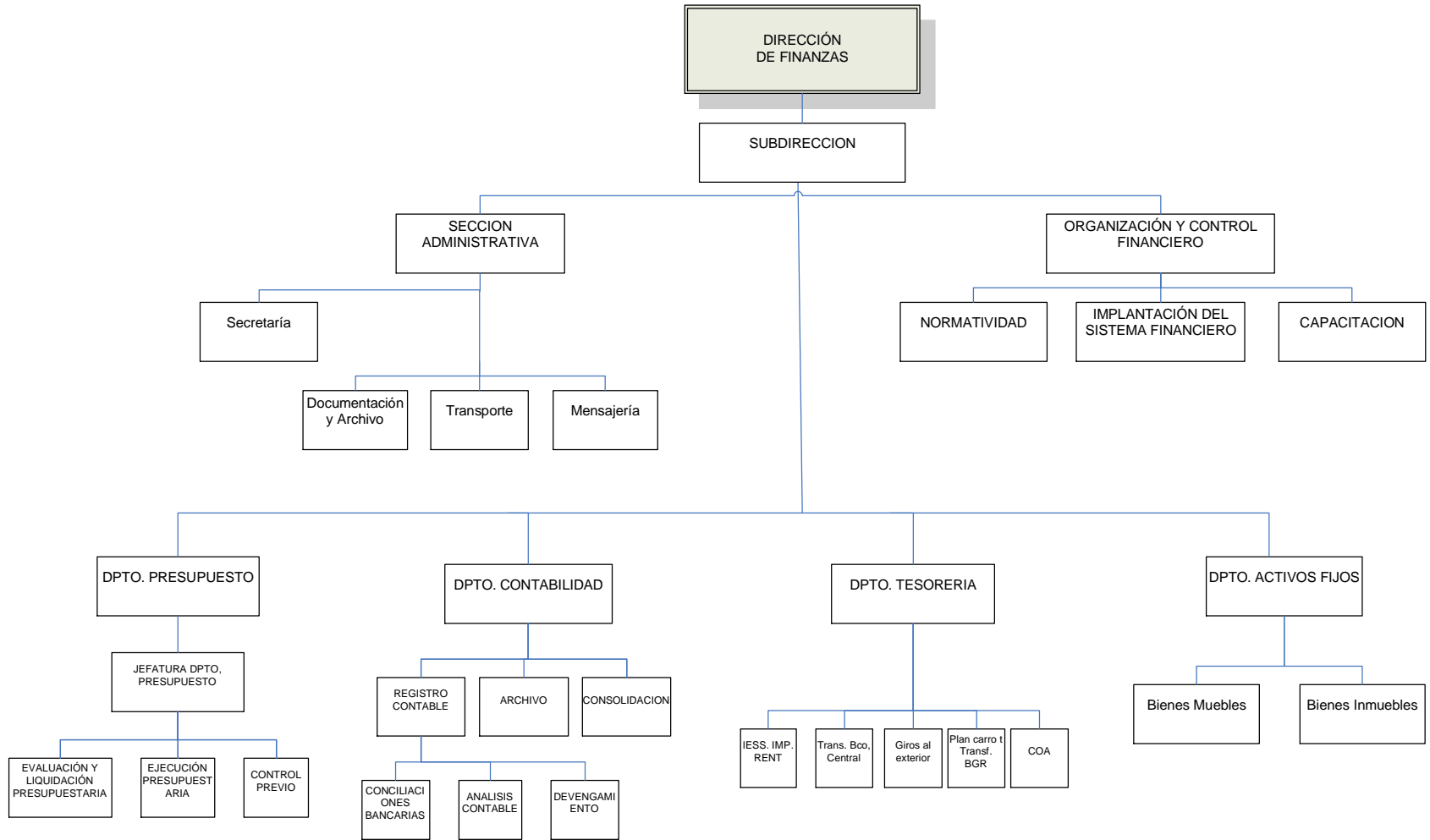
Organigrama de la Fuerza Terrestre

El Orgánico de la Fuerza Terrestre se actualiza cada quinquenio; a continuación se presenta el que está vigente desde el año 2002:

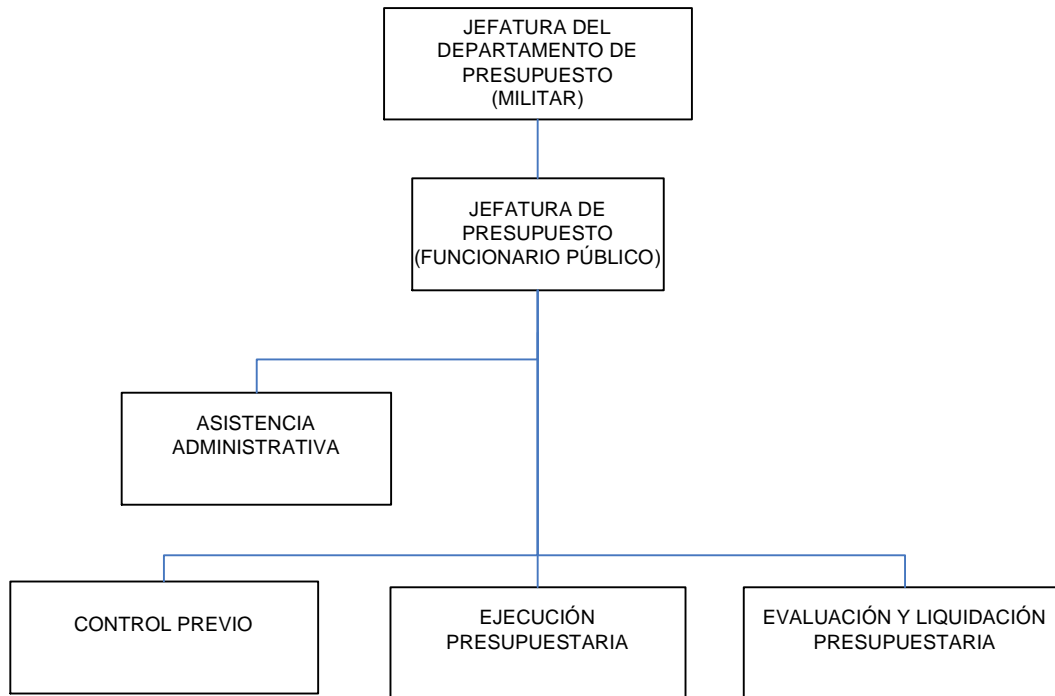


La Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre cuenta con cinco (5) Departamentos: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Activos Fijos y Organización y Control Financiero; a más de la sección administrativa, la Dirección y Subdirección.

Organigrama de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre



A continuación consta el organigrama del Departamento de Presupuesto:



Personal designado al Departamento:

- 1 Jefe del Departamento de Presupuesto (Militar)
- 1 Jefe de Presupuesto (Funcionario Público)
- 1 Secretaria
- 1 Analista Financiero
- 1 Contador en ejecución presupuestaria
- 1 Contador en evaluación y liquidación presupuestaria
- 1 Oficinista
- 1 Auxiliar de Contabilidad

Se necesita aclarar la diferencia entre el Jefe del Departamento de Presupuesto y el Jefe de Presupuesto y, es que debido a la naturaleza de ésta organización militar se requiere que en este Departamento exista la participación de un oficial militar el cual es designado como Jefe Departamental; y, jerárquicamente bajo él está el Jefe de Presupuesto que es un funcionario público, técnico del Departamento, el cual, por ser persona civil, no corre el riesgo de pases y es estable en el lugar de trabajo.

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA



La Historia de la Comandancia de la Fuerza Terrestre es paralela a la de la República. Según la Constitución Política del Estado, la misión esencial del Ejército está enfocada en tres actividades: defensa interna, defensa externa y apoyo al desarrollo.

Así es como en 1830, nace la República del Ecuador y con ella el Ejército, como una Institución del nuevo Estado, destinada a garantizar la estabilidad del nuevo gobierno.

De ahí que el Ejército se constituye en un elemento esencial para el destino de la nación, por cuanto su papel como Institución de gobierno, ha garantizado la integridad territorial, la seguridad interna y el apoyo al desarrollo de la Nación y por consecuencia requería de la administración de sus recursos financieros, con lo que se crea oficialmente la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, mediante Registro Oficial, en la Administración del Ing. Sr. Dn. Federico Páez Encargado del Mando Supremo de la República el Jueves 10 de Octubre de 1935, siendo un área que pertenece orgánicamente a la Comandancia General de la Fuerza Terrestre.

En el Registro Oficial N° 232-R, del 10 de mayo de 1971, se publica el Decreto Ejecutivo N° 063, de fecha 29 de abril del mismo año, suscrito durante la presidencia constitucional del Dr. Jose Maria Velasco Ibarra, por el cual se promulga la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. A partir de esta fecha inicia sus actividades el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; para ese entonces se contaba ya con una estructura de la Fuerza Terrestre, en la cual se podía observar la existencia de una Dirección de Finanzas con sus tres áreas: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

1.2.2 PRODUCTOS O SERVICIOS

El Departamento de Presupuesto de la Fuerza Terrestre debe seguir las normas generales establecidas por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control; rigen la programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del presupuesto; y el Manual de Planificación a Corto Plazo (SISPCOP), el cual organiza el proceso de planificación a corto plazo, enmarcado en la normativa legal vigente.

Específicamente los productos y servicios que debe realizar y elaborar el mencionado Departamento son:

1) Proforma de Ingresos de la Fuerza Terrestre

La Proforma de ingresos se la realiza cada año, desde el 29 de marzo al 13 de abril, de acuerdo al cronograma de trabajo para la planificación presupuestaria del año subsiguiente y se elaborará, “considerando las previsiones reales en la recaudación de todos los ingresos y en la captación de financiamientos; así como los requerimientos para la asignación de gastos, de acuerdo a su capacidad real de operación.”¹

El formato de la proforma de autogestión, se encuentra en los siguientes cuadros:

¹ LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL, Corporación de Estudios y Publicaciones, Marzo 2007. Tomo 1, Art. 14

**PROFORMA DE INGRESOS DE AUTOGESTION DE LA FUERZA TERRESTRE
AÑO xxxx**

CODIGO	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL
1.	INGRESOS CORRIENTES		
13.	TASAS Y CONTRIBUCIONES		
13.01.	TASAS GENERALES		
13.01.07	VENTA DE BASES		0,00
13.01.11	INSCRIPCIONES, REGISTROS Y MATRICULAS		0,00
	CENTRO INFANTIL No. 1	0,00	
	CENTRO INFANTIL No. 2	0,00	
14.	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		
14.02.	VENTA DE PRODUCTOS Y MATERIALES		0,00
14.02.99	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES		
14.03.	VENTAS NO INDUSTRIALES		
14.03.07	TRANSPORTE NACIONAL DE PASAJEROS Y CARGA		0,00
14.03.99	OTROS SERVICIOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS		0,00
17.	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS		
17.01.	RENTAS DE INVERSIONES		
17.01.08	UTILIDADES DE EMPRESAS Y ENTID. FINANC.PUBL. DINE :		0,00
17.01.99	INTERESES POR OTRAS OPERACIONES		0,00
17.02.	RENTAS POR ARRENDAMIENTOS DE BIENES		
17.02.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS		0,00
	VIVIENDA FISCAL HEROES DEL CENEP	0,00	
	VIVIENDA FISCAL ALEJANDRO ROMO	0,00	
	RESIDENCIA MILITAR OFICIALES	0,00	
	VILLAS DE TONSUPA	0,00	
	RESIDENCIA MILITAR DE TROPA	0,00	
17.02.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS		0,00

CODIGO	PARTIDA PRESUPUESTARIA	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL
17.04.	MULTAS		
17.04.04	INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS		0,00
18.	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES		
18.01.	TRANSFERENCIAS CORR. DEL SECTOR PUBLICO		
18.01.02	ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUTONOMAS		0,00
19.	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS		
19.02.	INDEMNIZACIONES Y VALORES NO RECLAMADOS		
19.02.99	OTRAS INDEMNIZACIONES Y VALORES NO RECLAM.		0,00
2.	INGRESOS DE CAPITAL		
24.	VENTAS DE ACTIVOS DE LARGA DURACION		
24.01.	BIENES MUEBLES		
24.01.05	VEHICULOS		0,00
TOTAL PROFORMA DE INGRESOS DE AUTOGESTION DE LA FUERZA TERRESTRE PARA EL AÑO xxxx:			0,00

NOTAS: La Proforma de Ingresos de Autogestión de la Fuerza Terrestre para el año xxxx, ha sido realizada en base a datos proporcionados por los Coparticipes, de acuerdo a estadísticas de la recaudación efectiva de los últimos años y en función de la recaudación del primer trimestre del año (xxxx-1).

PREPARADO POR: EL JEFE DEL DPTO. DE PRESUPUESTO

NOMBRES Y APELLIDOS
JEFE DE PRESUPUESTO

NOMBRES Y APELLIDOS
RANGO

EL DIRECTOR DE FINANZAS DE LA F.T.

NOMBRES Y APELLIDOS
RANGO

2) Elaboración de compromisos en el sistema financiero.

El compromiso se hace en base a la orden de gasto (formulario que las diferentes

direcciones y unidades de la Fuerza Terrestre solicitan el pago o transferencias de fondos); siendo el acto por el cual se estima un valor específico de recursos financieros para cubrir gastos específicos, mediante el cual la autoridad competente decide el gasto y se tiene que registrar dentro del módulo de presupuesto del sistema informático financiero gubernamental, para continuar con el debido proceso, tal como se expresa una parte de este, en el cuadro a continuación:

COMPROMISOS

Unidad Financiera: 0148 1768025530001 DFFT DIRECCION DE FINANZAS DE LA F.T.
Ejer Fiscal: 2007 **Mes:** 2

Codigo: ... 200000000931 **Buscar**

Orden gasto nro.: 00002 **Plan Basico:** PERSONAL
Fecha elaboracion: 12/02/2007 **Uni. Ejec.:** E-1 DIRECCION DE PERSONAL DE LA F.T. **Grabar**

Estado	Fecha elab.	Fecha aprb.	Referencia
Aprobar	12/02/2007	23/04/2007	
Aprobar			
Anular			
En definicion			

Detalle de los compromisos

Codigo	Detalle	Comprometido
200000000001	1760004650003 IESS IESS PRESTAMOS CAJA DE PENSIONES	240.97 Imprimir
200000000002	1791822919001 CLUB EL NACIONAL CLUB EL NACIONAL	58,196.20 Imprimir
200000000003	1768002219001 ISSFA ISSFA PRESTAMOS PERSONAL MILITAR	6,776,311.41 Imprimir
200000000004	1791700376001 CAPREMCI CESANTIA CIVIL PERSONAL EMCIS	79,734.45 Imprimir

3) Cédula Presupuestaria

La cédula presupuestaria es el formulario elaborado en el Sistema Financiero que permite conocer la ejecución presupuestaria de las diferentes actividades centrales y/o proyectos; las cédulas presupuestarias que se elaboran son: de ingresos, de gastos, a nivel de partida, por fuente de financiamiento y por planes básico, para el ejemplo tomaremos el formato del formulario de cedula presupuestaria de ingreso:



REPUBLICA DEL ECUADOR
SECTOR DEFENSA NACIONAL
FUERZA TERRESTRE

Fecha Reporte: 28/02/2007
Página: 1 de 1



CEDULA PRESUPUESTARIA

2007

En usd dolar

Estructura seleccionada INGRESOS

DATOS AL 28/02/2007

Código	Descripción	Asignación Inicial (A)	Referencia (B)	Creditado (C = A + B)	Devengado (E)	Saldo por Devengar (G = C - E)	Recaudado (H)	Saldo por Recaudar (I = E - H)
130071	VENTAS DE BASES	18.911,48	0,00	18.911,48	100,00	18.811,48	0,00	100,00
130011	INSCRIPCIONES, REGISTROS Y MATRICULAS	5.525,45	0,00	5.525,45	0,00	5,00	0,00	0,00
140091	OTRAS VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00
150011	DEL GOBIERNO CENTRAL	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00
Suma Total:		24.436,93	0,00	24.436,93	100,00	18.811,48	0,00	100,00

ING. CFA. RAFAEL MARCELO RUIZ AJUZ
ENCI
CONTADOR GENERAL (E)

OSCAR DURAN CAICEDO
MAYO, INT.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

JORGE IGLESIAS TAPPA
CRNL, EMZ.
DIRECTOR DE FINANZAS DE LA FUERZA TERRESTRE

4) Certificaciones presupuestarias.

La emisión de certificaciones presupuestarias es continua, pero para elaborar se debe verificar en el sistema si la partida posee saldo disponible a favor de la misma, como se puede observar en el ejemplo que se expresa a continuación:



REPUBLICA DEL ECUADOR
SECTOR DEFENSA NACIONAL
FUERZA TERRESTRE

Fecha Reporte: 24/04/2007

Página 1 de 1



CERTIFICACION PRESUPUESTARIA

Nº 000002 -DFFT-D Fecha Certificación: 24/04/2007

PRESUPUESTO : ORDINARIO
PLAN BASICO : INTELIGENCIA
PROGRAMA : INTELIGENCIA MILITAR
PROYECTO :
CODIGO : I01C090
ITEM 840104 : MAQUINARIAS Y EQUIPOS
VALOR :U.S.D. 27,185.63

FONDO 5

PREPARADO POR

REVISADO POR

MANUEL CACERES S.
EMCI
ANALISTA FINANCIERO

MBA DRA. EUFEMIA ALBAN R.
EMCI
JEFE DE PRESUPUESTO

VISTO BUENO

AUTORIZADO POR

OSCAR DURAN CAICEDO

JORGE IGLESIAS TAPIA

5) Elaboración y registro de reformas presupuestarias.

Entendiendo a las reformas como las variaciones en las asignaciones presupuestarias tanto de ingresos como gastos que forman parte de las actividades y proyectos contenidos en los presupuestos aprobados, así como los cambios que, como resultado de esas variaciones, se genere en las programaciones de la ejecución y programa anual y periódico de caja. Las modificaciones que signifiquen variaciones en las asignaciones presupuestarias se legalizarán mediante el documento denominado Resoluciones Presupuestarias.

Las modificaciones a la programación de la ejecución presupuestaria se podrán efectuar a fines del primer semestre del ejercicio, para la elaboración de las reformas presupuestarias es necesaria la realización de la Modificación al Plan Operativo Anual (MODIPOA), las cuales las elaboran las diferentes direcciones de la F.T.; y estas deben ser autorizadas y aprobadas por:

1. “El Ministro de Economía y Finanzas (M.E.F.) los incrementos, decrementos y trasposos que modifiquen la estructura del presupuesto definida en la matriz de fuentes de financiamiento.
2. El Subsecretario de Presupuesto del M.E.F. los trasposos de créditos que modifiquen los ingresos y/o gastos de los recursos de autogestión (F-1 y F-9).
3. El Jefe del Estado Mayor Planificador de la F.T. los trasposos que no alteren la estructura del presupuesto.”²

En esta actividad puede existir reformas a: al presupuesto, al programa de ejecución (PEP), al programa anual de caja (PAC) y al programa periódico de caja (PPC); el PAC y PPC, son elaborados por las diferentes unidades y repartos militares, a fin de cumplir con la programación establecida. Pero es necesario primero dar a conocer al Estado Mayor Planificador para que prepare el memorando disponiendo la elaboración de la reforma presupuestaria; cuyo formato se expone a continuación:

REFORMAS

Id	4	Reforma	MODIPOA 005-2006	Clase		Descripción	MODIPOA 005-2006,MODIFICACION PARA EJECUTAR POR MEDIO DE TRANSFERENCIA A LAS BASES DE LOGISTICA MANTENIMIENTO DE VEHICULOS ADMINISTRATIVOS III Y IV ESCALON DE LAS BASES LOGISTICA
Elaboración	17/04/2006	Aprobación		Tipo	Presupuesto		
Estado	Definición						
	<input type="button" value="Presupuesto"/>	<input type="button" value="Programa de Ejecucion"/>	<input type="button" value="Programa Anual de Caja"/>	<input type="button" value="Programa Periodico de Caja"/>			

PROGRAMA ANUAL DE CAJA

Código	Nombre	Fuente	PAC Aprobado	Solicitado	Aprob. Reforma
Gastos					
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0	-144.633,67	-242.054,02	0
Gastos					
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1	-50.000,00	-50.000,00	0
Gastos					
58	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0	242.054,02	242.054,02	0
Gastos					
58	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1	50.000,00	50.000,00	0
			Total	0,00	

² FUERZA TERRESTRE ECUATORIANA, Manual del Sistema de Planificación a Corto Plazo de la Fuerza Terrestre (SISPCOP), Orden de Comando N° 011-SGFT-IV-2006, p.25.

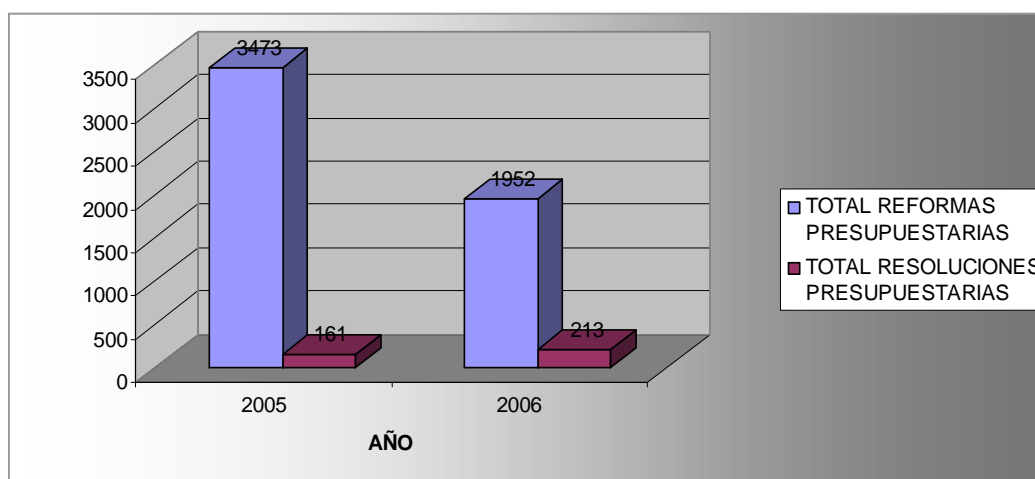
Cuadro No. 1

Reformas y Resoluciones Presupuestarias de los años 2005 y 2006

AÑO	TOTAL REFORMAS PRESUPUESTARIAS	AÑO	TOTAL RESOLUCIONES PRESUPUESTARIAS
2005	3473	2005	161
2006	1952	2006	213

Fuente Departamento de Presupuesto de la DFFT
Elaborado por: Ana Cristina Peña

Gráfico No. 2



Fuente Departamento de Presupuesto de la DFFT
Elaborado por: Ana Cristina Peña

Esté gráfico permite observar que en cuanto a las reformas y resoluciones presupuestaria han variado significativamente en estos dos años debido a que en el año 2005 existieron un total de 3473, modificaciones al presupuesto y para el 2006, encontramos 1952, lo que destaca una mejor planificación presupuestaria con relación al primer año de análisis.

Pero, una adecuada planificación debe llegar a alcanzar niveles de cero en cuanto a rectificaciones al presupuesto, lo que demuestra que se realizó una adecuada formulación del mismo.

6) La evaluación presupuestaria.

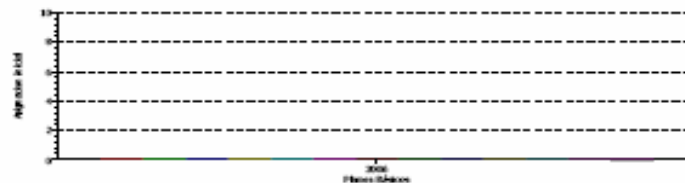
Para preparar la evaluación presupuestaria es necesario obtener las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos del sistema financiero y las reformas de ingresos (RP) y gastos MODIPOA. Se elabora la evaluación por fuentes de financiamiento con un informe para presentar al Director de Finanzas, y remitirlo al Estado Mayor de la F.T., hasta los cinco primeros días de cada mes, a continuación se incluye el formato en que se presenta la evaluación:

FUERZA TERRESTRE
DIRECCION DE FINANZAS (DFFT)
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

EVALUACION GENERAL DE GASTOS
NIVEL: PLANES BASICOS
FUENTE DE FINANCIAMIENTO 1
PERIODO DE: ENERO A DICIEMBRE DEL 2006

PLAN BASICO	ASIGNACION INICIAL 1	REFORMAS 2	ASIGNACION CODIFICADA 3=(1+/-2)	GASTO DEVENGADO 4	GASTO POR DEVENGAR 5=(3-4)
ADMINISTRACION CENTRAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMUNICACIONES Y SISTEMAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EDUCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INTELIGENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMUNICACION SOCIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MATERIAL DE GUERRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INTENDENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OPERACIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PERSONAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CONSTRUCCIONES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SANIDAD	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TRANSPORTES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ASIGNACIONES A DISTRIBUIR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL US.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PORCENTAJE					

	ADMINISTRACION CENTRAL
	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR
	COMUNICACION SOCIAL
	COMUNICACIONES Y SISTEMAS
	CONSTRUCCIONES
	EDUCACION
	INTELIGENCIA
	INTENDENCIA
	MATERIAL DE GUERRA
	OPERACIONES
	PERSONAL
	SANIDAD
	TRANSPORTES



ELABORADO POR

REVISADO POR

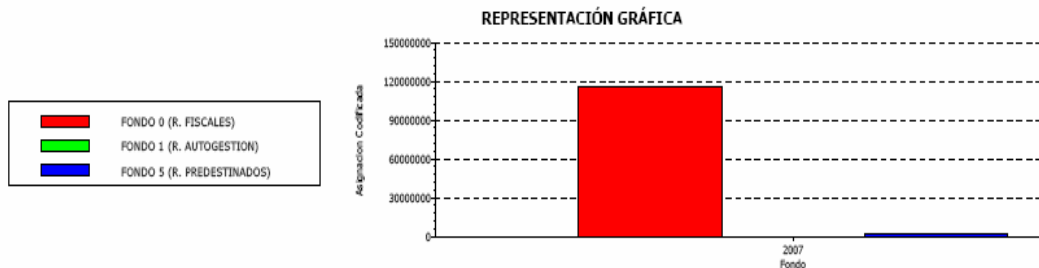
VISTO BUENO

7) La liquidación presupuestaria.

La etapa de liquidación presupuestaria comprende del 1 de enero al 31 de marzo del año siguiente al de la vigencia del presupuesto, se realiza mediante la obtención de cédulas presupuestarias de ingresos a nivel de partida, por fuente de financiamiento y cédula consolidada de ingresos; también se obtienen las cédulas por planes básicos, por fuentes de financiamiento y la cédula presupuestaria de gastos consolidada al 31 de diciembre. Además se obtiene el estado de ejecución; el cual se genera automáticamente por el sistema financiero; y reformas presupuestarias de ingreso y gastos. Un formato del reporte de liquidación presupuestaria es el siguiente:

FUERZA TERRESTRE DIRECCION DE FINANZAS (DFFT) DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	
LIQUIDACION DE GASTOS NIVEL: FUENTES DE FINANCIAMIENTO PERIODO FISCAL: 2007	

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	ASIGNACION INICIAL 1	REFORMAS 2	ASIGNACION CODIFICADA 3=(1+/-2)	GASTO DEVENGADO 4	GASTO POR DEVENGAR 5=(3-4)
FONDO 0 (R. FISCALES)	115,839,229.04	0.00	115,839,229.04	0.00	115,839,229.04
FONDO 1 (R. AUTOGESTION)	38,911.48	0.00	38,911.48	0.00	38,911.48
FONDO 5 (R. PREDESTINADOS)	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00
TOTAL US:	117,878,140.52	0.00	117,878,140.52	0.00	117,878,140.52
PORCENTAJE:			100.00%	0.00%	100.00%



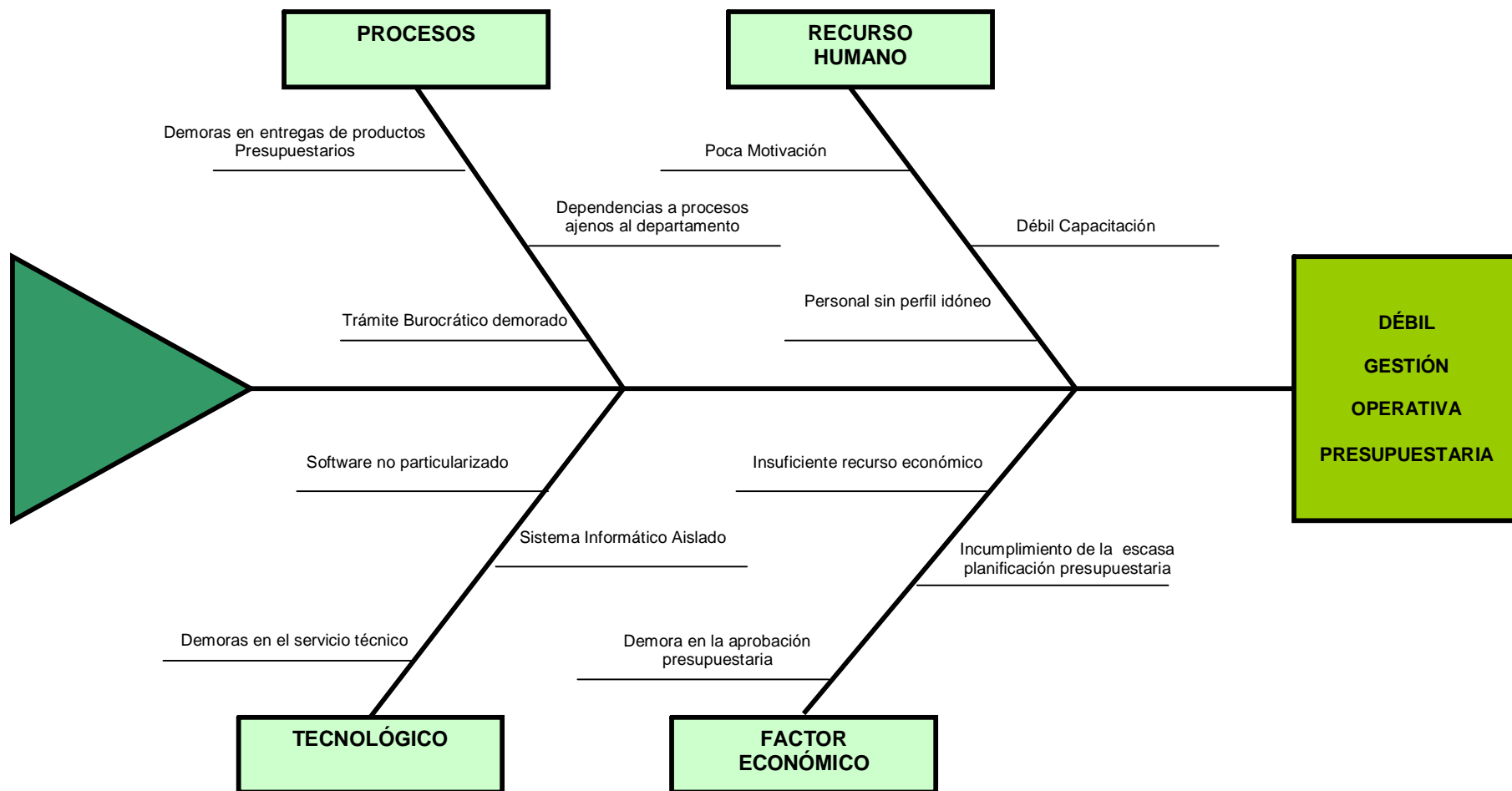
1.3 PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO

1.3.1 Diagrama Causa – Efecto

1.3.1.1 Planteamiento Del Problema

Para el planteamiento del problema es necesario identificar las causas y para este propósito se utilizará el Diagrama de Ishikawa, el cual reflejará, de manera gráfica, el problema y cuáles son los factores que lo originan:

1.3.1.2 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Departamento de Presupuesto de la DFFT

Elaborado por: Ana Cristina Peña

1.3.1.3 Interpretación

Procesos

En cuanto a los procesos existen tres causas que conllevan a la débil gestión operativa presupuestaria y estos son: demoras en entregas de productos presupuestarios, refiriéndose a que los procesos, por contener muchas actividades que no agregan valor, llevan más tiempo de lo planificado; la dependencia a otros procesos ajenos al departamento, viene dado que el proceso de gestión presupuestaria tiene que ser alimentado por las unidades pertenecientes a la Fuerza Terrestre y la participación del Estado Mayor Planificador, el cual es un ente regulador de la misma; y finalmente trámite burocrático demorado, debido a que es una institución militar, debe cumplir con ciertos parámetros de cumplimiento de órgano militar; es decir respetar posiciones jerárquicas y que toda documentación debe pasar por la máxima autoridad.

Recurso Humano

La poca motivación del talento humano, está íntimamente relacionado con su remuneración y la falta de crecimiento en la organización, dado que los empleados civiles no pueden llegar a ser parte de la alta dirección, debido a que estos puestos solo son destinados a los militares oficiales; la capacitación es débil, debido a que por falta de presupuesto no se puede capacitar adecuadamente en ciertos Departamentos específicos al personal; y, finalmente el perfil no es idóneo para ciertos puestos, ya que quienes laboran en el área financiera es personal militar y civil con lo que se puede señalar que la formación académica del personal militar no cumple con el perfil requerido para el cumplimiento de las actividades encomendadas, ocurriendo también pero en menor grado con algunos funcionarios públicos, que ingresaron incumpliendo los requisitos necesarios para el cargo.

Tecnológico

En lo referente a tecnologías, la Dirección de Finanzas cuenta con un Sistema Informático Financiero “SIGEF”, desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas para todas

las Instituciones Públicas, de ahí nace un problema para esta entidad; y, es que el software no contiene particularidades necesarias para disminuir tiempos de generación de datos, también se presenta demora en el servicio técnico del sistema, debido a que éste no es inmediato, ya que se debe esperar a técnicos del Ministerio de Finanzas y el tiempo que ellos tengan disponible; y, para culminar, este sistema está aislado de los demás sistemas de la Fuerza Terrestre, que, lamentablemente, no trabajan de manera integrada y repetidamente se tienen que ingresar los datos, para consolidar información.

Factor Económico

El grave problema de este factor es el insuficiente recurso económico que no permite cumplir con todos los requerimientos institucionales, otra causal es la demora en la aprobación presupuestaria, lo cual no permite la ejecución oportuna de ciertas actividades; en especial los primeros meses del año; y en último lugar, pero no el menos importante es el incumplimiento de la escasa planificación presupuestaria, lo cual determina lo ineficiente que fue la elaboración del plan anual.

Consecuentemente, todas las causas mencionadas, arrojan como resultado un gran problema: LA DÉBIL GESTIÓN OPERATIVA PRESUPUESTARIA.

1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.4.1 Marco Teórico

1.4.1.1 Proceso Presupuestario

“El presupuesto debe tener determinadas características para ser razonablemente formulado: estar fundamentado en la planificación y en la programación de acciones debidamente priorizadas, en ese sentido se dice que el Presupuesto es la cola de la Planificación; debe contener todas las previsiones de ingresos y gastos sin excepción y estar debidamente equilibrado; es decir, los ingresos deben ser siempre iguales a los

gastos.”³

Cuadro del Equilibrio Presupuestario



Dentro de este contexto, la Dirección de Finanzas, entidad rectora del Sistema Financiero de la Fuerza Terrestre, desarrolla sus actividades cotidianas con el fin de disponer de una información confiable, integrada y oportuna que permita la toma de decisiones razonables. La Fuerza Terrestre posee dos presupuestos:

“1. Ordinario de la F.T.

Son los recursos que financian la administración y operabilidad de la F.T., en el año y es el documento que contiene el presupuesto para el año fiscal conformado por:

- a) Asignación del estado (Fondo 0),
- b) Ingresos institucionales (Fondo 1),
- c) Fondos predestinados (Fondo 5),
- d) Donaciones (Fondo 7),
- e) Fondos de autogestión unidades (Fondo 9),
- f) Otros que se puedan crear.

2. Reservado de la Honorable Junta de Defensa Nacional

Son los recursos que conforme a la Ley se encuentran orientados a financiar requerimientos relacionados estrictamente con la defensa nacional.

Es definido por la HJDN, encargada de realizar el distributivo presupuestario para las tres

³ SUPLEMENTO MANUAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL, Registro Oficial No. 175 , 28 de Diciembre del 2005, p. 8

ramas de las Fuerzas Armadas (FF.AA). ”⁴

El presupuesto se elabora, ejecuta y controla a través de un proceso, llamado ciclo presupuestario, formado por un conjunto de etapas sucesivas que deben cumplirse en un plazo determinado.

ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO

Las etapas que conforman el ciclo presupuestario son las siguientes:

- a) Formulación y Planificación.
- b) Aprobación.
- c) Ejecución
- d) Evaluación y Cierre.

La formulación y planificación presupuestaria

Se elabora enmarcándose en lo dispuesto por los organismos competentes del Sector Público como son Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General del Estado, y en congruencia a las estrategias y políticas establecidas por el Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las FF.AA. y Fuerza Terrestre. Se despliega manteniendo los procesos estandarizados de información financiera, en todas las Unidades y Repartos Militares de la Fuerza, lo cual permiten un análisis adecuado y oportuno, independientemente de la actividad específica que efectúen así como las unidades operativas, hospitales, colegios, etc.;

Como aspectos importantes a considerar en la Formulación del anteproyecto de presupuesto están:

- a. La necesidad de los programas, proyectos y actividades a satisfacer.
- b. Cuantificar el déficit real del año anterior al que está formulando y planificando presupuestariamente, para mejorar su elaboración.
- c. Determinar los distintos subprogramas y establecer los tiempos de entrega de los recursos financieros.

⁴ FUERZA TERRESTRE ECUATORIANA, Manual del Sistema de Planificación a Corto Plazo de la Fuerza Terrestre (SISPCOP), Orden de Comando N° 011-SGFT-IV-2006, p. 15

- d. Establecer las actividades concretas que se realizarán para cumplir las metas fijadas.
- e. Cuantificación del volumen de insumos requeridos para producir las actividades programáticas.
- f. Establecer quién es el responsable del cumplimiento de las metas del programa y de la organización de los recursos humanos, materiales y financieros.

La Aprobación

Esta fase se refiere a una discusión interna, la cual inicia de abajo hacia arriba en la estructura organizacional, pasando por los diferentes niveles de decisión, hasta llegar a la máxima autoridad; el Comandante General de la Fuerza Terrestre quién finalmente lo legaliza.

Esta discusión conlleva el verificar las justificaciones de las solicitudes de recursos, así como valorar la verdadera capacidad institucional de llevar a cabo lo planeado; es decir, para que se apruebe el presupuesto, este debe pasar por varios filtros, empezando desde las Unidades Militares, quienes deben consolidar, analizar y elaborar la Proforma Presupuestaria, priorizando de acuerdo a una asignación económica determinada por el Estado Mayor Planificador de la Fuerza Terrestre y estos deben remitir, los requerimientos por ítems o grupos presupuestarios, a los respectivos Planes Básicos (Direcciones de la Fuerza Terrestre o Unidades Ejecutoras), estos a su vez consolidan la información de todas las unidades priorizando ciertas actividades o proyectos, para luego remitir al Estado Mayor Planificador, quien es el ente encargado de aprobar la distribución del presupuesto, quien realizará los recortes presupuestarios necesarios, a fin de manejar correctamente los recursos financieros, hasta aprobar el presupuesto e informar a todas las unidades ejecutoras, para finalmente cargar el mismo en el sistema informático para su ejecución.

La ejecución presupuestaria

Esta fase refleja el conjunto de transacciones, operaciones financieras o de otra naturaleza necesarias para recibir los fondos correspondientes; así como para realizar las acciones con cargo a las asignaciones presupuestarias autorizadas en cada programa.

La Dirección de Finanzas a través de las Unidades Financieras, ejecuta el presupuesto aprobado por el Comando General a través del Estado Mayor Planificador de la Fuerza Terrestre, en base a procedimientos financieros técnicos, enmarcados en la normativa legal vigente.

La Fase de Ejecución Presupuestaria comprende las etapas siguientes: la Programación de la Ejecución Presupuestaria, el Registro del Compromiso Presupuestario y las Modificaciones o Reformas Presupuestarias.

PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

La Programación de la Ejecución Presupuestaria en el cual se autorizará el uso de los créditos presupuestarios de acuerdo a lo establecido en la Planificación, el cual reflejará la estimación de los compromisos a realizarse en los meses que comprende el ejercicio financiero fiscal, en función de las metas y propósitos definidos en la Planificación.

La Programación de la Ejecución Presupuestaria atendiendo al equilibrio presupuestario actuará como elemento regulador para compatibilizar el flujo de egresos con las disponibilidades que ofrece el flujo de los ingresos financieros, siendo este aspecto condicionante de todo el proceso.

COMPROMISO PRESUPUESTARIO

El registro del Compromiso Presupuestario es la operación administrativa de carácter institucional mediante la cual las instituciones afectan preventivamente el crédito presupuestario cuyo uso ha sido autorizado en la Programación de la Ejecución Presupuestaria, al originarse un acto administrativo debidamente documentado en el que se identifica la persona natural o jurídica con quien se adquiere el compromiso de egreso y el objeto del mismo.

El reconocimiento de un compromiso requiere, como mínimo la existencia en el presupuesto de una asignación para la transacción, y saldo disponible suficiente en la misma.

El documento necesario para que se pueda generar el compromiso presupuestario es la Orden de Gasto, el cual elaboran las Unidades Ejecutoras, con el propósito de solicitar a la Dirección de Finanzas, el pago a los diferentes beneficiarios o proveedores de acuerdo con la ejecución de las actividades centrales y/o proyectos.

MODIFICACIONES O REFORMAS PRESUPUESTARIAS

Son las modificaciones presupuestarias que resultaren necesarias durante la ejecución del presupuesto y se podrán efectuar a fines del primer semestre del ejercicio.

Para la elaboración de las reformas presupuestarias es necesaria la realización de la Modificación al Plan Operativo Anual (MODIPOA).

“Las MODIPOA serán autorizadas y aprobadas por:

1. El Ministro de Economía y Finanzas (M.E.F.) los incrementos, decrementos y traspasos que modifiquen la estructura del presupuesto definida en la matriz de fuentes de financiamiento.
2. El Subsecretario de Presupuesto del M.E.F. los traspasos de créditos que modifiquen los ingresos y/o gastos de los recursos de autogestión (F-1 y F-9).
3. El Jefe del Estado Mayor Planificador de la F.T. los traspasos que no alteren la estructura del presupuesto.

Las MODIPOA que tengan relación con proyectos de construcciones y de producción interna, que alteren la estructura del presupuesto, requieren que sean acompañadas de un informe técnico a través del cual se justifique dicha reforma.

Las reformas en las que se involucren gastos de personal que no impliquen modificaciones a la masa salarial, serán autorizadas por el Jefe del Estado Mayor Planificador de la F.T., en tanto que aquellas que modifiquen necesariamente serán contempladas en el siguiente ejercicio económico.”⁵

Las razones por las que se elaboran dichas MODIPOA serán debidamente justificadas y

⁵ FUERZA TERRESTRE ECUATORIANA, Manual del Sistema de Planificación a Corto Plazo de la Fuerza Terrestre (SISPCOP), Orden de Comando N° 011-SGFT-IV-2006, p.25.

priorizadas.

La Evaluación y Cierre

La evaluación y liquidación presupuestaria es el grupo de acciones administrativas que analiza la economicidad, la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución.

La evaluación presupuestaria sirve para:

- a) Retroalimentar el ciclo presupuestario en curso.
- b) Analizar las variaciones detectadas mediante el control y determinar sus causas.
- c) Analizar la ejecución presupuestaria.

El documento de control y evaluación del presupuesto es la Cédula Presupuestaria, el cual es el formulario que permite conocer el movimiento económico de las diferentes actividades centrales y/o proyectos, será elaborado en las unidades financieras a través del Sistema Financiero vigente y sirve para conocer la ejecución presupuestaria de cada una de las actividades centrales y/o proyectos.

“En cuanto al cierre del presupuesto anual, la metodología vigente solo permitirá amparar contra resultados y disponibilidades ciertas las obligaciones pendientes de pago en firme y debidamente contraídas al 31 de diciembre. Ello significa que en la siguiente vigencia dichos pagos se efectúan por fuera de la mecánica presupuestal de tal año y, por ende, al margen de los procedimientos de programación de caja del PAC y del PPC.”⁶

1.4.1.2 Mejora de Procesos

Definición de mejoramiento de procesos.- “El mejoramiento de procesos es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo,

⁶ http://www.sigef.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=111&Itemid=53

asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendente buenos”⁷.

Definición de proceso.- Un proceso es “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”.⁸

Para empezar a hablar sobre la gestión por procesos es necesario aclarar sobre su clasificación en: Procesos Gobernantes, Básicos y Habilitantes.

PROCESOS GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS

“Procesos gobernantes son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

PROCESOS BÁSICOS O CLAVE

Los procesos básicos son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente,

⁷ HARRINGTON J., (1997). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Colombia: McGraw Hill. p.23.

⁸ HARRINGTON J., (1997). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Colombia: McGraw Hill. p.9.

consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación.

Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión”⁹

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las demandas de los clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

- 1.- Análisis de los flujos de trabajo.
- 2.- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- 3.- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- 4.- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero se debe

⁹ http://www.sinap-sys.com/index.php?option=com_content&task=view&id=73&Itemid=40

saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización.

La secuencia de pasos para la Mejora, serían:

- 1) Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- 2) Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- 3) Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
- 4) Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- 5) Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer siempre bien las cosas. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que esta ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

Se tiene que plantear por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Que debemos medir?

- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ¿Quien debe medir?
- ¿Como se debe medir?
- ¿Como se van ha difundir los resultados?
- ¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores se debe concretar sus respectivos objetivos, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento.

1.4.2 Marco Conceptual

En la Memoria Técnica elaborada por el Proyecto SIFTE-FELB en junio del 2006, versión 1, y en la información obtenida en el glosario administrativo de procesos de la página Web <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>, así como en el glosario del Sistema Financiero Gubernamental SIGEF que consta en la página Web <http://www.sigef.gov.ec>, se encuentran las siguientes definiciones:

Actividad.- Es el conjunto de tareas que se realizan para conseguir un objetivo.

Automatización.- Proceso de mecanización de las actividades para reducir costos.

Cadena de Valor.- Es una herramienta para examinar de manera sistemática las actividades que desempeña la Institución y la forma como interactúan. Permite disgregar la Institución en las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales para la diferenciación. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la institución como un todo; la ventaja radica en las muchas actividades que la institución realiza para la planificación, organización y operación de las fuerzas.

Calidad.- Grado de perfección o de eficiencia en que un producto satisface los requerimientos de aptitud establecidos para determinado uso o consumo y que se halla en estrecha relación con las condiciones técnicas y necesidades que debe satisfacer.

Cliente o Receptor.- Es el que recibe la salida final del proceso. El receptor puede ser interno o externo a la Institución.

Cliente Interno.- Constituyen el elemento humano que desarrolla a la empresa o institución.

Cliente Externo.- Personas naturales o jurídicas que utilizan los bienes o servicios producidos por la empresa o institución, constituyen la razón de ser de la empresa.

Compromiso Presupuestario.- es la operación mediante la cual se reservan los créditos necesarios para ejecutar pagos posteriores.

Control.- Comprende un conjunto de disposiciones, normas, políticas, métodos y procedimientos que rigen en toda la actividad administrativa y financiera. Conlleva las acciones necesarias para vigilar y verificar que los recursos humanos, materiales y financieros de un organismo sean administrados en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr los fines y metas de acuerdo a lo planeado.

Cultura Organizacional.- Nivel de conocimientos, preparación, normas, valores y receptabilidad que tiene un grupo humano de una organización. Es compleja, profunda y dinámica y evoluciona si participa activamente en los objetivos de la organización, es decir cuando considera que estos le permiten evolucionar al hombre.

Diagnóstico.- Consiste en conocer los componentes actuales del entorno, que pueden ser afectados o afectan a la organización así como su ámbito interno, identificando su potencialidad para responder a la afectación externa o aprovechar las facilidades ofrecidas para el desarrollo de la Institución.

Diagrama de Flujo.- Es una representación gráfica de la secuencia de las actividades pertenecientes a subprocesos.

Efectividad.- Esta en función de lo que se produce y de los medios o bienes de producción y de la capacidad de producción.

Eficacia.- Medida de la producción con relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos (logro de los objetivos).

Eficiencia.- Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción (uso apropiado de los recursos). Es realizar una tarea bien y en el menor tiempo posible.

Empleados Civiles.- Son aquellos que prestan sus servicios en las Fuerzas Armadas Permanentes y en sus Entidades Adscritas o Dependientes, con nombramiento otorgado por la autoridad competente en los cargos y funciones determinados en los reglamentos orgánicos respectivos.

Entrada / Insumo.- Es el punto de inicio del proceso y corresponde a la salida o resultado de un proceso anterior.

Estrategia.- Una estrategia es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Evaluación Presupuestaria.- Es una etapa del ciclo presupuestario que esta dirigida a medir y comparar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Presupuesto y sus documentos anexos de soporte.

Fuerzas Armadas.- Expresión genérica para designar a las fuerzas militares de una nación; organizadas, entrenadas y equipadas para realizar operaciones militares en tierra, mar y aire, comprenden las unidades regulares y las reservas de los organismos militares permanentes: Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea.

IDEF 0.- Es una herramienta de modelado utilizada para analizar, documentar y mejorar los procesos empresariales complejos.

Indicador.- Son datos que permiten evaluar los resultados de un proceso, se obtienen al comparar los valores esperados y los valores reales de una variable determinada.

Jerarquía.- Es el orden de procedencia de los grados militares.

Liquidación Presupuestaria.- La etapa de liquidación presupuestaria comprende del 1 de Enero al 31 de Marzo del año siguiente al de la vigencia del Presupuesto, constituye el periodo en el cual la autoridad presupuestaria central o descentralizada, deben informar sobre la gestión y resultados obtenidos de la ejecución presupuestaria.

Macroproceso.- Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

Manual de Procesos.- Es un documento que expone la filosofía corporativa de la empresa, su política de puesta en práctica, los objetivos generales a alcanzar y la estructura organizativa para posibilitarlo.

Misión.- Es la razón de ser de una organización. Constituye el objetivo fundamental de la empresa, debe reflejar las expectativas del cliente y constituye la respuesta del por qué existe la empresa y el por qué es importante su presencia.

Organigrama.- Gráfico de la estructura de una organización que representa las funciones y relaciones de los diversos elementos que la integran.

Órgano Regular.- Es el procedimiento que necesariamente tiene que seguir un miembro de las Fuerzas Armadas en relación con cualquier acto militar, para llegar escalonadamente o por escrito hasta la autoridad a quien compete su conocimiento o resolución.

Paradigma.- Modelo de comportamiento o acción proveniente del medio cultural en que la persona se desenvuelve. Esquema de actuación ante una determinada circunstancia.

Plan.- Síntesis estructurada de las acciones a desarrollarse a fin de alcanzar los objetivos y los resultados esperados en un determinado período de tiempo.

Planificar.- Hacer un plan o proyecto para la ejecución de una tarea.

Planificación Estratégica.- Es la elaboración ordenada, metódica, sistémica y en equipo de la visión, misión, estrategias, metas, objetivos y valores de la entidad. Es plasmar en un solo documento el emblema con el que todos los miembros de la institución laborarán. Es planear a corto, mediano y largo plazo en forma táctica, práctica y objetiva.

Políticas.- Constituyen lineamientos u orientaciones que expresan con énfasis las actividades que deben desarrollarse para la consecución de los objetivos.

Presupuesto.- Es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia y esta orientado hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Procedimiento.- Conjunto de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir una actividad.

Proceso.- Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno

Productividad.- La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. No es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

Programa.- Mecanismo instrumental que mediante un conjunto de proyectos, trabajos y actividades contribuyen a materializar los planes.

Proyecto.- Es una propuesta de utilización racional de los medios para la ejecución de una cosa. En este sentido, el proyecto es un problema programado para una solución.

Racionalización.- Consiste en organizar los recursos utilizados en un proceso, de tal forma que se reduzca tanto los costos como el tiempo, manteniendo o mejorando las características de calidad esperadas del servicio.

Reforma Presupuestaria.- Son modificaciones al Presupuesto, ya aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Salida.- Es el resultado o el producto del proceso o de la actividad.

Subproceso.- Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso.

Unidad.- Organización militar, cuya estructura ha sido prescrita a través de la autoridad competente, que agrupa elementos de combate, apoyo de combate, apoyo de servicio, de la misma arma, servicio o especialidad, siguiendo la estructura prevista y con la posibilidad definida de vivir y operar.

Usuario.- Personas naturales o jurídicas que tienen derecho de usar, hasta cierto límite y circunstancias, de información, de bienes e instalaciones exteriores o ajenas de aquellas, o de recibir servicios sujetos a tasas.

Valor Agregado.- Es proporcionar un servicio con una calidad superior a las exigencias del cliente. Es dar al cliente un producto o servicio superior al de la competencia, en otras palabras es dar más de lo que nos solicitan, es dar algo adicional, sin que ello signifique cargar o subir el precio.

Visión.- Estado deseado para la organización, describe la situación ideal que se desea alcance la organización en el largo plazo.