

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO**

El objetivo de este capítulo es diseñar una orientación para el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre en el corto mediano y largo plazo, utilizando las herramientas de la planificación estratégica, llegándose a definir los siguientes elementos:

- Principios y Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias

#### **3.1 PRINCIPIOS Y VALORES**

“El proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios, valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.<sup>11</sup>

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre los principales principios y valores existentes en el Departamento de Presupuesto; realizada en el capítulo II; se construye la matriz axiológica, la cual relaciona dichos principios y valores con los diferentes actores internos y externos, la cual se expresa a continuación:

---

<sup>11</sup> Serna Gómez Humberto (1994) Planeación y Gestión Estratégica Legis editores Colombia p.8.

## Matriz axiológica

ACTORES						
PRINCIPIOS Y VALORES						 
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo			X	X		
Solidaridad			X	X		
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X

Fuente: Encuestas realizadas al personal del Departamento de Presupuesto de la DFFT

Elaborado por: Ana Cristina Peña

### Honestidad

“Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)”.<sup>12</sup>

- **Con los Usuarios:** La información financiera que se les proporciona a los usuarios debe ser verídica.
- **Con los Proveedores:** Es de vital importancia manejarse con honestidad, con los proveedores para manejar una información financiera real.
- **Con las Autoridades:** Se debe exigir y trabajar con honestidad para mantener las relaciones adecuadas en el área.
- **Con los Empleados:** Esta cualidad es vital para los empleados, con la cual proporciona garantía de calidad profesional y moral que demandan sus actividades.

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

- **Con el Estado:** En la información financiera honesta, al cumplir con las obligaciones impuestas por el estado.
- **Con los Órganos de Control:** Al cumplir honestamente con los parámetros impuestos por los órganos de control.

## **Respeto**

“El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo por que para nosotros; esta bien los que están de acuerdo con nosotros, sino lo están; creemos que ellos están mal, en su forma de pensar, pero quien asegura que nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás.”<sup>13</sup>

- **Con los Usuarios:** Se debe comprender los pedidos de las Unidades para satisfacer sus necesidades mas primordiales.
- **Con los Proveedores:** Se tiene que respetar a los ordenadores del gasto, ya que ellos después de un análisis financiero, determinan montos para distribuir.
- **Con las Autoridades:** Se debe exigir y brindar respeto, ya que es importante aceptar y comprender , ciertas decisiones que se toman.
- **Con los Empleados:** Para trabajar con armonía es primordial aceptar la forma de pensar de todos los que componen el departamento.
- **Con el Estado:** Hay que respetar las peticiones del Estado, en cuanto al manejo de los recursos financieros.
- **Con los Órganos de Control:** Hay que cumplir con las disposiciones emitidas por los Órganos de Control, aceptando sus requerimientos.

## **Puntualidad**

“El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar. “<sup>14</sup>

<sup>13</sup> <http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

- **Con los Usuarios:** La información financiera que se les proporciona a los usuarios debe ser a tiempo.
- **Con los Proveedores:** Los proveedores del Departamento de Presupuesto deben brindar la información adecuada en el momento justo.
- **Con las Autoridades:** La puntualidad debe ser vital para las autoridades para poder exigir la misma a sus empleados.
- **Con los Empleados:** Esto demuestra disciplina en las funciones de los funcionarios públicos.
- **Con el Estado:** El presupuesto debe ser aprobado a tiempo y no esperar que transcurra demasiado tiempo para ejecutarlo.
- **Con los Órganos de Control:** Se debe cumplir los tiempos establecidos en entrega de productos financieros.

### **Trabajo en equipo**

“Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa”<sup>15</sup>

- **Con las Autoridades y Empleados:** Este principio implica que todas las personas interactúan entre si para alcanzar los objetivos lo que significa que no son una isla libre e independiente, tienen que coordinar las actividades para disminuir esfuerzos minimizar costos y cumplir tiempos previstos.

### **Solidaridad**

“Se define solidaridad como adhesión voluntaria a una causa de otros. Es decir, cuando alguien voluntariamente decide ayudar a los demás.”<sup>16</sup>

- **Con las Autoridades:** Las autoridades deben trabajar de manera solidaria; a fin de crear un buen ambiente de trabajo.

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo>

<sup>16</sup> <http://solidaridad.universia.es/informacion/ODM/introduccion.htm>

- **Con los Empleados:** Con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, en razón de que cada uno contribuye con una parte para generar el producto o servicio.

## **Responsabilidad**

“La responsabilidad es un valor, porque gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla.”<sup>17</sup>

- **Con los Usuarios:** En el adecuado cumplimiento de la entrega de la información financiera en cuanto a las expectativas que las Unidades tienen del mismo.
- **Con los Proveedores:** Es importante cumplir con lo comprometido, a fin de mantener una adecuada información.
- **Con las Autoridades:** Al ejecutar las decisiones implantadas en las distintas actividades que se desarrollan en la organización.
- **Con los Empleados:** El funcionario acepta plenamente las consecuencias de su actuación profesional aun más sabiendo que en base a las normas legales implica la generación de responsabilidades legales.
- **Con el Estado:** Cumpliendo responsablemente con las exigencias del Estado.
- **Con los Órganos de Control:** Cumplir responsablemente la normativa de los Órganos de Control.

## **3.2 MISIÓN**

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.”<sup>18</sup>

En términos generales la misión responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su negocio?
2. ¿Cuáles sus objetivos?
3. ¿Cuáles sus cliente?

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

<sup>18</sup> [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com). Apuntes de Administración de Empresas

4. ¿Cuáles sus prioridades?
5. ¿Cuál su prioridad?
6. ¿Cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? y
7. ¿Cuál es su responsabilidad social?

En base a estas consideraciones la misión del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas sería la siguiente:

*Desarrollar las funciones y actividades tendientes a la ejecución presupuestaria en forma eficaz, eficiente y oportuna; a través de la observancia de las leyes, reglamentos, políticas y mas disposiciones legales vigentes, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la Fuerza Terrestre.*

### **3.3 VISIÓN**

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”<sup>19</sup>

Con este objetivo el Departamento de Presupuesto ha planteado la siguiente visión:

*Convertirse en uno de los departamentos modelo de gestión financiera de la Fuerza Terrestre, con la utilización de un sistema informático que integre a todas las direcciones y unidades de la misma, permitiendo así un óptimo manejo, ejecución y control de los recursos financieros.*

### **3.4 OBJETIVOS**

“Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la

---

<sup>19</sup> www.elprisma.com. Apuntes de Administración de Empresas

evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.<sup>20</sup>

### **3.4.1 Objetivo General**

Es el objetivo corporativo que es el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, con este propósito el Departamento de Presupuesto ha planteado lo siguiente:

*Realizar una gestión presupuestaria confiable, integrada y oportuna en base a un sistema financiero integrado que cumpla la normatividad vigente y que permita la toma de decisiones razonables, para una eficaz y eficiente administración financiera.*

### **3.4.2 Objetivos Específicos**

Designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explica lo que ésta intenta. Los objetivos específicos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tiene que ver con el corto plazo.<sup>21</sup>

Con el propósito de operacionalizar el objetivo general se ha dividido en tres segmentos: de crecimiento, de mantenimiento y de disminución, los mismos que permitirán ejecutar y controlar de mejor manera las actividades, a continuación se detallan los objetivos:

#### **a.- De Crecimiento**

- Capacitar al 100% al personal del Departamento de Presupuesto en los próximos 5 años para proporcionar un eficiente y oportuno servicio a los usuarios y clientes del mismo.
- Disponer de una base de datos de información financiera consolidada, a partir del primer trimestre del 2008, que permita la toma de decisiones oportunas, en base a datos reales.

---

<sup>20</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. P.10.

<sup>21</sup> Richard L.Daft (2000) Teoría y Diseño Organizacional, Thomson Editores, Mexico, p.48

- Aplicar los correctivos y ajustes necesarios a la ejecución presupuestaria, en función de los resultados obtenidos en la evaluación presupuestaria, para mejorar el ciclo presupuestario.
- Analizar y mejorar los procesos del Departamento de Presupuesto, a fin de obtener un mayor beneficio en el uso del tiempo, costos y para mejorar la imagen del Departamento ante sus usuarios.
- Modernizar el trámite de reformas presupuestarias, a fin de apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

#### **b. De Mantenimiento**

- Implantar e implementar un Sistema Financiero Integrador, acorde a los procesos vigentes de ley con tecnología de punta en los próximos cuatro años para generar información financiera oportuna y consolidada.
- Estandarizar procedimientos a utilizarse en el área financiera en los próximos tres años en el Departamento de Presupuesto y unidades militares para optimizar los recursos que se utilicen.
- Promover el desarrollo de fuentes de financiamiento alternas para reducir la alta dependencia de los ingresos estatales en los próximos 3 años.
- Relacionar estrechamente la formulación y ejecución del presupuesto con la de la planificación institucional, para mejorar los procesos.

#### **c. De Disminución**

- Disminuir el número de no conformidades de los procesos financieros en un 30% anualmente durante los próximos tres años para mejorar la calidad del servicio.
- Disminuir el tiempo del ciclo de los procesos con el propósito de mejorar la imagen del Departamento de Presupuesto.
- Organizar y cumplir en forma ágil y oportuna las actividades del ciclo presupuestario, a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, reducción costo hora hombre y el uso apropiado de los programas automatizados.

### **3.5 POLÍTICAS**

Las políticas son “el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”<sup>22</sup>

A continuación se describe varias políticas que una vez implementadas, permitirán alcanzar los objetivos planteados.

#### **a.- De Personal**

1. El personal nuevo que ingrese a desempeñar funciones en el área financiera deberán participar previamente en procesos técnicos de selección y posteriormente deberán ser capacitados por la Dirección de Finanzas de la F.T.
2. Se observará permanentemente la normativa legal vigente del área de Presupuesto.
3. Se mantendrá coordinaciones permanentes con los entes internos y externos involucrados en el proceso presupuestario.

#### **b. Ordenes de Gasto**

1. Se atenderá las órdenes de gasto en base a la programación presupuestaria, y plan de actividades, siempre que se posea financiamiento y disponibilidad suficiente para realizar el pago.
2. Se controlará las órdenes de gasto devueltas a las Unidades solicitantes (Ordenadores del Gasto) a fin de que completen la documentación y requisitos para una eficiente y eficaz ejecución del presupuesto.

---

<sup>22</sup>DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.

3. Se enviará los compromisos realizados hasta las dos de la tarde del cada día lo que implica que ninguna orden de gasto se demorará más de cuatro horas en el departamento.

### **c. Reformas Presupuestarias**

1. Las modificaciones presupuestarias se tramitarán en un plazo máximo de veinte y cuatro horas y contendrán toda la documentación de soporte.

### **d.- Control Presupuestario**

1. Se realizará el control previo de toda la documentación soporte y en el caso de no cumplir con los requisitos se devolverá el trámite en el mismo día de la recepción.
2. Se registrará las recaudaciones diarias en un hoja Excel el mismo que cuadrará con el registro contable a fin de mantener un cuadro presupuestario y contable.

## **3.6 ESTRATEGIAS**

“En términos generales, “las estrategias son medios para conseguir los objetivos a largo plazo”<sup>23</sup>

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno de ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y actualizarla conforme se necesite.

Las estrategias se han planteado en el capítulo dos las mismas que se definieron después de aplicar la metodología FODA por lo que se considerarán para su ejecución mediante la aplicación del plan operativo anual.

---

<sup>23</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.







### 3.6.2 Mapa Estratégico 2012

