

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA**

### **CERTIFICADO**

Ingeniero Armando Mora e Ingeniera Ena Tandazo

### **CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Mejoramiento de Procesos del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, realizado por Ana Cristina Peña Velarde, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido, representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Ana Cristina Peña Velarde que le entregue al Dr. Alcívar Carrillo, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Sangolquí, octubre del 2007

---

Ing. Armando Mora, MBA

**DIRECTOR**

---

Ing. Ena Tandazo

**CODIRECTORA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Ana Cristina Peña Velarde

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Mejoramiento de Procesos del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, octubre del 2007

---

Ana Cristina Peña Velarde

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Ana Cristina Peña Velarde

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Mejoramiento de Procesos del Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, cuyo contenido e ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, octubre del 2007

---

Ana Cristina Peña Velarde

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, a mis padres, a mi esposo, mis profesores de toda la carrera universitaria, en particular a mi Director y Codirectora de Tesis Ingenieros Armando Mora y Ena Tandazo, por su paciencia y orientación profesional en el desarrollo del presente trabajo.*

*Ana Cristina Peña Velarde*

## DEDICATORIA

*La presente tesis está dedicada a mis padres y a mi esposo por todo el apoyo y comprensión recibidos, a la voluntad y perseverancia que pude imprimir durante toda la carrera, nutriendo la aspiración de que esta conquista me sirva de estímulo para continuar por el camino de la superación profesional.*

*Ana Cristina Peña Velarde*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, todas las Instituciones se ven precisadas a manejarse bajo una de las nuevas técnicas de gestión y una de estas es la Administración por Procesos, la cual le permitirá conseguir grandes resultados, optimizando la productividad, y arrojando productos o servicios con excelente calidad, bajo las necesidades que exigen sus clientes ya sean estos internos o externos.

El Departamento de Presupuesto de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, ha venido funcionando durante muchos años sin la implementación de un sistema de procesos; pero en el año 2005 se empieza a levantar los procesos del mismo, sin embargo en la práctica no se ha logrado el objetivo de mejorar el desarrollo de las actividades que vienen cumpliendo.

Esta particularidad no ha permitido el desarrollo adecuado de la gestión presupuestaria, que permita optimizar el uso de los recursos con una adecuada y racional distribución, procurando que sean atendidas todas las necesidades que demanda la buena marcha de la Institución.

De ahí que surge la necesidad de mejorar los procesos que se basa en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes del Departamento para alcanzar grandes cambios en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia, eficacia y calidad para llegar a tener una estructura organizacional verdadera.

La investigación se ha llevado adelante agrupando su contenido en siete diferentes capítulos:

El capítulo uno que tiene relación con dar a conocer la parte general de la Institución, organigrama y estructura, los problemas y las causas que se generan en el proceso presupuestario, así como el marco teórico y conceptual que se va a utilizar.

El capítulo dos comprende un análisis situacional del departamento con relación a los factores externos e internos de la misma, con el propósito de determinar el FODA y

establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

El capítulo tres referido al direccionamiento estratégico, establece las guías de carácter general y específico que el Departamento tiene que ejecutar en base a los planes operativos, para cumplir los objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia.

El capítulo cuatro abarca el análisis de procesos, en donde se realiza un inventario de los procesos, una selección y estudio, identificando los problemas, determinando sus costos, tiempos y eficiencias.

El capítulo cinco está vinculado con el mejoramiento de los procesos seleccionados apoyado en dos herramientas como flujodiagramación - hojas ISO y hoja de mejoramiento.

En el capítulo seis se diseña la cadena de valor institucional, se determina los factores críticos de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos alcanzados.

Finalmente en el séptimo, se recoge a manera de conclusiones y recomendaciones, algunos criterios que reflejan la situación detectada a través del análisis de todos los capítulos; y a la vez se emiten sugerencias para la implementación apropiada del estudio.

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Certificado de tutoría	i
Declaración de Responsabilidad	ii
Autorización de Publicación	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Introducción	vi
<b>Capítulo I: GENERALIDADES</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción de la Organización	2
1.2.1 Reseña Histórica	5
1.2.2 Productos o servicios	6
1.3 Problemática del Departamento	15
1.3.1 Diagrama Causa - Efecto	16
1.4 Marco Teórico y Conceptual	18
1.4.1 Marco Teórico	18
1.4.1.1 Proceso Presupuestario	18
1.4.1.2 Mejora de Procesos	24
1.4.2 Marco Conceptual	28
<b>Capítulo II: ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>34</b>
2.1 Análisis Externo	34
2.1.1 Macro Ambiente	34
2.1.2 Micro Ambiente	42
2.2 Análisis Interno	47
2.2.1 Capacidad Administrativa	47
2.2.2 Capacidad de Talento Humano	48
2.2.3 Capacidad Tecnológica	49



2.2.4	Capacidad de Formulación y Ejecución Presupuestaria	49
2.2.5	Capacidad de Evaluación y Liquidación Presupuestaria	50
2.3	Análisis FODA	50
2.3.1	Matrices	50
2.3.2	Síntesis	59
<b>Capítulo III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		<b>63</b>
3.1	Principios y Valores	63
3.2	Misión	67
3.3	Visión	68
3.4	Objetivos	68
3.4.1	Objetivo General	69
3.4.2	Objetivos Específicos	69
3.5	Políticas	71
3.6	Estrategias	72
3.6.1	Plan Operativo Presupuesto	73
3.6.2	Mapa Estratégico 2012	76
<b>Capítulo IV: ANÁLISIS DE PROCESOS</b>		<b>77</b>
4.1	Idef-0	79
4.2	Inventario de Procesos	81
4.3	Selección de Procesos	82
4.4	Mapa de Procesos Seleccionados	84
4.5	Análisis de los Procesos Seleccionados	85
4.5.1	Hoja de Costos (Personal y Operativo)	85
4.5.2	Diagrama de Procesos	88
•	Proceso: Planificación de Objetivos	90
•	Proceso: Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación	91
•	Proceso: Elaboración de la Proforma de Ingresos	92
•	Proceso: Ingreso de Compromisos Presupuestarios	93
•	Proceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias	94
•	Proceso: Evaluación Presupuestaria	95
•	Proceso: Liquidación Presupuestaria	96
•	Proceso: Adquisición de Materiales de Oficina	97

• Proceso: Mantenimiento de Equipo de Cómputo	98
• Proceso: Inducción al Talento Humano	99
• Proceso: Capacitación al Talento Humano	100
4.6 Matriz de Análisis Resumida	101
• Memorando (Informe de Novedades)	102
▪ Proceso: Planificación de Objetivos	102
▪ Proceso: Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación	103
▪ Proceso: Elaboración de la Proforma de Ingresos	104
▪ Proceso: Ingreso de Compromisos Presupuestarios	105
▪ Proceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias	106
▪ Proceso: Evaluación Presupuestaria	107
▪ Proceso: Liquidación Presupuestaria	108
▪ Proceso: Adquisición de Materiales de Oficina	109
▪ Proceso: Mantenimiento de Equipo de Cómputo	110
▪ Proceso: Inducción al Talento Humano	111
▪ Proceso: Capacitación al Talento Humano	112
• Novedades generales detectadas	113
<b>Capítulo V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b>	<b>114</b>
5.1 Flujo Diagramación - Hoja ISO y Hoja de Mejoramiento	114
• Proceso: Planificación de Objetivos	117
• Proceso: Difusión de la Normatividad Vigente para su aplicación	120
• Proceso: Elaboración de la Proforma de Ingresos	123
• Proceso: Ingreso de Compromisos Presupuestarios	127
• Proceso: Elaboración de Reformas Presupuestarias	131
• Proceso: Evaluación Presupuestaria	136
• Proceso: Liquidación Presupuestaria	139
• Proceso: Adquisición de Materiales de Oficina	142
• Proceso: Mantenimiento de Equipo de Cómputo	145
• Proceso: Inducción al Talento Humano	149
• Proceso: Capacitación al Talento Humano	153
5.2 Matriz de Análisis Comparativo	156
5.3 Beneficio Esperado	157

<b>Capítulo VI: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS</b>	<b>158</b>
6.1 Cadena de Valor	158
6.2 Indicadores de Gestión	160
6.3 Organización por Procesos	163
6.4 Plan de Implementación	164
<b>Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>165</b>
7.1 Conclusiones	165
7.2 Recomendaciones	168
<b>Bibliografía</b>	<b>170</b>
<b>Anexos</b>	<b>172</b>