

## CAPITULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

El objetivo de este capítulo es realizar el diagnóstico situacional del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la F.T., mediante el análisis de los factores externos e internos y sus efectos, a fin de determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y diseñar sus respectivas estrategias.

#### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

##### 2.1.1 Macro Ambiente

El macroambiente constituye factores no susceptibles de ser controlados a los que la Institución tiene que dar seguimiento y responder ante ellos. Para un adecuado análisis tomaremos de referencia los más relevantes:

- Factor político
- Factor social
- Factor económico
- Factor tecnológico

- **Factor Político**

El Plan Colombia es un proyecto que nació con el propósito de disminuir el tráfico de drogas y resolver el actual conflicto armado que vive Colombia. El Plan fue inicialmente concebido en 1999 por los presidentes Andrés Pastrana de Colombia y el estadounidense Bill Clinton con el objetivo de terminar el conflicto armado y crear una estrategia antinarcóticos.

Este Plan al Ecuador le genera un problema las Fuerzas Armadas tienen que reforzar la vigilancia en la frontera con Colombia, con la misión de que los elementos militares brinden toda la protección y evitar el desborde del conflicto en el límite político internacional, manteniendo operativos de seguridad en la frontera, los uniformados tienen

que brindar protección a las personas que llegan al Ecuador en calidad de desplazados, que pueden ser blanco de un ataque de miembros de los grupos insurgentes, por lo que las Fuerzas Armadas necesitan mas dinero considerando que se requiere de una mayor asignación de recursos económicos para mantener las unidades militares en la frontera.

- Si se asigna más presupuesto para contrarrestar los problemas que ocurren en la frontera norte del Ecuador, por los justificativos expuestos, sería una OPORTUNIDAD ALTA, dado que se contaría con mayor recurso económico para satisfacer las necesidades Institucionales.

- **Factor Social**

El factor social que afecta a toda organización sea esta privada o pública como es el caso de la entidad en estudio es el incremento de la migración, lo que conlleva que el recurso humano, muy valioso por su capacidad intelectual, entre otras, se ha marchado a Estados Unidos o Europa; la gran mayoría, en busca de mejores remuneraciones, lo que causa en ciertos puestos carencia de personal capacitado, además de disminución de la capacidad laboral de las personas, debido a que sus emociones se ven afectadas por la familia separada, lo que causa un problema social. Se puede evidenciar esta situación en el siguiente cuadro que presenta en un periodo de tiempo el incremento de la salida de los ecuatorianos:

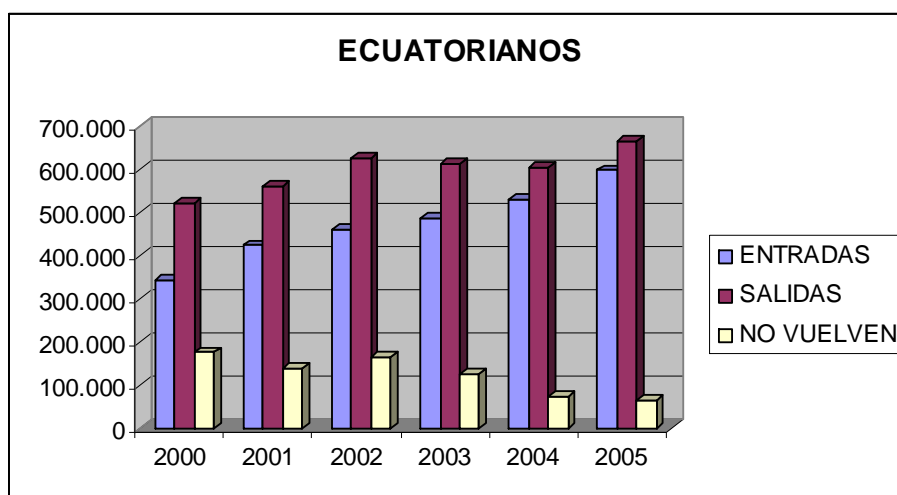
**Cuadro No. 2**

**ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS  
2000-2005**

AÑO	ECUATORIANOS		NO VUELVEN
	ENTRADAS	SALIDAS	
2000	344.052	519.974	175.922
2001	423.737	562.067	138.330
2002	461.396	626.611	165.215
2003	485.971	613.106	127.135
2004	528.912	603.319	74.407
2005	597.038	663.601	66.563

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

**Grafico No. 3**



Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

En el cuadro que se presenta a continuación, se puede observar que durante el año 2005, entre los principales destinos de los emigrantes ecuatorianos están Estados Unidos, España y Colombia; pero para el año 2006, pese a no disponer de información estadística precisa, se conoce que la migración más acentuada es hacia los países Europeos, básicamente España e Italia, sin perder importancia los Estados Unidos de Norteamérica.

**Cuadro No. 3**  
**ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS POR PRINCIPALES PAÍSES DE**  
**PROCEDENCIA O DESTINO**  
**AÑO 2005**

No.	PAÍS DE PROCEDENCIA O DESTINO	ECUATORIANOS			
		ENTRADAS 1/		SALIDAS 2/	
		NÚMERO	%	NÚMERO	%
1	ESTADOS UNIDOS	210.039	35,2	223.708	33,7
3	ESPAÑA	104.750	17,5	99.686	15,0
2	COLOMBIA	87.881	14,7	84.448	12,7
4	PERÚ	43.960	7,4	92.488	13,9
5	PANAMÁ	36.021	6,0	23.018	3,5
6	VENEZUELA	20.615	3,5	19.727	3,0
7	CHILE	15.831	2,7	16.933	2,6
8	ARGENTINA	13.520	2,3	18.475	2,8
9	MÉXICO	11.634	1,9	12.084	1,8
	<b>*/ TOTAL:</b>	<b>597.038</b>		<b>663.601</b>	

\*/ Corresponde al Total de Movimientos Migratorios de Entradas y Salidas de Ecuatorianos.

1/ SEGÚN PAÍS DE PROCEDENCIA

2/ SEGÚN PAÍS DE DESTINO

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

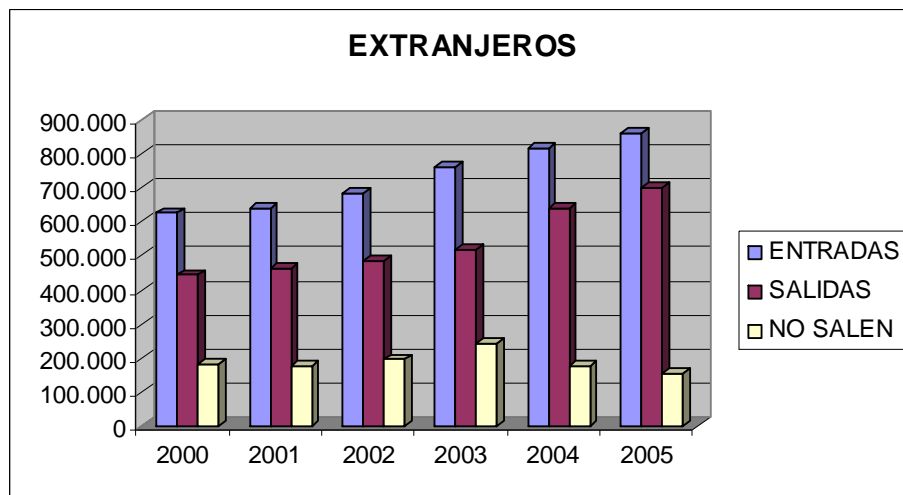
¶Pero no solo la salida de ecuatorianos es un problema, sino también el ingreso de colombianos y peruanos al Ecuador, quienes llegan con la ilusión de ganar en dólares. En el siguiente cuadro se demuestra que gran parte de los extranjeros que ingresan a este país no vuelven a salir:

**Cuadro No. 4**  
**ENTRADAS Y SALIDAS DE EXTRANJEROS**  
**2000-2005**

AÑO	EXTRANJEROS		
	ENTRADAS	SALIDAS	NO SALEN
2000	627.090	444.926	182.164
2001	640.561	464.781	175.780
2002	682.962	487.546	195.416
2003	760.776	519.801	240.975
2004	818.927	642.378	176.549
2005	859.888	703.555	156.333

Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

**Grafico No. 4**



Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Aunque no se sabe el número exacto de colombianos, que residen en el Ecuador se estima que por concepto de remesas, en 2006, enviaron a su país cerca de \$34 millones, mientras que los peruanos, alrededor de \$11 millones, según estadísticas del Banco Central del Ecuador. La mayoría de colombianos y peruanos trabajan de comerciantes, agricultores,

empleados de florícolas, centros de belleza, hospitales, fábricas, farmacéuticas, hoteles, restaurantes, servicio doméstico y en la rama de las ventas, pero solo una investigación de campo permitirá calcular el dinero que sale del país por remesas de peruanos y colombianos, aunque será difícil saber cuánto llevan personalmente cuando van a sus países o lo que envían con parientes o amigos.

- El problema social que causa a las familias desmembradas de los ecuatorianos que se han marchado a otros países en busca de nuevas oportunidades, es el trabajar de manera desmotivada por sus conflictos familiares; y el ingreso de extranjeros, que permite la fuga de dinero a sus países de origen, constituyen una AMENAZA MEDIA.

- **Factor Económico**

Para la Fuerza Terrestre la mayoría de sus recursos financieros provienen del Estado Ecuatoriano, lo cual nos lleva a una exploración de donde provienen la gran parte de estos fondos, vislumbrando al petróleo como la principal fuente de ingreso de capital.

En efecto, el papel del petróleo y sus derivados genera más del 35% de las recaudaciones tributarias, ya sea por concepto de exportaciones o de comercialización interna. Esto significa que existe alta dependencia en el gasto público con respecto a lo que ocurra con el precio del petróleo.

El precio del barril de petróleo ecuatoriano esta fijado en 3.83 dólares por debajo del indicador. WTI (West Texas Intermediate) el cual es un marcador estadounidense y sirve de referencia en los mercado de derivados de los EE.UU. BRENT, con esto podemos mencionar que el precio del petróleo ecuatoriano al 15 de septiembre del 2007 esta por encima de los setenta dólares.

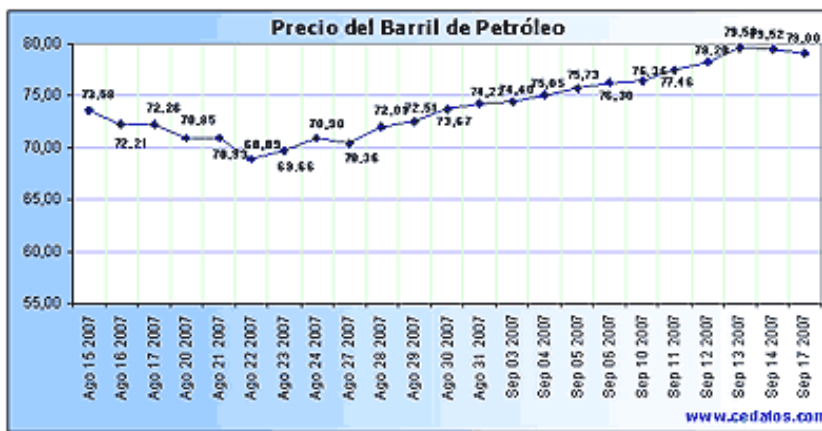
**Cuadro No. 5**

Jul 31 2007	77,30
Ago 01 2007	77,86
Ago 02 2007	76,86
Ago 03 2007	75,48
Ago 06 2007	72,06
Ago 08 2007	72,17
Ago 09 2007	71,10
Ago 13 2007	72,20
Ago 14 2007	72,21
Ago 15 2007	73,58
Ago 16 2007	72,21
Ago 17 2007	72,26
Ago 20 2007	70,85
Ago 21 2007	70,93
Ago 22 2007	68,89
Ago 23 2007	69,66
Ago 24 2007	70,90
Ago 27 2007	70,36
Ago 28 2007	72,01
Ago 29 2007	72,51
Ago 30 2007	73,67
Ago 31 2007	74,2
Sep 31 2007	74,40

Fuente: Centro de Estudios y Datos (CEDATOS)

El marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) ha tenido el siguiente comportamiento:

**Grafico No. 5**

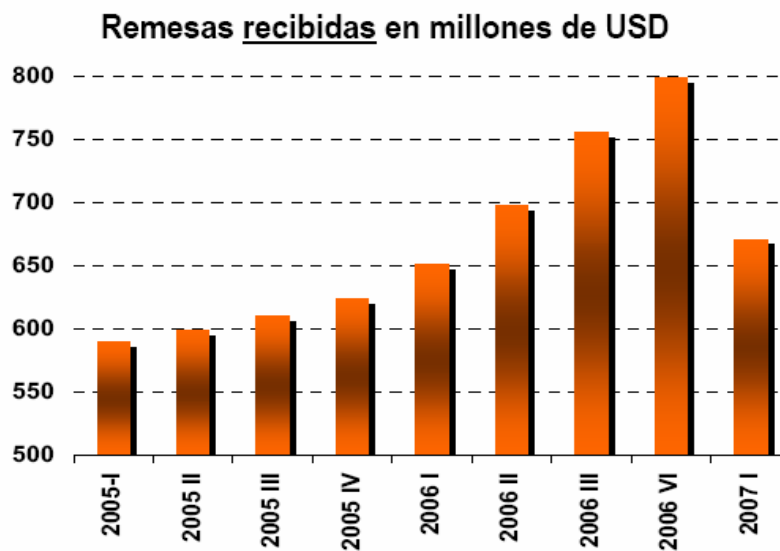


Elaborado: Centro de Estudios y Datos (CEDATOS)

Como se mencionó anteriormente los rubros que han caracterizado a la balanza de pagos ecuatoriana han sido las exportaciones de petróleo, pero otra fuente de ingresos para el Ecuador, según el Banco Central del Ecuador, son las remesas de los trabajadores que en el año 2006 alcanzaron USD 2.916 millones; sin embargo conviene precisar que este dato no incluye las transferencias de dinero que se hacen personalmente.

Según la misma fuente, de los Estados Unidos de América y España proceden el 90.1% del total de remesas recibidas en el país. El aumento de valor de aquellas provenientes de Europa obedece, en parte, a que los ecuatorianos residentes en esta zona europea reciben sus salarios en euros, moneda que se ha revalorizado con relación al dólar americano y, además, por los procesos de legalización que se han llevado a cabo en España.

**Grafico No. 6**



Elaboración: Banco Central del Ecuador

Las remesas se constituyen en un componente muy importante del ingreso nacional, pues en 2006, representaron el 7.1% del Producto Interno Bruto (PIB) (“valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado”)<sup>1</sup>, el 32.7% de la Formación Bruta de Capital Fijo (Inversión), 21.4% de las exportaciones de bienes y servicios, y 11.0% del Consumo Final de los Hogares, como se puede observar en el cuadro siguiente:

<sup>1</sup> <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=95>

## Cuadro No. 6

### PROYECCIÓN ECONÓMETRICA DEL PIB: PRIMER TRIMESTRE 2007

Cuadro No.1 Variación trimestral, tasas de t/t-1

VARIABLES \ AÑOS	2006.I	2006.II	2006.III	2006.IV	2007.I
<i>Producto interno bruto (PIB)</i>	1.34%	0.60%	0.03%	0.25%	0.43%
<i>Importaciones de bienes y servicios</i>	0.58%	2.29%	1.58%	4.19%	
<i>Total oferta final</i>	1.11%	1.10%	0.49%	1.44%	
<i>Gasto de consumo final total</i>	0.24%	2.02%	1.44%	2.01%	
<i>Gobierno general</i>	0.34%	1.68%	0.24%	1.44%	
<i>Hogares residentes</i>	0.22%	2.06%	1.60%	2.08%	
<i>Formación bruta de capital fijo</i>	1.68%	0.80%	-0.22%	-0.96%	
<i>Exportaciones de bienes y servicios</i>	1.09%	-4.00%	-0.34%	4.54%	
<i>Total utilización final</i>	1.11%	1.10%	0.49%	1.44%	
<b>Supuestos para el primer trimestre del 2007</b>					
<i>Tasa de las importaciones de bienes de capital de 7.32%</i>					
<i>Tasa de la producción de petróleo crudo de -3.99%</i>					
<i>Tasa de las importaciones de materias primas de -3.98%</i>					
<i>Tasa activa referencial real de 7.10%</i>					
<i>Tasa de las exportaciones de camarón de 24.36%</i>					

Elaboración: Banco Central del Ecuador

- El incremento del precio de barril del petróleo, genera más dinero para el estado ecuatoriano y por ende puede existir, mayor asignación de dinero para las Fuerzas Armadas del Ecuador, lo mismo puede ocurrir con las remesas de los migrantes, dado que sus familias, adquieren mayor capacidad adquisitiva, por consecuencia compran mas productos, generan mas impuestos y esto incrementa el Presupuesto del Estado pudiendo así satisfacer las necesidades de sus entidades, convirtiéndose en una OPORTUNIDAD ALTA.
- **Factor Tecnológico**

El factor tecnológico es predominante para que las empresas sean competitivas, pues dependen de la comunicación en todos sus ámbitos, así el Internet, con algunos de los servicios disponibles los cuales son el acceso remoto a otras máquinas, transferencia de archivos, correo electrónico, boletines electrónicos, conversaciones en línea, mensajería instantánea, transmisión de archivos, etc.; lo cual es necesario para generar en menor tiempo informes consolidados como es el caso de la Comandancia de la Fuerza Terrestre, con todas las Unidades desplegadas en todo el país y agregadurías militares en el exterior.



Pero una innovación que ahora es necesaria para este organismo es el Internet inalámbrico; el cual como su nombre indica no se requiere de cables, sino de conexión satelital, debido a que muchas Unidades del Ejército se encuentran en zonas que no poseen líneas telefónicas así nace la necesidad de que la información de este ente, viaje a través de esta red mundial y alimente a una base de datos que repose en la Comandancia.

- Aquí encontramos una OPORTUNIDAD MEDIA, dado que si el Ejército adquiere Internet Inalámbrico, puede realizar todas sus actividades a menor costo y con un tiempo de respuesta inmediato.

### **2.1.2 Micro Ambiente**

Está constituido por aquellos actores que están muy relacionados con las actividades y resultados de las operaciones del “Departamento de Presupuesto”, esto es:

- Usuarios o Clientes
- Proveedores
- Instituciones de Control

Los actores serán analizados mediante la aplicación de entrevistas, consultas y encuestas, determinando si constituyen oportunidades o amenazas para la Institución.

#### **• Usuarios o Clientes**

Los usuarios directos del Departamento de Presupuesto son las unidades militares y para determinar el servicio que brinda, se realizó una encuesta conformada por varias preguntas, como consta en el respectivo anexo, llegándose a determinar si las respuestas constituyen una oportunidad o una amenaza y su grado de impacto:

- El servicio que le proporciona el Departamento de Presupuesto constituye una AMENAZA BAJA, debido a que un buen porcentaje de los encuestados mencionaron una mala calidad del servicio por parte del Departamento de Presupuesto.
- El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace al Departamento de Presupuesto,

se convierte en una AMENAZA ALTA, porque el tiempo que le toma al Departamento de Presupuesto en generar los requerimientos de los usuarios es muy demorado.

- La confiabilidad y calidad de los datos o información proporcionada por el Departamento de Presupuesto se presenta como una AMENAZA BAJA, dado que una cuarta parte de los usuarios, encuentran a la información nada confiable y que carece de calidad.
- La asignación presupuestaria medianamente suficiente y la insuficiente determinada constituye una AMENAZA MEDIA, ya que al 85% de los usuarios le parece que el dinero asignado a sus Unidades no satisface todas sus necesidades, para la adecuada administración de la misma.
- El no generar ningún recurso de autogestión implica una AMENAZA MEDIA, porque sería muy provechoso que todas las Unidades, generaran algo de ingreso y que no todas sean solo desembolsos de dinero.

- **Proveedores**

Los proveedores más directos del Departamento de Presupuesto son los Ordenadores del Gasto (Planes Básicos), de quienes se tomo una muestra de 40 personas que llenaron una encuesta, cuyas respuestas arrojaron los siguientes resultados:

- Los pedidos que realiza al Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, a través de la orden de gasto, a su dependencia son atendidos, en su mayoría de forma demorada, por lo que representa una AMENAZA MEDIA.
- Casi las tres cuartas parte de los encuestados mencionan que las MODIPOAS, son atendidas retrasadamente, en consecuencia representa una AMENAZA ALTA
- Los pedidos que realiza el Departamento de Presupuesto son devueltos en un 69% por errores o falta de justificativos, de modo que se trata de una AMENAZA MEDIA, ya que la gran mayoría respondió, que siempre los pedidos son devueltos por errores o

falta de justificativos.

- La información financiera solicitada es entregada en un 54% de ocasiones de manera demorada o simplemente no se les entrega, entonces existe una AMENAZA MEDIA.

- **Instituciones de Control**

#### MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

El Ministerio de Economía y Finanzas busca el equilibrio general de la economía, a través de su rol en la planificación económica, en la programación macroeconómica, y en la redistribución del ingreso y a la asignación eficiente, transparente y equitativa de los recursos fiscales.

#### MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

Es la entidad encargada del envío anual de los techos y políticas presupuestarias al Estado Mayor Planificador, encargado de regular los diversos requerimientos a través de los proyectos presentados por los interesados, en los Presupuestos; a quien se le hace llegar los informes respectivos de cada una de las Direcciones de este proyecto, para tomar decisiones que beneficien el crecimiento de la Institución.

#### CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, la cual tiene atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realiza auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronuncia sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

#### INSPECTORIA DEL EJÉRCITO

La Inspectoría General del Ejército es el órgano de control de más alto nivel del Ejército,

su función es equivalente a las auditoria interna de cualquier empresa; tiene como objetivo realizar auditorias administrativas y financieras a las diferentes Direcciones y Unidades de la Fuerza Terrestre, emitiendo recomendaciones para preparar a la Institución a auditorias externas.

- El control que ejercen las instituciones mencionadas anteriormente para el Departamento de Presupuesto es una OPORTUNIDAD BAJA; debido a que esta intervención genera un mayor compromiso de cumplimiento de los todos los procesos que se desarrollan en la misma, estableciendo limites y responsabilidades.

La Comandancia General de la Fuerza Terrestre, es una entidad pública por lo tanto la Dirección de Finanzas y específicamente el Departamento de Presupuesto de la misma, debe regirse bajo los parámetros establecidos en la siguiente normativa:

#### LEY DE PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO

La Ley de Presupuesto del Sector Público es una de las principales normas del Estado que contiene el total de los ingresos y gastos contemplados para el correspondiente ejercicio fiscal. Su importancia radica que en ella se van concretando los principales objetivos que el gobierno pretende alcanzar en un periodo determinado, así como los recursos que se requieren para financiar el gasto del cumplimiento de estos objetivos.

#### LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL (LOAFYC)

La finalidad de esta ley es establecer, poner en funcionamiento y mantener en las entidades y organismos del sector público un conjunto de normas y procedimientos que integren y coordinen la gerencia financiera para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales y financieros.

#### LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (LOCGE)

Establece que el sistema de control (interno y externo) tendrá como objetivo principal el de examinar, verificar y evaluar las siguientes gestiones: administrativa, financiera,

operativa: y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores.

#### SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA (SIGEF)

El SIGEF, es un software diseñado y regido por el Ministerio de Economía y Finanzas, con el propósito de obtener la agregación y consolidación de la información contable y presupuestaria de las entidades del Sector Público con la finalidad de conocer su situación financiera, realizar la planificación, el seguimiento y evaluación de la administración de los recursos públicos que efectúan y contar con los insumos necesarios para la elaboración de estadísticas fiscales y las cuentas nacionales.

#### LEY ORGÁNICA DE RESPONSABILIDAD, ESTABILIZACIÓN Y TRANSPARENCIA FISCAL

La finalidad de esta Ley es la de establecer reglas de las finanzas públicas y transparencia tendientes a lograr una gestión fiscal eficiente y un efectivo control ciudadano.

#### NOTAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTO

Las Notas Técnicas constituyen una guía metodológica para la aplicación de la Normativa de la Administración Financiera del Sector Público. Hacen referencia a la norma específica y resaltan los aspectos importantes a ser tomados en cuenta además de presentar casos prácticos como ejemplo de aplicación.

#### MANUAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

El Ministerio de Economía y Finanzas expidió y publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 175, del 28 de Diciembre del 2005, el Manual de Contabilidad Gubernamental, el cuál constituye la guía metodológica del sistema de contabilidad, para su utilización y aplicación obligatoria en todas las entidades, organismos, fondos y proyectos que constituyen el sector público.

- Los requisitos legales a los que debe regirse el Departamento de Presupuesto, es una OPORTUNIDAD BAJA, porque gracias a esta normatividad los parámetros que debe seguir el Departamento de Presupuesto, ya están establecidos, lo que estandariza de cierta forma el mismo.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1 Capacidad Administrativa**

#### **2.2.1.1 Planificación**

Para este análisis, se realizó una encuesta estructurada por 25 preguntas, obteniéndose los siguientes resultados:

- El 95% de los encuestados expresó que aplica los principios de honestidad, puntualidad respeto y responsabilidad, lo que representa una FORTALEZA ALTA.
- El 67% de los empleados no aplica el trabajo en equipo; mientras que el 44% no practica la solidaridad con sus compañeros, representando una DEBILIDAD MEDIA, en los dos casos.
- El 44% de los encuestados conoce y aplica totalmente la misión, visión, objetivos y estrategias del Departamento de Presupuesto; por lo tanto existe una FORTALEZA BAJA.

#### **2.2.1.2 Organización**

- De los encuestados, el 67% conoce y aplica las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo, convirtiéndole en una FORTALEZA MEDIA.
- La distribución de espacio físico de su Departamento, permite realizar sus actividades con cierto grado de dificultad, lo que representa una DEBILIDAD MEDIA.
- El 33% de los usuarios no cuentan con manuales e instructivos y el 34% señala de mediana utilidad dichos manuales, en consecuencia se aprecia una DEBILIDAD MEDIA.

- El 22% del personal indican que los procesos se encuentran totalmente documentados y el resto menciona que son medianamente documentados, por lo que tenemos una FORTALEZA BAJA.
- Los procesos que tiene el Departamento se los aplica medianamente y en algunos casos no se los aplica, por lo que estamos frente a una DEBILIDAD MEDIA.

#### **2.2.1.3 Dirección**

- El tipo de Jefatura vigente es considerado por un alto porcentaje de los encuestados como autoritario o autocrático, lo que representa una DEBILIDAD MEDIA.
- No todo el personal está completamente motivado y tiene un alto grado de compromiso con el Departamento, encontramos, entonces, una FORTALEZA BAJA.
- Tan solo un pequeño porcentaje de los encuestados dicen no mantener comunicación con sus Jefes y demás compañeros del Departamento, en consecuencia existe una FORTALEZA BAJA.

#### **2.2.1.4 Control**

- Un alto porcentaje de los miembros de Departamento indican que las actividades que realizan requieren de autocontrol, esto significa que existe una FORTALEZA MEDIA.

#### **2.2.1.5 Evaluación**

- Respecto a esta variable, existe una FORTALEZA BAJA, puesto que los encuestados mencionan que la gran mayoría que las evaluaciones que se realizan a sus actividades son justas o por lo menos medianamente justas.

### **2.2.2 Capacidad de talento humano**

- Existe una FORTALEZA MEDIA, debido a que se menciona que la capacitación que se recibe se aplica totalmente u ocasionalmente es sus trabajos.
- La mayoría de empleados menciona que solo han recibido un promedio de un curso al

año, en cuanto a capacitaciones relacionadas directamente con sus trabajos, lo que refleja la presencia de una DEBILIDAD MEDIA.

- El volumen de trabajo diario es aceptable, según la mayoría del personal del Departamento; entonces existe una FORTALEZA MEDIA.
- El 45% de los encuestados, señala que la remuneración es muy baja, en relación a los sueldos que perciben en otras empresas por desarrollar el mismo trabajo, por lo que se observa una DEBILIDAD MEDIA.

### **2.2.3 Capacidad Tecnológica**

- El 89% de los empleados señala que los equipos y herramientas que se utilizan en el trabajo diario son muy o por lo menos medianamente útiles y modernas, por tanto se aprecia una FORTALEZA BAJA.
- El 56% de los encuestados considera al SIGEF ágil y apropiado y el resto por lo menos medianamente apropiado, aquello refleja la presencia de una FORTALEZA MEDIA.
- El nuevo sistema informático integrador es una herramienta muy necesaria y conveniente, según la mayoría de los encuestados, existiendo una FORTALEZA ALTA.
- Un significativo porcentaje de los encuestados, indican que no se realiza un mantenimiento adecuado a los sistemas y equipos, en tal virtud, se enfrenta a una DEBILIDAD MEDIA.

### **2.2.4 Capacidad de Formulación y Ejecución Presupuestaria**

- La formulación presupuestaria que realiza el Departamento, solo cubre parcialmente los requerimientos de las diferentes dependencias de la Fuerza Terrestre, según la mayoría de los empleados, se trata, entonces, de una DEBILIDAD MEDIA.



- En cuanto a los pedidos de reformas presupuestarias, la mayoría respondió que se consideran muy o medianamente razonables y bien justificados; en consecuencia existe una FORTALEZA MEDIA.
- Existe una DEBILIDAD BAJA, en el trámite de ejecución presupuestaria mediante las respectivas herramientas (cédulas presupuestarias, MODIPOAS, certificaciones presupuestarias, etc.), porque su cumplimiento es atendido de manera demorada.
- los pedidos para inclusión en el presupuesto tienen totalmente el debido respaldo documental, según el 78% de los encuestados, por tanto hay una FORTALEZA ALTA.

### **2.2.5 Capacidad de Evaluación y Liquidación Presupuestaria**

- La mayoría de los encuestados, mencionan que la evaluación y liquidación presupuestaria se realiza de manera oportuna y el resto indica medianamente oportuna, de modo que se aprecia una FORTALEZA MEDIA.

## **2.3 ANÁLISIS FODA**

### **2.3.1 Matrices**

#### **Matriz de Impacto Externa**

Recoge todas las oportunidades y amenazas que ha tenido la empresa en base al diagnóstico realizado, calificadas estas como: altas, medias o bajas, con un puntaje de 5, 3 y 1; siendo la escala la siguiente:

<b>Calificación</b>	<b>Porcentaje</b>
Alta	70% - 100%
Media	31% - 69%
Baja	0% - 30%

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
<b>MACROAMBIENTE</b>									
Político	X						5-O		
Social					X			3-A	
Económico	X						5-O		
Tecnológico		X						3-O	
<b>MICRO AMBIENTE</b>									
<b>Usuarios o Clientes</b>									
Calidad del Servicio						X			1-A
Tiempo de respuesta				X			5-A		
Confiabilidad de datos						X		3-A	1-A
Suficiencia de recursos					X			3-A	
Generación de recursos					X			3-A	
<b>Proveedores</b>									
Atención de Pedidos					X			3-A	
MODIPOAS				X			5-A		
Devolución de pedidos					X			3-A	
Entrega de información financiera					X			3-A	
<b>Instituciones de Control</b>									
Entidades			X						1-O
Normatividad			X						1-O

### Matriz de Impacto Interna

Engloba todas las fortalezas y debilidades internas que se pudieran detectar en base a la encuesta realizada al personal, cuyo resultado se ha tabulado en la Matriz de Impacto Interno, que se expresa a continuación:

ACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
<b>Capacidad Administrativa</b>									
<b>Planificación</b>									
Principios y Valores									
Honestidad	X						5-F		
Respeto	X						5-F		
Puntualidad	X						5-F		
Trabajo en equipo					X			3-D	
Solidaridad					X			3-D	
Responsabilidad	X						5-F		
Conocimiento misión, visión, objetivos, etc.			X						1-F
<b>Organización</b>									
Funciones y Atribuciones		X						3-F	
Distribución física					X			3-D	
Manuales e instructivos					X			3-D	
Existen Procesos			X					3-D	
Aplica los Procesos									1-F
<b>Dirección</b>									
Jefatura					X			3-D	
Motivación y Compromiso			X						1-F
Comunicación			X						1-F
<b>Control</b>									
Actividades		X						3-F	
<b>Evaluación</b>									
Evaluación			X						1-F
<b>Capacidad de Talento Humano</b>									
Capacitación		X						3-F	
Cantidad de cursos					X			3-D	
Volumen de trabajo		X						3-F	
Remuneración					X			3-D	
<b>Capacidad Tecnológica</b>									
Equipos y herramientas		X	X					3-F	1-F
Sistema Informático	X						5-F		
Nuevo Sistema Informático					X			3-D	
Mantenimiento									

<b>Capacidad de Formulación y Ejecución Presupuestaria</b>									
Cubre los requerimientos Reformas Presupuestarias Tramite de Ejecución Presupuestaria Pedidos para inclusión	X	X			X	X	5-F	3-D 3-F	1-D
<b>Capacidad de Evaluación y Liquidación Presupuestaria</b>									
Realización		X						3-F	

### Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES									
FORTALEZAS		Atención gestión (5)	Atención personal información cargas (5)	Humano (3)	Herramientas (1)	Equipos estructura personal (1)	<b>TOTAL</b>		
Personal que practica la honestidad	(5)	5	5	3	3	3	<b>19</b>	1°	
Personal que practica el respeto	(5)	5	5	3	1	1	<b>15</b>	5°	
Personal puntual	(5)	5	5	3	1	1	<b>15</b>	6°	
Personal responsable en sus funciones	(5)	5	5	3	3	3	<b>19</b>	2°	
Conocer y aplicar la misión, visión, objetivos y estrategias	(1)	1	1	3	1	1	<b>7</b>		
El personal conoce y aplica funciones, atribuciones y responsabilidades de sus cargos.	(3)	3	3	3	3	3	<b>15</b>	7°	
La existencia de procesos documentados	(1)	1	1	1	1	1	<b>5</b>		
El personal se encuentra motivado para laborar	(1)	3	3	1	1	1	<b>9</b>		
Buena comunicación con el Jefe	(1)	1	1	1	1	1	<b>5</b>		
Las actividades se realizan con autocontrol	(3)	3	3	3	3	3	<b>15</b>	8°	
La evaluación que se realiza es adecuada	(1)	5	5	1	1	1	<b>13</b>		
La capacitación que se recibe se aplica en el trabajo	(3)	3	3	3	3	3	<b>15</b>	9°	
El volumen de trabajo es aceptable	(3)	3	3	3	3	3	<b>15</b>	10°	
Los equipos y herramientas que posee el Departamento son útiles	(1)	1	1	3	1	1	<b>7</b>		
El SIGEF es un sistema ágil y apropiado	(3)	3	3	3	3	3	<b>15</b>	11°	
Es muy necesario y conveniente el nuevo sistema informático	(5)	5	5	5	1	1	<b>17</b>	4°	
Los pedidos de reformas presupuestarias son razonables	(3)	3	3	3	1	3	<b>13</b>		
Los pedidos para inclusión en el presupuesto posee su respectivo respaldo documental	(5)	5	5	3	3	3	<b>19</b>	3°	
La evaluación y liquidación se realiza de manera oportuna	(3)	3	3	3	3	3	<b>15</b>	12°	
		<b>63</b>	<b>63</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>253</b>	253/19=	13,32
		1°	2°	3°			253/5=	50,60	

### Matriz De Vulnerabilidad

AMENAZAS  DEBILIDADES		DEBILIDADES											TOTAL	
		El tipo de Jefatura	Capacidad del servicio	El presupuesto es considerado deficiente	La información para cada actividad	Baja asignación presupuestaria	Reorganización de cursos poco efectivas	La cantidad de los cursos, actividades y grupo	La actualización de los cursos	Exclusión de cursos de dispositivos	La información que se genera para el manejo	TOTAL		
Poco trabajo en equipo	(3)	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	34	1°	
El personal no practica solidaridad	(3)	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	34	2°	
La distribución del espacio físico permite que se realicen las actividades con dificultad	(3)	3	3	3	1	3	3	3	5	3	3	30	7°	
Los manuales e instructivos no son útiles	(3)	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	34	3°	
Los procesos que tiene el Departamento se aplican medianamente	(3)	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	34	4°	
El tipo de Jefatura es autoritaria	(3)	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	28		
La cantidad de cursos, referentes al trabajo que se realiza es demasiado poco	(3)	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	28		
La remuneración de los empleados esta considerada baja	(3)	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	32	5°	
El mantenimiento a los equipos no es el adecuado	(3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	32	6°	
La formulación presupuestaria no cubre los requerimientos	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	8°	
La ejecución presupuestaria es realizada de manera demorada	(1)	1	1	5	1	1	3	3	5	3	3	26		
		<b>31</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>342</b>	342/11=	31,09
				2°			3°	4°	1°	5°	6°	342/10	34,20	

## Hoja de Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal que practica honestidad.</li> <li>2. Personal responsable en sus funciones.</li> <li>3. Los pedidos para inclusión en el presupuesto posee su respectivo respaldo documental.</li> <li>4. Es muy necesario y conveniente el nuevo sistema informático.</li> <li>5. Personal que practica el respeto.</li> <li>6. Personal puntual.</li> <li>7. El personal conoce y aplica funciones, atribuciones y responsabilidades de sus cargos.</li> <li>8. Las actividades se realizan con autocontrol.</li> <li>9. La capacitación que se recibe se aplica en el trabajo.</li> <li>10. El volumen de trabajo es aceptable.</li> <li>11. El SIGEF es un sistema ágil y apropiado.</li> <li>12. La evaluación y liquidación se realiza de manera oportuna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor recurso económico gracias al Plan Colombia.</li> <li>2. Mayor asignación económica por incremento precio del petróleo y remesas de emigrantes.</li> <li>3. Internet inalámbrico.</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco trabajo en equipo.</li> <li>2. El personal no practica solidaridad.</li> <li>3. Los manuales e instructivos no son útiles.</li> <li>4. Los procesos que tiene el Departamento se aplican medianamente.</li> <li>5. La remuneración de los empleados esta considerada baja.</li> <li>6. El mantenimiento a los equipos no es el adecuado.</li> <li>7. La distribución del espacio físico ocasiona que se realicen las actividades con dificultad.</li> <li>8. La formulación presupuestaria no cubre los requerimientos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demora en la atención a los pedidos de MODIPOAS.</li> <li>2. El tiempo de respuesta a los requerimientos es considerado demorado.</li> <li>3. Poca generación de recursos por parte de las Unidades.</li> <li>4. Demorada atención de los pedidos, a través de la orden de gasto.</li> <li>5. Devolución de pedidos por falta de justificativos o errores.</li> <li>6. La información financiera que se solicita no es entregada de manera oportuna.</li> </ol>

**Matriz de Estrategias FODA del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre**

<p align="center"><b>EXTERNAS</b></p> <p align="center"><b>INTERNAS</b></p>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor recurso económico gracias al Plan Colombia.</li> <li>2. Mayor asignación económica por incremento precio del petróleo y remesas de emigrantes.</li> <li>3. Internet inalámbrico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demora en la atención a los pedidos de MODIPOAS.</li> <li>2. El tiempo de respuesta a los requerimientos es considerado demorado.</li> <li>3. Poca generación de recursos por parte de las Unidades.</li> <li>4. Demorada atención de los pedidos, a través de la orden de gasto.</li> <li>5. Devolución de pedidos por falta de justificativos o errores.</li> <li>6. La información financiera que se solicita no es entregada de manera oportuna.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal que practica honestidad.</li> <li>2. Personal responsable en sus funciones.</li> <li>3. Los pedidos para inclusión en el presupuesto posee su respectivo respaldo documental.</li> <li>4. Es muy necesario y conveniente el nuevo sistema informático.</li> <li>5. Personal que practica el respeto.</li> <li>6. Personal puntual.</li> <li>7. El personal conoce y aplica funciones, atribuciones y responsabilidades de sus cargos.</li> <li>8. Las actividades se realizan con autocontrol.</li> </ol>	<p><b>F1-F2-F5-F6-F7-F8-F9-F10-O1-O2</b>                      Diseño de una mejor formulación del presupuesto, en base a la honestidad, responsabilidad, puntualidad, respeto y conocimiento de funciones y atribuciones del personal.</p> <p><b>F3-O3</b>                      Diseño de un sistema de inclusión de los pedidos de presupuesto, vía Internet inalámbrico.</p> <p><b>F4-O3</b>                      Fortalecimiento del nuevo sistema informático mediante el uso de Internet inalámbrico.</p>	<p><b>F1-F2-F5-F6-F7-F8-F9-F10-A1</b>                      Mejora en la atención a los pedidos de MODIPOAS.</p> <p><b>F2-F6-F10-A2</b>                      Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de respuesta a los requerimientos de presupuesto.</p> <p><b>F3-A3</b>                      Los pedidos para inclusión en el presupuesto deben incluir la generación de recursos o autofinanciamiento.</p> <p><b>F4-F9-F11-A4</b>                      Agilización a los pedidos de ejecución del gasto, mediante la aplicación del nuevo sistema informático.</p>



<p>9. La capacitación que se recibe se aplica en el trabajo.</p> <p>10. El volumen de trabajo es aceptable.</p> <p>11. El SIGEF es un sistema ágil y apropiado.</p> <p>12. La evaluación y liquidación se realiza de manera oportuna.</p>	<p><b>F11-02</b> Mejoramiento de la comunicación con el SIGEF, para aprovechar la mayor asignación económica.</p> <p><b>F12-01</b> En base a una evaluación y liquidación oportuna del presupuesto, exigir un mayor recurso económico proveniente del Plan Colombia</p>	<p><b>F8-A5</b> Mayor difusión a las Unidades ejecutoras del gasto sobre los justificativos de los pedidos que deben presentar.</p> <p><b>F2-F6-F7-F10-A6</b> Mejoramiento del proceso de entrega de información financiera a los proveedores y usuarios.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1. Poco trabajo en equipo.</p> <p>2. El personal no practica solidaridad.</p> <p>3. Los manuales e instructivos no son útiles.</p> <p>4. Los procesos que tiene el Departamento se aplican medianamente.</p> <p>5. La remuneración de los empleados esta considerada baja.</p> <p>6. El mantenimiento a los equipos no es el adecuado.</p> <p>7. La distribución del espacio físico ocasiona que se realicen las actividades con dificultad.</p> <p>8. La formulación presupuestaria no cubre los requerimientos.</p>	<p><b>D2-D4-03</b> Actualización de los manuales, procesos e instructivos del departamento, a fin de aprovechar el sistema de Internet inalámbrico y dar un mejor servicio a los usuarios.</p> <p><b>D8-01-02</b> Diseño de una mejor formulación del presupuesto, que cubra los requerimientos de las unidades ejecutoras del gasto.</p> <p><b>D7-01-02</b> Redistribución del espacio físico para agilizar los procesos del departamento de presupuesto y aprovechar la mayor asignación de recursos por el Plan Colombia, remesas, precio del petróleo</p> <p><b>D6-01-02</b> Mejora del mantenimiento de equipos, mediante una asignación presupuestaria en base al Plan Colombia, incremento del precio del petróleo y remesa de los emigrantes.</p>	<p><b>D1-D2-A1</b> Mejora en la atención a los pedidos de MODIPOAS, mediante el trabajo en equipo del personal y la práctica de la solidaridad.</p> <p><b>D1-D2-A2</b> Mejora en el tiempo de respuesta mediante el trabajo en equipo del personal y la práctica de la solidaridad.</p> <p><b>D7-A3</b> Mejorar la formulación presupuestaria con la inclusión de recursos provenientes de la autogestión de las Unidades ejecutoras del gasto.</p>

## 2.3.2 Síntesis

### Combinaciones FO-FA-DO-DA

#### **FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO):**

- **F1-F2-F5-F6-F7-F8-F9-F10-O1-O2**

Se combinan las Fortalezas 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 con las Oportunidades 1 y 2 y se propone la estrategia: Diseño de una mejor formulación del presupuesto, en base a la honestidad, responsabilidad, puntualidad, respeto y conocimiento de funciones y atribuciones del personal.

- **F3-O3**

Se combina la Fortaleza 3 con la Oportunidad 3 y se propone la estrategia: Diseño de un sistema de inclusión de los pedidos de presupuesto, vía Internet inalámbrico.

- **F4-O3**

Se combina la Fortaleza 4 con la Oportunidad 3 y se propone la estrategia: Fortalecimiento del nuevo sistema informático mediante el uso del Internet inalámbrico.

- **F11-O2**

Se combina la Fortaleza 11 con la Oportunidad 2 y se propone la estrategia: Mejoramiento de la comunicación con el SIGEF, para aprovechar una mayor asignación económica que podría darse si existe un incremento en el precio del petróleo y remesas de emigrantes.

- **F12-O1**

Se combina la Fortaleza 12 con la Oportunidad 1 y se propone la estrategia: En base a una evaluación y liquidación oportuna del presupuesto, exigir un mayor recurso económico proveniente de asignación para apoyar al Plan Colombia.

## **FORTALEZAS – AMENAZAS (FA):**

- **F1-F2-F5-F6-F7-F8-F9-F10-A1**

Se combinan las Fortalezas 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 con la Amenaza 1 y se propone la estrategia: Mejora en la atención a los pedidos de MODIPOAS.

- **F2-F6-F10-A2**

Se combina las Fortalezas 2, 6 y 10 con la Amenaza 2 y se propone la estrategia: Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de respuesta a los requerimientos de presupuesto.

- **F3-A3**

Se combina la Fortaleza 3 con la Amenaza 3 y se propone la estrategia: Los pedidos para inclusión en el presupuesto deben incluir la generación de recursos o autofinanciamiento.

- **F4-F9-F11-A4**

Se combinan las Fortalezas 4, 9 y 11 con la Amenaza 4 y se propone la estrategia: Agilización a los pedidos de ejecución del gasto, mediante la aplicación del nuevo sistema informático.

- **F8-A5**

Se combina la Fortaleza 8 con la Amenaza 5 y se propone la estrategia: Mayor difusión a las Unidades ejecutoras del gasto sobre los justificativos de los pedidos, que deben presentar, para poder generar las órdenes de gasto.

- **F2-F6-F7-F10-A6**

Se combina las Fortalezas 2, 6, 7 y 10 con la Amenaza 6 y se propone la estrategia: Mejoramiento del proceso de entrega de información financiera a los proveedores y usuarios.

## **DEBILIDADES –OPORTUNIDADES (DO):**

- **D2-D4-O3**

Se combina las Debilidades 2 y 4 con la Oportunidad 3 y se propone la estrategia: Actualización de los manuales, procesos e instructivos del Departamento, a fin de

aprovechar el sistema de Internet inalámbrico y dar un mejor servicio a los usuarios.

▪ **D8-O1-O2**

Se combina la Debilidad 8 con las Oportunidades 1 y 2 y se propone la estrategia: Diseño de una mejor formulación del presupuesto, que cubra los requerimientos de las Unidades ejecutoras del gasto.

▪ **D7-O1-O2**

Se combina la Debilidad 7 con las Oportunidades 1 y 2 y se propone la estrategia: Redistribución del espacio físico para agilizar los procesos del Departamento de Presupuesto y aprovechamiento del posible aumento de la asignación de recursos a la Fuerza Terrestre, gracias al Plan Colombia, incremento de remesas de los emigrantes y aumento del precio del petróleo.

▪ **D6-O1-O2**

Se combina la Debilidad 6 con las Oportunidades 1 y 2 y se propone la estrategia: Mejora del mantenimiento de equipos, mediante un incremento en la asignación presupuestaria a la Fuerza Terrestre proveniente del Plan Colombia, aumento en el precio del petróleo y remesas de los emigrantes.

**DEBILIDADES – AMENAZAS (DA):**

▪ **D1-D2-A1**

Se combina las Debilidades: 1 y 2 con la Amenaza 1 y se propone la estrategia: Mejora en la atención a los pedidos de MODIPOAS, mediante el trabajo en equipo del personal y la práctica de la solidaridad.

▪ **D1-D2-A2**

Se combina las Debilidades: 1 y 2 con la Amenaza 2 y se propone la estrategia: Mejora en el tiempo de respuesta mediante el trabajo en equipo del personal y la práctica de la solidaridad.

▪ **D7-A3**

Se combina la Debilidad 7 con la Amenaza 3 y se propone la estrategia: Mejorar la

formulación presupuestaria con la inclusión de recursos provenientes de la autogestión de las Unidades ejecutoras del gasto.