

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1 CONCLUSIONES

- La Dirección de Finanzas es parte primordial de la Fuerza Terrestre, pues constituye la unidad encargada de administrar el presupuesto, realizar la debida contabilidad y ejecutar la gestión de cobros y pagos del Ejército Ecuatoriano, guardando conformidad con el marco legal vigente expedido por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la Contraloría General del Estado, por lo que amerita llevar adelante un estudio para su mejoramiento.
- Los recursos que administra la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, provienen de varias fuentes: asignaciones del Estado, fondos propios y preasignados los mismos que integran el presupuesto que es ejecutado a través de los ordenadores de gasto en cada Dirección de la Comandancia General.
- El análisis de esta tesis se centró en el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre; y, en el diagrama causa – efecto realizado, se definió de manera general los siguientes orígenes que ocasionan la débil gestión operativa presupuestaria: demoras en entregas de productos, habitualmente ocasionado por el trámite burocrático demorado, insuficiente recurso económico, retraso en la aprobación presupuestaria, personal con poca capacitación y motivación, además de no poseer un software integrado.
- Esta tesis se fundamentó en la necesidad de mejorar los procesos, para lo cual se debe optimizar aspectos y actividades importantes del Departamento para alcanzar cambios verdaderos en la organización, que permitan llegar a contar con una estructura organizacional efectiva y obtener notables resultados, optimizando la productividad y

arrojando productos o servicios con excelente calidad, bajo las necesidades que exigen sus clientes tanto internos como externos.

- Dentro del análisis externo del macro ambiente, se pudo establecer que la Fuerza Terrestre tendría una oportunidad alta, debido a que podría disponer de una mayor asignación de presupuesto para contrarrestar los problemas de la guerrilla que ocurren en la frontera norte del Ecuador, contando con mayores recursos económicos para satisfacer las necesidades Institucionales.
- Para la Fuerza Terrestre el incremento del precio de barril del petróleo, es una oportunidad alta por la participación que tiene en estos ingresos, a más de que genera más recursos para el Estado Ecuatoriano y, por ende, puede existir, mayor asignación de dinero para la misma. Lo propio puede ocurrir con las remesas de los migrantes, dado que sus familias radicadas en el país, adquieren mayor capacidad adquisitiva, en consecuencia compran más productos, generan más impuestos y esto también incrementa el Presupuesto del Estado, pudiendo así satisfacer las necesidades de sus diferentes instituciones.
- El uso de nuevas tecnologías de comunicación es una oportunidad media, para el Ejército, porque si se adquiere Internet inalámbrico, se pueden realizar muchas de sus actividades a menor costo y con un tiempo de respuesta inmediato.
- Al analizar el micro ambiente se pudo determinar las principales amenazas reflejadas en: mala calidad del servicio, tiempo de respuesta demorado, la información proporcionada por el Departamento no es confiable, la asignación de recursos económicos es insuficiente y la falta de generación de recursos por parte de las Unidades; mientras que los requisitos legales son una oportunidad, dado que los parámetros que debe seguir el Departamento de Presupuesto se encuentran estandarizados en la normatividad financiera.
- En el estudio del análisis interno encontramos las siguientes fortalezas: el personal aplica principios y valores; tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos, sus funciones y atribuciones; las actividades requieren de autocontrol; el volumen de

trabajo es aceptable; se posee equipos y herramientas útiles y el sistema informático es apropiado; mientras que como debilidades se pueden citar: mala distribución del espacio físico, manuales e instructivos medianamente actualizados, el tipo de jefatura es autoritaria, la capacitación relacionada con el trabajo es escasa, la remuneración es muy baja, falta mantenimiento a los equipos, la formulación presupuestaria cubre parcialmente los requerimientos y los trámites son demorados.

- Para determinar el direccionamiento estratégico se definió los principios y valores, construyendo la matriz axiológica, relacionando principios y valores existentes con los diferentes actores internos y externos; además, se concretaron la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, resumidos en el mapa estratégico 2012 y en el plan operativo para el año 2008.
- En el estudio de los procesos se efectuó el análisis de los mismos, para lo cual se estableció su inventario, luego se seleccionó aquellos considerados importantes para el macroproceso Gestión Presupuestaria, los cuales incluyen información sobre tiempos, costos, actividades, responsables, etc.
- Dentro de los principales problemas detectados en los procesos se destacan: demoras en el registro documental, la entrega de la documentación se lo realiza una sola vez al día, la legalización toma demasiado a los jefes, subdirector y director, la distribución de información a las Unidades es lenta por que éstas se encuentran alejadas de la Comandancia y los procesos se estancan si por cualquier motivo no se encuentran los jefes.
- En el mejoramiento de los procesos se propone la disminución de los tiempos, costos y aumento de las eficiencias, por medio de la perfección, fusión, eliminación y creación de actividades, la solución a los procesos seleccionados incluyen dos herramientas: flujodiagramación y hoja ISO, en las que se detallan las actividades a aplicar y los responsables de su ejecución; mediante la representación gráfica a través del flujo diagramación y la hoja de mejoramiento en la cual constan soluciones a los problemas detectados y las diferencias entre la situación actual y la situación propuesta; además, se hacen constar los beneficios tanto en tiempos como en costos.

- En la matriz de análisis comparativo, se resumen los resultados que demuestra el mejoramiento en eficiencias tiempo y costos de los procesos mejorados, comparados con lo procesos actuales, determinando que la Institución logra un beneficio esperado de 1.305.999 minutos y 300.201,00 dólares al año, lo que significa una optimización que le permite alcanzar mayores niveles de eficiencia.
- Finalmente, se incluye la propuesta organizacional por procesos, definiendo una cadena de valor institucional, en base a lo cual se diseñan los factores de éxito y los indicadores de gestión.

7.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar el estudio contenido en la presente tesis, para lo cual se deberá implementar un programa de capacitación y talleres para todo el personal, empleando la organización por procesos propuestos en la misma, con el propósito de cumplir con los requisitos establecidos por el usuario y ofrecerle un mejor servicio.
- Los procesos que se definan y que formen parte del mejoramiento, deben implementarse en cumplimiento estricto de la normativa legal emitida por los órganos de control.
- Se debe brindar el apoyo necesario para la ejecución de los proyectos que se desarrollen, con el propósito de reducir y, de ser el caso, eliminar la dependencia de los recursos del Estado.
- La aprobación del presupuesto debe ser previa al inicio del año fiscal; y, la planificación del mismo debe ser bien estructurada con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en forma eficiente, eficaz y considerando la satisfacción del usuario.
- Con el propósito de mejorar la autoestima del personal que ejecuta sus procesos, se elaborará un proyecto para mejorar el mobiliario y el ambiente laboral de toda la Dirección Financiera.

- El proceso de gestión del talento humano debe establecer el seguimiento y cumplimiento de los planes de capacitación de todo el personal que interviene en los procesos financieros, resaltando que debe realizarse con miras a fortalecer el cumplimiento del objetivo del proceso que realiza.
- Los procesos no deben estancarse, deberán ejecutarse sin demoras, en razón de que están definidos los lineamientos de carácter general y los procedimientos, de tal manera que la ausencia de la alta gerencia, por cualquier motivo, no tenga incidencia en el tiempo de ejecución de los procesos.
- Con el beneficio esperado en materia de costos; es decir, el ahorro significativo de dinero, la Fuerza Terrestre podría adquirir el sistema de Internet inalámbrico y un software de cero papeles para la Comandancia y todas sus Unidades, ya que esto permitiría lograr la eliminación de muchas actividades, pues resulta prioritario disponer de una intranet propia con la cual estén integradas todas las unidades financieras de tal manera que la comunicación e intercambio de información constituya una ventaja competitiva.
- Por ultimo, se requiere aplicar la propuesta organizacional por procesos con su respectiva cadena de valor, utilizar los indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos, en forma oportuna, por todo el personal involucrado.