



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ECONÓMICAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN FINANZAS CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

**TEMA: LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA
DIRECCIÓN DE FINANZAS DEL EJÉRCITO BAJO LA
NOTACIÓN BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION
(BPMN2.0)**

**AUTORES: ACURIO CISNEROS, JORGE EDUARDO
SALVADOR ZAMBRANO, LUIS ANDRES**

**DIRECTOR: ING. VEGA, MARCELO
CODIRECTOR: ING. SEGOVIA, CESAR**

**SANGOLQUÍ
2015**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS "ESPE"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Ing. Marcelo Vega

Ing. César Segovia


CERTIFICAN

Que el trabajo titulado "Levantamiento de los Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército bajo la notación Business Process Modeling Notation (BPMN2.0)", realizado por Jorge Eduardo Acurio Cisneros y Luis Andrés Salvador Zambrano, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS "ESPE".

Debido a la falta de estandarización en los procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército, y la carencia de documentación de los mismos, se ha visto la necesidad de realizar la propuesta de mejoramiento de procesos para esta Dirección, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude a su desarrollo, por lo que recomendamos su aplicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a los señores Jorge Eduardo Acurio Cisneros y Luis Andrés Salvador Zambrano que lo entregue a Econ. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, junio de 2015.



Ing. Marcelo Vega

DIRECTOR



Ing. César Segovia

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS "ESPE"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JORGE EDUARDO ACURIO CISNEROS
LUIS ANDRES SALVADOR ZAMBRANO

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado "Levantamiento de los Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército bajo la notación Business Process Modeling Notation (BPMN2.0)." ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

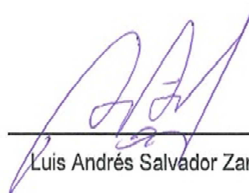
Consecuentemente este trabajo es nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del trabajado de titulación en mención.

Sangolquí, junio de 2015.



Jorge Eduardo Acurio Cisneros



Luis Andrés Salvador Zambrano

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS "ESPE"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
AUTORIZACIÓN

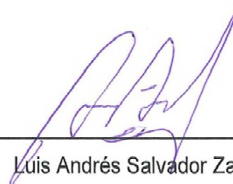
Nosotros, Jorge Eduardo Acurio Cisneros y
Luis Andrés Salvador Zambrano

Autorizamos a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS "ESPE" la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "Levantamiento de los Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército bajo la notación Business Process Modeling notation (BPMN2.0)", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, junio de 2015



Jorge Eduardo Acurio Cisneros



Luis Andrés Salvador Zambrano

DEDICATORIA

A Dios mi guía y fortaleza y a toda mi hermosa familia, que se han preocupado por mí en todo momento, en especial a mis padres Jaime y Patricia quienes me han formado para saber cómo luchar y salir victorioso ante las diversas adversidades de la vida por más grandes que estas sean.

Hoy después de varios años, sus enseñanzas no cesan, y aquí estoy, con un nuevo logro exitosamente conseguido, mi proyecto de tesis.

Les agradezco de manera infinita por todas y cada una las cosas que hoy tengo en la vida, no me alcanzan las palabras para expresar el orgullo y lo bien que me siento por tener una familia tan asombrosa.

Jorge E. Acurio.

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, a mis padres Luis y Jacqueline y toda mi familia por ser el pilar fundamental en mi vida, tanto en el ámbito personal como profesional, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Agradezco a todas las personas que formaron parte de mi camino y que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Producto de todas estas bendiciones, hoy me enorgullezco en presentar un logro más en mi vida, mi proyecto de tesis.

Luis A. Salvador.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a las autoridades de la Dirección de Finanzas del Ejército, en especial al Crnl. Thilmer Zambrano por confiar en nuestro proyecto de tesis y proporcionarnos toda la información necesaria para el desarrollo y culminación del mismo.

A nuestro Director y Codirector Ing. Marcelo Vega y al Ing. César Segovia por aceptar desinteresadamente ser la guía de nuestro proyecto de tesis, aportándonos con valiosos conocimientos y profesionalismo para poder desarrollar el mencionado proyecto.

Al Director de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría Econ. Galo Acosta por su predisposición y apoyo incondicional durante el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

A nuestros amigos en especial a Gabriela Pazmiño y José Montero por todos y cada uno de los momentos y experiencias vividas a lo largo de nuestra carrera universitaria.

MUCHAS GRACIAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|--------------------------------------|
| CARATULA..... | i |
| CERTIFICADO DE TUTORÍA | ¡Error! Marcador no definido. |
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD | ¡Error! Marcador no definido. |
| AUTORIZACIÓN | ¡Error! Marcador no definido. |
| DEDICATORIA..... | v |
| AGRADECIMIENTO..... | vi |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xvii |
| RESUMEN EJECUTIVO | xxi |
| EXECUTIVE SUMMARY | xxii |
| CAPITULO I | 1 |
| GENERALIDADES..... | 1 |
| 1.1. Los procesos en el mundo..... | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 9 |
| 1.3. Objetivos del proyecto: | 12 |
| 1.3.1. Objetivo General | 12 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.4. Alcance..... | 13 |
| 1.5. Relación con otros sistemas y entidades..... | 13 |

| | |
|--|------------|
| 1.6. Marco Teórico..... | 14 |
| 1.7. Metodología BPMN 2.0..... | 52 |
| CAPITULO II | 63 |
| ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 63 |
| 2.1. Análisis Externo | 64 |
| 2.1.1. Macro Ambiente..... | 64 |
| 2.1.1.4. Factor Tecnológico | 84 |
| 2.1.1.5. Factor Ambiental..... | 85 |
| 2.1.2. Micro Ambiente | 89 |
| 2.2. ANALISIS INTERNO | 101 |
| 2.3. Análisis FODA Y DOFA | 116 |
| 2.3.1. Matrices | 116 |
| 2.3.2. Análisis FODA..... | 122 |
| 2.3.3. Análisis FO-DO-FA-DA | 123 |
| CAPITULO III | 130 |
| LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE LOS PROCESOS | 130 |
| 3.1. Levantamiento de los procesos, subprocesos, actividades y procedimientos | 130 |
| 3.2. Elementos del proceso | 132 |
| 3.3. Identificación de la cadena de valor organizacional..... | 144 |
| 3.4. Mapeo de Proceso | 145 |
| 3.5. Caracterización de los procesos y Subprocesos de la Gestión Financiera..... | 146 |

| | |
|--|------------|
| 3.5.1. Caracterización y Modelamiento de los Procesos y Subprocesos de la gestión financiera | 154 |
| CAPÍTULO IV | 335 |
| 4.1. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCION DE FINAZAS DEL EJÉRCITO | 335 |
| 4.2. Inventario de Procesos Mejorado de la Dirección de Finanzas del Ejército | 338 |
| 4.3. Mapa de Procesos Mejorado | 343 |
| 4.4. Cadena de valor mejorada | 344 |
| 4.5. Manual de Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército y Diagramación de los procesos bajo la Notación BPMN 2.0 en Bizagi Process Modeler..... | 344 |
| CAPÍTULO V | 470 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 470 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 470 |
| 5.2. RECOMENDACIONES..... | 472 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 474 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla N ^a 1 Simbología BPMN..... | 55 |
| Tabla N ^a 2 Detalle de elementos de BPMN a profundidad | 58 |
| Tabla N ^a 3 Precio del Petróleo..... | 66 |
| Tabla N ^a 4 Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$)..... | 67 |
| Tabla N ^a 5 Inflación..... | 69 |
| Tabla N ^a 6 Tasa Activa | 71 |
| Tabla N ^a 7 Tasa Pasiva | 72 |
| Tabla N ^a 8 Riesgo País..... | 73 |
| Tabla N ^a 9 Normativa Pública | 78 |
| Tabla N ^a 10 Desempleo | 80 |
| Tabla N ^a 11 Salario..... | 82 |
| Tabla N ^a 12 Calidad del servicio proporcionado | 91 |
| Tabla N ^a 13 Tiempo de respuesta a los requerimientos | 92 |
| Tabla N ^a 14 Calidad y confiabilidad de la información proporcionada | 93 |
| Tabla N ^a 15 Asignación Presupuestaria | 94 |
| Tabla N ^a 16 Tramitación de documentos..... | 95 |
| Tabla N ^a 17 Atención a pedidos de los proveedores | 96 |
| Tabla N ^a 18 Devolución de Documentación con errores | 97 |
| Tabla N ^a 19 Entrega de Información Financiera | 98 |
| Tabla N ^a 20 Principios y Valores de la Dirección de Finanzas del Ejército | 102 |

| | |
|---|-----|
| Tabla Nª 21 Conocimiento del Organigrama de la Dirección de Finanzas del Ejército..... | 103 |
| Tabla Nª 22 .-Funciones y Atribuciones del cargo | 104 |
| Tabla Nª 23 Manuales e Instructivos | 105 |
| Tabla Nª 24 Tipos de Jefatura que posee la Dirección | 106 |
| Tabla Nª 25 Evaluación de Actividades | 107 |
| Tabla Nª 26 Aplicación de Cursos de Capacitación..... | 108 |
| Tabla Nª 27 Aplicación de Cursos de Capacitación..... | 109 |
| Tabla Nª 28 Rotación del personal Militar | 110 |
| Tabla Nª 29 Asignación Presupuestaria | 111 |
| Tabla Nª 30 Control Interno de la Dirección de finanzas del Ejército..... | 112 |
| Tabla Nª 31 Nivel de Capacitación del Personal Militar en el área Financiera | 113 |
| Tabla Nª 32 Tecnologías de Comunicación de la Dirección de Finanzas del Ejército..... | 114 |
| Tabla Nª 33 Funcionamiento del Sistema Integrado de gestión financiera | 115 |
| Tabla Nª 34 Matriz de impacto externa | 117 |
| Tabla Nª 35 Matriz de Impacto Interna | 119 |
| Tabla Nª 36 Matriz de Aprovechabilidad..... | 120 |
| Tabla Nª 37 Matriz de Vulnerabilidad..... | 121 |
| Tabla Nª 38 MATRIZ FODA..... | 122 |
| Tabla Nª 39 Cruce fortalezas con oportunidades..... | 123 |
| Tabla Nª 40 Cruce debilidades con oportunidades | 124 |
| Tabla Nª 41 Cruce fortalezas con amenazas..... | 125 |

| | |
|---|-----|
| Tabla Nª 42 Cruce debilidades con amenazas | 126 |
| Tabla Nª 43 Inventario de Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército | 136 |
| Tabla Nª 44 Ejemplo de encabezado..... | 147 |
| Tabla Nª 45 Inventario de Procesos Mejorado de la Dirección de Finanzas del Ejército..... | 338 |
| Tabla Nª 46 Tareas..... | 346 |
| Tabla Nª 47 Sub proceso..... | 347 |
| Tabla Nª 48 Gestión Presupuestaria..... | 352 |
| Tabla Nª 49 4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Ejecución del presupuesto..... | 363 |
| Tabla Nª 50 Actividad: G.F 1.1.1..... | 364 |
| Tabla Nª 51 Actividad: G.F 1.1.2..... | 365 |
| Tabla Nª 52 Actividad: G.F 1.1.3..... | 365 |
| Tabla Nª 53 Actividad: G.F 1.1.4..... | 366 |
| Tabla Nª 54 Actividad: G.F 1.1.5..... | 366 |
| Tabla Nª 55 Flujo de Actividades del Subproceso de Reformas y modificaciones presupuestaria. | 367 |
| Tabla Nª 56 Actividad: G.F 1.2.1..... | 368 |
| Tabla Nª 57 Actividad: G.F 1.2.2..... | 368 |
| Tabla Nª 58 Flujo de Actividades del Subproceso de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria. | 369 |
| Tabla Nª 59 Actividad: G.F 1.3.1..... | 370 |
| Tabla Nª 60 Actividad: G.F.1.3.2..... | 370 |

| | |
|---|-----|
| Tabla Nª 61 Flujo de actividades Subproceso de Clausura y liquidación presupuestaria | 371 |
| Tabla Nª 62 Actividad: G.F.1.4.1..... | 372 |
| Tabla Nª 63 Actividad: G.F.1.4.2..... | 372 |
| Tabla Nª 64 Productos..... | 373 |
| Tabla Nª 65 Indicadores de Gestión del Proceso | 374 |
| Tabla Nª 66 Gestión Contable | 375 |
| Tabla Nª 67 Flujo de Actividades del Subproceso de Registro del Hecho Económico..... | 395 |
| Tabla Nª 68 Actividad: G.F.2.1.1..... | 396 |
| Tabla Nª 69 Actividad: G.F.2.1.2..... | 396 |
| Tabla Nª 70 Actividad: G.F.2.1.3..... | 397 |
| Tabla Nª 71 Actividad: G.F.2.1.4..... | 397 |
| Tabla Nª 72 Actividad: G.F.2.1.5..... | 398 |
| Tabla Nª 73 Actividad: G.F.2.1.6..... | 398 |
| Tabla Nª 74 Actividad: G.F.2.1.7..... | 399 |
| Tabla Nª 75 Actividad: G.F.2.1.8..... | 399 |
| Tabla Nª 76 Actividad: G.F.2.1.9..... | 400 |
| Tabla Nª 77 Flujo de Actividades del Subproceso de Análisis y Conciliación de saldos de las Cuentas Contables. | 400 |
| Tabla Nª 78 Actividad: G.F.2.2.1..... | 401 |
| Tabla Nª 79 Actividad: G.F.2.2.2..... | 401 |
| Tabla Nª 80 Actividad: G.F.2.2.3..... | 402 |
| Tabla Nª 81 Actividad: G.F.2.2.4..... | 402 |

| | |
|---|-----|
| Tabla Nª 82 Actividad: G.F.2.2.5..... | 403 |
| Tabla Nª 83 Actividad: G.F. 2.2.6..... | 403 |
| Tabla Nª 84 Flujo de Actividades del Subproceso de Análisis de la Situación Financiera | 404 |
| Tabla Nª 85 Actividad: G.F.2.3.1..... | 405 |
| Tabla Nª 86 Actividad: G.F.2.3.3..... | 405 |
| Tabla Nª 87 Flujo de Actividades del Subproceso de Administración de Documentos..... | 406 |
| Tabla Nª 88 Actividad: G.F.2.4.1..... | 407 |
| Tabla Nª 89 Actividad: G.F.2.4.2..... | 407 |
| Tabla Nª 90 Productos..... | 408 |
| Tabla Nª 91 Indicadores de Gestión del Proceso | 409 |
| Tabla Nª 92 Gestión de la Tesorería..... | 410 |
| Tabla Nª 93 Flujo de Actividades del Subproceso de Recaudaciones..... | 422 |
| Tabla Nª 94 Actividad: G.F.3.1.1..... | 423 |
| Tabla Nª 95 Actividad: G.F.3.1.2..... | 424 |
| Tabla Nª 96 Actividad: G.F.3.1.3..... | 424 |
| Tabla Nª 97 Actividad: G.F.3.1.4..... | 425 |
| Tabla Nª 98 Actividad: G.F.3.1.5..... | 425 |
| Tabla Nª 99 Actividad: G.F.3.1.6..... | 426 |
| Tabla Nª 100 Actividad: G.F.3.1.7..... | 426 |
| Tabla Nª 101 Flujo de Actividades del Subproceso de Pagos | 427 |
| Tabla Nª 102 Actividad: G.F.3.2.1..... | 428 |
| Tabla Nª 103 Actividad: G.F.3.2.2..... | 428 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N ^a 104 Actividad: G.F.3.2.3..... | 429 |
| Tabla N ^a 105 Actividad: G.F.3.2.4..... | 429 |
| Tabla N ^a 106 Actividad: G.F.3.2.5..... | 430 |
| Tabla N ^a 107 Actividad: G.F.3.2.6..... | 430 |
| Tabla N ^a 108 Flujo de Actividades del Subproceso de Obligaciones Tributarias..... | 431 |
| Tabla N ^a 109 Actividad: G.F.3.3.1..... | 432 |
| Tabla N ^a 110 Actividad: G.F.3.3.2..... | 433 |
| Tabla N ^a 111 Actividad: G.F.3.3.3..... | 433 |
| Tabla N ^a 112 Actividad: G.F.3.3.4..... | 434 |
| Tabla N ^a 113 Actividad: G.F.3.3.5..... | 435 |
| Tabla N ^a 114 Flujo de Actividades del Subproceso de Control y custodia de garantías y pólizas de caución..... | 435 |
| Tabla N ^a 115 Actividad: G.F.3.4.1..... | 436 |
| Tabla N ^a 116 Actividad: G.F.3.4.2..... | 436 |
| Tabla N ^a 117 Indicadores de Gestión del Proceso | 437 |
| Tabla N ^a 118 Gestión del Control Físico de Bienes | 439 |
| Tabla N ^a 119 Flujo de Actividades del Subproceso de control de bienes. . | 446 |
| Tabla N ^a 120 Actividad: G.F.4.1.1..... | 447 |
| Tabla N ^a 121 Actividad: G.F.4.1.2..... | 447 |
| Tabla N ^a 122 Actividad: G.F.4.1.3..... | 448 |
| Tabla N ^a 123 Actividad: G.F.4.1.4..... | 449 |
| Tabla N ^a 124 Actividad: G.F.4.1.5..... | 449 |
| Tabla N ^a 125 Actividad: G.F.4.1.6..... | 450 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N ^a 126 Actividad: G.F.4.1.7..... | 451 |
| Tabla N ^a 127 Actividad: G.F.4.1.8..... | 452 |
| Tabla N ^a 128 Flujo de Actividades del Subproceso de Conciliación de Patrimonio de la Fuerza Terrestre. | 453 |
| Tabla N ^a 129 Actividad: G.F.4.2.1..... | 454 |
| Tabla N ^a 130 Indicadores de Gestión del Proceso | 454 |
| Tabla N ^a 131 Hoja de Costos de Operación | 456 |
| Tabla N ^a 132 Hoja costos de personal..... | 458 |
| Tabla N ^a 133 Análisis realizado a los procesos que fueron seleccionados | 460 |
| Tabla N ^a 134 Costeo situación actual gestión contable | 461 |
| Tabla N ^a 135 Costeo propuesta de mejora gestión contable..... | 462 |
| Tabla N ^a 136 Costeo situación actual gestión de tesorería..... | 463 |
| Tabla N ^a 137 Costeo propuesta mejorada gestión de tesorería | 464 |
| Tabla N ^a 138 Costeo situación actual gestión de bienes | 465 |
| Tabla N ^a 139 Cuadro resumen costeo propuesta de mejora | 466 |
| Tabla N ^a 140 Cuadro de resumen costeo situación actual | 467 |
| Tabla N ^a 141 Comparativo..... | 468 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N ^a 1 Espina de pescado de Ishikawa..... | 11 |
| Figura N ^a 2 Estructura de un Proceso | 15 |
| Figura N ^a 3 BPM | 21 |
| Figura N ^a 4 Libro del BPM | 22 |
| Figura N ^a 5 Cinco pilares de la excelencia organizacional..... | 23 |
| Figura N ^a 6 Gestión de Procesos de Negocio..... | 30 |
| Figura N ^a 7 La Dirección de Finanzas del Ejército y su entorno | 63 |
| Figura N ^a 8 Balanza Comercial..... | 67 |
| Figura N ^a 9 Balanza Comercial Petrolera y no Petrolera | 68 |
| Figura N ^a 10 Popularidad Rafael Correo Todos los Tiempos | 76 |
| Figura N ^a 11 PET y PEA a nivel nacional | 79 |
| Figura N ^a 12 Subempleo..... | 81 |
| Figura N ^a 13 Calidad del servicio proporcionado..... | 91 |
| Figura N ^a 14 Tiempo de respuesta a los requerimientos | 92 |
| Figura N ^a 15 Calidad y confiabilidad de la información proporcionada | 93 |
| Figura N ^a 16 Asignación Presupuestaria | 94 |
| Figura N ^a 17 Tramitación de documentos..... | 95 |
| Figura N ^a 18 Atención a pedidos de los proveedores..... | 96 |
| Figura N ^a 19 Devolución de Documentación con errores | 97 |

| | |
|---|-----|
| Figura N ^a 20 Entrega de Información Financiera | 98 |
| Figura N ^a 21 Principios y Valores de la Dirección de Finanzas del Ejército | 102 |
| Figura N ^a 22 Conocimiento del Organigrama de la Dirección de Finanzas del Ejército | 103 |
| Figura N ^a 23 .-Funciones y Atribuciones del cargo | 104 |
| Figura N ^a 24 Manuales e Instructivos | 105 |
| Figura N ^a 25 Tipos de Jefatura que posee la Dirección | 106 |
| Figura N ^a 26 Evaluación de Actividades | 107 |
| Figura N ^a 27 Aplicación de Cursos de Capacitación..... | 108 |
| Figura N ^a 28 Aplicación de Cursos de Capacitación..... | 109 |
| Figura N ^a 29 Rotación del personal Militar..... | 110 |
| Figura N ^a 30 Asignación Presupuestaria | 111 |
| Figura N ^a 31 Control Interno de la Dirección de finanzas del Ejército..... | 112 |
| Figura N ^a 32 Nivel de Capacitación del Personal Militar en el área Financiera | 113 |
| Figura N ^a 33 Tecnologías de Comunicación de la Dirección de Finanzas del Ejército..... | 114 |
| Figura N ^a 34 Funcionamiento del Sistema Integrado de gestión financiera | 115 |
| Figura N ^a 35 Levantamiento de Procesos..... | 130 |
| Figura N ^a 36 Clasificación de los Procesos | 134 |
| Figura N ^a 37 Cadena de valor de la Dirección de Finanzas del Ejército.... | 145 |
| Figura N ^a 38 Mapa de Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército | 146 |
| Figura N ^a 39 Diagrama de flujo (BPM)..... | 152 |
| Figura N ^a 40 Ejemplo de codificación | 154 |

| | |
|--|-----|
| Figura N ^a 64 Análisis de Cuentas | 394 |
| Figura N ^a 65 Gestión de Recaudaciones | 414 |
| Figura N ^a 66 Gestión de Pagos en el País..... | 415 |
| Figura N ^a 67 Gestión de Pagos en el Exterior | 416 |
| Figura N ^a 68 Gestión de Anticipo Sueldos | 417 |
| Figura N ^a 69 Gestión y Declaración de Impuestos | 418 |
| Figura N ^a 70 Gestión de Nomina en REDEP | 419 |
| Figura N ^a 71 Registro, Control y Costeo de Garantías | 420 |
| Figura N ^a 72 Registro y Control de Caucciones | 421 |
| Figura N ^a 73 Realizar el ingreso de bienes adquiridos | 443 |
| Figura N ^a 74 Baja, Venta y Remate de Bienes: Biológicos, Depreciables y No Depreciables | 444 |
| Figura N ^a 75 Consolidación del Patrimonio..... | 445 |
| Figura N ^a 76 Análisis del Valor Agregado y Costos Financieros..... | 456 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis está orientado al diseño de una propuesta de mejora basado en la metodología BPM (BUSINESS PROCESS MAGEMENT) con el fin de levantar, mejorar, documentar y estandarizar los procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército, dando así cumplimiento a las disposiciones y lineamientos establecidos por la Secretaria Nacional de la Administración Publica (SNAP) y a la política gubernamental de modernización de todas las Instituciones Públicas, mejorando y agilizando su gestión a través de la implementación de un modelo organizacional basado en procesos.

En el desarrollo del presente proyecto se logró identificar la cadena de valor organizacional, el mapa de procesos de la institución, además se realizó el levantamiento de los procesos para poder determinar la situación actual de la Dirección.

Una vez concluido este análisis se realizó un modelo de costeo para determinar el beneficio económico que generaría la implementación de este proyecto.

Palabras Clave:

- Secretaria Nacional de la Administración Publica (SNAP)
- Gobierno por Resultados (GPR)
- Cadena de valor
- Mapa de procesos
- BPM (Business Process Magement)

- Business Process Modeling Notación (BPMN 2.0)

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis project is aimed at designing a proposal for improvement based on the BPM methodology (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) to raise, improve, document and standardize processes of the Dirección de Finanzas del Ejército , thus complying with the rules and guidelines established by the Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) and the government policy of modernization of all public institutions, improving management through the implementation of an organizational model based on processes.

In the development of this project was identified organizational value chain, the process map of the institution, and identifying all of the processes in order to determine the current status of the Directorate.

Once we completed this analysis a cost model was conducted to determine the economic benefit that would generate the implementation of this project

Keywords:

- SNAP (National Secretariat of Public Administration)
- (GPR) Government Results
- BPM (Business Process magement)
- Value Chain
- Process Map
- Business Process Modeling Notation (BPMN 2.0)

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Los procesos en el mundo

En el mundo y por casi 300 años se había optado por un modelo clásico funcional, este modelo de gestión clásico funcional fue exitoso por varios siglos pero ahora ya no lo es, ya no responde a los desafíos de un mundo empresarial cada vez más dinámico.

A principios de los años 1700 el modelo de gestión se dio a conocer con Adam Smith, las teorías administrativas de Frederick Taylor, Henry Fayol y la práctica de Henry Ford le dieron el empuje necesario para fundamentar este modelo, ideas como la especialización del trabajo, la cual se estructura en las organizaciones mediante funciones específicas clasificadas en áreas o departamentos. En la era industrial este modelo fue muy exitoso puesto que las comunicaciones y la tecnología eran lentas y de difícil acceso, además los mercados eran dominados por los monopolios y los oligopolios, los consumidores no eran conocedores tanto de los productos y servicios que en los mercados se ofertaban.

El modelo clásico funcional se fundamenta en jerarquías de trabajo que hacen a las organizaciones muy especializadas y a la vez muy lentas y dispersas.

Estamos atravesando un proceso de transición, pasando de la era industrial a la era del conocimiento y la tecnología, varios expertos de administración sostienen que la era industrial ha llegado a su fin. En el futuro, nos enfrentamos a una alta competencia, a clientes conocedores que exigen cada día productos y servicios de mayor calidad, a un entorno dinámico altamente competitivo que exige flexibilidad, rapidez e innovación, y a unas

tecnologías industriales y de información que requieren simplicidad y coherencia para integrarse de manera sistémica a las organizaciones. Los procesos son el elemento que convierten los lineamientos estratégicos y los requerimientos de los clientes y el entorno en una realidad.

“Los procesos, en su concepción natural, son lineales, horizontales, y eso los hace coherentes y ágiles. Las áreas, los departamentos y el trabajo especializado, no. Además de la coherencia y la agilidad, quizá el mayor valor agregado de los procesos es la facilidad para integrarlos en la organización de manera sistémica mediante su alineación con la estrategia, los sistemas de gestión, la tecnología informática y las personas (Talento Humano).” (Sepúlveda, 2009)

Muchos argumentos y realidades sostienen que BPM (Business Process Management) se ha posicionado en el mundo como el modelo de gestión organizacional por excelencia. Argumentos y realidades que vemos palpables en nuestras organizaciones, relacionadas con la segmentación de los procesos, estructuración de procesos de manera superficial, discordancia entre procesos y sistemas de gestión, incongruencias con las tendencias de gestión humana, así como con los desarrollos tecnológicos, etc.

Las tendencias y la realidad nos muestran que las organizaciones ya se están dirigiendo a una mezcla entre áreas/departamentos y procesos. Sin embargo, para todo lo demás, BPM es el modelo de gestión que asegurará, al menos, la supervivencia de las organizaciones.

La inquietud de los líderes de las organizaciones en el presente y el futuro, no será si implementar o no BPM, sino ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿Para qué? hacerlo.

A principios de los años 80, los pioneros de gestión de la organización basada en procesos fueron empresas como HP, IBM, Xerox

y Ford Motors, estas organizaciones al aplicar estos principios obtuvieron resultados espectaculares, basados en los conceptos de autores como Geary Rummler, Alan Brache o James Harrington. Dichas mejoras en los procesos, implicaban más satisfacción por ende una retención del cliente así como un incremento en el beneficio financiero. Las buenas noticias eran que esas mejoras no eran atípicas: eran la norma. Las malas noticias eran que estos logros requieren un compromiso profundo con la organización por parte de todos sus integrantes y abandonar viejos hábitos inherentes a las organizaciones tradicionales resultado de teorías ya caducas, es decir verticales.

Procesos en las Instituciones públicas del Mundo

El Estado siendo la organización política de una población, que establece lineamientos, preceptos legales y un conjunto de normas jurídicas que permiten la convivencia de sus habitantes, así como oportunidades de desarrollo para el individuo y de la sociedad en su conjunto, superponiendo el bienestar de su colectividad. Es vital añadir que un elemento constitutivo del Estado es el poder que se ejerce a través de un gobierno, y es aquel quien actúa y acciona un conjunto de instituciones que son originadas como necesidad del mismo estado para una percepción de la población de una representación estatal que actúe en función de los intereses de la población, qué hace que su actuación sea ordenada, eficaz o no, y produzca resultados para los ciudadanos.

Esta representatividad institucional que se genera desde la función misma del Estado, es esta quien debe brindar la posibilidad a cada integrante de la población de aquel espacio definido un desarrollo con justas medidas que logren beneficios equitativos para todos teniendo como prioridad la satisfacción de todos su habitantes. Por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública en su conjunto, independientemente del

servicio que se proporcione. Sin políticas públicas coordinadas, responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna interdisciplinaria, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo inútiles los esfuerzos para el desarrollo de competitividad, bienestar colectivo y la disminución de la pobreza. La competitividad así como la excelencia institucional permite una real dimensión de la finalidad misma del estado a través de sus entes formulados y eficaces, de allí radica el éxito de la gestión pública. Es misión de la Administración Pública orientarse como un proveedor de servicios, donde los recursos son limitados y es de vital importancia optimizarlos, donde los procesos no sólo se evalúan para ver que cumplan con lo dispuesto en las leyes y reglamentos, sino que definimos la gestión de trámites como un proceso de negocio con el afán de planteamos mejoras en la eficiencia de los procesos administrativos midiendo así el desempeño con indicadores de gestión preestablecidos, cumpliendo con las exigencias que el ciudadano consumidor de servicios que considera que el servicio público debe ser ágil, que debe responder al tipo de servicio y no a la estructura particular del ente que lo presta.

Las transformaciones que ha sufrido en los últimos tiempos la economía mundial, caracterizada principalmente por la crisis económica y financiera que tuvo como epicentro Europa y EEUU originada por la escasez de recursos, el incremento del desempleo, y un prolongado proceso de recesión, etc., y el avance inminente de la globalización, han generado procesos cada vez más complejos y más dinámicos, que nos obligan a revisar los paradigmas emergentes en la gestión pública, para orientar mejor las políticas sociales y económicas para atender la difícil, creciente y cada vez más compleja demanda social. La eficiencia no sólo debe prioridad de la empresa privada sino también por las instituciones públicas y el compromiso social de sus ciudadanos.

La Gestión Pública por resultados es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del "Estado contractual" en el marco de la

Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.

En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión". Una serie de normativas que permitan dinamizar la gestión pública en la perspectiva de esta nueva forma de administración. La más importante es la implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública se la entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc.

Procesos en las Instituciones Públicas del País

Las Instituciones Públicas en el Ecuador a lo largo de los años han gestionado sus procesos de manera independiente, donde cada departamento se responsabiliza únicamente de las actividades que le corresponde, sin tomar en cuenta que el conjunto de las mismas forme en su totalidad un solo proceso.

Es por esto que la Administración Pública se vio en la imperiosa necesidad de elaborar una metodología, cuyo objetivo sea establecer un método estándar para administrar y gestionar los procesos dentro de toda la función pública ecuatoriana, con la finalidad de mejorar continuamente la gestión de las Entidades Públicas a través de la administración de procesos.

La gestión de procesos eficientes en los entes públicos ecuatorianos propone una gestión inter-funcional generadora de valor para el ciudadano y permite la administración de todos los procesos a través de un único

sistema integrado que permita identificar los procesos prioritarios o de mayor impacto para su intervención, donde cada mejora de proceso que se efectúe se hará de acuerdo a las necesidades que tenga la institución en un determinado momento.

“La metodología contempla la identificación de los procesos, la priorización, modelado, definición de indicadores, medición y control, así también brinda un pool de herramientas para la mejora de los procesos lo que permitirá gestionarlos en su totalidad y mejorarlos continuamente.” (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2010)

Algunos líderes industriales se han dado cuenta de los beneficios de usar las dos metodologías complementándose ISO 9001 y 6 sigmas, se ha considerado tomar en cuenta las mejores prácticas de dos enfoques, sacando lo mejor de cada una y evitando un sesgo o preferencia de una sobre otra. ISO 9001 puede servir como una estrategia para identificar, definir, estandarizar y documentar los procesos sin necesidad de certificarse por una entidad auditora externa. Una vez se cumplan las condiciones anteriores, es necesario que los procesos estandarizados se midan y controlen para que así puedan mejorar continuamente, por lo que se recomienda la implementación de seis sigma como estrategia de medición, control y mejora continua e ISO 9001 como estrategia para identificar, definir y documentar los procesos.

La aplicación de esta metodología no será posible sin la conformación de equipos especializados con contacto directo con los tomadores de decisiones, además institucionalizar la administración de procesos en unidades organizacionales.

La Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) como organismo Estatal es la encargada de dictar la normativa que rige los procesos en las Instituciones Públicas del País.

Como objetivo primordial pretende:

- Incrementar la calidad en la formulación de proyectos de mejora de procesos en las instituciones del gobierno.
- Incrementar la madurez en la gestión de procesos en las instituciones del Gobierno mediante la emisión y asesoría en la aplicación de normas y metodologías de gestión de procesos basados en mejores prácticas.
- Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos de la Coordinación General de Administración de Procesos mediante la implementación de mejores prácticas en gestión de proyectos a través de GPR¹.
- Incrementar la madurez de administración de procesos de la SNAP² mediante la aplicación interna de la norma técnica de procesos.
- Incrementar la eficiencia de los procesos del Gobierno Central mediante la homologación y optimización de los procesos.” (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2010)

Procesos en la Institución

La Fuerza Terrestre actualmente cuenta con un Plan Estratégico Institucional, el mismo que integra los planes de cada una de las Direcciones las cuales trabajan en forma aislada unas de otras, sin una adecuada normalización de sus procesos, dificultando de esta manera la optimización de los recursos disponibles y evitando el cumplimiento eficiente de las actividades en cada una de las áreas funcionales de la Fuerza Terrestre.

¹ GOBIERNO POR RESULTADOS

² SECRETARIA NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Por tal motivo, se ha visto la necesidad de que cada área funcional que conforma la Comandancia de la Fuerza Terrestre se constituya en un sistema, los cuales ejecuten procesos normalizados que estarán consolidados en el Manual de Procesos, y que una vez integrados trabajen eficientemente en beneficio de las Fuerzas Armadas y del país.

En el caso del Sistema de Finanzas los procesos específicos del mismo permiten obtener y administrar en forma eficiente los recursos económicos, mediante el cumplimiento de Leyes, reglamentos y políticas especificadas y demás emitidas por el organismo interno.

En nuestro país ha trascendido más que nos encontramos en el año 2015, en definir convenios de libres mercados con los países de la Unión Europea, lo que obliga a las instituciones públicas y privadas a tomar decisiones estratégicas para afrontar este cambio y tener la tecnología e infraestructura administrativa, para ser más competitivos y evitar ser absorbidos por nuestros competidores hasta el punto de desaparecer.

El Ejército Ecuatoriano ha tenido el convencimiento de ingresar a esta nueva cultura de la Administración por Procesos y más aún bajo una nueva metodología por parte de la Secretaria Nacional de Administración Publica (**SNAP**), está ya conocida por otras instituciones que están alcanzando excelentes resultados en mejorar su productividad, minimizar de manera general sus costos operativos a través de entregar productos o servicios con altísima calidad y bajo requerimientos y especificaciones que exigen los clientes internos y externos, como es la Administración por Procesos, se debe continuar con el desarrollo de esta cultura y no dejarla en papel caso contrario, sería una pérdida de tiempo y recursos, que dejaría un desequilibrio organizacional en la institución.

Estos cambios verdaderos que deseamos alcanzar en la organización debemos enfocarlos a ser más efectivos posibles y llegar a tener una

estructura organizacional verdadera para que sea soporte de crecimiento de la misma, de cumplir en la magnitud deseada correspondiente a la misión, por la cual se desarrolla la organización para alcanzar una visión de la cual se ha propuesto la institución.

La mejora continua del trabajo realizado, es ingresar en un proceso de cambio incremental, que se basa en un compromiso permanente de mejorar los aspectos y actividades importantes de la organización, esta cultura de administración es el túnel por el cual nos llevara el éxito y por donde siempre deben continuar la institución, que se ha propuesto alcanzar este objetivo, es así que las Fuerzas Armadas, a través de su Fuerza Terrestre aporte para que sean parte de este grupo de organizaciones triunfadoras.

1.2. Planteamiento del problema

El Ministerio de Finanzas, organismo rector de las Finanzas públicas en el Ecuador, implantó el Sistema Integrado de Gestión Financiera eSIGEF³, cuyo objetivo es integrar y estandarizar en un sistema adecuado al marco organizacional y legal vigente, la información financiera e insumos necesarios que son fundamentales para la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la sociedad.

En este contexto, la Fuerza Terrestre ha mantenido el compromiso permanente para la aplicación oportuna y eficiente de procedimientos establecidos por los organismos pertinentes, con el propósito de desarrollar la gestión financiera en forma objetiva y transparente.

La Dirección de Finanzas del Ejército (DFE) fue creada mediante Registro Oficial el 10 de Octubre de 1935, en la Administración del Ing. Sr. Don Federico Páez, Encargado del Mando Supremo de la República del

³ SISTEMA INTEGRADO DE GESTION FINANCIERA

Ecuador, con el objetivo de administrar los recursos financieros asignados por el Estado a la Fuerza Terrestre, cuyo direccionamiento se ampara en el Modelo de Gestión del Ministerio de Finanzas, mediante la ejecución de los procesos de presupuesto, contabilidad, tesorería y control físico de bienes, estandarizados bajo la Norma Técnica de Administración por Procesos emitida por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, a fin de contribuir al desarrollo de las capacidades militares y el Apoyo al Desarrollo Nacional.

Dentro de la Planificación Estratégica Institucional del Estado, se prioriza el levantamiento y la organización de los procesos financieros con estándares de calidad que define la Administración Pública, así como para responder a los desafíos de la era del conocimiento que hoy en día vivimos en este mundo globalizado.

Para la formulación del problema de este tema, vamos a identificar mediante la aplicación de diagrama de espina de pescado o también llamado diagrama de causa efecto, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso (Ver gráfico Nro.1). En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

Espina de pescado de Ishikawa

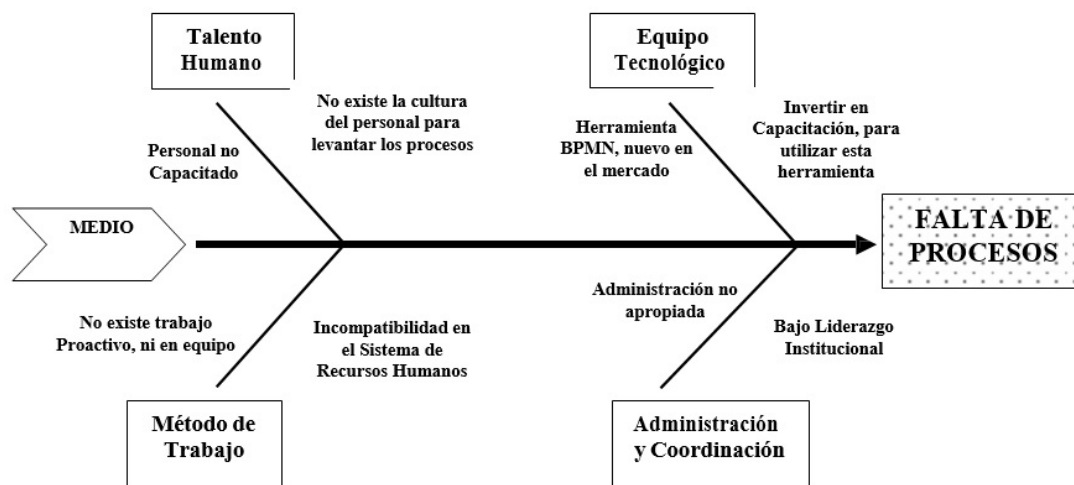


Figura N^o 1 Espina de pescado de Ishikawa

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la Dirección de Finanzas del Ejército en la organización en procesos?
- ¿Cuál es la metodología que se requiere para la implementación del proyecto?
- ¿Cuál sería el beneficio de este proyecto para la Dirección de Finanzas del Ejército?

1.3. Objetivos del proyecto:

1.3.1. Objetivo General

Realizar el levantamiento de los Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército, bajo la notación Business Process Modeling Notation (BPMN 2.0), de tal manera que se brinde a la Institución la capacidad de comprensión de los procedimientos internos de la misma.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Definir el Marco de Referencia de diferentes fuentes de investigación, para identificar los lineamientos técnicos con el fin de cumplir con las normas y procedimientos legales establecidos por las entidades de control.
2. Realizar un diagnóstico situacional de la Dirección de Gestión Financiera del Ejército con el fin determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la situación real en la que se encuentra la Dirección.
3. Realizar el levantamiento de los procesos, subprocesos y procedimientos de la Dirección de Gestión Financiera del Ejército.
4. Identificar oportunidades de mejora y realizar la diagramación de los procesos de negocio bajo la notación (BPMN 2.0), con el fin de servir como lenguaje común para cerrar la brecha de comunicación que se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación, también realizar la caracterización de los procesos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Control Físico de Bienes para mejorar la eficiencia de la Dirección de Gestión Financiera a través de la entrega de servicios eficientes y de calidad.

5. Determinar el beneficio Económico-Financiero para la institución una vez aplicado este proyecto, mediante un análisis de valor agregado y costeo, con el fin de optimizar los recursos, materiales y el capital humano del que se dispone, para alcanzar niveles superiores de eficiencia y calidad en todos los aspectos.

1.4. Alcance

La elaboración del manual de procesos durante el año 2015, dentro de su alcance, su jerarquización de análisis se lo realizara hasta nivel actividades, por tal razón este proyecto llamado Manual de procesos de la Gestión Financiera versión 1.0, básicamente es la elaboración del manual su alcance tendría desde el nivel Macroproceso hasta el nivel actividad

La Dirección de Finanzas del Ejército debió realizar el manual de procesos de la Gestión Financiera y debió proseguir con la mejora continua, pues es la herramienta que hubiese evitado utilizar más recursos para realizar una actualización, ya que no está por demás recordar que uno de los objetivos que tienen los procesos en el momento de ser definidos deben tener la características de ser adaptables a los cambios de las instituciones, sea de carácter interno o externo

Dentro de la elaboración del manual, como ya habíamos mencionado, el alcance general es el desarrollo, actualización, automatización y mejoramiento de los procesos hasta llegar a las Direcciones para poder ejecutar los presupuestos asignados a la Fuerza Terrestre

1.5. Relación con otros sistemas y entidades

Para poder cumplir con la misión de la Dirección de Finanzas del Ejército, es importante manejar sistemas como eSIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera) y eSIPREN (Sistema Presupuestario De

Remuneraciones Y Nomina) para poder interactuar con otras instituciones públicas con relación a la parte financiera y mantener esa relación directa con el Ministerio de Defensa, Ministerio de Finanzas y Contraloría General de Estado para cumplir con Objetivos Institucionales de la Fuerza Terrestre

La finalidad es identificar las entidades externas es determinar el origen y el destino de la información, lo que permitirá difundirla en forma veraz, oportuna y confiable, para la acertada toma de decisiones por parte del mando

1.6. Marco Teórico

¿Qué es un proceso?

Según J.Harrington un proceso es una actividad o grupo de actividades que requiera de un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Según las ISO 9000 un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, la cuales transforman elemento de entrada en resultados. Estas actividades requieren las asignaciones de recursos tales como personales y materiales.

Según Stephen Hefferman un proceso es un conjunto de actividades que produce valor para un cliente externo o interno.

Por lo tanto un proceso es toda actividad que emplea recursos como el talento humano o materiales, que se gestiona con el objetivo de convertir los elementos de entrada en resultados para los usuarios tanto internos como externos.



Figura N° 2 Estructura de un Proceso

Fuente: Autores

Elaborador por: Autores

Características del Proceso.

Según J.Harrington los procesos tienen las siguientes características:

- Flujo.- Los métodos los para transformar el input en output
- Efectividad.- Cuan bien se satisfacen las expectativas del cliente
- Eficiencia.- Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar un output
- Tiempo del Ciclo.- El lapso de tiempo necesario para transformar el input en output
- Costo.- Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso

Para que un proceso sea considerado como tal debe de reunir estas 5 características: flujo efectividad, eficiencia, tiempo de ciclo y costo.

Efectividad del Proceso

La efectividad en los procesos genera mayor satisfacción en el cliente, incrementa las ventas y aumenta la participación en el mercado.

Los indicadores más usuales de la falta de efectividad son:

- Productos o Servicios de baja calidad
- Quejas del Clientes
- Incremento en los costos de garantía
- Baja participación en el mercado
- Acumulaciones de Trabajo
- Producto final rechazado
- Producto final retrasado
- Producto final incompleto

Eficiencia del Proceso

Lograr la eficiencia del proceso representa un beneficio para la el responsable del proceso

Las características más usuales de la eficiencia en los procesos son:

- Tiempo de ciclo

- Recursos por unidad de productos terminados
- Porcentaje del costo del total del proceso
- Costo de la mala calidad del producto terminado
- Tiempo de espera

Tiempo de Ciclo del Proceso

Es la cantidad total de tiempo que se requiere para concluir un proceso, este es un aspecto primordial en los procesos críticos de una organización.

Al lograr reducir el tiempo de ciclo del proceso se incrementara las ventas y la participación en el mercado por lo tanto esto representara beneficios económicos para la empresa ya sea expresado en ahorro o en utilidad.

Costo del Proceso

Este es otro factor importan de un proceso ya que nos proporciona importantes apreciaciones acerca de los problemas y las ineficiencias de un proceso. Los mejoramientos de los procesos en la empresa son los responsables del costo del proceso

Modernización de Procesos

Los principios de la modernización son:

- Eliminación de la burocracia. Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- Eliminación de la duplicación. Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.

- Evaluación del valor agregado. Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted. Por ejemplo, un cliente está dispuesto a pagar por la comida que se sirva en el avión (valor agregado real); pero a él no le interesa si usted lleva un registro de los empleados que se encuentran en vacaciones o que llegan tarde al trabajo.
- Simplificación. Reducir la complejidad del proceso
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso. Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- Prueba de errores. Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- Eficiencia en la utilización de los equipos. Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- Lengua simple. Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- Estandarización. Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- Alianza con proveedores. El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.

- Mejoramiento de situaciones importantes. Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objetivo ayudarle al EMP en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- Automatización y / o mecanización. Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

Para Harrington, los procesos son la clave de un desempeño libre de errores y no las personas, bajo la base de este concepto es importante mencionar que la gestión por procesos es un nuevo enfoque que permitirá a las organizaciones cumplir todos los objetivos propuestos encaminándose a ser una organización de excelencia.

Es decir al tener una administración por procesos estamos sujetos a la mejora continua a un cambio constante, a una evolución organizacional muy marcada es por esto que debemos de ser muy precisos el momentos de la toma de decisiones ya que lo que hay que propiciar no es la calidad, sino la perfección, por ello hay que entender que se trata de algo permanente y lo más permanente es el cambio.

Tipos de Procesos

Procesos para la gestión la organización

Son todos los procesos que están vinculados con la planificación estratégica de la empresa, las políticas, objetivos, recursos necesarios disponibles, y la supervisión de la dirección.

Procesos para la gestión de recursos

Son todos los procesos necesarios para la gestión de una organización es decir la administración eficiente y oportuna de todos los recursos necesarios para la realización y medición.

Procesos de Realización

Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización

Procesos de Medición, Análisis y Mejora.

Son todos los procesos necesarios para la medición y recopilación de datos, con el fin de analizar el desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Estos incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría es decir los procesos de control para realizar acciones preventivas y correctivas a los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

BPM (Business Process Management)

El Libro del BPM 2013, Business Process Management (BPM) se define como conjunto de herramientas, métodos y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque que se fundamenta en los procesos para mejorar el rendimiento organizacional, que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivo, ágil y transparente con el fin de proporcionar lineamientos para un desarrollo organizacional.

En El Libro del BPM 2013 se expresa. "Tradicionalmente, la organización de las empresas está basada en unidades departamentales y sus pilares son la jerarquía, el control y la burocracia, limitando el

desempeño del personal y con la obsesión por asignar responsabilidades, lo cual influye en la capacidad de satisfacer plenamente los requisitos de la flexibilidad que demanda la empresa actual.” (Libro del BPM, 2013)

Esta es una realidad empresarial que se evidencia en la mayoría de las organizaciones, está claramente sometida a una estructura tradicional y a la forma de cómo se hacen las cosas, sin considerar a los procesos como una base para su evolución, es allí donde el BPM tomo una importancia fundamental ya que combina métodos de gestión de procesos así como con una nueva clase de herramientas de software empresarial, que han permitido adelantos en cuanto a la velocidad con que las organizaciones mejoran su capacidad de gestión, calidad e incluso apreciación de sus clientes.



Figura Nª 3 BPM
Fuente: Libro del BPM 2013
Elaborado por: Autores

BPM establece y posibilita adelantos muy significativos en cuanto a la velocidad y agilidad con que las organizaciones mejoran su capacidad de gestión. Con la aplicación de la metodología BPM los directores de negocio

pueden, de forma más directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales así como una toma de decisiones más oportuna y a su vez acertada. Los directores de tecnologías de la información pueden aplicar sus habilidades adquiridas y recursos de forma más directa y efectiva en las operaciones de negocio. La dirección y los empleados de la organización pueden alinear mejor sus esfuerzos enfocándose en incrementar la productividad y el rendimiento personal. La organización, como un todo, puede responder de forma más rápida, ágil y eficiente a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines y objetivos sustentados en una gestión por procesos encaminándose hacia una organización de excelencia.



Figura N° 4 Libro del BPM
Fuente : Libro del BPM 2013
Elaborado por : Autores

Los cinco pilares de la excelencia de la organización

Para sobrevivir en el entorno cada vez más competitivo de la actualidad, una organización tiene que centrarse en todos sus componentes. Muchos tipos de organizaciones utilizan diversos enfoques para mejorar su rendimiento, pero hay cinco elementos que deben ser gestionados adecuadamente y en forma conjunta por una organización para sobresalir. J. Harinton los llama los cinco pilares de la excelencia organizacional.

Es trabajo de la alta dirección es mantener una adecuada gestión de todos ellos, los cinco deben ser gestionados de forma simultánea.

J.Harrington sostiene que la excelencia organizacional está diseñada para el cambio permanente, centrándose en la gestión de los cinco pilares clave. Cada uno de estos cinco pilares de la organización no es nuevo por sí mismo. La clave de la excelencia de la organización es combinar y gestionar juntos.

Los cinco pilares son:

- Pilar 1: gestión de procesos
- Pilar 2: gestión de proyectos
- Pilar 3: gestión del cambio
- Pilar 4: gestión del conocimiento
- Pilar 5: gestión de los recursos

Gestionar eficazmente estos cinco pilares clave así como también el aprovechamiento de sus interdependencias y reacciones, puede lograr una transformación maravillosa de una organización permitiéndolo alcanzar el éxito empresarial.



Figura Nª 5 Cinco pilares de la excelencia organizacional
Fuente: Cinco pilares de la excelencia organizacional
Elaborado por: James Harrington

Pilar 1: Gestión de Procesos

El concepto de gestión de procesos ciertamente no es nuevo para profesionales de la gestión; puesto que es la base de la mayoría de metodologías de mejora.

Para gestionar un proceso, el siguiente debe ser definido y acordado:

- Una declaración requisito de salida entre los dueños de procesos y clientes
- Una declaración requisito de entrada entre los propietarios y proveedores de procesos
- Un proceso que es capaz de transformar los proveedores de entrada en la salida que cumpla con los requisitos de los clientes de rendimiento y calidad
- Sistemas de medición de retroalimentación entre el proceso y clientes, y entre el proceso y proveedores
- Un sistema de medición dentro del proceso

Estos factores clave deben ser abordados en el diseño de un proceso. Sin embargo, el problema que enfrenta la mayoría de las organizaciones es que muchos de sus procesos de soporte nunca fueron diseñados en el primer lugar. Fueron creados en respuesta a una necesidad sin entender realmente lo que es un proceso.

La Gestión de procesos en las organizaciones excelentes requiere que cada equipo de trabajo natural pueda mejorar continuamente los procesos que utiliza. Perfeccionar el proceso es una actividad continua. Si el proceso de refinamiento está funcionando como debería, la eficiencia del proceso total y la eficacia deben estar mejorando a un ritmo de hasta un 15 por ciento al año.

Pilar 2: Gestión de Proyectos.

Los proyectos en la mayoría de las organizaciones son las actividades de misión crítica, y la entrega de productos de calidad a tiempo es no negociable.

En el complejo mundo de hoy, la mayoría de las organizaciones tienen numerosos proyectos en marcha al mismo tiempo. Muchos de estos proyectos están interrelacionados y son interdependientes. Sus necesidades y horarios están cambiando continuamente, provocando una reacción en cadena a través de la organización. Como resultado, la organización no puede permitirse el lujo de manejar cada proyecto individualmente. Tiene que gestionar su cartera de proyectos, por lo que la compensación adecuada del personal y las prioridades.

Pilar 3: gestión del cambio

El cambio es inevitable, y debemos aceptarlo si vamos a tener éxito en nuestro mundo lleno de desafíos. El sistema de gestión de cambios se compone de tres elementos distintos:

- La definición de lo que va a ser cambiado
- Definir cómo cambiar
- Hacer realidad el cambio

La mayoría de los libros escritos sobre la gestión del cambio han sido de naturaleza teórica. Hablan de los agujeros negros, patrocinios en cascada y plataformas quema, pero eso es sólo la última fase del proceso de cambio. La mayoría de las organizaciones no entienden o no siguen un sistema integral de gestión del cambio.

Un sistema eficaz de gestión del cambio exige que la organización de un paso atrás y definir lo que se va a cambiar. No estamos hablando de reducir los niveles de existencias, lo que aumenta la satisfacción del cliente o la formación de las personas; estamos hablando de los fundamentos. ¿Cuál de los conductores clave del negocio es necesario cambiar, y cómo lo hacen tienen que ser cambiado? Eso significa que usted debe desarrollar declaraciones de visión muy nítidas que definen cómo se cambian los conductores clave del negocio a través del tiempo. Esto requiere que la organización tiene una excelente comprensión de lo que sus impulsores del negocio son y cómo operan. Entonces la organización debe definir exactamente cómo quiere cambiar estos controladores durante un período determinado de tiempo. Una vez que la organización ha definido lo que quiere cambiar, entonces se puede definir cómo cambiar. Durante esta etapa, la organización se ve en todas las herramientas de mejora disponibles, determina que se produzcan los cambios necesarios a estos conductores clave del negocio, y los horarios de la aplicación de estas herramientas y metodologías. Este programa constituye una parte fundamental del plan estratégico de negocio de la organización.

La última fase en el proceso de gestión del cambio está haciendo el cambio. Esta es el área donde los científicos del comportamiento han desarrollado una serie de excelentes métodos para romper la resistencia y construir resiliencia en toda la organización. Es esta fase que la mayoría de los libros de gestión del cambio se han concentrado en, pero es la última fase en la totalidad del sistema de gestión del cambio.

Pilar 4: Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento se define como un proceso proactivo y sistemático en que el valor se genera a partir de los activos intelectuales o basados en el conocimiento y diseminado a los grupos de interés.

El verdadero nivel de éxito para la gestión del conocimiento es el número de personas que acceden e implementar ideas de las redes de conocimiento. Estas redes traen mejores prácticas en el lugar de trabajo. Esto permite a la organización para el desarrollo de áreas de masa crítica que aplicar las normas y también proporciona acceso a todas las personas para que puedan hacer comentarios para mejorarlas. Incluso el miembro más reciente de la organización puede mirar los materiales y hacer recomendaciones basadas en su visión personal, la creatividad y la experiencia. Pero el mayor desafío está en cambiar la cultura de la organización a partir del conocimiento.

Pilar 5: Gestión de los Recursos

Nada se puede lograr sin recursos. Los recursos son en el corazón de todo lo que hacemos sea que deseemos obtener lucro o no. Demasiadas organizaciones limitan su pensamiento acerca de los recursos para las personas y el dinero. Estos dos son importantes, pero es sólo una pequeña parte de los recursos que una organización necesita para poner en práctica toda su capacidad operativa.

Cuando hablamos de gestión de recursos, estamos hablando de que en su sentido más amplio. Es todos los recursos y activos que están a disposición de la organización dentro de un periodo de tiempo determinado. Esto incluye a los accionistas, la gerencia, los empleados, el dinero también llamado recursos financieros, los proveedores, inventario, consejos de administración, alianzas comerciales, bienes raíces, el conocimiento, los clientes, las patentes y los inversionistas.

Para llegar a ser una excelente organización, cada uno de estos recursos debe ser gestionado en su propia manera especial. La gran pregunta es: "¿Cómo se tire todas estas diferentes actividades y la mejora acercamientos juntos y dar prioridad a ellos?" Para resolver esta cuestión, debe tener un enfoque muy completo total implicación con la planificación

estratégica - una que involucra a todos, desde el presidente de la junta hasta el conserje, de las ventas para el personal, desde la ingeniería de desarrollo hasta el mantenimiento. Este es un enfoque total implicación con la planificación estratégica; es a la vez de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. Un proceso de planificación estratégica total (es decir, un plan de negocios) incluye las direcciones, las expectativas y las acciones.

Gestión de recursos no puede ser una idea de último momento; todas las decisiones ejecutivas deben basarse en ella. Se requiere de mucha planificación, coordinación, elaboración de informes y refinación continua para hacer un trabajo excelente en la gestión de recursos. Demasiadas organizaciones a gestionar operaciones lanzando más recursos en el bote. Pueden ser muy exitoso con este enfoque, siempre y cuando tienen muy poca competencia, pero incluso los gigantes caen si no hacen un trabajo excepcional de la gestión de recursos

Cuando nos fijamos en los cinco pilares que deben manejarse para alcanzar la excelencia, vemos elementos comunes que se ejecutan a través de todos ellos:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Empoderamiento
- Respeto
- Honestidad
- Liderazgo
- Calidad

- Equidad
- Tecnología

Todos los factores clave están incorporados en la palabra "gestión". Este término representa todo lo que convierte a un empleado en un individuo que es dueño de su puesto de trabajo, con lo que la satisfacción y la dignidad de la persona por un trabajo bien hecho.

En el mercado en todo el mundo de hoy, los clientes no tienen que conformarse con el segundo mejor. Correo nocturno trae lo mejor a las puertas de todos. El Internet permite que sus clientes compren internacionalmente por lo que es fácil para ellos obtener la mejor calidad, la fiabilidad y el precio, no importa quién lo está ofreciendo. Los clientes están preocupados por los productos que compran, pero son igual o más preocupados por hacer frente a las organizaciones que la atención, son rápidos en responder, y lo escucharán y reaccionar a sus necesidades únicas. Para tener éxito en el siglo XXI, las organizaciones necesitan para sobresalir en todas las partes de su negocio. Usted debe tener una organización que se destaca en lo que está haciendo, pero también es reconocido por las partes interesadas por su excelencia para ganar clientes conocedores de hoy.

C-BOK (Common Body of Knowledge)

Es una guía cuyo principal objetivo es el de identificar y proporcionar una visión general de las áreas de conocimiento que son generalmente reconocidas y aceptadas como buenas prácticas, esta Guía se compone de nueve áreas de conocimiento o capítulos. Los principales conceptos de BPM se tratan en el capítulo Administración de procesos empresariales que se superpone y crea el marco para todas las áreas de conocimiento siguientes. El modelado de procesos, análisis, diseño, gestión de rendimiento y los sectores de transformación de conocimiento cubrir las actividades

críticas de BPM y habilidades. Los mayores problemas ambientales de BPM y cómo la práctica de BPM se relaciona con otras dimensiones de la organización, tales como la gobernanza y la planificación estratégica, se tratan en la Organización de Gestión de Procesos y gestión de procesos empresariales. Todas las prácticas de BPM son facilitadas y apoyadas por las tecnologías BPM.

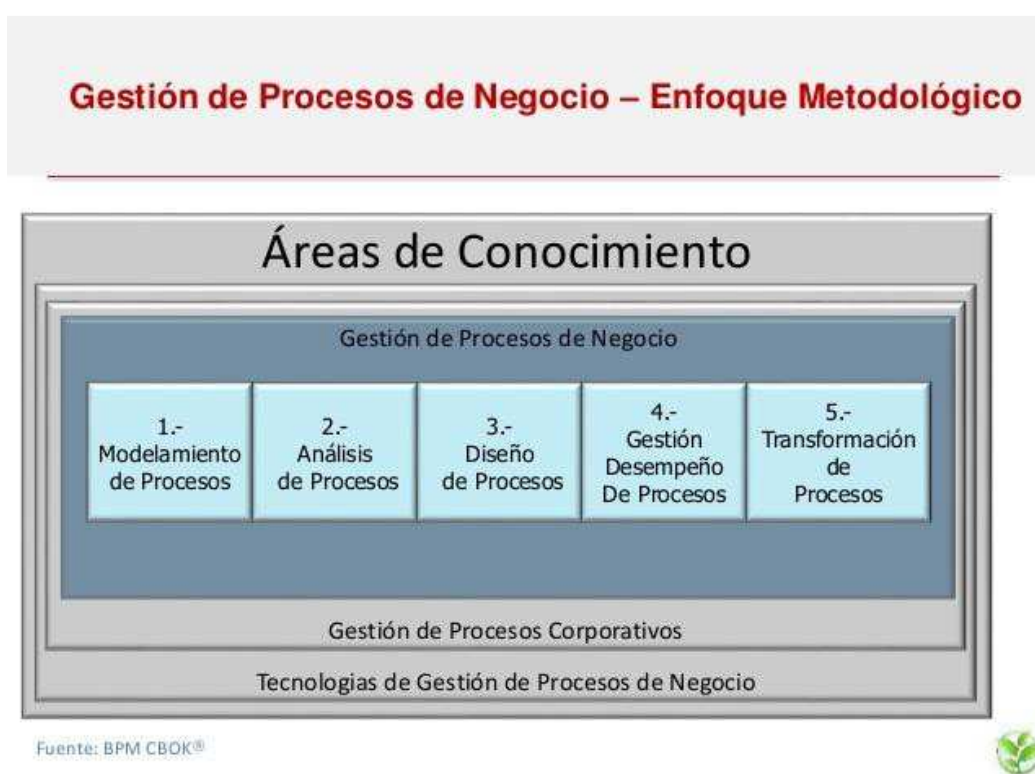


Figura N° 6 Gestión de Procesos de Negocio
Fuente : common body of knowledge version 2.0
Elaborador por : Autores

Business Process Management

Trata los conceptos fundamentales de BPM, como las definiciones, los procesos end-to-end, el valor para el cliente y la naturaleza del trabajo funcional.

Modelamiento de Procesos

Incluye un conjunto crítico de habilidades y procesos que permiten a las personas comprender, comunicar, medir y gestionar los componentes principales de los procesos de negocio. Involucra el proceso de modelado y la evaluación de los factores ambientales que permiten y limitan el proceso.

Análisis de Procesos

Se trata de comprender los procesos de negocio, incluida la eficiencia y la eficacia de los mismos. Asimismo, incorpora metodologías dirigidas a comprender los procesos actuales de la organización en el contexto de los objetivos deseados.

Diseño de Procesos

Se trata de la creación de especificaciones para los procesos de negocio dentro del contexto de los objetivos de negocio y la performance del proceso. Estas especificaciones, aunque no es obligatorio, deberían seguir el estándar BPMN.

Rendimiento de la Gestión por Procesos

Involucra las definiciones de desempeño clave de procesos, monitoreo y control de operaciones, incluyendo los métodos de medición, modelamiento, simulación, y toma de decisiones. Proporciona la información necesaria a los gerentes de proceso para que puedan tomar decisiones o realizar ajustes a fin de cumplir con los objetivos del proceso.

Transformación de los Procesos

Proceso de transformación disciplinado y planeado para garantizar que los procesos continúen apoyando los objetivos del negocio. Se presentan los desafíos de la gestión del cambio organizacional y está orientado a la mejora continua y optimización de procesos.

Organización de la Administración por Procesos

Se emplea el marco de funciones, responsabilidades, y la estructura de información para ayudar a las organizaciones orientarse a procesos. Se identifican 4 roles:

- El propietario del proceso, responsable del diseño y el desempeño del proceso.
- El gerente de proceso, responsable de la mejora de procesos.
- El analista de proceso, responsable de proyectos de procesos de transformación.

- El arquitecto de proceso, responsable del desarrollo y mantenimiento de un repositorio de modelos de referencia, normas, procesos de negocio, y mediciones.
- Los involucrados buscan pasar de la estructura funcional clásica a una orientada a procesos.

Administración de Procesos Empresariales

Gestionado por la necesidad de maximizar los resultados de los procesos de negocio de acuerdo con estrategias de negocios bien establecidas y objetivos funcionales basados en estas estrategias. Tiene tres requisitos esenciales:

- Marco de medición orientado al cliente.
- Esquema de procesos a nivel empresarial.
- Plan de gestión y mejora de procesos a nivel empresarial.

Tecnologías BPM

Permiten y apoyan la disciplina de BPM. La mejor manera de garantizar que el proceso no tiene errores es automatizándolo, así garantizaremos que los procesos están siendo efectivamente ejecutados y están contribuyendo a los objetivos de la organización.

Estructura Del BPM

El punto certero que el BPM ataca es justamente la automatización de procesos por toda la empresa, pero con total adherencia a las modificaciones de negocios que un mercado de fuerte competencia exige. No existe una combinación única y exacta de los procesos, metodologías

e indicadores, y en muchos casos estos existen aisladamente.

Una herramienta de BPM debe soportar las actividades básicas de la gestión, que pueden ser resumidas en:

- Definir una estrategia para conducir el desempeño;
- Traducir la estrategia en objetivos, indicadores y metas;
- Acompañar el progreso en relación a las metas;
- Analizar los motivos en caso de metas no alcanzadas y
- Seleccionar e implementar acciones correctivas.

Los sistemas de BPM sirven para ayudar la empresa a controlar mejor sus propios procesos, a reformarlos cuando es necesario y a realizar tareas importantes con más eficiencia. Estos sistemas dan al usuario más control sobre la automatización de procesos, lo que alivia el trabajo de la informática. El BPM impone a la empresa un desafío muy grande, pues obliga al usuario a dos acciones que, casi siempre, a él no le gusta hacer: repensar en las tareas del día a día y, al menos en la fase de implementación, trabajar lado a lado con el personal de informática. (Editorial PDF sobre BPM).

¿Porque debemos implementar BPM?

Es necesario implementar BPM en nuestras organizaciones, principalmente cuando tenemos como objetivo que la gestión por procesos sea estratégica, si la mejora continua es evidente, nuestros objetivos de negocio son aplicables y están sustentados en procesos de esta forma nuestra estructura es flexible.

Las principales ventajas de aplicar BPM:

- Apoyar a la innovación , mejorar la gestión del talento humano y

el conocimiento

- Las operaciones de negocios serán más eficientes , flexibles y efectivas
- Nuestros procesos podrán ser medidos, monitoreados y evaluados de inicio a fin y podremos aumentar la satisfacción en nuestros empleados, clientes y así reducir costos y recuperar beneficios.
- Desarrollar modelos de negocio nuevos y mejorados
- Disminuir el riesgo, tiempos y recursos en inversiones tecnológicas
- Normalizar y optimizar nuestra infraestructura de IT alineado las con los procesos de negocio.

BPM es el entendimiento, gestión e innovación de procesos bajo estándares internacionales, alineados con la estrategia de negocio para asegurar la efectividad del proceso y crear valor a la cadena productiva de la empresa y su sector. Constituye un nuevo paradigma para abordar procesos de mejoramiento que aumenta la eficiencia y facilita integración entre diferentes compañías. Se lleva a la práctica integrando la estrategia los procesos y la tecnología, la cual emplea estándares de modelamiento para permitir una comunicación fluida y con menor esfuerzo entre procesos de negocio y las compañías del sector.

Constituye una alternativa para la búsqueda de ventajas competitivas, para afrontar escenarios de competencia en mercados nacionales e internacionales.

Se perfila como una nueva línea de pensamiento que atiende necesidades tangibles de las empresas y abre nuevos nichos de mercado para nuevas empresas que se enfoquen en temas de gestión empresarial.

Relación con la Norma ISO 9001 y 9004

“Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente” (ISO 9001, 2008).

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

Modelo de Reestructuración.

Es el conjunto de procesos, actividades y herramientas interrelacionadas en un sistema de gestión institucional fundamentadas en políticas, mediante el cual busca consolidar e innovar a las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva bajo los principios constitucionales que regulan la Administración Pública y optimizar con eficiencia la gestión de la misma, los recursos del Estado, la mejora en la calidad de los servicios a la ciudadanía y el desarrollo del servidor público.

El Modelo de Reestructuración se adapta a cada institución, es decir: aprovecha los avances; acelera su ejecución e incorpora nuevas estrategias de gestión a beneficio del País.

Principios del Modelo de Reestructuración.

Los principios que fundamentan el Modelo de Reestructuración son: eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, coordinación, transparencia, participación, sentido de pertenencia, responsabilidad social y ambiental.

Valores del Modelo de Reestructuración.

El Modelo de Reestructuración se basa en los siguientes valores: honestidad, integridad, ética, respeto, lealtad, dignidad, justicia, equidad, responsabilidad, igualdad, democracia, libertad y disciplina.

Ámbito de Aplicación.

Comprende a las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva.

Responsables del Modelo de Reestructuración.

Son responsables del diseño, planificación, coordinación, seguimiento, control y mejora del Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, las instituciones públicas que conforman el Comité de Gestión Pública Interinstitucional:

- a) Secretaría Nacional de la Administración Pública;
- b) Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; y,
- c) Ministerio de Relaciones Laborales.

El Comité para el cumplimiento de sus atribuciones contará con un Secretario, un Equipo Técnico y equipos internos.

Equipo Técnico.

Estará conformado por un profesional técnico de la Secretaría Nacional de la Administración Pública quién liderará el Equipo, un profesional técnico delegado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y un profesional técnico delegado del Ministerio de Relaciones Laborales.

El Comité podrá de considerarlo necesario, variar el número de técnicos que conforman este equipo y solicitar técnicos permanentes de cualquier Institución de la Función Ejecutiva.

Funciones.

El Equipo Técnico cumplirá las siguientes actividades:

- a) Coordinar y controlar el proceso de implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración en las instituciones públicas, de acuerdo a las políticas y lineamientos que determine el Comité y mediante los mecanismos que considere necesarios;
- b) Elaborar formatos y procedimientos que viabilicen la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, dentro del ámbito de su competencia;
- c) Analizar los informes técnicos presentados por el Equipo Interno sobre la ejecución del Modelo de Reestructuración;
- d) Emitir informes de avance y del estado del Modelo de Reestructuración en las instituciones públicas respecto a su implementación, ejecución y mejora continua, para la toma de

decisiones correspondientes de los Miembros del Comité;

- e) Analizar y emitir informes técnicos sobre propuestas de mejora del Modelo de Reestructuración y presentarlas a los Miembros del Comité, para la toma de decisiones;
- f) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las directrices técnicas al Equipo Interno de las Instituciones para la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración.
- g) Evaluar los resultados del Equipo Interno y comunicar a los Miembros del Comité al respecto;
- h) Coordinar los procesos de implementación de planes de optimización del talento humano en las instituciones públicas de la Función Ejecutiva;
- i) Emitir un reporte de sus actividades para conocimiento de los Miembros del Comité cuando estos así lo requieran; y,
- j) Las demás actividades dispuestas por el Comité.

Equipo Interno.

Actuará como contraparte del Equipo Técnico en cada una de las instituciones para la Implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración. Un Equipo Interno que deberá cumplir con las directrices que le establezca la máxima autoridad de la institución, el Comité y el Equipo Técnico y tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- Coordinar la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración con todas las unidades de la institución y en particular con la Coordinación General de Gestión Estratégica, la Coordinación General de Planificación y las Unidades de Administración del Talento Humano o sus equivalentes;
- Reportar mensualmente los avances y resultados de la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, previa aprobación de la máxima autoridad de la institución, al Comité y el Equipo Técnico; y,
- Cumplir con las demás disposiciones emitidas por la máxima autoridad de la institución, el Comité y el Equipo Técnico.

Responsables de la implementación y ejecución.

Los responsables de la implementación y ejecución del Modelo de Reestructuración, serán cada una de las instituciones públicas, a través de la máxima autoridad, el equipo interno y unidades ejecutoras de los diferentes procesos que involucran al Modelo.

Componentes del Modelo de Reestructuración

Con el fin de mantener un solo direccionamiento estratégico en forma sistémica y dinámica dentro del Modelo de Reestructuración, se establecen los siguientes componentes:

- a) Planificación de la organización institucional;
- b) Gobierno por resultados;
- c) Gestión de planes, programas y proyectos;

- d) Gestión de procesos;
- e) Gestión y optimización del talento humano por reestructuración;
- f) Herramientas complementarias al Modelo de Reestructuración.

La Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal, también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia. Los principios básicos que definen la Gestión de Calidad son:

- a) Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas del cliente.
- b) Analizar procesos para obtener una mejora continua.
- c) Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
- d) Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.

Fases de la Mejora Continua.

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la misma. Es el punto fundamental y el que define la base y estructura de toda Norma (según Norma Técnica de Gestión de Procesos, del 13-JUL-011). Y son las siguientes:

a) Definición inicial de los procesos

1. Selección de procesos a mejorar
2. Identificación de los componentes básicos del proceso
3. Levantamiento del proceso

b) Medición

1. Identificación de los indicadores
2. Definición de la línea base
3. Recolección de datos

c) Análisis

1. Identificación de mejoras
2. Determinación de viabilidad de alternativas
3. Documentación del proceso optimizado
4. Mejoramiento
5. Estrategia de implementación
6. Implementación de mejoras
7. Optimización de mejoras

d) Control

1. Análisis de datos

2. Sistema de retroalimentación

3. Comunicación de resultados

Manual de Procesos.

Es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad en los productos o servicios, facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos que lo integran, los insumos, los clientes, la normativa, los responsables, los indicadores de eficiencia y eficacia, que permiten determinar si los procesos están o no cumpliendo con los estándares establecidos.

Manual de Procedimientos.

Contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada proceso. A la hora de implantar, la norma ISO, exige 4 procedimientos obligatorios como son: Tratamiento de No Conformidades, Auditoría Interna, Sistema de Mejora y Control de la documentación. Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos.

Jerarquización y Despliegue de los Procesos.

En áreas de alcanzar la estandarización mínima necesaria, por acuerdo institucional interno, se determina lo siguiente:

- Los procesos estarán determinados en el Mapa de Procesos del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- Para alcanzar el nivel de macroproceso, debe tener como mínimo dos procesos y máximo tres.
- Un proceso debe tener mínimo dos y máximo tres subprocesos.

- Cada subproceso debe tener como mínimo dos actividades y máximo nueve.
- Para cada actividad que requiera procedimientos, tendrán un máximo de tres procedimientos.
- Los procedimientos se los realizará de las actividades que, por su complejidad o importancia lo requieran y tendrán máximo nueve tareas.

Definición de Gobierno por resultados.

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permite orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.

Gobierno por Resultados implementa sistemas de monitoreo, medición y control que fundamentan la toma de decisiones y el establecimiento de medidas correctivas, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la Administración Pública, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.

La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales.

Automatización de los procesos

Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de software, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso. Permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes.

Notación para el modelado de procesos

Es una notación gráfica para el modelado de procesos, reconocida y aceptada por la comunidad internacional es el BPMN (del inglés Business Process Modeling Notation).

Cadena de valor institucional

Es un esquema que permite describir el desarrollo de todas las actividades de una institución para generar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en cumplimiento a su misión. La cadena de valor institucional está conformada por un conjunto de procesos y delimita la actuación y los resultados de una institución y sus relaciones interinstitucionales.

Características de desempeño de un proceso

Son las ocho características para monitorear, predecir y administrar el desempeño de un proceso conforme a la metodología GPR. Asociados a estas características se definen uno o más indicadores para la gestión de los resultados y el desempeño de un proceso.

Las características de desempeño son:

- Tiempo de ciclo: corresponde al tiempo promedio de ejecución.
- Exactitud/Precisión: corresponde a la confiabilidad de los resultados esperados en un proceso.
- Costo / Consumo de recursos: eficiencia del proceso.
- Orientación al cliente / Nivel de servicio: consistencia en el cumplimiento o exceso de expectativas del cliente

- Competencias / Habilidades: es el porcentaje de participantes de un proceso que tienen las competencias requeridas para desarrollarlo.
- Integración con otros procesos: definición clara de la secuencia e interfaces de los procesos, es decir, salidas y entradas de procesos adyacentes claramente definidas.
- Cumplimiento de estándares y normas: grado en el cual se encuentran implementadas las regulaciones normativas en un proceso.
- Condiciones de trabajo: procedimientos que garantizan la seguridad y el confort de las personas que trabajan

Catálogo de procesos

Es el registro en el Sistema GPR (Gobierno Por Resultados) de los procesos a nivel Unidad Operativa. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de proceso, el diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando éste se encuentre en mejora a través de proyectos

Certificación de procesos

Actividades que se llevan a cabo para verificar si los procesos cumplen con los requerimientos establecidos en normas, reglamentos técnicos u otras especificaciones por instituciones calificadas para emitir un certificado de conformidad.

Carta de Servicios

Documento de acceso público a través del cual la Administración Pública informa a la ciudadanía sobre los compromisos de los servicios públicos que se prestan.

Cliente de un Proceso

Persona natural o jurídica que utiliza o recibe el producto/servicio del proceso. Los clientes de un proceso pueden ser de los siguientes tipos:

- Cliente interno.- Persona o unidad administrativa que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.
- Cliente externo.- Se define como cliente externo al receptor del producto generado en el proceso que no pertenece a la misma institución, puede ser definido como ciudadano, empresa, organización o gobierno.

Disparador

Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.

Diagrama de flujo

Representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.

Entradas

Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.

Indicador

Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

Los servicios en el portafolio se agrupan por categorías donde cada categoría se enfoca en satisfacer las necesidades de un sector ciudadano y los grupos de interés identificados.

Los servicios que se encuentran actualmente operando en una institución se publican mediante un catálogo de servicios el cual establece las características y condiciones en las que la institución oferta el servicio y constituye así el compromiso de calidad al ciudadano, este compromiso se documenta en una carta de servicio.

El portafolio de servicios de una institución le permite lograr su misión de acuerdo a sus competencias. Para la provisión de un servicio una institución requieren tanto de recursos financieros, de información, infraestructura, tecnología, alianzas, como de capacidades de gestión referentes a su organización, estrategia, personas y procesos. Por la naturaleza de un servicio los procesos son capacidades determinantes para la calidad y entrega de valor del mismo.

Programa de mejoramiento de la gestión institucional

Conjunto de proyectos orientados a la mejora o desarrollo de servicios y procesos institucionales

Tipos de procesos

Los tipos de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

1. Procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
2. Procesos sustantivos.- Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
3. Procesos adjetivos.- Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Proceso critico

Proceso de importancia alta o vital para la institución

Proceso Comatoso

Proceso categorizado por los servidores públicos como crítico y de desempeño bajo o muy bajo en la escala definida en la Guía Metodológica GPR:

- Importancia: Grado en el cual un proceso contribuye para el logro de los objetivos institucionales y operativos
- Desempeño: Grado en el cual un proceso se encuentra implementado según los estándares que la organización ha definido, y es consistente en sus resultados.

Proveedor de un proceso

Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso. Un proveedor puede ser interno o externo a la institución.

Salidas (productos)

Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso.

Sistema de gestión de la calidad

Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional, políticas y estrategias) para incrementar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al ciudadano, beneficiario o usuario, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una institución que influyen en la satisfacción del ciudadano, beneficiario o usuario y en el logro de los resultados deseados por la organización

Modelo de Procesos

El modelamiento gráfico de los procesos, funciones y datos a través del análisis, nos ayuda a entender las relaciones entre las actividades más importantes dentro de una organización. Dichos modelos como cualquier forma de comunicación, permiten crear y mantener una relación fluida y sostenida entre cada uno de los usuarios según sus roles. Hoy en día una compañía logra transformar su producto o servicio en un beneficio, gracias a la interrelación que existe entre los procesos del negocio. Es decir que en gran parte, la compañía podrá tener éxito o fracaso dependiendo de la habilidad de sus ejecutivos responsables en identificar, diseñar y ejecutar de la mejor manera sus procesos y funciones frente a la competencia. Por lo tanto, llegamos a la conclusión que las actividades inmersas dentro de un proceso son el centro de una organización. Por lo general, los procesos, funciones y actividades de una empresa son complejos, tediosos y difíciles de entender. Ante esta dificultad, se requiere de un diseño eficiente y actualizado junto a una técnica (proporcionada por BPwin) que permita documentar en un formato claro y preciso toda la información importante y necesaria para la organización, eliminando de esta manera lo superfluo,

y así las actividades podrán ser analizadas de manera efectiva y a la vez diseñadas y aplicadas. En suma podemos decir que los modelos de los procesos se convierten en un filtro de comunicación de la información para que pueda ser transformada en un idioma coloquial dentro de toda la organización, sobre todo en el área departamental de una empresa que es vista como parte de un sistema y que la interrelación de sus actividades debe transformarse y producir información para los usuarios.

Técnicas de Modelamiento

BPWIN proporciona tres técnicas para el modelamiento de sus procesos, funciones y actividades descritas en este libro, los cuales se representan mediante el uso de una sintaxis sencilla de cajas y flechas. Estas técnicas son conocidas como:

IDEF0 (Modelamiento de Procesos y Funciones), **IDEF3** (Documentación de Flujos de Trabajo) y **DFD** (Diagramas de Flujo de Datos). Cada una de estas técnicas están respaldadas por notaciones estándares internacionales para un mejor entendimiento, todas ellas (en su gran mayoría) basadas en simbologías de conocimiento. Con la mínima capacitación, los profesionales de la organización involucrados con toda esta labor, pueden aprender a leer y comprender los modelos de una actividad compleja dentro del negocio.

Rol de BPWIN en los Procesos

BPWIN es una potente herramienta de modelamiento utilizada para analizar, documentar y mejorar los procesos de negocio de nuestra organización (actividades). BPWIN nos va a permitir documentar de manera clara los elementos más importantes de nuestra organización como que actividades son necesarias, cómo se realizan y qué recursos consumen, lo cual nos proporciona una visión exacta, no solo de qué es lo que hace nuestra organización, sino si lo hace de forma eficiente.

BPWIN proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos de negocio, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo cómo los procesos interactúan unos con otros mediante flujos de información permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.

1.7. Metodología BPMN 2.0

Business Process Modeling Notation o BPMN (en español Notación para el Modelado de Procesos de Negocio)

Es una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio, en un formato de flujo de trabajo (workflow).

El principal objetivo de BPMN es proporcionar una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio (stakeholders). Entre estos interesados están los analistas de negocio (quienes definen y redefinen los procesos), los desarrolladores técnicos (responsables de implementar los procesos) y los gerentes y administradores del negocio (quienes monitorizan y gestionan los procesos). En síntesis BPMN tiene la finalidad de servir como lenguaje común para cerrar la brecha de comunicación que frecuentemente se presenta entre el diseño de los procesos de negocio y su implementación.

Actualmente hay una amplia variedad de lenguajes, herramientas y metodologías para el modelado de procesos de negocio. La adopción cada vez mayor de la notación BPMN como estándar ayudará a unificar la expresión de conceptos básicos de procesos de negocio (por ejemplo procesos públicos y privados, orquestación, coreografía, etc.) así como conceptos avanzados de modelado (por ejemplo manejo de excepciones, compensación de transacciones, entre otros).

BPMN está planeada para dar soporte únicamente a aquellos procesos que sean aplicables a procesos de negocios. Esto significa que cualquier otro tipo de modelado realizado por una organización con fines distintos a los del negocio no estará en el ámbito de BPMN. Por ejemplo, los siguientes tipos de modelado no estarían en el ámbito de BPMN:

- Estructuras organizativas
- Descomposición funcional
- Modelos de datos

Adicionalmente, a pesar de que BPMN muestra el flujo de datos (mensajes) y la asociación de artefactos de datos con las actividades, no es de ningún modo un diagrama de flujo de datos.

Objetos de Flujo son los elementos principales descritos dentro de BPMN y consta de tres elementos principales; Eventos, Actividades y Compuertas (Control de Flujo).

Uno de los objetivos para el desarrollo de BPMN es proveer una notación simple y adaptable por los analistas de negocios. Además, BPMN proporcionar el poder para describir los complejos procesos de negocio y transformar en lenguaje de ejecución de BPM para automatizar los procesos.

Cabe destacar que uno de los fines para el desarrollo de BPMN es crear un mecanismo simple para crear modelos de procesos de negocio, y al mismo tiempo ser capaz de manejar la complejidad inherente a los procesos de negocio.

Set de elementos para graficar procesos

A continuación se presenta un conjunto de categorías de notación BPMN, donde se podrá reconocer los tipos básicos de elementos, los gráficos respectivos de cada uno se mostrarán más adelante en esta metodología. Las cuatro categorías básicas de elementos son:

Objetos de Flujo: Son los elementos gráficos principales para definir el comportamiento de un proceso. De este se desprenden tres objetos de flujo:

- Eventos
- Actividades
- Compuertas de enlace (Gateways)

Objetos de Conexión: Para conectar los objetos de flujo existen tres tipos de objetos de conexión:

- Flujo de secuencia
- Flujo de mensaje
- Asociación

Carriles de agrupación: Existen dos formas de agrupar elementos primarios de modelado a través de:

- Piscinas (Pools)
- Carriles

Artefactos: Los artefactos se utilizan para proporcionar información adicional sobre el proceso. Hay tres artefactos estandarizados, pero modeladores o herramientas de modelado son libres de añadir tantos artefactos como sea necesario. El conjunto actual de los artefactos incluyen:

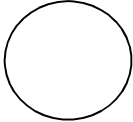
- Objetos de Datos
- Grupos
- Anotaciones


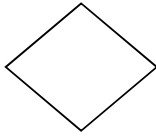

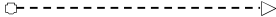


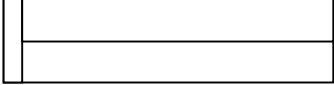
Se presenta a continuación de forma resumida cada uno de los elementos que pueden componer un diagrama de procesos. Estos elementos tienen una breve descripción que detalla el por qué y él para que usar este. También se detalla gráficamente la notación respectiva a cada uno de los elementos.

En un segundo conjunto de tablas se detallará un set de elementos más complejos y relaciones entre ellos que servirá para el Modelamiento correcto de un proceso.

La notación a utilizar en BPMN y es la siguiente:

Tabla Nª 1 Simbología BPMN

| Elemento | Descripción | Notación |
|--------------------------------------|---|---|
| Evento (Objetos de Flujo) | Un evento es algo que “sucede” durante el curso de un proceso. Estos eventos afectan el flujo del proceso y usualmente tienen una causa o un impacto. Son representados por un círculo, y su interior está vacío; de esta manera se pueden incluir diferentes formas (marcadores) para diferenciar eventos intermedios o resultados diferentes. Existen tres tipos de eventos que pueden afectar el flujo, se los detalla a continuación y su descripción se presentará más adelante. De inicio Intermedio Final |  |

| | | |
|---|---|---|
| Actividad (Objetos de Flujo) | Una actividad es un término genérico para un trabajo determinado realizado por una organización. Los tipos de actividades que son parte de un Proceso (Flujo) se describen a continuación y se detallarán más adelante: Procesos (Contenidos en una “piscina”. Sub-Proceso (Rectángulo redondeado) Tareas (Rectángulo redondeado) |  |
| Compuerta (Objetos de Flujo) | Una compuerta es usada para controlar la diferencia o concordancia del flujo y su respectiva secuencia. Por lo tanto, determinará la ramificación, bifurcación, fusión, y unión de caminos. Las formas (marcadores) al interior indicarán el tipo de comportamiento de control. |  |
| Elemento | Descripción | Notación |
| Flujo de secuencia (Objetos de Conexión) | El flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden que tendrán las actividades en un proceso. |  |
| Flujo de mensaje (Objetos de Conexión) | Un flujo de mensajes es usado para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes que están preparados para enviarlos y recibirlos. Los participantes serán representados por 2 “piscinas” separadas. |  |
| Asociación (Objetos de Conexión) | Una asociación es usada para relacionar información con objetos del flujo. Texto independiente y objetos no gráficos pueden estar asociados con un objeto de flujo, y la punta de flecha indicará la dirección del flujo. |  |
| Elemento | Descripción | Notación |
| Piscina “Pool” (swinlanes) | Una piscina representa un participante del proceso; es un contenedor que separa varias actividades de otras piscinas. |  |
| Carril “Lane” (swinlanes) | Un carril es una sub partición dentro de una piscina y se extiende a lo largo de la piscina tanto de manera horizontal como vertical. Los carriles son utilizados para organizar y categorizar actividades. |  |
| Objetos de Datos (Artefactos) | Los objetos de datos son considerados “artefectos” debido a que no tienen ningún efecto directo en el flujo de la secuencia o en | |


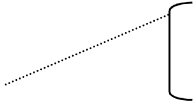





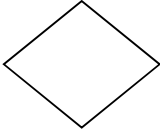
| | | |
|--|---|---|
| | el flujo del mensaje del proceso, éstos proveen información acerca de qué actividad requiere para ser realizada y/o cual produce. |  |
| Grupos (Artefactos) | Una agrupación de actividades que están dentro de la misma categoría, no afectan la secuencia del flujo de actividades dentro del grupo. El nombre de la categoría aparece en el diagrama como etiqueta del grupo. Grupos son una forma en que las categorías de objetos pueden ser mostrados en el diagrama. | |
| Anotaciones de texto (Artefactos) | Anotaciones de texto es un mecanismo para proveer información adicional para que se entienda correctamente el diagrama. |  |


Tabla Nª 2 Detalle de elementos de BPMN a profundidad

| Elemento | Descripción | Notación |
|----------------------|--|---|
| Evento | Un evento es algo que ocurre durante el curso de un proceso. Estos eventos afectan el flujo del proceso y usualmente tienen una causa o un impacto. |  |
| Dimensión del Flujo. | | |
| Inicio | Indica en donde un proceso en particular inicia. |  |
| Intermedio | Eventos intermedios ocurren durante el inicio y el final del evento. Afectan el flujo de los procesos, pero no iniciarán o terminarán directamente el flujo de un proceso. |  |
| Final | El evento Final, indica en el lugar en donde el proceso termina. |  |
| Tipo de Dimensión | Los eventos de inicio y la mayoría de intermedios tienen conectores (desencadenantes) que definen la causa para un evento, pueden existir varios conectores diferentes de acuerdo al evento. Eventos de inicio solo pueden reaccionar capturando a un conector. Eventos de fin solo pueden crear resultados. Eventos intermedios pueden recibir o disparar conectores; <u>para eventos que reciben conectores los conectores se muestran sin pintar, y los conectores que son disparados se mostrarán pintados de negro.</u> | |
| Elemento | Descripción | Notación |
| Tarea | Una Tarea es una actividad que es incluida dentro de un proceso. Una tarea se utiliza cuando el trabajo en el proceso no se descompone en un mayor nivel de detalle en el modelo. |  |
| Proceso/ Sub-Proceso | Un sub-proceso es una actividad compuesta que se incluye dentro de un proceso. Está compuesto por un conjunto de sub actividades. Los detalles de los sub-procesos no son visibles en el diagrama. Un signo más en la parte inferior | |

| | central de la forma indica que la actividad es un subproceso y tiene un menor nivel de detalle. | |
|------------------------------------|--|---|
| Sub-Proceso Expandido | El límite del sub-proceso se expande y los detalles son visibles dentro de su límite. La secuencia del flujo no puede cruzar los límites del Sub Proceso. | |
| Elemento | Descripción | Notación |
| Compuerta | Una compuerta se utiliza para controlar la diferencia y la concordancia de múltiples secuencias del flujo. Por lo tanto, determinará la ramificación, bifurcación, fusión, o unión de caminos. Las formas (marcadores) al interior indicarán el tipo de comportamiento de control. |  |
| Tipos de control de las Compuertas | Las formas (marcadores) dentro de la forma de diamante (compuertas) indica el comportamiento del control de flujo. Los tipos de controles incluyen: Decisión exclusiva y fusión Decisión Inclusiva y fusión Compleja Paralela Cada tipo de control afecta tanto al flujo entrante como el saliente; y se explicarán más adelante. | |
| Elemento | Descripción | Notación |
| Flujo normal de secuencia | Un flujo normal de secuencia se refiere al flujo que se origina de un evento de INICIO y continúa a través de las actividades por vía alternativa o paralela hasta que termina en un evento FIN. | |
| Flujo sin control | Se refiere a que el flujo no se ve afectado por las condiciones de una Compuerta o bifurcación. Además pasa a través de una puerta de enlace. El ejemplo más simple de esto es una sola secuencia de flujo de la conexión de dos actividades. | |
| Flujo condicional | Flujo de secuencia que puede tener expresiones de condición que se evalúan en tiempo de ejecución para determinar si el flujo se utilizará. | |

| | | |
|----------------------------|---|-----------------|
| | Si el flujo condicional es una actividad de salida entonces el flujo de secuencia tendrá una mini - diamante en el principio de la línea. Si el flujo condicional es saliente de una compuerta de entrada, entonces la línea no tendrá un mini-diamante | |
| Flujo por Defecto | Este flujo se utilizará solo si todos los otros flujos de condicionales salientes no son ciertos. Este flujo de secuencia tendrá una línea diagonal en el inicio de la línea. | |
| Flujo de excepción | El flujo de excepción ocurre fuera del flujo normal de un proceso y está basado en un evento intermedio que ocurre durante la ejecución del proceso. | |
| Asociación de compensación | Asociación de compensación se produce fuera del flujo normal del proceso y se basa en un evento que se activa a través del fracaso de una transacción o un evento. El objetivo de la Asociación debe ser marcada como una actividad de Compensación. | |
| Elemento | Descripción | Notación |
| Bifurcación (fork) | BPMN utiliza el término "bifurcación" para referirse a la división de un camino en dos o más caminos paralelos. Es un lugar en el proceso donde las actividades se pueden realizar al mismo tiempo, en lugar de secuencial. Hay dos opciones: Secuencia de Flujo de Salida Múltiple, representa un flujo "sin control", es el preferible para la mayoría de casos. (Gráfico primero) Una compuerta paralela puede ser utilizada, se usa rara vez, usualmente en combinación con otras Compuertas. (Gráfico segundo) | |
| Fusión | BPMN usa el término "fusión" para referirse a la combinación de dos o más caminos paralelos y llegar a un solo camino. Una compuerta paralela suele mostrar la fusión de varios flujos. | |

| Elemento | Descripción | Notación |
|---------------------------------------|--|----------|
| Compuerta Exclusiva | Una compuerta exclusiva restringe el flujo de tal manera que sólo uno de un conjunto de alternativas se puede elegir en tiempo de ejecución. Pueden existir dos tipos de compuertas exclusivas: Basadas en datos y Basadas en eventos. | |
| Compuerta Exclusiva Basada en Datos | Esta decisión representa un punto de bifurcación donde las alternativas se basan en expresiones condicionales que figuran en el flujo de la secuencia de salida. Sólo una de las alternativas será elegida. | |
| Compuerta Exclusiva Basada en Eventos | Ésta decisión representa un punto de bifurcación donde las alternativas se basan en un evento que ocurre en ese momento en el proceso. El evento específico, normalmente la recepción de un mensaje, determina cuál de los caminos se debe adoptar. Otros tipos de eventos pueden ser utilizados, como temporizador. Sólo una de las alternativas será elegida. Hay dos opciones para recibir mensajes: Tareas de tipo recibo pueden ser utilizadas. (Gráfico primero) Eventos intermedios de tipo de mensaje se puede utilizar. (Gráfico segundo) | |
| Compuerta Inclusiva | Esta decisión representa un punto de bifurcación donde las alternativas se basan en expresiones condicionales que figuran en el flujo de la secuencia de salida. En cierto sentido, es una agrupación de decisiones binarias (Si/No). Debido a que cada ruta de acceso es independiente, todas las combinaciones de las vías pueden seguirse, a partir de cero para todos. Sin embargo, debería ser diseñado para que al menos una ruta de acceso se tome. Hay dos versiones de este tipo de decisión: El primero utiliza una colección de flujo de secuencia condicional, marcados con mini-diamantes. (Gráfico primero) El segundo utiliza una puerta de enlace inclusiva. (Gráfico segundo) | |
| | | |
| | | |
| Elemento | Descripción | Notación |

| | | |
|---|--|---|
| Actividad de bucle | Los atributos de la tarea y subprocesos determinarán si se repite. Hay dos tipos de bucles: estándar y de múltiples instancias. Un indicador de bucle pequeño se mostrará en el centro de la actividad. | |
| Secuencia de flujo con bucle (estándar) | Un objeto es considerado como repetitivo (bucle) si tiene un flujo de salida de secuencia que conduce a una entrada de otra secuencia, la última de las cuales es una secuencia de flujo de entrada para el objeto original. | |
| Bucle de Multi-Instancia. | Los atributos de las tareas y subprocesos determinarán si se repetirán o no las tareas; en caso de hacerlo se colocará el símbolo graficado a continuación. | |
| Pausa/esper a (Algo fuera del proceso) | Es una locación en el proceso que muestra donde se espera un retraso. Un evento intermedio se utiliza para mostrar el retraso. | |
| Elemento | Descripción | Notación |
| Transacción | Una transacción es un sub-proceso soportado por un protocolo especial que asegura que todas las partes involucradas están de acuerdo que la actividad debe ser terminada o cancelada. Los atributos de la actividad determinarán si la actividad es una transacción. | |
| Conector de cambio de página | Generalmente usado para imprimir, estos objetos muestran en que lugar la secuencia del flujo deja una página para reiniciar en la siguiente. |  |

Fuente: Secretaria Nacional De La Administración Publica;, 2010

Elaborado Por: Secretaria De Organización Métodos Y Control, 2010

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El Principal objetivo de este capítulo es realizar un diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Finanzas del Ejército , a través de un análisis de los factores externos e internos y el impacto que tienen en la organización, de esta manera podremos obtener las fortalezas , Oportunidades, Debilidades , Amenazas que de una manera u otra tienen una incidencia importante en la institución y con esta información poder generar estrategias para el funcionamiento óptimo y oportuno de la misma .

LA DIRECCION DE FINANZAS DEL EJÉRCITO Y SU ENTORNO



Figura Nª 7 La Dirección de Finanzas del Ejército y su entorno

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Dirección de Finanzas del Ejército

2.1. Análisis Externo

En el ambiente externo se analizan los elementos fuera de la organización que mantienen una relación con las operaciones de la misma.

Dentro del análisis externo se debe de estudiar tanto el Macro Ambiente como el Micro Ambiente mediante la identificación de factores externos que limitan o impulsan su desempeño.

2.1.1. Macro Ambiente

Para realizar el estudio del Macro Ambiente debemos tomar en cuenta los factores de incidencia, que puedan afectar a la entidad y poder controlarlos de alguna manera, como sus amenazas para así constituir una ventaja, es decir oportunidad, frente a las demás organizaciones. Los factores externos a considerar son:

1. Factor económico
2. Factor Político
3. Factor Socio-Cultural
4. Factor Tecnológico
5. Factor Ambiental

2.1.1.1. Factor Económico

Petróleo

En el Ecuador la exportación del crudo y sus derivados es la fuente más

importante para la economía del país, en la última década ha representado para el país entre el 43 y 59 % del presupuesto general del Estado y entre el 43% y 66% del total de exportaciones del país.

Durante los últimos 8 años del gobierno en curso el barril de petróleo en el Ecuador ha alcanzado precios máximos históricos por lo cual ha desencadenado un llave abierta de dólares para el presupuesto del estado lo cual se lo manejo de una mala manera ya que se tuvo un gasto publico elevado y descontrolado , pero durante este último año el precio del petróleo ha tenido una baja del casi el 50% del precio por barril por lo tanto esto motiva a previsiones de ajustes en la economía del país para el 2015 ,es decir esto nos revela un AMENZA MEDIA para nuestro análisis ya que reducirá totalmente el presupuesto del estado para el año en curso.

Precio del Petróleo

Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuyo diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador.

WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercado de derivados de los EE.UU.

BRENT:la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercado de derivados de Europa y Asia

Tabla N° 3 Precio del Petróleo

| FECHA | VALOR |
|---------------|-----------|
| Mayo-25-2015 | 59.02 USD |
| Mayo-24-2015 | 59.02 USD |
| Mayo-23-2015 | 59.02 USD |
| Mayo-22-2015 | 59.02 USD |
| Mayo-21-2015 | 59.97 USD |
| Mayo-20-2015 | 58.48 USD |
| Mayo-19-2015 | 57.26 USD |
| Mayo-18-2015 | 59.43 USD |
| Mayo-17-2015 | 59.69 USD |
| Mayo-16-2015 | 59.69 USD |
| Mayo-15-2015 | 59.69 USD |
| Mayo-14-2015 | 59.88 USD |
| Mayo-13-2015 | 60.50 USD |
| Mayo-12-2015 | 60.75 USD |
| Mayo-11-2015 | 59.25 USD |
| Mayo-10-2015 | 59.39 USD |
| Mayo-09-2015 | 59.39 USD |
| Mayo-08-2015 | 59.39 USD |
| Mayo-07-2015 | 58.94 USD |
| Mayo-06-2015 | 60.93 USD |
| Mayo-05-2015 | 60.40 USD |
| Mayo-04-2015 | 58.93 USD |
| Mayo-03-2015 | 59.15 USD |
| Mayo-02-2015 | 59.15 USD |
| Mayo-01-2015 | 59.15 USD |
| Abril-30-2015 | 59.63 USD |
| Abril-29-2015 | 58.58 USD |
| Abril-28-2015 | 57.06 USD |
| Abril-27-2015 | 56.99 USD |
| Abril-26-2015 | 55.55 USD |

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

Producto Interno Bruto (PIB)

El producto interno bruto es el valor monetario de todos los bienes y servicios que produce el país en un periodo determinado. El PIB es el principal indicador para medir el incremento o decremento de la producción de bienes y servicios de todas las empresas tanto públicas como privadas de cada país siempre y cuando se realice dentro su territorio

Tabla Nª 4 Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$)

| Country | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ecuador | 2.900 | 3.000 | 3.100 | 3.300 | 3.700 | 4.300 | 4.500 | 7.200 | 7.500 | 7.600 | 7.800 | 8.600 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

Como podemos ver el PIB en los últimos años ha tenido un incremento sustancial ayudando de gran manera a la economía del país sin embargo nuestro principal producto de producción nacional es el petróleo y en con el decremento en el precio por barril del último año esto sigue representando para nosotros una Amenaza debido a la reducción necesaria del presupuesto anual del estado para cubrir este déficit.

Balanza Comercial

La balanza comercial es la diferencia monetaria que existe de los ingresos por todas las exportaciones que realiza el país de toda su producción nacional y los gastos en los que incurre por todas las importaciones que realiza de todos los productos extranjeros hacia el interior de nuestro país en un periodo determinado de tiempo . De este análisis puede arrojar un saldo tanto positivo como negativo, es positivo cuando las exportaciones superan a las importaciones en el país y un saldo negativo sería cuando la situación es contraria.



Figura Nª 8 Balanza Comercial
 Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

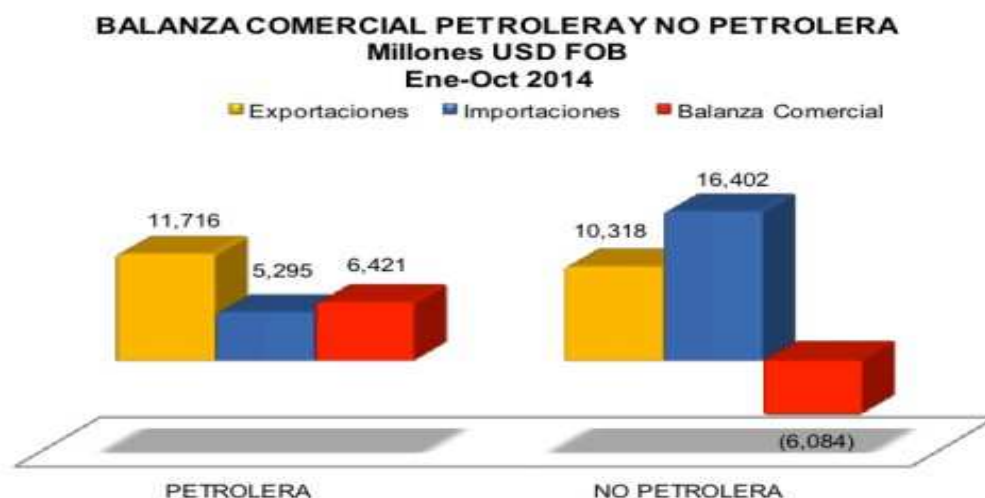


Figura N° 9 Balanza Comercial Petrolera y no Petrolera
Fuente: Banco Central del Ecuador
Autor: Banco Central del Ecuador

Como podemos observar en estos gráficos los últimos tres años la balanza comercial ha sido casi neutral es decir se ha importado la misma cantidad de los que se ha exportado pero en el segundo grafico en el que se divide en balanza comercial petrolera y no petrolera ahí si existe un saldo negativo contundente en la balanza comercial no petrolera esto quiere decir que nuestro principal producto de exportación es el petróleo y como ya comentábamos anteriormente de la baja de su precio por barril esto nos seguirá afectando de manera directa para el asignación del presupuesto anual de la Dirección por lo tanto es una Amenaza para nuestro análisis.

Inflación

El término inflación se refiere al incremento de los precios tanto de bienes como servicios en un periodo determinado de tiempo. También se puede definir como la depreciación del valor monetario respecto a la cantidad de bienes o servicios que se pueden adquirir con dicha moneda.

Tabla N° 5 Inflación

| FECHA | VALO |
|--------------------|--------|
| Abril-30-2015 | 4.32 % |
| Marzo-31-2015 | 3.76 % |
| Febrero-28-2015 | 4.05 % |
| Enero-31-2015 | 3.53 % |
| Diciembre-31-2014 | 3.67 % |
| Noviembre-30-2014 | 3.76 % |
| Octubre-31-2014 | 3.98 % |
| Septiembre-30-2014 | 4.19 % |
| Agosto-31-2014 | 4.15 % |
| Julio-31-2014 | 4.11 % |
| Junio-30-2014 | 3.67 % |
| Mayo-31-2014 | 3.41 % |
| Abril-30-2014 | 3.23 % |
| Marzo-31-2014 | 3.11 % |
| Febrero-28-2014 | 2.85 % |
| Enero-31-2014 | 2.92 % |
| Diciembre-31-2013 | 2.70 % |
| Noviembre-30-2013 | 2.30 % |
| Octubre-31-2013 | 2.04 % |
| Septiembre-30-2013 | 1.71 % |
| Agosto-31-2013 | 2.27 % |
| Julio-31-2013 | 2.39 % |
| Junio-30-2013 | 2.68 % |
| Mayo-31-2013 | 3.01 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Banco Central del Ecuador

Como podemos observar en el grafico proporcionado por el Banco Central del Ecuador de los últimos dos años de inflación con datos mensuales la inflación en el país ha aumentado gradualmente siendo esto una afectación directa para la economía del país y de igual manera con un impacto fuerte sobre la institución ya que con los mismo recursos que nos asignan anualmente el estado se podrá adquirir mucho menos por lo tanto esto representa una Amenaza para la organización

Déficit Fiscal

Déficit Fiscal se denomina cuando existe un resultado negativo del saldo presupuestario del Gobierno es decir se generó más gastos que ingresos.

Siendo este el resultado global del presupuesto del sector público de un país en un determinado periodo de tiempo por lo general un año.

Actualmente estamos manejando un déficit fiscal ya que la cantidad de gastos en los que ha incurrido el gobierno exageradamente es superior a la cantidad de ingresos que genera el país por ejemplo impuestos y el PIB sin embargo a la gran cantidad de nuevos impuestos implantados por el gobierno no es suficiente para lograr tener un superávit como resultado final del presupuesto del estado, teniendo esto para nuestra institución un impacto negativo constituyendo una Amenaza en este análisis.

Tasas de Interés

La tasa de interés es el pago estipulado que un inversionista debe recibir por encima de un valor depositado, el deudor deberá pagar esta cantidad por haber hecho uso del dinero durante una unidad de tiempo determinada es decir el Valor del Dinero en el tiempo. Existen dos clases de tasas la tasa activa que es cuando eres el acreedor de un dinero y recibes cierto valor adicional a final de un periodo determinado y la pasiva que es cuando eres el deudor y tienes que pagar un valor adicional por el dinero que usaste durante cierto periodo de tiempo.

Tabla N° 6 Tasa Activa

| FECHA | VAL |
|--------------------|-----------|
| Mayo-31-2015 | 8.45 |
| Abril-30-2015 | 8.09 |
| Marzo-31-2015 | 7.31 |
| Febrero-28-2015 | 7.41 |
| Enero-31-2015 | 7.84 |
| Diciembre-31- | 8.19 |
| Noviembre-30-2014 | 8.13 % |
| Octubre-31-2014 | 8.34 |
| Septiembre-30-2014 | 7.86 % |
| Agosto-31-2014 | 8.16 |
| Julio-30-2014 | 8.21 |
| Junio-30-2014 | 8.19 |
| Mayo-31-2014 | 7.64 |
| Abril-30-2014 | 8.17 |
| Marzo-31-2014 | 8.17 |
| Febrero-28-2014 | 8.17 |
| Enero-31-2014 | 8.17 |
| Diciembre-31- | 8.17 |
| Noviembre-30-2013 | 8.17 % |
| Octubre-31-2013 | 8.17 |
| Septiembre-30-2013 | 8.17 % |
| Agosto-30-2013 | 8.17 |
| Julio-31-2013 | 8.17 |
| Junio-30-2013 | 8.17 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

Tabla N° 7 Tasa Pasiva

| FECHA | VAL |
|--------------------|-----------|
| Mayo-31-2015 | 5.51 |
| Abril-30-2015 | 5.39 |
| Marzo-31-2015 | 5.31 |
| Febrero-28-2015 | 5.32 |
| Enero-31-2015 | 5.22 |
| Diciembre-31- | 5.18 |
| Noviembre-30-2014 | 5.07 % |
| Octubre-31-2014 | 5.08 |
| Septiembre-30-2014 | 4.98 % |
| Agosto-31-2014 | 5.14 |
| Julio-30-2014 | 4.98 |
| Junio-30-2014 | 5.19 |
| Mayo-31-2014 | 5.11 |
| Abril-30-2014 | 4.53 |
| Marzo-31-2014 | 4.53 |
| Febrero-28-2014 | 4.53 |
| Enero-31-2014 | 4.53 |
| Diciembre-31- | 4.53 |
| Noviembre-30-2013 | 4.53 % |
| Octubre-31-2013 | 4.53 |
| Septiembre-30-2013 | 4.53 % |
| Agosto-30-2013 | 4.53 |
| Julio-31-2013 | 4.53 |
| Junio-30-2013 | 4.53 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

Las tasas tanto activa como pasiva no han tenido mucho incremento durante los últimos dos años por lo tanto no representa una amenaza para nuestro análisis.

Riesgo País

El riesgo país es considerado internacionalmente como un reflejo de las condiciones macroeconómicas en las que se encuentra el país. Para saber que tan seguro es realizar un inversión dentro del país y sus beneficios y seguridades tanto económicas, políticas y sociales teniendo estas que ser favorables para el inversionista para que decida invertir en nuestro país.

Tabla N° 8 Riesgo País

| FECHA | VALOR |
|---------------|--------|
| Mayo-25-2015 | 683.00 |
| Mayo-24-2015 | 683.00 |
| Mayo-23-2015 | 683.00 |
| Mayo-22-2015 | 683.00 |
| Mayo-21-2015 | 684.00 |
| Mayo-20-2015 | 682.00 |
| Mayo-19-2015 | 689.00 |
| Mayo-18-2015 | 667.00 |
| Mayo-17-2015 | 670.00 |
| Mayo-16-2015 | 670.00 |
| Mayo-15-2015 | 670.00 |
| Mayo-14-2015 | 649.00 |
| Mayo-13-2015 | 618.00 |
| Mayo-12-2015 | 625.00 |
| Mayo-11-2015 | 614.00 |
| Mayo-10-2015 | 628.00 |
| Mayo-09-2015 | 628.00 |
| Mayo-08-2015 | 628.00 |
| Mayo-07-2015 | 637.00 |
| Mayo-06-2015 | 627.00 |
| Mayo-05-2015 | 644.00 |
| Mayo-04-2015 | 665.00 |
| Mayo-03-2015 | 671.00 |
| Mayo-02-2015 | 671.00 |
| Mayo-01-2015 | 671.00 |
| Abril-30-2015 | 672.00 |
| Abril-29-2015 | 691.00 |
| Abril-28-2015 | 702.00 |
| Abril-27-2015 | 704.00 |
| Abril-26-2015 | 701.0 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

El riesgo país a lo largo de estos últimos meses no ha variado mucho pero aun así es un riesgo país alto, por lo tanto no genera inversión extranjera dentro de nuestro país y esto nos lleva a menos ingresos para inyectar a la economía de nuestra nación así constituyendo una amenaza para nuestro análisis.

2.1.1.2. Factor Político

Poder Ejecutivo

El poder Ejecutivo es uno de las cinco poderes el estado y este se le asigna normalmente al Jefe de Estado o de gobierno es decir al Presidente de la nación según como sea la estructura del país. El poder Ejecutivo forja y ejecuta políticas generales basadas en leyes que deben de ser aplicadas, también representa al país en sus relaciones diplomáticas internacionales, soporta a las Fuerzas Armadas y en ocasiones aconseja con respecto a la legislación. Cuando un Gobierno es democrático el poder Ejecutivo es el administrador y ejecutor de la voluntad popular la cual lo eligió como mandatario.

Poder Legislativo

El Poder Legislativo su función principal es las de crear leyes y fiscalizar, incluyendo la opción de proponer un juicio contra el primer mandatario de la nación, el Vicepresidente y los ministros de Estado, aquí en el Ecuador es denominado como Asamblea Nacional, la que tiene su sede en la capital de la Republica Quito sin embargo esta podrá reunirse en cualquier parte del territorio nacional. La Asamblea Nacional es integrada por 137 asambleístas elegidos democráticamente por un periodo de cuatro años.

Poder Judicial

El Poder Judicial está encargado de la administración de la justicia, en el Ecuador denominado como Corte Nacional de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados los cuales están establecidos en la Constitución, leyes y el Consejo Nacional de la Judicatura.

La Nueva Constitución de la República en el “Artículo 226 dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la misma;

Análisis Político

El Artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador determina que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

El Artículo 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, estipula que es responsabilidad de la Secretaría Nacional de la Administración Pública la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprenden la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y estructuras institucional y posicional aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales” (Registro Oficial No 599, 2011)

Bajo la base de esta legislación es necesario tomar en cuenta que el actual gobierno pretende que todas las instituciones que conforman el sector público de este país se modernicen y realicen un salto de calidad hacia las actuales tendencias basadas en procesos y enfocándose siempre en el mejoramiento continuo.

El Gobierno de turno presidido por el Eco. Rafael Correa Delgado ha mantenido una línea política la cual ha brindado estabilidad política al país que en gobiernos anteriores era casi inexistente.

A continuación se muestra un gráfico en el cual se puede observar cómo ha ido variando la popularidad del gobierno actual en el Ecuador.



Figura N^o 10 Popularidad Rafael Correa Todos los Tiempos
Fuente: <http://es.electionsmeter.com/encuestas/rafael-correa>
Elaborado por: Elections Meter

Conclusión:

Como podemos observar la acogida y el respaldo de la cual goza este gobierno se ve reflejado en la popularidad del primer mandatario de la república, es una (OPORTUNIDAD MEDIA), La estabilidad política permite que

se mantenga un proyecto gubernamental beneficiando a la estabilidad de los funcionarios mientras se mantenga el mandato actual por lo tanto se cuenta con un apoyo político y asignación del presupuesto oportuna para el logro de la misión de la institución.

Análisis Judicial

En el Ecuador existen varias leyes, normas, códigos y resoluciones que rigen al sector privado y público.

- La Dirección de Finanzas del Ejército tiene los siguientes entes de control:
- Departamento de Auditoría Interna del Ejército
- Contraloría General del Estado
- Organismos que mantienen auditorías permanentes al área financiera.

En el caso específico de la Dirección Financiera del Ejercicio las leyes que la rigen son:

Desde el año 2008, en el Ecuador se ha reformado la normatividad pública y por los procesos y procedimientos, casi en su totalidad. Así tenemos por ejemplo:

Tabla Nª 9 Normativa Pública

| Normativa Pública | Área | Año |
|---|-------------|------------|
| Constitución Política del Ecuador | Todas las | 2008 |
| Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas | Financiera | 2010 |
| Ley Orgánica del Servicio Público | Personal | 2010 |
| Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno | Financiera | 2008 |
| Normativa del Sistema de Administración Financiera | Financiera | 2009 |
| Normas de Control Interno | Todas las | 2009 |
| Reglamento sustitutivo para administración de bienes de | Financiera | 2008 |
| Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación | Financiera | 2008 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborador por: Autores

Conclusión

En este contexto, la Fuerza Terrestre ha mantenido el comprometimiento permanente para la aplicación oportuna y eficiente de procedimientos establecidos por los organismos pertinentes, con el propósito de desarrollar la gestión financiera en forma objetiva y transparente por lo tanto esto nos representa una OPORTUNIDAD MEDIA para nuestro análisis .

2.1.1.3. Factor Socio-Cultural

Empleo

El empleo es la ejecución de una serie de tareas que recibe como retribución pecuniaria denominada salario. Los trabajadores comercian en el mercado laboral sus capacidades en buscar del mejor postor para recibir una remuneración por sus conocimientos y desempeño, el mercado laboral está regulado por las potestades del estado como el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales principalmente.

En el Marzo del 2015, la población en edad de trabajar (PET) a nivel nacional es de 11,2 millones de personas; en el área urbana es de 7,75 millones de personas (69% de la PET total), y de 3,45 millones de personas en el área rural (el restante 31%). La población económicamente activa (PEA) a nivel nacional fue de 7,4 millones de personas; en el área urbana es de 4,9 millones de personas (66% de la PEA total), y en el área rural fue de 2,5 millones de personas (el 34% restante)

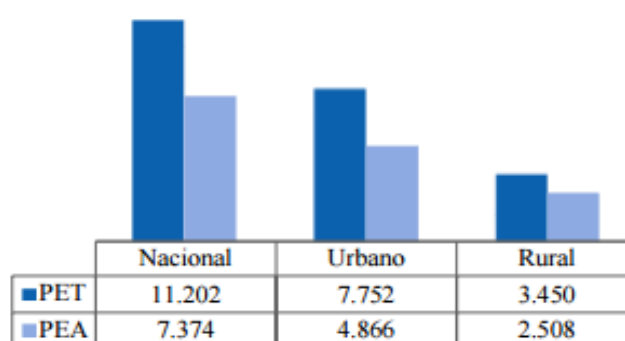


Figura N° 11 PET y PEA a nivel nacional

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Desempleo

El Desempleo es la desocupación de forma no voluntaria de una persona que desea conseguir un trabajo. Para que una persona se encuentre en situación de desempleo tiene que cumplir con las siguientes condiciones:

1. Estar en edad de trabajar.
2. No tener trabajo.
3. Estar buscando trabajo.
4. Estar disponible para trabajar.

Se define también como la incapacidad de una economía para absorber a toda la fuerza laboral (todas las personas que desean trabajar)

El desempleo en Ecuador se ubicó en 3,84% en marzo 2015, un punto menos respecto a marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la mañana de este jueves 16 de abril del 2015, con base en la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (Enemdu).

Tabla N° 10 Desempleo

| FECHA | VAL |
|--------------------|------|
| Marzo-31-2015 | 4.84 |
| Diciembre-31-2014 | 4.54 |
| Septiembre-30-2014 | 4.65 |
| Junio-30-2014 | 5.71 |
| Marzo-31-2014 | 5.60 |
| Diciembre-31-2013 | 4.86 |
| Septiembre-30-2013 | 4.55 |
| Junio-30-2013 | 4.89 |
| Marzo-31-2013 | 4.64 |
| Diciembre-31-2012 | 5.00 |
| Septiembre-30-2012 | 4.60 |
| Junio-30-2012 | 5.19 |
| Marzo-31-2012 | 4.88 |
| Diciembre-31-2011 | 5.07 |
| Septiembre-30-2011 | 5.52 |
| Junio-30-2011 | 6.36 |
| Marzo-31-2011 | 7.04 |
| Diciembre-31-2010 | 6.11 |
| Septiembre-30-2010 | 7.44 |
| Junio-30-2010 | 7.71 |
| Marzo-31-2010 | 9.09 |
| Diciembre-31-2009 | 7.93 |
| Septiembre-30-2009 | 9.06 |
| Junio-30-2009 | 8.34 |

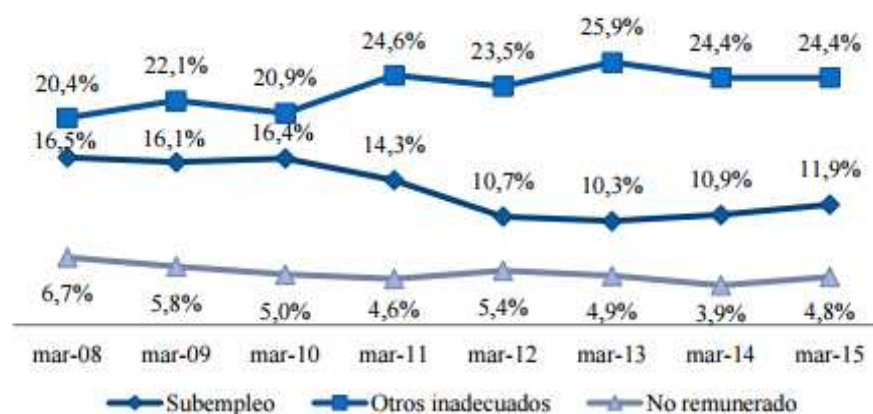
Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

Subempleo

El subempleo es la acción de subemplear, es decir una ocupación por un tiempo no completo y recibiendo una remuneración por debajo del salario mínimo por motivos de necesidad y no aprovecha en su totalidad las capacidades del trabajador.

A marzo 2015, la tasa urbana de subempleo alcanzó el 11,9% de la PEA; la de otros inadecuados, el 24,4%, y la de empleo no remunerado, el 4,8%. La suma de estos tres indicadores da como resultado la tasa de empleo inadecuado a nivel urbano, que para marzo 2015 es 41,0%. Comparando con marzo del año anterior, se observa una disminución estadísticamente significativa del empleo no remunerado (de 0,84 puntos porcentuales). Por su parte, el subempleo registra un incremento de un punto porcentual que no es estadísticamente significativo al 95% de confianza; el otro empleo inadecuado permanece invariado.

Figura N^o 12 Subempleo



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Elaboración: INEC

Sueldos y Salarios

Sueldo

Es la remuneración que se realiza a los empleados que figuran en la nómina de una empresa o mantienen una plaza con ingreso fijo a través de una relación de dependencia como también el pago recibo por el libre ejercicio profesional.

Salario

El Salario es la remuneración o pago que reciben los trabajadores u obreros, son cantidades de dinero que se pagan a la finalización de un periodo de tiempo determinado ya sea un pago semanal, quincenal o mensualmente.

Tabla N° 11 Salario

| AÑO BASE | SALARIO BÁSICO UNIFICADO |
|----------|--------------------------|
| 2000 | 56.6 |
| 2001 | 85.70 |
| 2002 | 104.88 |
| 2003 | 121.91 |
| 2004 | 135.64 |
| 2005 | 150.00 |
| 2006 | 160.00 |
| 2007 | 170.00 |
| 2008 | 200.00 |
| 2009 | 218.00 |
| 2010 | 240.00 |
| 2011 | 264.00 |
| 2012 | 292.00 |
| 2013 | 318.00 |
| 2014 | 340.00 |

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Banco Central del Ecuador

El nuevo salario básico unificado (SBU) que regirá en el año 2015 en el Ecuador es de US\$ 354, lo que representa un incremento del 4,11% equivalente a US\$ 14 al salario del 2014.

Las actividades que realiza la las Fuerzas Armadas del Ecuador son de gran impacto en la sociedad ya que su misión es “Defender la Soberanía y la Integridad Territorial, apoyar con su contingente al desarrollo nacional, contribuir con la seguridad pública y del Estado y participar en operaciones de paz y ayuda humanitaria.” Por lo tanto la Dirección Financiera del Ejército tiene un papel clave ya que gestiona los recursos económicos para que se lleve a cabos los planes y proyectos antes mencionados.

Con respecto a las nuevas estrategias del gobierno para la seguridad nacional, que son la creación de nuevos cuerpos de seguridad y el reforzamiento de los ya existentes, el Presidente Rafael Correa en años pasados anuncio algunas medidas que tomara en torno a este tema. Principalmente detallo un plan de incentivos para personal de las fuerzas armadas que quieran cambiarse y ser parte de estos nuevos cuerpos de seguridad y la disminución del personal de la FFAA , estas medidas ya se han tomado en la Escuela Superior Militar del Ejército se redujo totalmente los cupos para ingresos y a esto es necesario sumar que la carrera militar ha dejado de ser tan atractiva debido a la reducción de presupuesto y beneficios que se les ofrece a sus integrantes por lo tanto esto representa para nosotros un AMENZA MEDIA al cada día contar con menos personal para la gestión de institución .

2.1.1.4. Factor Tecnológico

Al ser una institución pública cuenta con la infraestructura y herramientas tecnológicas necesarias que el estado como tal pone a su disposición para lograr los cumplimientos de sus metas y objetivos.

Nivel de desarrollo de las TIC en el Ecuador.

“Es importante conocer los niveles de penetración de las tecnologías tanto en hogares, individuos, empresas y también en las instituciones de la administración pública para conocer el grado de desarrollo en cuanto al uso y presencia de las TIC en los distintos sectores.

Incidencia de las TIC en las instituciones públicas.

La Subsecretaría de Fomento a la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea del MINTEL realizó una investigación en el año 2013 mediante una encuesta a las instituciones públicas del país, con el afán de diagnosticar las capacidades institucionales para ofrecer servicios de gobierno electrónico a los ciudadanos y empresas, de tal forma sea posible identificar la percepción de las entidades públicas sobre la importancia de la incorporación de las TIC dentro de sus procesos, planes y proyectos. Algunos resultados interesantes son presentados a continuación: No solo es necesario conocer la madurez tecnológica de las instituciones públicas para determinar el grado de incidencia de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el sector público, también es importante conocer los niveles de cultura digital de los funcionarios públicos para la utilización de algunas herramientas, pues de esta forma es posible analizar las capacidades TIC de la fuerza laboral del sector. (Subsecretaría de Fomento, 2014)

Conclusión

La ciencia y la innovación tecnológica han originado una serie de mejoras en la aplicación de procedimientos para fortalecer e incrementar las capacidades organizacionales en los diferentes procesos establecidos en el Sector Público.

El área financiera no ha sido la excepción. El Ministerio de Finanzas, organismo rector de las finanzas públicas en el Ecuador, implantó el Sistema Integrado de Gestión Financiera eSIGEF, cuyo gran objetivo es integrar y estandarizar en una herramienta, adecuado al marco organizacional y legal vigente, la información financiera e insumos necesarios y fundamentales para la toma de decisiones dinámicas y la rendición de cuentas a la sociedad .

De acuerdo al avance acelerado de la tecnología en el Ecuador y del apoyo gubernamental la Dirección de Finanzas del Ejército, como parte de una institución pública tiene la ventaja de mantenerse actualizada con programas informáticos y de comunicación, que ayuden a agilizar las actividades diarias de la institución y a la vez asesorar en la implementación de dichos programas por lo tanto esto representa para nosotros una OPORTUNIDAD ALTA ya que este es nuestro factor principal de estudio para la implementación de una administración por procesos, es necesario contar con los mejores recursos tecnológicos de tal manera que se pueda levantar , actualizar y automatizar procesos de una manera más fácil y eficiente .

2.1.1.5. Factor Ambiental

Para definir el *medio ambiente* es necesario partir sobre la base de que es todo el espacio en el que se origina, crece y desarrolla la vida de los todos los seres vivos y permite la interacción de los mismos. Sin embargo este espacio no solo está conformado por seres vivos como tal, sino que también por

elementos abióticos y por elementos considerados artificiales.

Si hablamos de seres vivos se hace referencia a los bióticos, sean estos la flora, fauna o incluso los seres humanos en toda su dimensión, en oposición, los abióticos son ellos que carecen de vida. Sin embargo estos elementos base fundamental para su existencia y resultan esenciales para la subsistencia de todos los organismos vivos. Algunos de ellos son el aire, los suelos, el agua, etc. Cuando hablamos de los elementos artificiales incluimos a las relaciones socioeconómicas, donde hayamos la urbanización, los conflictos dentro de una sociedad, etc.

En el Ecuador, cuyo territorio está conformado por varios de los ecosistemas más importantes del planeta, considerados así por la biodiversidad que estos albergan y cuya población enfrenta los problemas propios de los países en vías de desarrollo, se ha visto afectado por los problemas ambientales mundiales y ha estado inmerso, desde su perspectiva, en parte de los procesos que los han generado.

En el sector ambiental, los problemas del Ecuador son ampliamente conocidos. La pobreza es, sin duda, la principal causa y efecto del deterioro ambiental; sin embargo, también son motivo de intensa preocupación:

- La pérdida de la biodiversidad y de los recursos genéticos
- La desordenada e irracional explotación de los recursos naturales
- La creciente contaminación del agua, del suelo y del aire
- La deforestación, la erosión
- El deficiente manejo de desechos

- El deterioro de las condiciones ambientales urbanas
- Los problemas de salud por contaminación y malnutrición
- La desertificación y agravamiento del fenómeno de las sequías
- El deterioro de las cuencas hidrográficas, y el impacto de los riesgos y desastres naturales.

Esta compleja problemática tiene su origen, fundamentalmente, en la falta de sostenibilidad de los modelos de desarrollo que a lo largo del tiempo se han impuesto en el Ecuador y que han sido los generadores de estructuras de pobreza y deterioro ambiental. A esta causa de carácter estructural, se agregan otros factores restrictivos como son:

- La debilidad institucional de las entidades encargadas de las funciones de regulación, control, apoyo y seguimiento
- La falta de cumplimiento de las leyes y regulaciones existentes y de un marco legal, al más alto nivel, que oriente y regule la gestión ambiental
- La falta de políticas económicas que estimulen el uso racional y valoricen los recursos naturales así como los daños que en ellos se producen
- La falta de planes y políticas de estado que perduren en el largo plazo
- La falta de una sólida base en ciencia y tecnología para recuperar, adaptar y desarrollar tecnologías sustentables

- Las deficiencias en la producción y acceso a la información relacionada con la gestión ambiental.
- La limitada participación ciudadana por falta de organización y promoción; la ausencia de una educación que incorpore efectivamente la variable ambiental en los contenidos curriculares a todo nivel

La situación descrita contrasta con la potencialidad de la República del Ecuador. Por sus condiciones naturales el país es poseedor de abundantes y variados recursos naturales. Figura a nivel mundial entre los cinco países con más alto grado de diversidad biológica, posee todavía una estimable riqueza forestal y ha destinado el 16% de su territorio a áreas naturales protegidas. Sus recursos hídricos superficiales y la bondad de sus suelos le permitirían cubrir todas sus necesidades alimentarias y generar excedentes exportables. La zona costera es promisoría para un sinnúmero de actividades productivas: pesca, agricultura, minería y turismo, entre las principales. Cuenta con importantes reservas hidrocarburíferas y de minerales.

Se expidieron importantes leyes y regulaciones relacionadas con la gestión ambiental, aunque todas ellas de carácter sectorial, entre las principales están:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley Forestal y de Áreas Naturales Protegidas y sus reglamentos
- Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria y sus anexos de normas técnicas ambientales
- Reglamento Ambiental para Operaciones Hidrocarburíferas 1215 y sus regulaciones complementarias

- Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas
- Reglamento Ambiental para actividades Mineras
- Reglamento que regula los mecanismos de participación social 1040 y sus instructivos
- Normas técnicas INEN
- Normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001

Actualmente el Ecuador cuenta con regulaciones ambientales que están enfocadas a crear un Estado más sustentable y amigable con el Medioambiente, fortaleciendo y mejorando los procesos de todas sus instituciones con el fin de minimizar el impacto ambiental.

Como parte de una Institución Pública la Dirección de Finanzas del Ejército está regida bajo la normativa ambiental antes descrita, después de hacer un análisis coincidimos que el impacto ambiental por parte de la Dirección de finanzas del Ejército es mínimo ya que su labor es netamente administrativa, sin embargo cumple con todos y cada una de las regulaciones estatales.

2.1.2. Micro Ambiente

Este punto está compuesto por aquellos factores que están relacionados de una forma muy cercana con todas las actividades y resultados operacionales de la Dirección de Finanzas, los cuales son:

- Clientes
- Proveedores

- Competencia
- Entes de Control

A continuación se realizaron gráficos estadísticos para el análisis del Micro Ambientes los cuales son producto de la investigación de campo, la cual de la realizo mediante encuestas a las partes relacionadas. Posteriormente con estos resultados se realizó un análisis para determinar si estos deberían ser considerados oportunidades o amenazas para la institución.

- Clientes

Los clientes directos de la Dirección de Finanzas del Ejército son las bases y centros de Movilización o EODs, para determinar los servicios que estas brindan se procedió a realizar un encuesta conformada de veinte preguntas, como resultados de estas llegamos a determinar según el impacto de estas respuestas en la organización deben ser consideradas como oportunidad o amenaza.

El grado de impacto se lo midió de la siguiente manera: para determinar si los resultados de las encuestas son Oportunidades: Altas, Medias o Bajas , o de igual manera son Amenazas : Altas, Medias o Bajas , se realizó un análisis de los resultados de manera porcentual al total de la muestra encuestada por lo tanto del 70% al 100% es considerado alta; del 40% al 69% es considerado media y ; del 1 al 39% considerada baja.

Encuesta a Clientes (EODS)

1. ¿El servicio que proporciona la Dirección de Finanzas del Ejército, lo considera?

Tabla Nª 12 Calidad del servicio proporcionado

| Excelente | Bueno | Malo |
|-----------|-------|------|
| 4 | 15 | 1 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

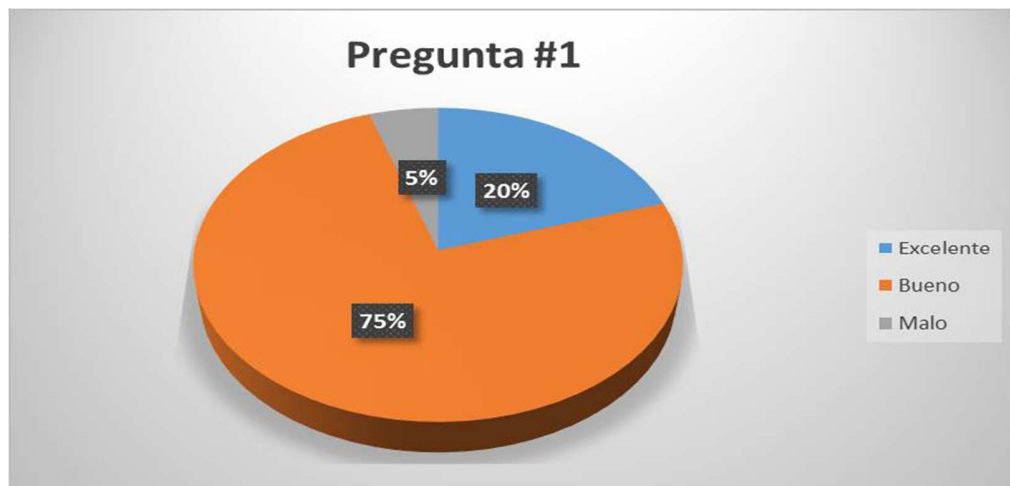


Figura Nª 13 Calidad del servicio proporcionado
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Según los resultados arrojados por esta encuestas lo clientes consideran que el servicio que proporciona la Dirección de Finanzas del Ejército es medianamente bueno por lo tanto esto sería para nuestro análisis una OPORTUNIDAD MEDIA

2. ¿El Tiempo de respuesta a los requerimientos que realiza a la Dirección de Finanzas del Ejército considera que es?

Tabla Nª 13 Tiempo de respuesta a los requerimientos

| Rápido | Medianamente Rápido | Demorado |
|--------|---------------------|----------|
| 4 | 15 | 1 |

Fuente: Dirección Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

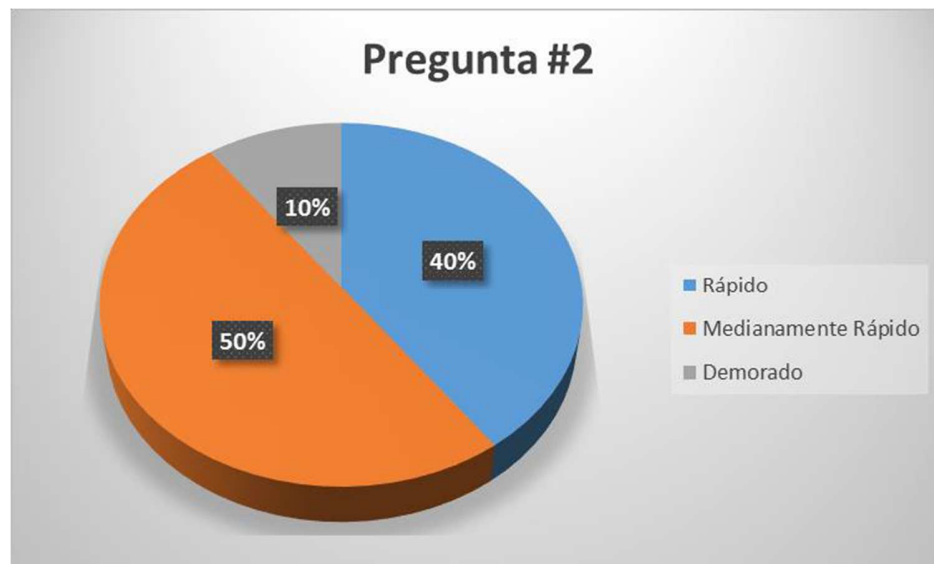


Figura Nª 14 Tiempo de respuesta a los requerimientos
Fuente: Dirección Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Los clientes consideran que el tiempo de respuesta es considerablemente rápido por lo tanto esto representa para nosotros un AMENAZA BAJA en nuestro análisis.

3. ¿La confiabilidad y Calidad de la información proporcionada por la Dirección de Finanzas del Ejército es?

Tabla N° 14 Calidad y confiabilidad de la información proporcionada

| Altamente Confiable | Medianamente confiable | No es Confiable |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------|
| 10 | 7 | 3 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

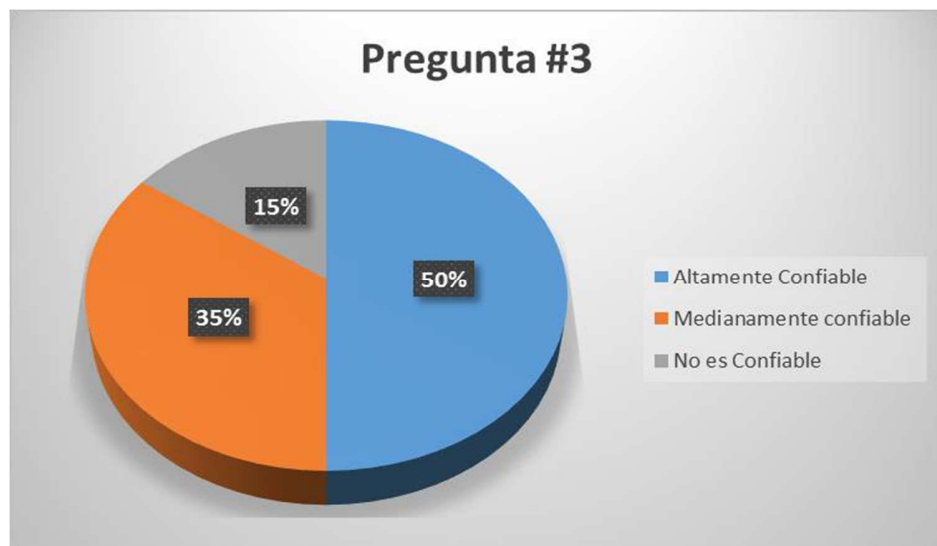


Figura N° 15 Calidad y confiabilidad de la información proporcionada
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Lo clientes consideran que la confiabilidad y calidad de la información proporcionada por la Dirección de Finanzas del Ejército es altamente confiable por lo tanto esto constituye una AMENAZA BAJA para la organización.

4. ¿La asignación del presupuesto que otorga la dirección para la gestión de su plantel, la considera usted suficiente para desarrollar sus actividades normalmente?

Tabla N^o 15 Asignación Presupuestaria

| Totalmente Suficiente | Medianamente Suficiente | Insuficiente |
|-----------------------|-------------------------|--------------|
| 8 | 7 | 5 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

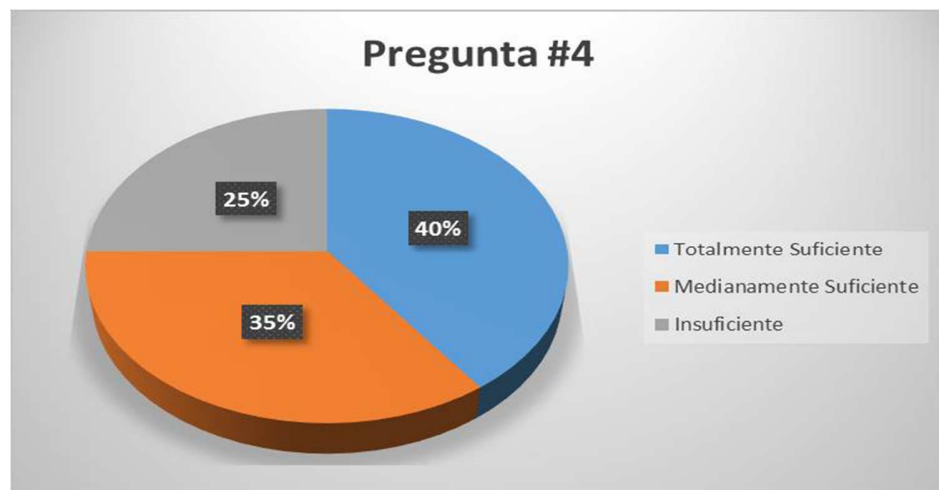


Figura N^o 16 Asignación Presupuestaria
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Los jefes de cada dirección consideran que la asignación presupuestaria para su gestión es medianamente suficiente por lo tanto esto representa una AMENAZA MEDIA para la institución

5. ¿La Facilidad para la gestión y tramitación de documentos es?

Tabla N° 16 Tramitación de documentos

| Excelente | Bueno | Malo |
|-----------|-------|------|
| 5 | 15 | 5 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

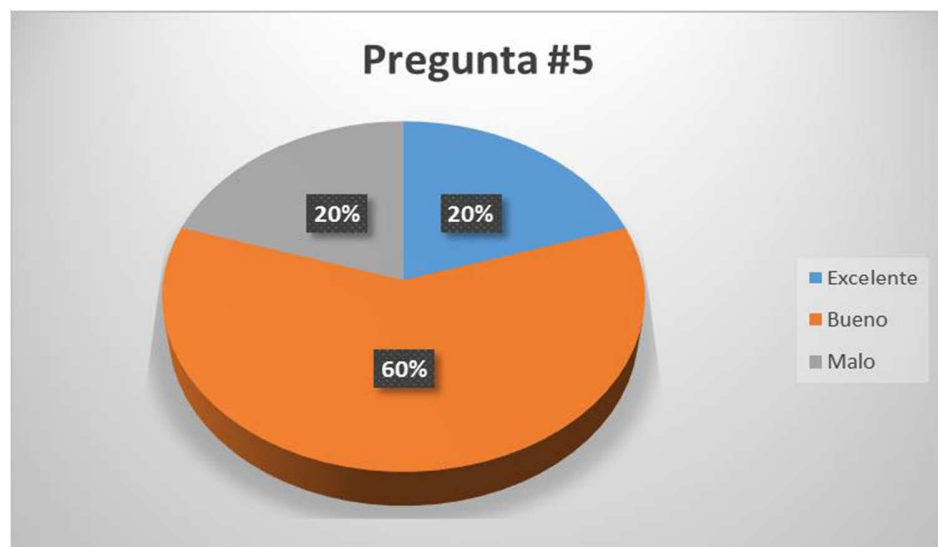


Figura N° 17 Tramitación de documentos

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército Elaborado por: Autores

Conclusión: Lo clientes consideran que la facilidad para la tramitación de la documentación es aceptable lo cual se considera como una AMENZA BAJA para la institución.

Encuesta a Proveedores (ORDENADORES DE GASTO)

Los proveedores directos de la Dirección de Finanzas del Ejército son los Ordenares del Gasto de los diferentes Proyectos que si tiene dentro del presupuesto de la Dirección algunos de ellos son :(Dirección de personal, Dirección de Logística, Dirección de Operaciones, Equipamiento informático).

De quienes se tomó una muestra de 20 persona para completar una encuesta, cuyas respuestas arrojaron los siguientes resultados, los cuales nos permitirán realizar un análisis para determinar los aspectos que debe tomar en cuenta la institución para mejorar mediante la implementación de procesos.

1. Los Pedidos que realiza la sección de Finanzas, a través de la orden de gasto, a su dependencia son atendidos de forma :

Tabla Nª 17 Atención a pedidos de los proveedores

| Inmediata | Mediática | Demorada |
|-----------|-----------|----------|
| 8 | 7 | 5 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores



Figura Nª 18 Atención a pedidos de los proveedores

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Los proveedores consideran que existe una falta de rapidez en la atención a los pedidos que realizan a la dirección por lo tanto se considera una AMENAZA MEDIA para la institución.

2. Con que frecuencia los pedidos que realiza a la Dirección de Finanzas del Ejército son devueltos por errores o falta de justificativos:

Tabla N° 18 Devolución de Documentación con errores

| Siempre | Ocasionalmente | Nunca |
|---------|----------------|-------|
| 2 | 18 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

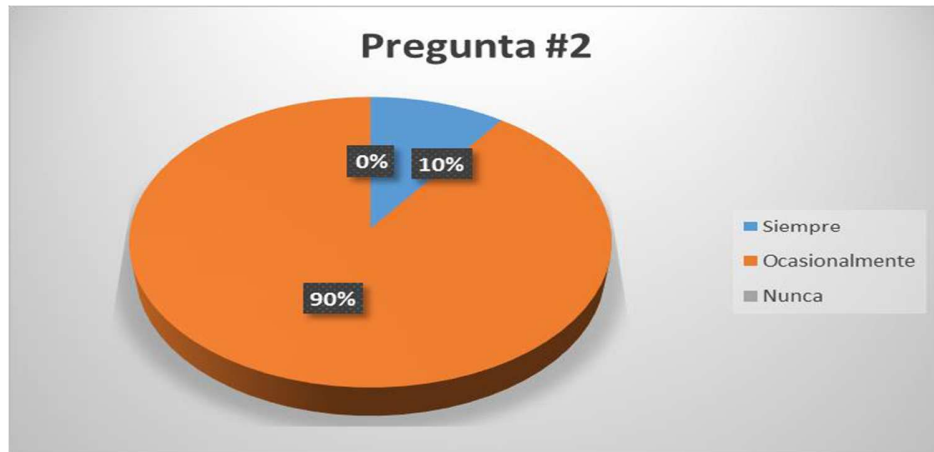


Figura N° 19 Devolución de Documentación con errores

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: La devolución de la documentación por errores a los pedidos que realizan los proveedores constituye una AMENAZA ALTA para la organización.

3. La información financiera que usted solicita es entregada de forma :

Tabla N° 19 Entrega de Información Financiera

| Oportuna | Demorada | No se entrega |
|----------|----------|---------------|
| 9 | 11 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

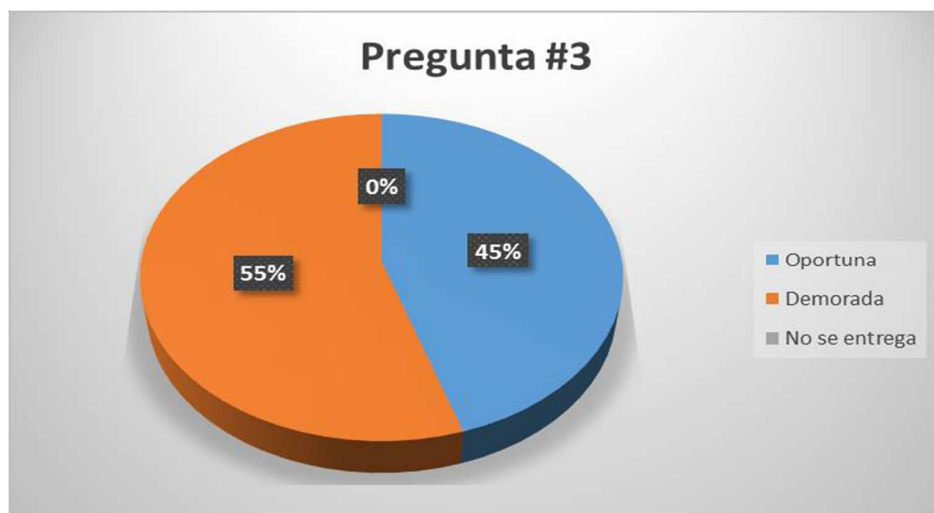


Figura N° 20 Entrega de Información Financiera
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: La demora en la entrega de la información financiera solicitada a la dirección por los proveedores constituye un AMENAZA MEDIA para la Organización.

Competencia

En cuanto a la competencia al ser una Dirección parte de la Fuerza Terrestre del Ecuador y su atención y servicios son para esta institución, no tendría competencia alguna.

Instituciones de Control

La Dirección de Finanzas del Ejército al ser para de una institución pública debe de regirse bajo los siguientes requisitos legales.

Leyes, normativas y lineamientos emitidas por la Secretaria Nacional de Administración Publica.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; son las regulaciones de carácter general dictadas por la Contraloría. General del Estado, teniendo como objetivo principal el examinar, verificar y evaluar en los diferentes campos las responsabilidades de la Sección Financiera.

Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público; mediante la cual el presupuesto, la contabilidad y el gasto público estatal se norman y regulan por las disposiciones de esta ley, la que será aplicada por el ejecutivo estatal a través de la secretaría de Finanzas.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; instrumento legal que regula adecuadamente los diversos aspectos de la contratación.

Reglamento a la ley de Régimen Tributario y sus reformas; misma que controla la aplicación correcta de los impuestos y otros.

Normas técnicas de control interno; constituye un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional.

Instructivos varios para la utilización del e-SIGEF, Sistema de Gestión Financiera del Ministerio de Finanzas que permite su aplicación en cada una de las Sub secciones de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Activos Fijos.

Conclusión: Los requisitos legales a los que debe regirse la Dirección de Finanzas del Ejército , es una OPORTUNIDAD BAJA , ya que gracias a esta normatividad los parámetros para su funcionamiento ya están establecidos , lo que permite de cierta manera su estabilidad.

Ministerio de Finanzas; Mediante la implementación del Sistema ESIGEF mantiene un control contable y presupuestario con todos los ingresos y egresos en todo el sector público.

Ministerio de Defensa Nacional; Entidad encargada de consolidar y monitorear los techos presupuestarios la FFAA.

Contraloría General del Estado; Es el Organismo Técnico Superior de control, la cual tiene todas las atribuciones para controlar, ingresos, gastos, inversión, administración y custodia de bienes públicos. Realiza Auditorías Internas y Auditorías de Gestión en todo el Sector Público, y se pronuncia mediante Informes los resultados de la verificación realizada.

Ministerio de Relaciones Laborales; Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.

Secretaría Nacional de la Administración Pública; Mejorar la eficiencia de las instituciones del Estado Central a través de políticas y procesos que optimicen la calidad, la transparencia y la calidez del Servicio Público.

Conclusión: El control que se realiza a la Dirección de Finanzas del Ejército

por parte de los entes de control mencionados anteriormente representa una OPORTUNIDAD BAJA, debido a que esta intervención genera un mayor compromiso de cumplimiento de todos los procesos que se desarrolla en la misma.

2.2. ANALISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno en la Dirección de Finanzas del Ejército se deben considerar los 4 departamentos que conforman la misma para Identificar su situación actual y según los resultados de este análisis , siendo factible determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

Encuestas a Personal Interno de la Dirección de Finanzas del Ejército

Para realizar este análisis, se generó una encuesta de 13 preguntas de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

1. ¿Conoce los principios y valores de la Dirección de Finanzas del

Ejército y los aplica en su labor diaria?

Tabla N° 20 Principios y Valores de la Dirección de Finanzas del Ejército

| Totalmente | Medianamente | Desconoce |
|------------|--------------|-----------|
| 7 | 2 | 1 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército

Elaborado por: Autores

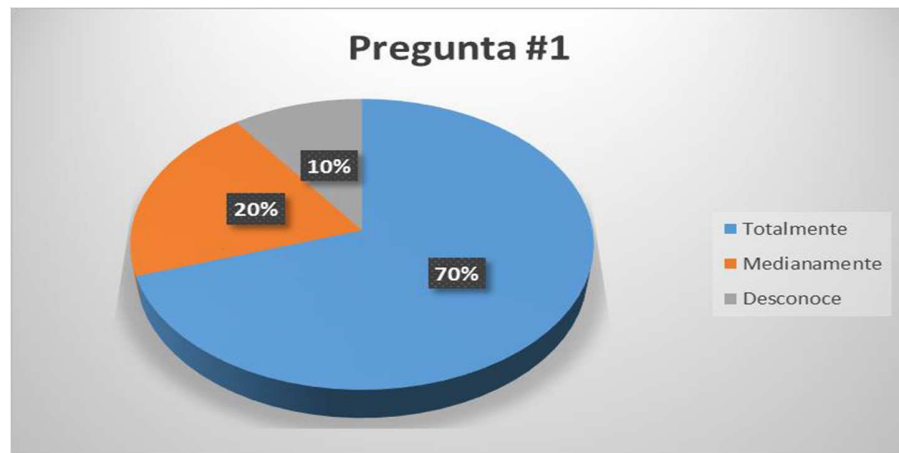


Figura N° 21 Principios y Valores de la Dirección de Finanzas del Ejército

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército

Elaborado por: Autores

Conclusión: Los empleados casi en su totalidad conocen los principios y valores de la Dirección por lo tanto esto representa una FORTALEZA MEDIA para la institución.

2. ¿La Dirección de Finanzas del Ejército posee Organigrama?

Tabla N^o 21 Conocimiento del Organigrama de la Dirección de Finanzas del Ejército

| Si | No | No Conoce |
|----|----|-----------|
| 8 | 0 | 2 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

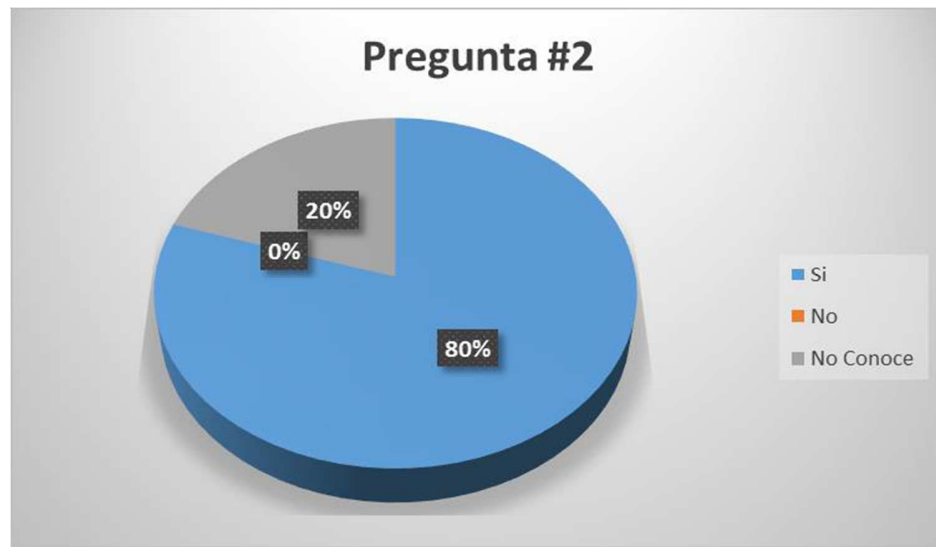


Figura N^o 22 Conocimiento del Organigrama de la Dirección de Finanzas del Ejército
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Existen funcionarios de la institución que no conocen de la existencia del Organigrama del organización por lo tanto esto representa un DEBILIDAD BAJA para la Dirección.

3. Conoce y Aplica las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo.

Tabla N° 22 .-Funciones y Atribuciones del cargo

| Totalmente | Medianamente | Desconoce |
|------------|--------------|-----------|
| 7 | 3 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

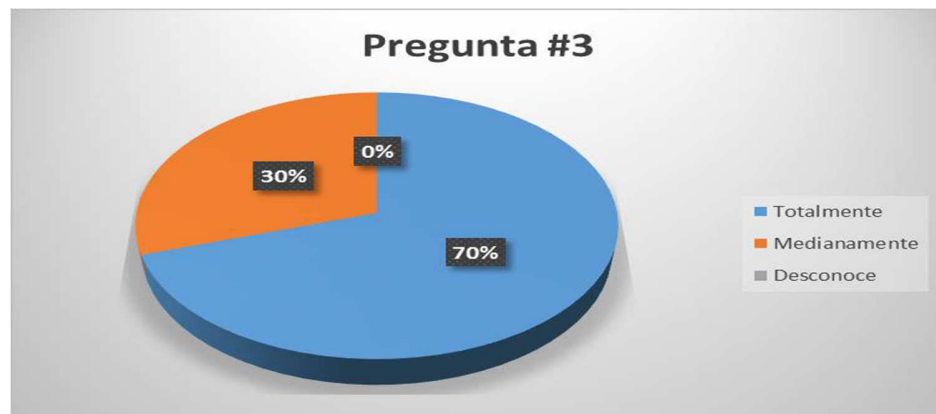


Figura N° 23 .-Funciones y Atribuciones del cargo
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Los funcionarios de la Dirección conocen y están bastante claro con respecto a sus funciones y atribuciones por lo tanto esto representa una FORTALEZA ALTA para la institución

4. ¿Los manuales e instructivos que dispone usted para su trabajo, los considera?

Tabla Nª 23 Manuales e Instructivos

| Muy Útiles | Medianamente Útiles | No Posee manuales |
|------------|---------------------|-------------------|
| 5 | 3 | 2 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

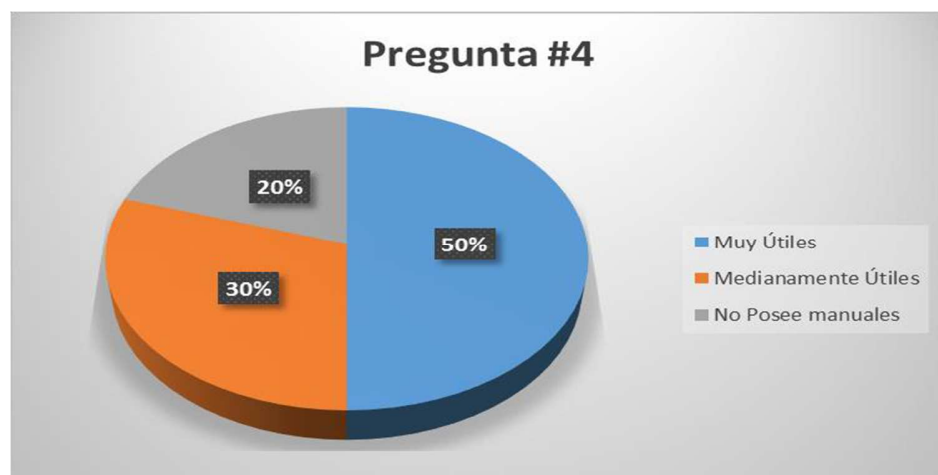


Figura Nª 24 Manuales e Instructivos

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: No se encuentra bien difundida la normativa vigente de la institución lo cual representa un DEBILIDAD MEDIA para la Dirección.

5. ¿El Tipo de Jefatura que usted tiene es?

Tabla Nª 24 Tipos de Jefatura que posee la Dirección

| Autocrática | Democrática | Liberal |
|-------------|-------------|---------|
| 3 | 7 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

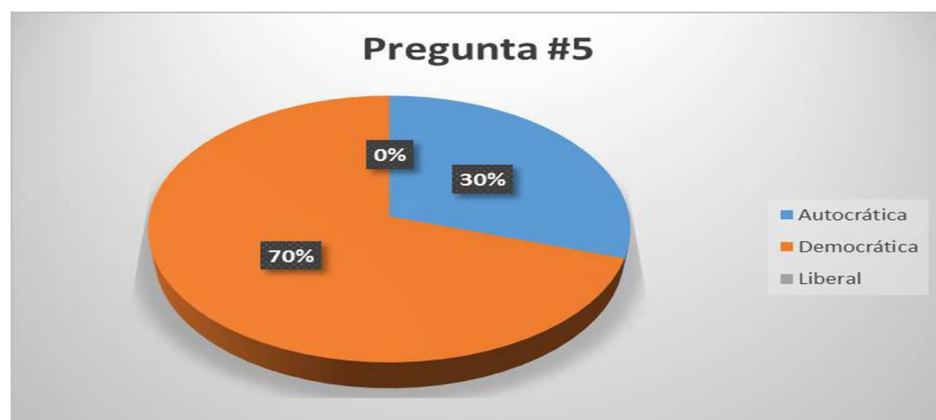


Figura Nª 25 Tipos de Jefatura que posee la Dirección
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Según el mayor porcentaje de los encuestados consideran que existe una jefatura democrática por lo tanto esto representa una FORTALEZA ALTA para la institución.

6. ¿La evaluación que se realiza a sus actividades las considera?

Tabla Nª 25 Evaluación de Actividades

| Justa | Medianamente Justa | Injusta |
|-------|--------------------|---------|
| 8 | 2 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

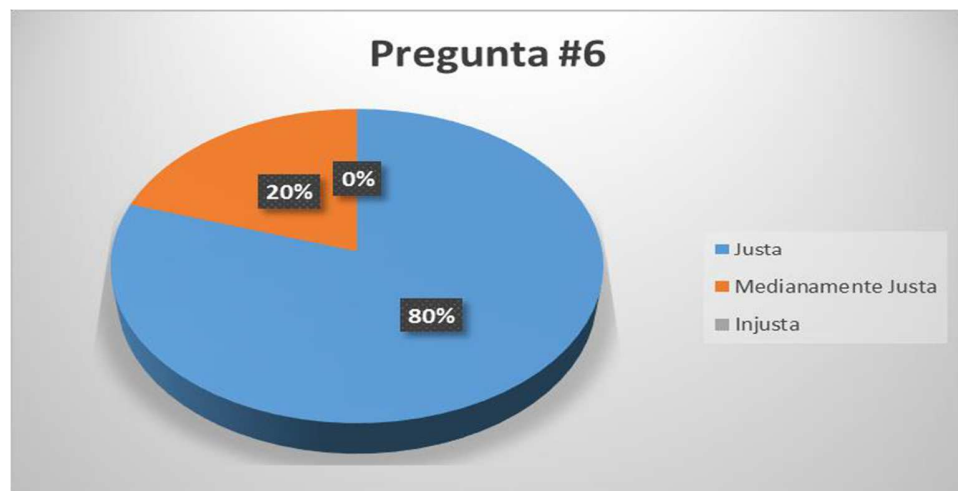


Figura Nª 26 Evaluación de Actividades
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: La mayoría de funcionarios de la institución consideran que las evaluaciones son justas por lo tanto esto representa una FORTALEZA MEDIA para la organización.

7. ¿La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo?

Tabla N° 26 Aplicación de Cursos de Capacitación

| Totalmente | Ocasionalmente | Nunca |
|------------|----------------|-------|
| 9 | 1 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

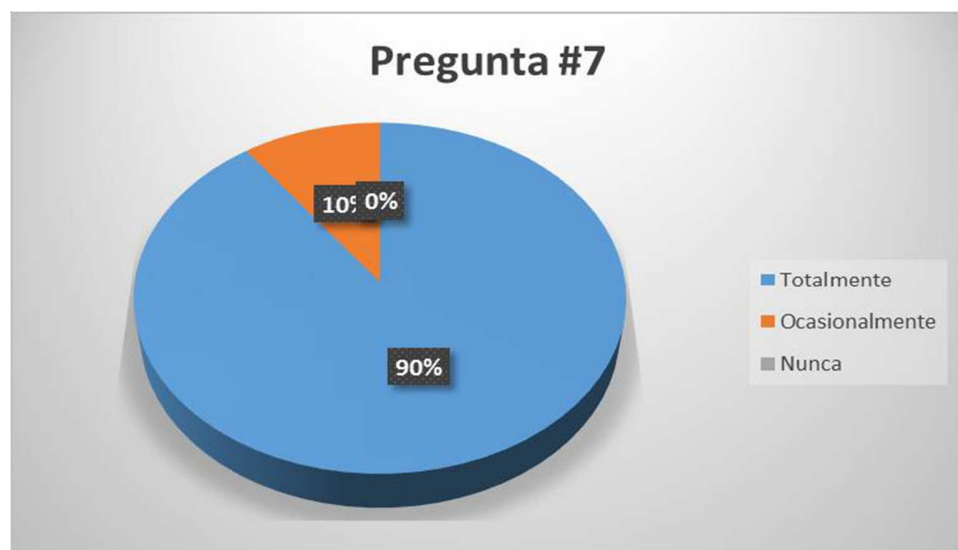


Figura N° 27 Aplicación de Cursos de Capacitación

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Los cursos de capacitación que reciben los empleados de la Dirección de Finanzas del Ejército son aplicados casi en su totalidad esto representa una FORTALEZA ALTA para la institución.

8. ¿Recibe cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo anualmente?

Tabla Nª 27 Aplicación de Cursos de Capacitación

| Totalmente | Ocasionalmente | Nunca |
|------------|----------------|-------|
| 7 | 3 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

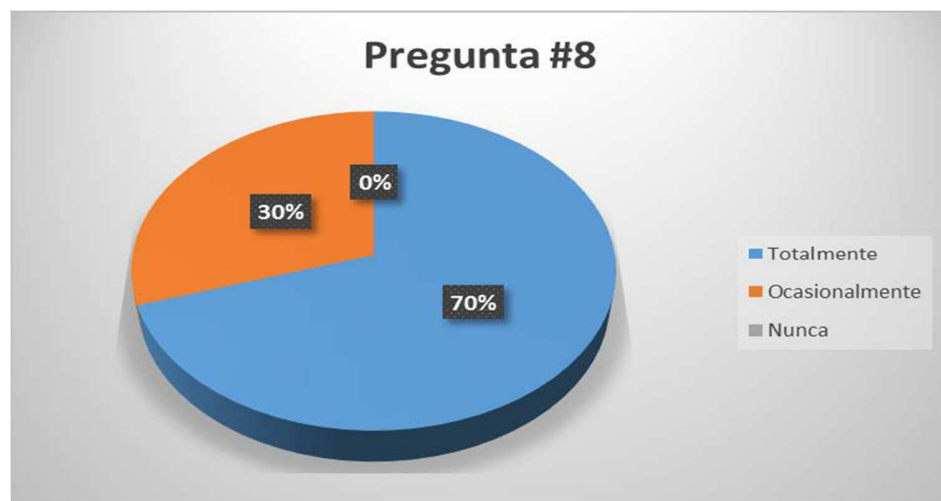


Figura Nª 28 Aplicación de Cursos de Capacitación

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Los funcionarios de la Dirección de Finanzas del Ejército manifiestan en su totalidad que reciben cursos de capacitación anualmente esto representa una FORTALEZA ALTA para la institución.

9. La rotación del personal Militar con el que cuenta la Dirección de Finanzas del Ejército la considera:

Tabla Nª 28 Rotación del personal Militar

| Alta | Baja | No Existe |
|------|------|-----------|
| 9 | 1 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército

Elaborado por: Autores

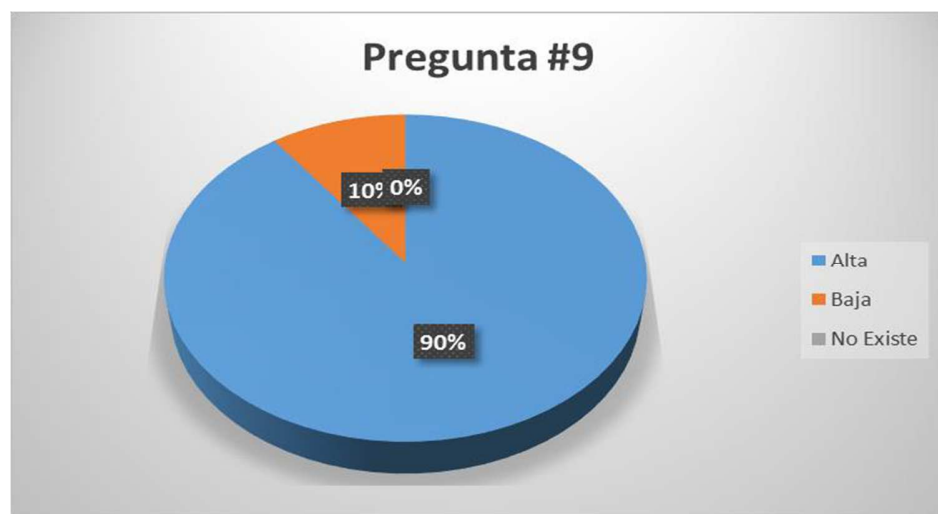


Figura Nª 29 Rotación del personal Militar

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército

Elaborado por: Autores

Conclusión: Existe una alta rotación del personal militar por lo tanto esto es considerado una DEBILIDAD ALTA para la Institución.

10. Considera usted que la Ejecución del Presupuesto asignado a la institución es:

Tabla N° 29 Asignación Presupuestaria

| Excelente | Suficiente | Insuficiente |
|-----------|------------|--------------|
| 1 | 9 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
 Elaborado por: Autores

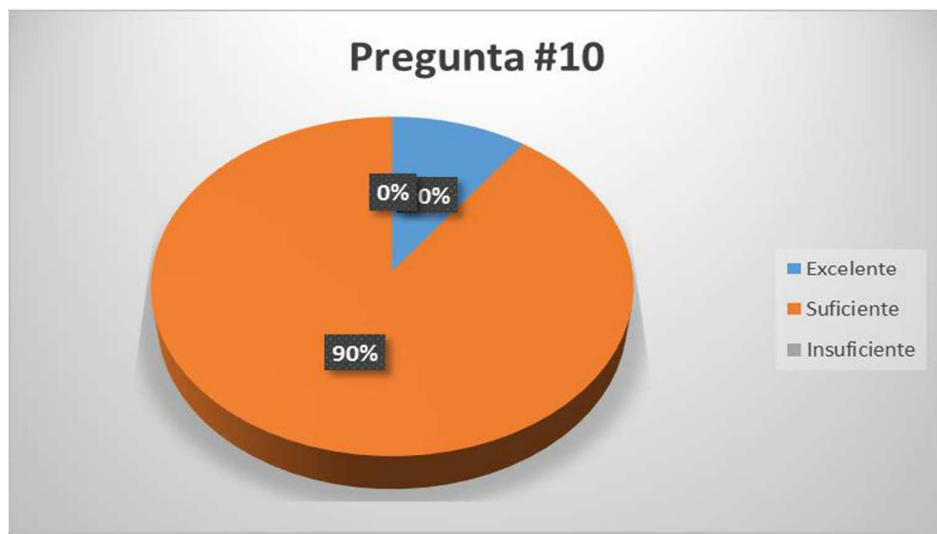


Figura N° 30 Asignación Presupuestaria
 Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
 Elaborado por: Autores

Conclusión: La asignación del presupuesto anual para la Dirección de Finanzas del Ejército es Suficiente por lo tanto esto constituye una FORTALEZA MEDIA.

11. Considera usted que el control interno de la dirección es :

Tabla N° 30 Control Interno de la Dirección de finanzas del Ejército

| Excelente | Bueno | Deficiente |
|-----------|-------|------------|
| 0 | 3 | 7 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

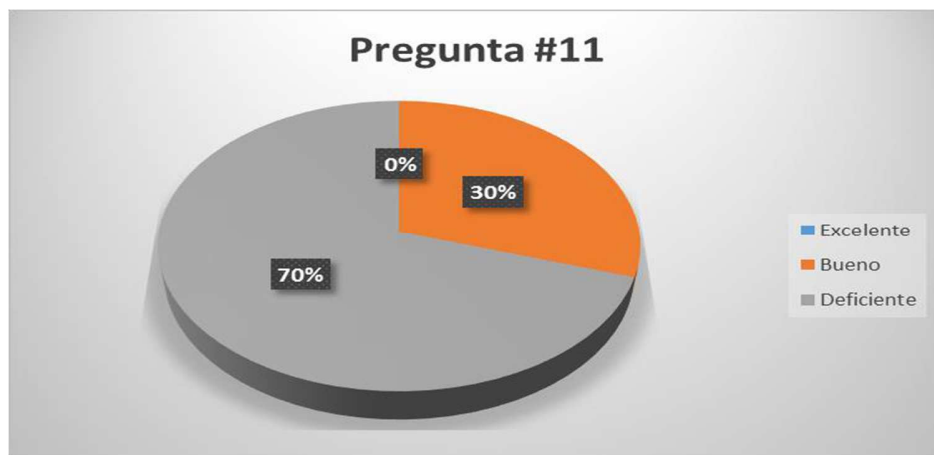


Figura N° 31 Control Interno de la Dirección de finanzas del Ejército
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: El mayor porcentaje de los encuestado coincidieron en que el control interno de la institución es deficiente por lo tanto esto representa una DEBILIDAD ALTA para la Dirección.

12. ¿Cómo considera usted el nivel de capacitación del personal militar para realizar las actividades financieras que se le asigna?

Tabla N° 31 Nivel de Capacitación del Personal Militar en el área Financiera

| Alto | Medio | Bajo |
|------|-------|------|
| 0 | 2 | 8 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

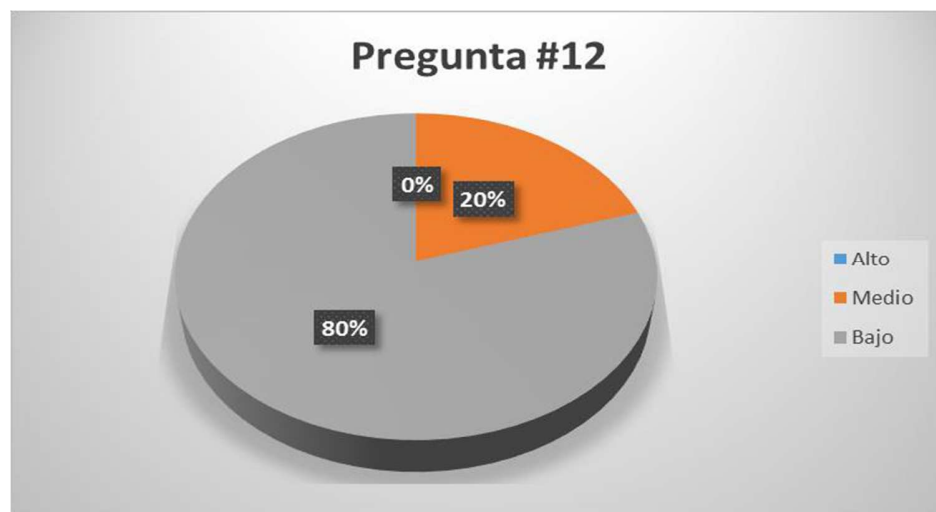


Figura N° 32 Nivel de Capacitación del Personal Militar en el área Financiera

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: Debido a la alta rotación del personal militar, este no cuenta con el perfil adecuado para desempeñar las funciones financieras que se le asignan por lo tanto esto representa una DEBILIDAD ALTA para la institución.

13. Considera usted que las tecnológicas de comunicación que maneja la Dirección de Finanzas son :

Tabla Nª 32 Tecnologías de Comunicación de la Dirección de Finanzas del Ejército

| Innovados y Vigentes | Medianamente Innovados y Vigentes | Obsoletos |
|----------------------|-----------------------------------|-----------|
| 8 | 2 | 8 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
 Elaborado por: Autores

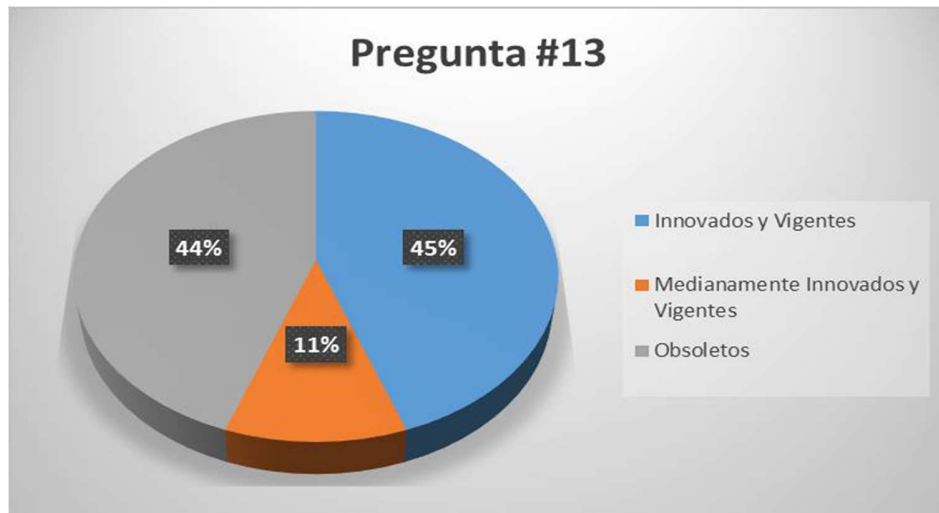


Figura Nª 33 Tecnologías de Comunicación de la Dirección de Finanzas del Ejército
 Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
 Elaborado por: Autores

Conclusión: El Mayor porcentaje de los encuestados coincidieron en que la dirección de finanzas del Ejército cuenta con tecnologías de comunicación innovadas y vigentes por lo tanto esto representa una FORTALEZA ALTA para la institución.

14. ¿Considera usted que el ESIGEF integra todos los módulos necesarios para la gestión financiera de la Dirección y atiende a las necesidades reales y actuales de la institución?

Tabla N° 33 Funcionamiento del Sistema Integrado de gestión financiera

| Si | Medianamente | No |
|----|--------------|----|
| 9 | 1 | 0 |

Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

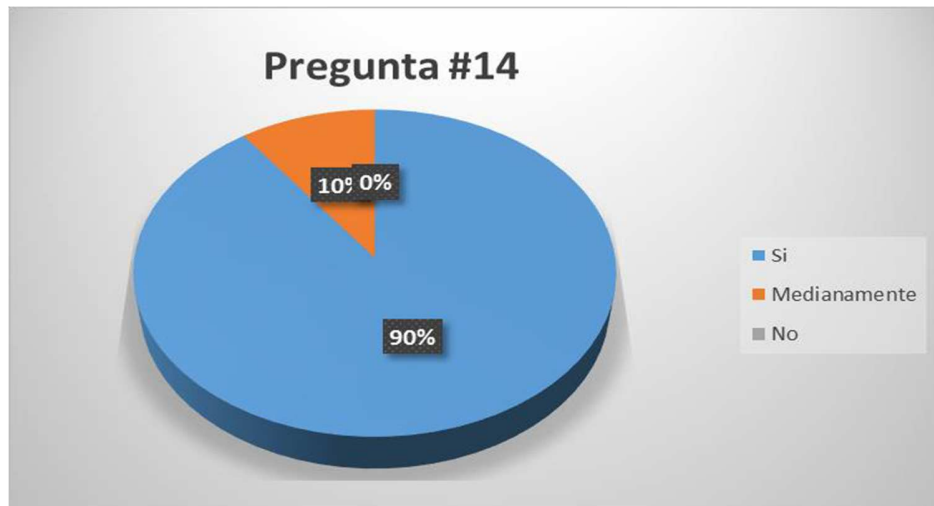


Figura N° 34 Funcionamiento del Sistema Integrado de gestión financiera
Fuente: Dirección de Finanzas de Ejército
Elaborado por: Autores

Conclusión: En su totalidad los funcionarios de la Dirección coinciden que el ESIGEF atiende a todas las necesidades de la Dirección Financiera del Ejército e integra todos los módulos necesarios para el Optimo manejo de la información financiera por lo tanto esto representa una FORTALEZA ALTA para la institución.

En este contexto, la Fuerza Terrestre ha mantenido el comprometimiento permanente para la aplicación oportuna y eficiente de procedimientos establecidos por los organismos pertinentes, con el propósito de desarrollar la gestión financiera en forma objetiva y transparente.

Uno de los factores claves de éxito para conservar invulnerable la gestión financiera en las Entidades Operativas Desconcentradas de la Fuerza Terrestre, ha sido la capacitación oportuna y constante a los actores involucrados, cuya actividad ha conllevado al mejoramiento continuo, contribuyendo considerablemente al logro de los objetivos institucionales.

El comportamiento de los actores para desarrollar las actividades cotidianas en el sistema financiero, se inspiran en el respeto y acatamiento de disposiciones vigentes, claridad en el cumplimiento y exigencia de responsabilidades mutuas, logando la calidad en la administración de los recursos económicos.

Bajo este esquema, la Dirección de Finanzas de la Fuerza Terrestre, desarrolla sus actividades cotidianas, alineándose al mejoramiento continuo, en todo nivel, basados en la capacitación apropiada al talento humano para cumplir eficazmente con los procedimientos instituidos.

2.3. Análisis FODA Y DOFA

2.3.1. Matrices

Después de realizados los análisis del Macro Ambiente y el Micro ambiente y sus respectivos impactos en la organización vamos a determinar las matrices básicas de: Impacto, Vulnerabilidad y de Aprovechabilidad.

Según los resultados de estas matrices se pueden señalar que del análisis de los datos se efectuara una evaluación de los procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército con el fin de precisar los factores críticos para que así una vez identificados se puede realizar una reestructuración o cambios para beneficio de todos los involucrados en estos procesos.

Matriz de Impacto Externa

Recogemos todos los datos obtenidos del análisis externo de la institución que se realizó mediante encuestas. Para así ordenar todas las oportunidades y amenazas en una matriz dividiéndolas según su calificación, es decir: altas, medias, bajas cada una con un puntaje respectivo de 5,3 y 1 como en la siguiente escala.

| Calificación | Porcentaje | Impacto |
|--------------|------------|---------|
| Alta | 70%-100% | 5 |
| Media | 40%-69% | 3 |
| Baja | 0%-39% | 1 |

Tabla Nª 34 Matriz de impacto externa

| FACTORES | OPORTUNIDADES | | | AMENZAS | | | IMPACTO | | |
|---|---------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-----|-----|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | 5 | 3 | 1 |
| MACROAMBIENTE | | | | | | | | | |
| 1. POLÍTICO | | X | | | | | | 3-O | |
| 2. SOCIAL | | | | | X | | | 3-A | |
| 3. ECONÓMICO | | | | | X | | | 3-A | |
| 4. TECNOLÓGICO | X | | | | | | 5-O | | |
| 5. JUDICIAL | | X | | | | | | 3-O | |
| MICROAMBIENTE | | | | | | | | | |
| CLIENTE | | | | | | | | | |
| Buena calidad del servicio proporcionado | | X | | | | | | 3-O | |
| Tiempo de respuesta a los requerimientos rápido | | | | | | X | | | 1-A |
| Calidad y confiabilidad de la información proporcionada | | | | | | X | | | 1-A |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|---|-----|-----|-----|
| Asignación Presupuestaria no suficiente | | | | | X | | | 3-A | |
| Tramitación de documentos medianamente eficiente | | | | | | X | | | 1-A |
| PROVEEDORES | | | | | | | | | |
| Atención a pedidos de los proveedores lenta | | | | | X | | | 3-A | |
| Devolución de documentos con errores constante | | | | X | | | 5-A | | |
| Entrega de Información Financiera demorada | | | | | X | | | 3-A | |
| INSTITUCIONES DE CONTROL | | | | | | | | | |
| NORMATIVA LEGAL | | | X | | | | | | 1-0 |
| ORGANISMOS DE CONTROL | | | X | | | | | | 1-0 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborador por: Autores

Matriz de Impacto Interna

En esta matriz de pueden determinar todas las fortalezas y debilidades de la institución fundamentándonos en las encuestas realizadas al personal interno de la Dirección de Finanzas del Ejército. Hemos tabulados en la siguiente matriz el impacto interno obteniendo los siguientes resultados

Tabla N° 35 Matriz de Impacto Interna

| FACTORES | Pregunta | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
|--|----------|------------|-------|------|-------------|-------|------|---------|-----|-----|
| | | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA | 5 | 3 | 1 |
| Principios y Valores aplicados | 1 | | x | | | | | | 3-F | |
| Desconocimiento del Organigrama institucional | 2 | | | | | | x | | | 1-D |
| Funciones y Responsabilidades del cargo bien establecidas | 3 | x | | | | | | 5-F | | |
| Manuales e Instructivos no difundidos | 4 | | | | | x | | | 3-D | |
| Jefatura Democrática | 5 | x | | | | | | 5-F | | |
| Evaluación de Actividades justas y oportunas | 6 | | x | | | | | | 3-F | |
| Aplicación de cursos de capacitación en su totalidad | 7 | x | | | | | | 5-F | | |
| Alta Rotación de personal militar | 8 | | | | x | | | 5-D | | |
| Asignación presupuestaria suficiente | 9 | | x | | | | | | 3-O | |
| Control Interno Deficiente | 10 | | | | x | | | 5-D | | |
| Bajo nivel de Capacitación personal militar | 11 | | | | x | | | 5-D | | |
| Tecnologías de Comunicación innovadas y vigentes | 12 | x | | | | | | 5-F | | |
| Buen funcionamiento del Sistema de Integrado de gestión financiera | 13 | x | | | | | | 5-F | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborador por: Autores

Matriz de Aprovechabilidad

Tabla N° 36 Matriz de Aprovechabilidad

| OPRTUNIDADES | | FACTOR POLÍTICO | FACTOR TECNOLOGICO | JUDICIAL | FACTOR | CALIDAD SERVICIO | NORMATIVA LEGAL | ORGANISMOS CONTROL | TOTAL |
|---|---|--------------------|-----------------------|----------|-----------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------|
| FORTALEZAS | | 3 | 5 | | 3 | 3 | 1 | 1 | |
| PRINCIPIOS Y VALORES DEBIDAMENTE APLICADOS | 3 | 1 | 1 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 2 |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO BIEN ESTABLECIDAS | 5 | 1 | 1 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 2 |
| JEFATURA DEMOCRATI CA | 5 | 1 | 1 | | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 0 |
| EVALUACION ACTIVIDADES JUSTA Y OPORTUNA | 3 | 1 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 6 |
| APLICACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN EN SU TOTALIDAD | 5 | 1 | 3 | | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 8 |
| TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN INNOVADAS Y VIGENTES | 5 | 1 | 5 | | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 6 |
| BUEN FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA | 5 | 1 | 5 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 6 |
| TOTAL | | 7 | 19 | | 23 | 33 | 23 | 25 | |
| | | | | | 4º | 1º | 3º | 2º | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborador por: Autores

Matriz de Vulnerabilidad

Tabla N° 37 Matriz de Vulnerabilidad

| AMENAZAS | FACTOR | FACTOR | TIEMPOS | CALIDAD | ATENCION | DEVOLUCION | ENTREGA INF | ASIGNACION | TRAMI | TOTAL | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|------------|-------------|-------------|-----------|-------|----|
| | SOCIA | ECONOMICO | RESPUESTA | INFO | PROVEEDORES | DOCUTOS | FINANCIERA | PRESUPUESTO | DOCUS | | |
| DEBILIDADES | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | | |
| DESCONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | - |
| MANUALES E INTRUCTIVOS NO DIFUNDIDOS | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| ALTA ROTACION DE PERSONAL | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5º |
| CONTROL INTERNO | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | - |
| BAJO NIVEL DE CAPACITACION PERSONAL MILITAR | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| ESTRUCTURA NO ORGANIZADA POR PROCESOS | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 1 |
| ESCASO APROVECHAMIENTO TECNOLOGICO | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2º |
| INADECUADA E INOPORTUNA APLICACIÓN DE POLITICAS INTERNAS | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | º |
| TOTAL | 12 | 1 | 30 | 28 | 2 | 28 | 30 | 8 | 26 | | |
| | | | 1º | 4º | 5º | 3º | 2º | | 6º | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborador por: Autores

2.3.2. Análisis FODA

Tabla Nª 38 MATRIZ FODA

| MATRIZ FODA | | | |
|--------------------|--|--|------------|
| No. | FORTALEZAS | DEBILIDADES | No. |
| 1 | Ejecución del presupuesto asignado suficiente. | Planificación presupuestaria aprobada que no se aplica; | 1 |
| 2 | Sistema de gestión financiera que integra los módulos de presupuesto, contabilidad , tesorería, control físico de bienes; | Estructura no organizada por procesos | 2 |
| 3 | Talento humano civil altamente capacitado, proactivo e idóneo en el nivel operativo; | Constante rotación del personal militar; | 3 |
| 4 | Sistema integrado de gestión financiera innovado y fortalecido con requerimientos implementados de acuerdo a las reales necesidades del Ejército (e-SIGEF) | Falta de perfil profesional para el personal militar involucrado en los procesos financieros. | 4 |
| 5 | Tecnologías de Comunicación e Información vigentes | Inadecuada e inoportuna aplicación de políticas internas. | 5 |
| | | Escaso aprovechamiento tecnológico | 6 |
| | | Control Interno deficiente | 7 |
| No. | OPORTUNIDADES | AMENAZAS | No. |
| 1 | Imagen y credibilidad institucional; | Recortes presupuestarios constantes por parte del Ministerio de Finanzas; | 1 |
| 2 | Plataforma tecnológica del Estado en el campo financiero; | Constantes cambios en la normativa financiera; | 2 |
| 3 | Convenios de capacitación con entidades gubernamentales; | El sistema financiero no integra el módulo de bienes de larga duración con los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería y control físico de bienes; | 3 |
| 4 | Asignación oportuna del Estado en el presupuesto institucional. | Baja del precio del petróleo permite la reducción de la asignación del presupuesto por parte del Estado | 4 |
| 5 | Normativa Publica actualizada en el campo financiero | Reducción del personal militar de las Fuerzas Armadas | 5 |
| 6 | Capacitación en el exterior de los funcionarios involucrados en gestión financiera | El Ministerio de Finanzas no concluye con el desarrollo de la herramienta para el control y registro de los bienes y existencia | 6 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborador por: Autores

2.3.3. Análisis FO-DO-FA-DA

Tabla N° 39 Cruce fortalezas con oportunidades

| CRUCE FORTALEZAS CON OPORTUNIDADES | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|---|---|
| OPORTUNIDADES | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| FORTALEZAS | | Imagen y credibilidad institucional | Plataforma tecnológica del Estado en el campo financiero; | Convenios de capacitación con entidades gubernamentales; | Asignación oportuna del Estado en el presupuesto institucional. | Normativa Pública actualizada en el campo financiero | Capacitación en el exterior de los funcionarios involucrados en gestión financiera |
| 1 | Ejecución del presupuesto asignado suficiente. | 5 | 5 | 5 | <u>9</u> | 5 | 5 |
| 2 | Sistema de gestión financiera que integra los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería, control físico de bienes; | - 1 | <u>9</u> | - <u>9</u> | 5 | <u>9</u> | - 5 |
| 3 | Talento humano civil altamente capacitado, proactivo e idóneo en el nivel operativo; | <u>9</u> | - 5 | <u>9</u> | 5 | - 5 | <u>9</u> |
| 4 | Sistema integrado de gestión financiera innovado y fortalecido con requerimientos implementados de acuerdo a las reales necesidades del Ejército (e-SIGEF) | 5 | - <u>9</u> | - 5 | 5 | <u>9</u> | 5 |
| 5 | Tecnologías de Comunicación e Información vigentes | 5 | <u>9</u> | <u>9</u> | 5 | 5 | 5 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborador por: Autores

Tabla N° 40 Cruce debilidades con oportunidades

| CRUCE DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|--|
| OPORTUNIDADES | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| DEBILIDADES | | Imagen y credibilidad institucional | Plataforma tecnológica del Estado en el campo financiero. | Convenios de capacitación con entidades gubernamentales. | Asignación oportuna del Estado en el presupuesto institucional. | Normativa Pública actualizada en el campo financiero. | Capacitación en el exterior de los funcionarios involucrados en gestión financiera. |
| 1 | Planificación presupuestaria aprobada que no se aplica. | 1 | 5 | 1 | <u>9</u> | <u>9</u> | 1 |
| 2 | Estructura no organizada por procesos. | 5 | 5 | 5 | 5 | <u>9</u> | 5 |
| 3 | Constante rotación del personal militar. | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Falta de perfil profesional para el personal militar involucrado en los procesos financieros. | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | <u>9</u> |
| 5 | Inadecuada e inoportuna aplicación de políticas internas. | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 6 | Escaso aprovechamiento tecnológico. | 5 | <u>9</u> | 5 | 1 | 1 | 5 |
| 7 | Control Interno deficiente. | <u>9</u> | <u>9</u> | 1 | 5 | <u>9</u> | 1 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborador por: Autores

Tabla N° 41 Cruce fortalezas con amenazas

| CRUCE FORTALEZAS CON AMENAZAS | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|
| AMENAZAS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| FORTALEZAS | | Recortes presupuestarios constantes por parte del Ministerio de Finanzas | Constantes cambios en la normativa financiera | El sistema financiero no integra el módulo de bienes de larga duración con los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería y control físico de bienes | Baja del precio del petróleo permite la reducción de la asignación del presupuesto por parte del Estado | Reducción del personal militar de las Fuerzas Armadas | El Ministerio de Finanzas no concluye con el desarrollo de la herramienta para el control y registro de los bienes y existencia |
| 1 | Ejecución del presupuesto asignado suficiente. | <u>9</u> | 5 | 1 | <u>9</u> | 1 | 1 |
| 2 | Sistema de gestión financiera que integra los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería, control físico de bienes. | 1 | 5 | <u>9</u> | 1 | 1 | <u>9</u> |
| 3 | Talento humano civil altamente capacitado, proactivo e idóneo en el nivel operativo. | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 |
| 4 | Sistema integrado de gestión financiera innovado y fortalecido con requerimientos implementados de acuerdo a las reales necesidades del Ejército (e-SIGEF). | 1 | <u>9</u> | <u>9</u> | 1 | 1 | <u>9</u> |
| 5 | Tecnologías de Comunicación e Información vigentes. | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborador por: Autores

Tabla Nª 42 Cruce debilidades con amenazas

| CRUCE DEBILIDADES CON AMENAZAS | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|
| AMENAZAS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| DEBILIDADES | | Recortes presupuestarios constantes por parte del Ministerio de Finanzas | - Constantes cambios en la normativa financiera | El sistema financiero no integra el módulo de bienes de larga duración con los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería y control físico de bienes | Baja del precio del petróleo permite la reducción de la asignación del presupuesto por parte del Estado | Reducción del personal militar de las Fuerzas Armadas | El Ministerio de Finanzas no concluye con el desarrollo de la herramienta para el control y registro de los bienes y existencia |
| 1 | Planificación presupuestaria aprobada que no se aplica. | <u>9</u> | 5 | 1 | <u>9</u> | 1 | 1 |
| 2 | Estructura no organizada por procesos. | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | Constante rotación del personal militar. | 1 | 1 | 1 | 1 | <u>9</u> | 1 |
| 4 | Falta de perfil profesional para el personal militar involucrado en los procesos financieros. | 1 | <u>9</u> | 1 | 5 | 5 | 1 |
| 5 | Inadecuada e inoportuna aplicación de políticas internas. | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 |
| 6 | Escaso aprovechamiento tecnológico. | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 |
| 7 | Control Interno deficiente. | 1 | <u>9</u> | <u>9</u> | 1 | 1 | <u>9</u> |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborador por: Autores

Análisis de Matriz FO-DO-FA-

DA Estrategias

Fortalezas y Oportunidades (FO)

Combinamos Las Fortalezas F2-F4 y F5 con las Oportunidades O2-O3 y O5

Aprovechar y explotar la máximo los beneficios tecnológicos proporcionados por el Sistemas integrado de información financiera e-SIGEF.

Combinamos Las Fortalezas F3 con las Oportunidades O3 y O6

Mantener convenios interinstitucionales en funciones de fortalecer la capacitación continua del personal involucrado en la gestión financiera de la institución

Combinamos Las Fortalezas F3 con las Oportunidades O1

Mantener invulnerable la imaginen institucional alcanzada

Combinamos Las Fortalezas F3 con las Oportunidades O1

Mantener invulnerable la imaginen institucional alcanzada

Combinamos Las Fortalezas F1 con las Oportunidades O4

Mantener una eficiente gestión presupuestaria basada en el plan operativo anual como estable la normativa publica

Debilidades y Oportunidades (DO)

Combinamos las Debilidades D2 con las Oportunidades O5

Implementar la gestión por procesos en la Dirección de Finanzas del Ejército bajo la normativa de la Secretaria Nacional de La Administración Pública (SNAP)

Combinamos las Debilidades D7 con las Oportunidades O5

Disminuir la generación de responsabilidades por parte de los organismos de control

Fortalezas y Amenazas (FA)

Combinamos las Fortalezas F2 con las Amenazas A6

Mantener un registro por memorizado de todos los bienes y existencias hasta la implementación de la nueva herramienta gubernamental para este modulo

Combinamos las Fortalezas F2 con las Amenazas A3

Mantener un registro actualizado y sustentado con la debilidad documentación soporte de los bienes de larga duración temporal hasta una nueva disposición gubernamental para la integración de este módulo al e-SIGEF.

Debilidades y Amenazas (DA)

Combinamos las Debilidades D1 con las Amenazas A1-A2

Ejecutar el presupuesto asignado de forma oportuna y eficiente

Combinamos las Debilidades D4 con las Amenazas A2

Proponer un proceso de selección del personal militar más riguroso de tal manera que cumplan con el perfil profesional idóneo para formar parte de la Dirección de Finanzas del Ejército

Combinamos las Debilidades D3 con las Amenazas A5

Proponer una estabilidad mínima de 2 a 3 años del personal militar que forma parte de la gestión financiera a nivel jefaturas en la Dirección de Finanzas del Ejército.

Combinamos las Debilidades D7 con las Amenazas A2-A3-A6

Implementar Evaluaciones periódicas y control a cada una de las áreas de la Dirección de Finanzas del Ejército basados en las normativas establecidas por las entidades de control

CAPITULO III

LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE LOS PROCESOS

3.1. Levantamiento de los procesos, subprocessos, actividades y procedimientos

Es importante tener definido la técnica de levantamiento de procesos y la herramienta para esto. Un proceso de levantamiento se da en varias interacciones con los miembros de los equipos conformados en la planificación inicial. Después de la discusión u organización de los grupos se documenta, verifica y se realiza la revisión. Es esencial para cada proceso modelado y descrito que sea confirmado por la persona responsable (usualmente un mando medio) para evitar mal entendidos en las etapas futuras. Estos modelos suelen cambiar varias veces por sugerencias de los miembros de los grupos en las entrevistas que el equipo realiza.

Se debe tener en cuenta que es una etapa que consume muchos recursos y que requiere en tiempo gran parte del programado. Esta parte de la etapa requiere mucha reflexión por parte del equipo.



Figura N° 35 Levantamiento de Procesos

Fuente: J. Harrinton

Elaborado Por: Los Autores

Organizar grupos y entrevistas: Estos grupos la conforman actores y participantes del proceso, grupo de levantamiento de información y mandos medios en la toma de decisiones. Por lo general se empezará desde la comprensión conceptual del proceso. Es importante acá definir los actores de los procesos haciendo un levantamiento rápido por parte del equipo. Se realizan entrevistas a actores claves dentro del grupo organizado para el proceso.

Documentar: Existe un modelo para la documentación, donde se detalla el diagrama de flujo de acuerdo a la notación BPMN que será explicado más adelante y que se puede tener referencia en www.bpmi.org. Además, se hace una descripción de los diagramas de flujo correspondientes y se incluye demás documentación de apoyo (descripción y comentarios adicionales).

Revisión: La revisión es una parte importante, los mandos medios o responsables de los procesos deben revisar los procesos modelados e ir aprobando parcialmente el flujo de trabajo levantado

El levantamiento de los procesos en la de la Dirección de Finanzas del Ejército permitirá lo siguiente:

- Asegurar que las áreas se encuentren interrelacionadas y se ejecuten los procesos de forma estándar.
- Monitorear la variación de los indicadores constante como una necesidad institucional que apoyarán el riesgo operativo controlado por las entidades de control.
- Proporcionar una estructura organizacional que promueva cambios que faciliten el control interno.

Es imperiosa y prioritaria la ejecución del proyecto a realizarse, porque estamos caminando hacia un futuro que nos demanda mayor fuerza y decisión, y para ello se requiere la mejor preparación y una efectiva gestión.

3.2. Elementos del proceso

Los principales elementos del proceso son:

Entradas:

Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas. Los insumos son las entradas del proceso y pueden ser uno o varios componentes imprescindibles, los cuales deben ser específicos y diferentes entre ellos y correlativos para un producto determinado, que a través del desarrollo de las tareas o actividades identificadas en el proceso se relacionan y articulan entre sí. A los insumos también se los denominan como materia prima.

Proceso de Transformación:

Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema. El procedimiento del proceso es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso. Las tareas y actividades deben ser diseñadas y explicadas, Cómo hacerlas; mediante los tradicionales procedimientos escritos (manuales, instructivos, etc.), es decir:

- Describir como se hace el proceso (tareas / actividades).
- Relaciones y articulaciones con otras (tareas / actividades).
- Descripción de flujo gramas y flujos de información.

- El tiempo de duración y el costo del proceso.
- El número de puestos existentes en cada proceso.
- El perfil de los puestos.
- El perfil profesional idóneo para desempeñar el puesto (desarrollar y ejecutar las tareas / actividades del proceso).

Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo. La salida del proceso es el resultado, producto final o ejecutado con característica de interno o externo, el cual es aceptado o no por los clientes o usuarios

Límites: Una de las primeras labores del responsable del proceso consiste en definir los límites inicial y final del proceso, es decir donde comienza y donde termina ya que es de vital importancia dentro de lo que significa la administración y organización moderna ya que esta abarca un amplio y complejo laberinto de procesos que interactúan y a la vez son interdependientes es así que pasa descomponer el gran laberinto en piezas lógicas y manejables es crucial definir los límites de éste.

Características de los Procesos

Las principales características de un proceso son:

Flujo: Los métodos para transformar el input en output en todos los procesos de la organización.

Efectividad: Como satisfacer las expectativas del cliente y alcanzar sus requerimientos.

Eficiencia: Que acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.

Tiempo del Ciclo: El lapso necesario para transformar el input en output.

Costo: Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

La administración por procesos es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos.



Figura N° 36 Clasificación de los Procesos
Fuente: J. Harrinton
Elaborado Por: Los Autores

Los procesos Gobernantes: son procesos gerenciales de Planificación y Control, son procesos que se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las directrices necesarias a una organización y se encuentran bajo responsabilidad, guía y liderazgo exclusivos de la alta gerencia.

Los procesos Sustantivos: son aquellos que generan productos y servicios de alto impacto sobre la satisfacción del cliente.

Los procesos Adjetivos : son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, se orientan a todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

JERARQUÍA DE PROCESOS

Macroproceso: Procesos grandes de amplio alcance que a menudo cruzan las barreras funcionales

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. (Rojas, 2004)

Subproceso: Un pequeño proceso compuesto de actividades y pasos detallados. Este podría ser completado por una sola persona

Actividad: Conjunto de tareas, organizadas con alguna dinámica, con un claro inicio y fin, que permite producir una salida o un resultado para una subsiguiente actividad o cliente

Tarea: Es la unidad fundamental del trabajo en un proceso y puede ser definida como una acción que produce una salida y que puede utilizar una o varias entradas

Procedimientos: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

A continuación se procedió realizar el inventario de los procesos, procesos, actividades y procedimientos de la Dirección de Finanzas del Ejército.

Tabla Nª 43 Inventario de Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército

| INVENTARIO DE PROCESOS 2015 DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DEL EJÉRCITO | | | | | | |
|--|--|---|--|---|-------------|-----|
| MACROPROCESO | PROCESO | SUBPROCESO NIVEL-0 | SUBPROCESO NIVEL-1 | PRODUCTO | CODIGOS | No. |
| GESTIÓN FINANCIERA | GF 1. ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | GF 1.1 Formulación Presupuestaria | GF 1.1.1 Formulación de la proforma de ingresos presupuestaria | Plan Anual de políticas públicas | GF 1.1.1.1P | 1 |
| | | GF 1.2 Ejecución Presupuestaria | GF 1.2.1 Programación Financiera | Programación financiera del compromiso y devengado de la unidad ejecutora | GF 1.2.1.1P | 2 |
| | | | GF 1.2.2 Reformas presupuestaria | Comprobante de Modificación presupuestaria de gastos | GF 1.2.2.1P | 3 |
| | | | | Comprobante de modificación presupuestaria de ingresos | GF1.2.2.2P | 4 |
| | | | GF 1.2.3 Certificaciones Presupuestaria | Comprobante de certificación presupuestaria | GF1.2.3.1P | 5 |
| | | | | Oficio de la Dirección Financiera del Ejército | GF1.2.3.2P | 6 |
| | | GF 1.2.4 Procedimientos de control previo EOD | Hoja de Control de devolución de órdenes de gasto | GF 1.2.4.1P | 7 | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|-------------|
| | | | Reporte de Anticipos y Liquidación de Viáticos al interior y exterior del País | GF 1.2.4.2P | 8 |
| | | | Informes Sobre el análisis de la documentación soporte de las ordenes de gasto | GF 1.2.4.3P | 9 |
| | | | Informe anual sobre el indice de eficiencia , margen de error y cumplimiento de la línea base establecida por el departamento de presupuesto | GF 1.2.4.4P | 10 |
| | | GF 1.2.5 Procedimiento de Control Interno EOD | Informe de Validación de la ejecución del compromiso presupuestal | GF1.2.5.1P | 11 |
| | | | Informe del Evaluación de la ejecución presupuestaria mensual y anual a nivel de planes básicos de la UE "Fuerza Terrestre" | GF1.2.5.2P | 12 |
| | | GF 1.3 Evaluación Presupuestaria | GF1.3.1 Procedimiento de Evaluación Presupuestaria | Informe semanal, mensual, cuatrimestral, anual de las evaluaciones a la ejecución presupuestaria | GF 1.3.1.1P |

| | | | | | |
|--|--|---|--|-------------|----|
| | GF 1.4 Clausura y Liquidación Presupuestaria | GF 1.4.1 Clausura y Liquidación Presupuestaria | Informe de liquidación presupuestaria | GF 1.4.1.1P | 14 |
| GF 2. ADMINISTRACIÓN DE LA CONTABILIDAD | GF 2.1 Registro del Hecho Económico | GF 2.1.1 Generación del Código Único de Registro de Gasto | Cuadro de control de los diversos grupos de cuentas | GF.2.1.1.1P | 15 |
| | | | CUR de Gastos | GF.2.1.1.2P | 16 |
| | | GF 2.1.2 Anticipo de Remuneraciones | Cuadros estadísticos de los anticipos de remuneraciones otorgados | GF 2.1.2.1P | 17 |
| | | | Cuadro de control de los anticipos recuperados y de los pendientes por recuperar | GF 2.1.2.2P | 18 |
| | | | Cuadro de conciliación de valores entre los saldos del sistema eSIGEF y el sistema de control de anticipos | GF 2.1.2.3P | 19 |
| | | GF 2.1.3 Control de Cuentas por Cobrar | Cuadros de control de cuentas por cobrar | GF 2.1.3.1P | 20 |
| | | | CUR Contable de cuentas por cobrar | GF 2.1.3.2P | 21 |
| | | GF 2.1.4 Control de Activos Fijos | Cuadros de control de Activos Fijos | GF 2.1.4.1P | 22 |
| | | | CUR Contable de Activos Fijos | GF 2.1.4.2P | 23 |
| | | GF 2.1.5 Control cuentas de Orden Garantías | Cuadros de control de Garantías | GF 2.1.5.1P | 24 |

| | | | | | |
|--|-------------------|--|---|--------------|----|
| | | | CUR Contable de Garantías | GF 2.1.5.2P | 25 |
| | | GF 2.1.6 Fondos de Terceros | Movimiento bancario donde consta el valor a registrar | GF 2.1.6.1P | 26 |
| | | | CUR Contable de Garantías | GF 2.1.6.2P | 27 |
| | | GF 2.1.7 Registro y Control de Existencias | CUR de Gastos de Existencias | GF 2.1.7.1P | 28 |
| | | | CUR Contable de Garantías | GF 2.1.7.2P | 29 |
| | | | Cuadro de Control de las Existencias | GF 2.1.7.3P | 30 |
| | | GF 2.1.8 Ajustes y Reclasificaciones | Documentación de Respaldo | GF 2.1.8.1P | 31 |
| | | | CUR Contable de Ajustes o reclasificación | GF 2.1.8.2P | 32 |
| | | GF 2.1.9 Anticipos de Viáticos | Cuadro de Control de Anticipo de Viáticos | GF 2.1.9.1P | 33 |
| | | | CUR Contable de Anticipo | GF 2.1.9.2P | 34 |
| | | | CUR de Gasto de la liquidación | GF 2.1.9.3P | 35 |
| | | GF 2.1.10 Anticipos de Contratos | Cuadro de Control de Anticipos de Contratos | GF 2.1.10.1P | 36 |
| | | | CUR Contable de Anticipo | GF 2.1.10.2P | 37 |
| | | | CUR de Gasto de la liquidación | GF 2.1.10.3P | 38 |
| | GF 2.2 Análisis y | GF 2.2.1 Control de Bancos | Cuadro de control de | GF 2.2.1.1P | 39 |

| | | | | | | |
|--|-------------------------|---|--|-------------------------------|-------------|----|
| | Conciliación de Cuentas | | Bancos | | | |
| | | | Informe de Novedades | GF 2.2.1.2P | 40 | |
| | | GF 2.2.2 Control Fiscal | Mayores contables de Impuestos | GF 2.2.2.1P | 41 | |
| | | | Informes de novedad | GF 2.2.2.2P | 42 | |
| | | GF 2.2.3 Liquidación de Remuneraciones | Hoja de Control con la liquidación de remuneraciones | GF 2.2.3.1P | 43 | |
| | | | Informe de Novedades | GF 2.2.3.2P | 44 | |
| | | GF 2.2.4 Control de Hojas de Salida | Hoja de Salida pre-impresa y pre-numerada | GF 2.2.4.1P | 45 | |
| | | | Certificado de no adeudar | GF 2.2.4.1P | 46 | |
| | | GF 2.2.5 Liquidación de Agregadurías | Liquidación de Agregadurías | GF 2.2.5.1P | 47 | |
| | | | Telegrama a las Agregadurías | GF 2.2.5.2P | 48 | |
| | | GF 2.2.6 Seguimiento de Recomendaciones Auditoria | Matriz de Recomendaciones de Auditoria | GF 2.2.6.1P | 49 | |
| | | | Informe de Recomendaciones | GF 2.2.6.2P | 50 | |
| | | GF 2.3 Situación Financiera | GF 2.3.1 Análisis de Cuentas | Análisis de Cuentas | GF 2.3.1.1P | 51 |
| | | | | Reportes del Programa E-SIGEF | GF 2.3.1.2P | 52 |

| | | | | | |
|---|---------------------------|---|---|-------------|----|
| | | | Cuadros de Control e informes de los procedimientos | GF 2.3.1.3P | 53 |
| | GF 2.4 Gestión Documental | GF 2.4.1 Gestión Documental | Registro documental | GF 2.4.1.1P | 54 |
| | | | Índice Documental | GF 2.4.1.2P | 55 |
| | | | Reporte del sistema | GF 2.4.1.3P | 56 |
| | | | | | |
| GF 3. ADMINISTRACIÓN DE LA TESORERÍA | GF 3.1 Recaudaciones | GF 3.1.1 Ingresos | Ingresos de Caja | GF 3.1.1.1P | 57 |
| | | | Reportes Internos en Excel | GF 3.1.1.2P | 58 |
| | | | Solicitud al Banco CRI | GF 3.1.1.3P | 59 |
| | GF 3.2 Pagos | GF 3.2.1 Pagos en el País | Comprobante de Retención | GF 3.2.1.1P | 60 |
| | | | Comprobante de Pago | GF 3.2.1.2P | 61 |
| | | | Telegrama | GF 3.2.1.3P | 62 |
| | | GF 3.2.2 Pagos en el Exterior | Cuadro Resumen en Excel | GF 3.2.2.1P | 63 |
| | | | Formulario de Pagos al Exterior | GF 3.2.2.2P | 64 |
| | | | Comprobante único de Pago (CUR) | GF 3.2.2.3P | 65 |
| | | | Reportes de Transferencia del BCE | GF 3.2.2.4P | 66 |
| | | | Telegramas , Emails | GF 3.2.2.5P | 67 |
| | | GF 3.2.3 Anticipo de Sueldos | Comprobantes de Pago | GF 3.2.3.1P | 68 |
| | | | Comprobantes de ingreso a caja | GF 3.2.3.2P | 69 |
| | | GF 3.2.4 Actualización de Cuentas Bancarias | Reporte actualizado de la Cuenta Bancaria | GF 3.2.4.1P | 70 |

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------------|-------------|----|
| | GF 3.3 Obligaciones Tributarias | GF 3.3.1 Generación y Declaración de Impuestos | Comprobante de Retención | GF 3.3.1.1P | 71 | |
| | | | Formularios | GF 3.3.1.2P | 72 | |
| | | | Comprobante de Pago | GF 3.3.1.3P | 73 | |
| | | | Archivos magnéticos | GF 3.3.1.4P | 74 | |
| | | GF 3.3.2 Generación de Nomina Impuesto Relación de Dependencia | Archivo magnéticos | GF 3.3.2.1P | 75 | |
| | | GF 3.3.3 Consolidación recuperación IVA | Informe y cuadro consolidado | GF 3.3.3.1P | 76 | |
| | | GF 3.4 Control de Garantías | GF 3.4.1 Control de Garantías | Cuadro resumen de Pólizas | GF 3.4.1.1P | 77 |
| | | | GF 3.4.2 Control de Cauciones | Informe y cuadro consolidado | GF 3.4.2.1P | 78 |
| GF. 4 CONTROL FÍSICO DE BIENES | GF 4.1 Ingresar las Altas y bajas de Control de Bienes | GF 4.1.1 Ingreso y Registro de Bienes | Planificación anual de la Fuerza Terrestre | GF 4.1.1.1P | 79 | |
| | | | Planificación anuales de las actividades de la Dirección Financiera del Ejército | GF 4.1.1.2P | 80 | |
| | | | Plan Anual de las actividades del departamento de activos fijos de DFE | GF 4.1.1.3P | 81 | |
| | | GF 4.1.2 Bajas de Bienes no depreciables | Planificación anual de la Fuerza Terrestre | GF 4.1.2.1P | 82 | |
| | | | Planificación anuales de las actividades de la Dirección Financiera del Ejército | GF 4.1.2.3P | 83 | |

| | | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--|-------------|----|
| | | | | Plan Anual de las actividades del departamento de activos fijos de DFE | GF 4.1.2.3P | 84 |
| | | | GF 4.1.3 Baja de Bienes Depreciables | Planificación anual de la Fuerza Terrestre | GF 4.1.3.1P | 85 |
| | | | | Planificación anuales de las actividades de la Dirección Financiera del Ejército | GF 4.1.3.2P | 86 |
| | | | | Plan Anual de las actividades del departamento de activos fijos de DFE | GF 4.1.3.3P | 87 |
| | | GF 4.2 Consolidación del Patrimonio | GF 4.2.1 Patrimonio real del Ejército | Plan institucional de largo plazo de Fuerza Terrestre | GF 4.2.1.1P | 88 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Resumen de Inventario de Procesos

En el levantamiento de procesos realizado a la Dirección de finanzas del Ejército encontramos lo siguiente:

- 1 Macro Proceso : Gestión Financiera
- 4 Procesos : Administración Presupuestaria ,Administración Contable, Administración de Tesorería ,Control Físico de Bienes
- 14 Subprocesos Nivel-0
- 40 Subprocesos Nivel-1
- 88 Productos

3.3. Identificación de la cadena de valor organizacional

Esta metodología de procesos se basa en la administración de los mismos con enfoque en el usuario o cliente, que en muchos casos es el ciudadano, tal como lo estipula la Norma Internacional ISO 9001:2008. Tradicionalmente, las instituciones se han ordenado en base a su estructura organizacional. La existencia de jerarquías en las estructuras de gobierno conlleva a una orientación hacia la organización, olvidando sus procesos y lo más importante al usuario/ciudadano o cliente.

Una institución pública puede ser considerada como un sistema de procesos correlacionados entre si y que coexisten con la administración funcional. El hecho de tener diferentes planes y procesos horizontales, dificulta el control y gestión de los mismos. Cada área se responsabiliza de sus actividades, pero ninguna asume la responsabilidad y compromiso del proceso en su totalidad.

El sistema que esta metodología propone, se basa en la designación de un responsable para cada uno de los procesos (Dueño del proceso), siendo el responsable de la gestión funcional entre departamentos, la cual genera valor para el usuario o ciudadano, buscando siempre su satisfacción.

Este sistema enlazará a todos los sistemas y procesos que interviene en la función pública, lo cual permitirá alcanzar los objetivos detallados en el Plan Nacional para el Buen Vivir, por lo que está alineado a los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en el plan. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013)

Los procesos detallados deben ser tratados de manera particular, es por ello que se clasificará los mismos para realizar una metodología específica cuando corresponda. La mejora de la eficiencia en las instituciones del sector público no radica solamente en la mejora de sus procesos agregadores de

valor, sino también en los procesos de apoyo (administrativos), gobernantes y cadena de valor. Estos también deben ser objeto de mejora, previa realización de un análisis para conocer su eficiencia y áreas de oportunidad. Por ello es importante identificarlos y separarlos.

Para alcanzar los resultados esperados de esta metodología, es necesario que los funcionarios de la institución con alto nivel jerárquico, se comprometan con la implementación de las acciones definidas en la misma.

CADENA DE VALOR DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DEL EJÉRCITO



Figura N° 37 Cadena de valor de la Dirección de Finanzas del Ejército
Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Dirección de Finanzas del Ejército

3.4. Mapeo de Proceso

Es la representación gráfica de las operaciones con las cuales se trabaja en un momento dado, buscando de manera precisa y detallada cada una de las técnicas, instrumentos, procedimientos o etapas del proceso ya que constituye la médula del proyecto.

En estas circunstancias el mapeo de procesos toma como punto de inicio a la cadena de valor de una determinada institución y desde allí se va disgregando tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo y paso a paso se detallan los procesos y subprocesos de una manera clara y ordenada a través de la respectiva codificación. .

El mapeo de los procesos de una organización tiene la capacidad de descomponer a la Cadena de Valor de la misma en macro procesos,

en procesos, en subprocesos, en actividades y en tareas ligadas en el día a día de la empresa.



Figura N° 38 Mapa de Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado Por : Dirección de Finanzas del Ejército

3.5. Caracterización de los procesos y Subprocesos de la Gestión Financiera.

Los procesos que se encuentran inmersos en la Cadena de Valor, como indicamos anteriormente en de Dirección, Valor y Soporte, pero es necesario identificar aquellos que se caracterizan en la transformación de los insumos para llegar a definir nuestros productos o servicios para nuestro cliente interno o externo de la Dirección de Finanzas del Ejército.

Es importante que los identifiquemos pues es necesario que sepamos de ellos sus límites o alcance, sus responsables y actividades críticas de los mismos, con la finalidad de saber si sus indicadores que se encuentran suscritos son los adecuados para medir su eficiencia y eficacia de acuerdo a los objetivos y metas que tenga dicho proceso.

La caracterización de los procesos el propósito de esta parte del manual de procesos es mostrar en forma detallada el objetivo, alcance, políticas y demás lineamientos que se requieren para la correcta aplicación de cada uno de los procesos

ESTRUCTURA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS.

1. DEL PROCESO:


a. Del encabezado del formato

El contenido del encabezado se regirá a lo establecido en el formato “**Caracterización del Proceso**”, los tipos, tamaño y estilo de letra; dimensiones de las celdas y contenido de las celdas, se sujetarán a las siguientes instrucciones:

Tabla Nª 44 Ejemplo de encabezado

| | |
|-------------------------------|--|
| Logotipo | Logotipo de la Fuerza Terrestre (actualizado) con la palabra “ CARACTERIZACIÓN ” |
| Macroproceso: | Nombre del Macro proceso. Ejemplo “ GESTION FINANCIERA ” |
| Proceso: | Nombre del Proceso. Ejemplo “ GESTION PRESUPUESTARIA ” |
| Código: | El código está compuesto por dos campos separados por un punto y el nombre del proceso. El primer campo alfabético identifica al Macro proceso y el segundo campo numérico identifica al proceso según la secuencia de ejecución. Por ejemplo: Macroproceso: Gestión Financiera Proceso: Gestión Presupuestaria GF2: (GF) Identifica al macro proceso Gestión Financiera, (2) al proceso Gestión Presupuestaria. |
| Versión: | Indica el número de la versión del Subproceso Nivel 1. Ejemplo: 1.0 |
| Fecha Elaboración: | La fecha en que fue elaborado el proceso se escribirá de la siguiente manera: dd/mm/aa. Ejemplo: 01/04/15 . |
| Fecha última revisión: | La Fecha en que fue realizada la última revisión del proceso se debe escribir según el siguiente formato dd/mm/aa. Ejemplo: 15/04/15. |
| Página: | Corresponde al número de la página. |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
 Elaborado por : Dirección de Finanzas del Ejercito

| | | |
|---|---|---|
|  CARACTERIZACIÓN | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: DF2 |
| | PROCESO: GESTION DE PRESUPUESTO | VERSIÓN: 1.0 FECHA DE ELABORACIÓN:01 /04 /15 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN:15 /04 /15 PAGINA: 1 |

b. De las hojas subsecuentes del proceso


Los ítems a detallarse en la caracterización del proceso son los siguientes:

| | |
|--|---|
| A. Objetivo del Proceso | <p>En esta sección se debe indicar el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?</p> |
| B. Alcance del proceso | <p>En esta sección se debe indicar el ámbito de aplicación del proceso es decir la unidad orgánica dueña del proceso, así como se debe indicar los límites del proceso (primera actividad –inicio- y la última actividad –fin- del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades. Hay que preguntarse: ¿Hasta dónde, precisamente, se</p> |
| C. Responsable del proceso | <p>Corresponde a la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que el responsable del proceso tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar</p> |
| D. Requisitos legales del proceso | <p>Normas de control utilizadas por el proceso, constituyen todas las leyes, reglamentos, normas, instructivos, estatutos, etc. aprobados. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitución política del estado. - Ley Orgánica de las FF.AA - Reglamento Orgánico de la F.T. - Políticas de la Defensa |
| E. Políticas internas del proceso | <p>Intenciones específicas y orientación del proceso relativas al correcto funcionamiento. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfocar la gestión de la F.T, a la excelencia gerencial |
| F. Subprocesos | <p>En esta sección solamente se enlistan los subprocesos que conforman el proceso en cuestión. (VER FORMATO).</p> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| G. Indicadores del proceso | Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objetivo. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los |
| H. Registros del proceso | Documentos que recogen datos y/o resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución del proceso, constituyéndose en la evidencia de que las actividades del proceso se han |
| I. Documentos del proceso | Información y su medio de soporte. Constituyen los formatos para los registros, utilizados por cada uno de los procesos |
| J. Diagrama de flujo | <p>Constituye el desarrollo de las actividades de forma secuencial, ubicada cada actividad bajo el nombre del cargo responsable de su ejecución. Proporcionará elementos de juicio para saber si agregan valor a nuestros entregables y si están definidas con características de adaptabilidad al cambio de nuestro cliente externo. Además define sus límites o alcance e identifica a su responsable.</p> <p>Es importante indicar que mediante los Diagramas de Flujo, identificaremos en qué nivel de análisis del Proceso</p> |
| K. Instrucciones aclaratorias | En esta sección se realiza una descripción de las actividades que fueron gráficamente identificadas en el diagrama de flujo del subproceso. En los casos de actividades administrativas, no se requiere de un mayor nivel de detalle, al contrario, las actividades técnicas requieren ser explicitadas con un mayor nivel de detalle, si la extensión de la descripción sobrepasa el contenido de tres párrafos |

2. DEL SUBPROCESO

A nivel subproceso, se generaran diagramas de flujo Notación de Modelamiento (BPMN), de acuerdo al formato.

| | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|  DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL | MACROPROCESO: | CÓDIGO: VERSIÓN: FECHA DE | | | | | | |
| | PROCESO: | | | | | | | |
| | SUBPROCESO | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 100px;"></td> </tr> </table> | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

FORMATO APLICABLE A LOS FLUJOS DE LOS SUBPROCESOS

3. FORMATOS (Ejemplos)

3.1 EN LOS PROCESOS:

- En el literal "C" RESPONSABLE DEL PROCESO}

| RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|--|--|
| Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional | Liderar las actividades tendientes a aplicar formas o métodos orientados a la mejora continua de la gestión organizacional de la |

- En el literal “F” SUBPROCESOS

| NOMBRE | PERIODICIDAD |
|---|--------------|
| Mejoramiento de los sistemas | Continuo |
| Estructuración del sistema organizacional | Quinquenal |
| Implantación de los nuevos sistemas | Continuo |

- En el literal “G” INDICADORES DEL PROCESO

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|-----------------------------------|--|---|-------|------------|------------------------------------|
| Nivel de implementación alcanzado | Permite determinar el nivel alcanzado en la implementación del nuevo sistema | $\frac{\text{Nivel de implementación alcanzado}}{\text{Nivel de implementación planificado}} * 100$ | % | Semestral | Dpto. de Desarrollo Organizacional |

- En el literal “H” REGISTROS DEL PROCESO

| NOMBRE | UBICACIÓN |
|--|------------------------------------|
| Diagnóstico del sistema de gestión institucional | Dpto. de Desarrollo Organizacional |
| Plan de preparación para el cambio | Dpto. de Desarrollo Organizacional |

- En el literal “I” DOCUMENTOS DEL PROCESO

| CÓDIGO | NOMBRE |
|------------|---|
| DF2.1.1.F1 | Diagnóstico de la gestión institucional |
| DF2.1.2.F1 | Plan de preparación para el cambio |

- En el literal “J” **DIAGRAMA DE FLUJO (BPM)**

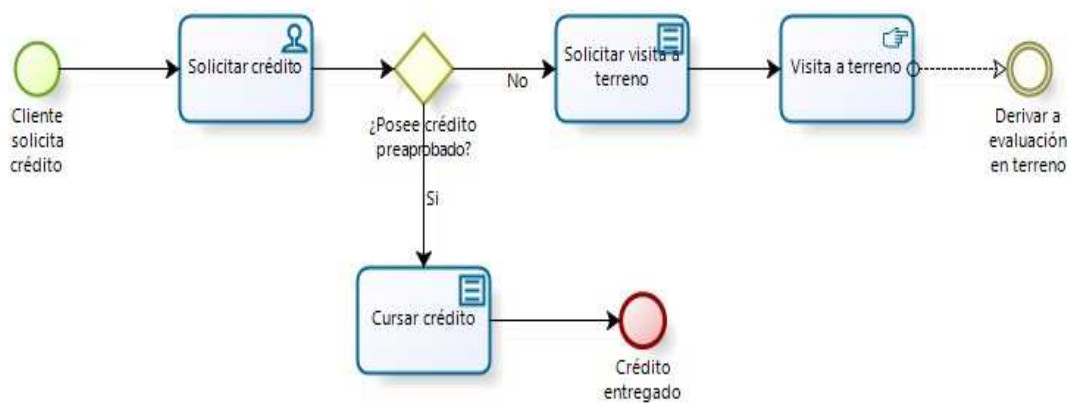


Figura N° 39 Diagrama de flujo (BPM)
Fuente: Bizagi Process Modeler
Elaborado por : Autores

4. CODIFICACIÓN

4.1 CODIGOS DE LOS MACROPROCESOS DEL EJÉRCITO

| ORD | MACROPROCESO | CODIGO |
|-----|------------------------------------|--------|
| 1. | Direccionamiento Estratégico | DE |
| 2. | Preparación del Poder | OP |
| 3. | Empleo del Poder | EM |
| 4. | Apoyo al Desarrollo | AD |
| 5. | Gestión del Talento Humano | TH |
| 6. | Gestión Logística | GL |
| 7. | Gestión Financiera | GF |
| 8. | Gestión de Sistemas de Informática | SI |
| 9. | Investigación y Desarrollo | ID |
| 10. | Inteligencia Militar | IM |
| 11. | Relaciones Interinstitucionales | RI |
| 12. | Gestión Jurídica | GJ |
| 13. | Seguridad de Operaciones | SO |
| 14. | Comunicación Social | CS |
| 15. | Educación | ED |
| 16. | Gestión Entidades Desarrollo | GE |
| 17. | Generación de Doctrina | DO |
| 18. | Control Gubernamental | CI |
| 19. | Asesoría | AS |
| 20. | Gestión Documental | GD |
| 21. | Asuntos Internos | AI |
| 22. | Seguridad Física | SF |
| 23. | Apoyo Administrativo | AA |

EJEMPLO DE CODIFICACIÓN

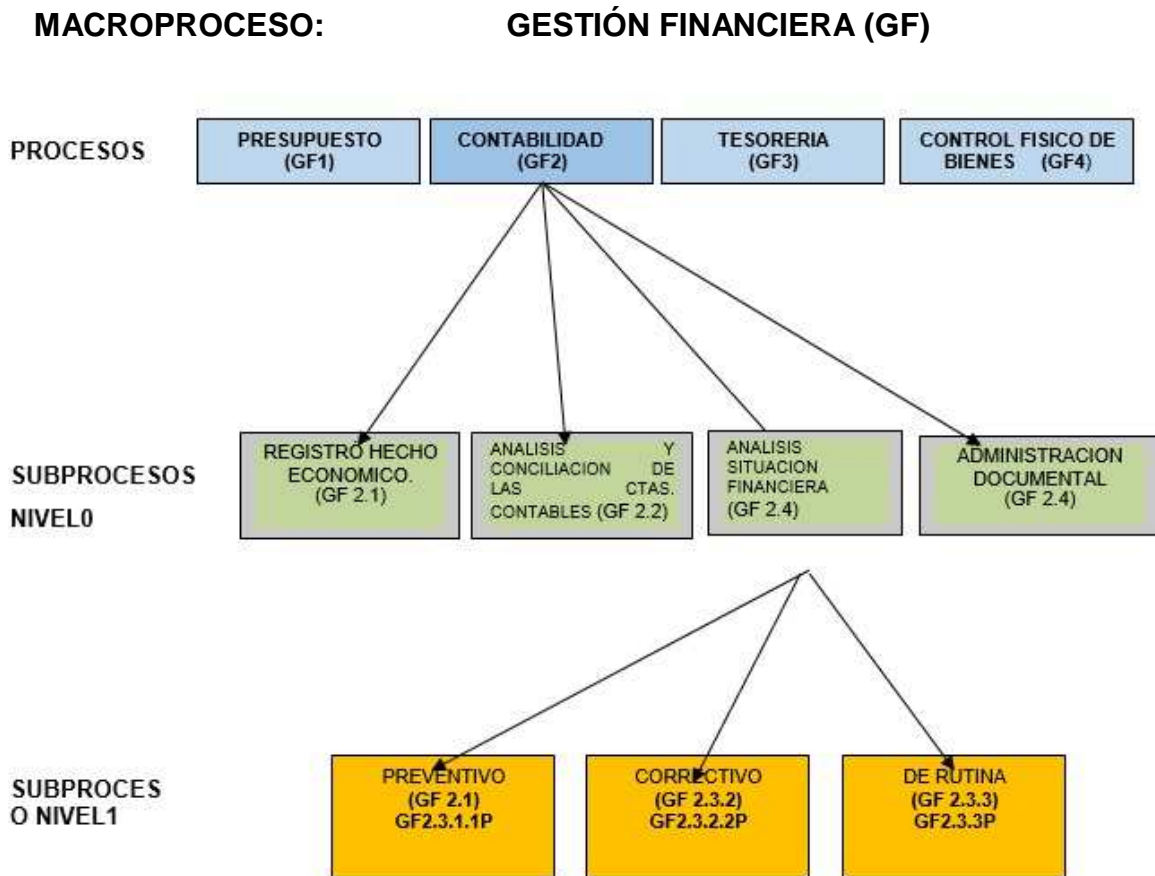



Figura N^º 40 Ejemplo de codificación
Fuente: Bizagi Process Modeler
Elaborado por : Autores

NOTA: Para la codificación del manual de la Dirección de Finanzas del Ejército se considerará las siglas de los códigos de los Macroproceso y la numeración de acuerdo a la jerarquía que consta en el inventario. (Procesos, subprocesos y Subproceso Nivel 1.

3.5.1. Caracterización y Modelamiento de los Procesos y Subprocesos de la gestión financiera.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: FORMULACION DE LA PROFORMA DE INGRESOS PRESUPUESTARIO | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Formulación de la proforma de ingresos presupuestario EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Establecer los lineamientos que estructuran la Proyección de ingresos para el financiamiento de la proforma de gastos de la Planta central de la Comandancia General del Ejército a través de las recaudaciones de los recursos de autogestión.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia desde el 1 de enero de cada año, hasta el 31 de diciembre del mismo año donde se registran periódicamente todos los ingresos que genere la Planta Central de la CGE.

| | | |
|--|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: FORMULACION DE LA PROFORMA DE INGRESOS PRESUPUESTARIO | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: Formulación de la proforma de ingresos presupuestario EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Formulación presupuestaria de ingresos


| RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|--------------------------------------|---|
| Analista 3 | - Es responsabilidad del Analista 3 realizar las coordinaciones con las direcciones y unidades que generen ingresos para el funcionamiento de Planta Central. |
| Jefe del Departamento de presupuesto | - Supervisar el presente procedimiento |
| Director de la DFE | - Aprobar el presente procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

Proforma de Gastos.- Es un documento directivo donde constan todos los bienes, servicios y/o obra civil que se ejecutaran en un año fiscal.

Planta Central: Organización compuesta por todos los Planes Básicos que conforman la Comandancia General del Ejército.

Proforma de ingresos: Es un documento directivo donde constan todos los ingresos que se genera en una dependencia y financia la proforma de gastos.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: FORMULACION DE LA PROFORMA DE INGRESOS PRESUPUESTARIO SUBPROCESO NIVEL 1: Formulación de la proforma de ingresos presupuestario EOD | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Disponer de los comunicados de las Direcciones y unidades que aportan con ingresos de autogestión

El Analista de presupuesto 3 realiza las coordinaciones con los involucrados a fin de obtener los ingresos anuales que financiaran los gastos de Planta Central.

5.2 Emitir lineamientos

Emite lineamientos y procedimientos que orientan la elaboración de la Proforma presupuestaria

5.3 Analizar y determinar las proyecciones de los ingresos de autogestión


El Analista de presupuesto 3 en base a los ingresos reportados; y a las estadísticas de la ejecución y comportamiento presupuestario de los Ingresos de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre”, realiza las proyecciones de ingresos anuales y distribuye en sus respectivas partidas

5.4 Establecer el cronograma de recaudaciones

Con la Proyección de ingresos estructurada el Analista de presupuesto 3 elabora el Cronograma de recaudaciones de los recursos fiscales de autogestión de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a nivel de ítems de ingresos.

5.5 Estructurar el detalle de partidas

El Analista de presupuesto 3 determina el resumen de las Proyecciones de las partidas de ingresos con la descripción de los conceptos por los que se registra el ítem de ingresos presupuestario

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: FORMULACION DE LA PROFORMA DE INGRESOS PRESUPUESTARIO | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Formulación de la proforma de ingresos presupuestario EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.6 Elaborar la Proforma de Ingresos

Determinado el cronograma de recaudaciones y el detalle de las partidas de ingresos presupuestarios el Analista de presupuesto 3 elabora la “Proforma presupuestaria de Ingresos de los recursos fiscales de autogestión de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre”, consolidando en la Proforma el “Cronograma de recaudaciones”, el “Detalle de las partidas de ingresos”, la “Proyección de las partidas de ingresos”, y los “Justificativos de la proforma de ingresos”

5.7 Supervisar y legalizar la proforma de ingresos.-

El Jefe de presupuesto supervisa, analiza y legaliza la proforma de ingresos, documento que se adjunta a la proforma presupuestaria del Ejército.


5.8 Aprobar la proforma de ingresos.-

El Director Financiero del Ejército analiza y aprueba este documento,

5.9 Socialización de la proforma de ingresos.-

El Director de la DFE, procede a socializar ante la DDIE y los entes coparticipes que conforma la Unidad Ejecutora, la Proforma de Ingresos, recursos que financiaran el presupuesto de gastos de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre”

6. REFERENCIAS.-

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: FORMULACION DE LA PROFORMA DE INGRESOS PRESUPUESTARIO SUBPROCESO NIVEL 1: Formulación de la proforma de ingresos presupuestario EOD | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 5 |

Ninguna

7. ANEXOS.-

Oficios coparticipes de la Proforma de Ingresos


Políticas para la elaboración del PAPP (DDIE)

Políticas para la elaboración del PAPP (Ministerio de Finanzas)

Proforma de ingresos compuesta por: el “Cronograma de recaudaciones”, el “Detalle de las partidas de ingresos”, la “Proyección de las partidas de ingresos”, y los “Justificativos de la proforma de ingresos”


8. REGISTROS.-

Plan Anual de Políticas Públicas.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: FORMULACION DE LA PROFORMA DE INGRESOS PRESUPUESTARIO | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Formulación de la proforma de ingresos presupuestario EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 6 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNI D. | FRECUE NCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|--|--------|-------------|---|
| Índice de oportunidad en la formulación de la Proforma presupuestaria de ingresos institucionales (PII) | Determinar la oportunidad en la formulación de la Proforma presupuestaria de ingresos institucionales (PII) | Trimestre requerido (PII)/ Trimestre presentado (PII) | % | Anual | Informes de evaluación presupuestaria de los Planes Básicos de planta central |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. 1999 SUBPROCESO NIVEL 1: PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN FINANCIERA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Coordinar la ejecución del gasto mediante la calendarizar del mismo conforme a los límites máximos de recursos a certificar y comprometer en concordancia con las directrices presupuestarias y la planificación institucional.

2. **ALCANCE.-**


Este procedimiento inicia con la recepción de la Programación indicativa anual, continua con el análisis, y el registro de las alícuotas cuatrimestrales del compromiso y los importes mensuales del devengado, y finaliza con la aprobación de la calendarización del gasto durante el ejercicio fiscal en vigencia

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. 1999 SUBPROCESO NIVEL 1: PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN FINANCIERA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Presupuesto

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|---------------------------------------|--|
| Analista de Presupuesto 3 | Analiza la viabilidad de Programar y Reprogramar los grupos presupuestarios de gasto validando la información con la disponibilidad financiera de las cuotas cuatrimestrales del compromiso y los importes mensuales del devengado |
| Analista de Presupuesto 1 | Registra en el sistema financiero e-SIGEF las Programaciones y reprogramaciones, imprimiendo el Comprobante de Programación financiera en estado de "Solicitado" |
| Jefe del Departamento de presupuesto | Supervisar el presente procedimiento y solicita en el sistema financiero e-SIGEF Comprobante de Programación financiera |
| Dirección. | Revisar y legalizar el Oficio a la UDA'F del Ministerio de Defensa remitiendo la programación financiera solicitada |
| Dirección de Desarrollo Institucional | Definir las asignaciones mensuales (cuotas cuatrimestrales del compromiso y los importes mensuales del devengado) en cada uno de los Planes Básicos |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. 1999 SUBPROCESO NIVEL 1: PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN FINANCIERA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

4. DEFINICIONES.-

Alícuotas cuatrimestrales del compromiso.- y los importes mensuales del devengado Documento de la planificación de primer nivel de la Fuerza

Terrestre, que permite el cumplimiento de los objetivos y estrategias que contribuyen a la planificación estratégica de las FF.AA.

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-


5.1 Actividades de coordinación

El Analista de Presupuesto 3, coordina la ejecución del presupuesto institucional; estableciendo adicionalmente las necesidades de regulación de la PAPP; previo al registro en el sistema financiero

5.2 Analizar la programación cuatrimestral del compromiso y los importes mensuales del devengado:

El Analista de Presupuesto 3 recibe y analiza las solicitudes de Programación a pedido del Plan Básico, por priorizaciones en la calendarización de asignaciones extrapresupuestarias, por disposición directa de la DDIE, o por necesidades de regulación de la PAPP; previo al registro en el sistema financiero

5.3 Registro de las cuotas cuatrimestral del compromiso y los importes mensuales del devengado:

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. 1999 SUBPROCESO NIVEL 1: PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN FINANCIERA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

El Analista de presupuesto 1 registra en el sistema financiero e-SIGEF los montos a ser programados en base a los lineamientos emitidos para el efecto.

5.4 Actualización del “estado” del comprobante

El Jefe del Departamento de Presupuesto, solicita en el sistema financiero e-SIGEF (cambio de estado de registrado a solicitado) el comprobante de Programación Financiera, iniciando el proceso de regulaciones en la calendarización del gasto ante los Ministerios de Defensa y Finanzas

5.5 Socialización de la calendarización del gasto


El Director de la DFE, procede a socializar ante la DDIE y los Planes Básicos que conforma la Unidad Ejecutora, los meses en que fue aprobado el gasto tanto en el monto cuatrimestral del compromiso como en los importes mensuales del devengado

5.6 Registro en Control Interno

Una vez validado y aprobado la programación el Analista de Presupuesto 1, procede a registrar en el subsistema de Control Interno (Excel) los montos del gasto aprobados tanto para la cuota cuatrimestral del compromiso como los importes mensuales del devengado, paso previo a la ejecución del mismo por cada uno de los Planes Básicos involucrados en la Programación.

6. REFERENCIAS.-

a.- Programación Anual de la Política Pública

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. 1999 SUBPROCESO NIVEL 1: PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN FINANCIERA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 5 |

b.- Programación Indicativa Anual

c.- Programación financiera del compromiso y devengado de la Unidad Ejecutora

7. ANEXOS.-


Oficio con disposición de programación DDIE.

Reportes de Control Financiero a nivel de grupos presupuestarios

Comprobante de Programación Financiera


8. REGISTROS.-

Programación financiera del compromiso y devengado de la Unidad Ejecutora aprobada

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. 1999 SUBPROCESO NIVEL 1: PROGRAMACIÓN Y REPROGRAMACIÓN FINANCIERA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 6 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNI D. | FRECUE NCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|---|--------|---------------|--|
| Ejecución de la Programación financiera | Determinar el resultado de la ejecución con la programación financiera aprobada | Valor ejecutado/Valor programación financiera aprobada x 100% | % | Cuatrimensual | Informes de evaluación de ejecución presupuestaria. Reportes Control financiero e-SIGEF |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Lograr que el presupuesto institucional sea un instrumento de gestión financiera flexible, es decir, susceptible de modificaciones durante el período de vigencia del ejercicio fiscal


2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con las variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos aprobados, así como de las que se generan durante el ejercicio fiscal. Atravesando por los diferentes estados de la reforma presupuestaria desde que lo registra la Unidad Ejecutora hasta cuando lo aprueba la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|---------------------------------------|--|
| Analista de Presupuesto 3 | Analiza la viabilidad de la reforma presupuestaria validando la información con la razonabilidad de las partidas presupuestarias de ingresos o gastos involucradas y los saldos disponibles a ser modificados. |
| Analista de Presupuesto 1 | Registra en el sistema financiero e-SIGEF las reformas presupuestarias, imprimiendo el Comprobante de Modificación presupuestaria en estado de "Solicitado" |
| Jefe del Departamento de presupuesto | Supervisar el presente procedimiento y aprobar la reforma presupuestaria tratándose de grupos de tipo (GFNC) |
| Dirección. | Revisar y legalizar el Oficio a la UDA'F del MIDENA remitiendo solicitud de aprobación de modificaciones presupuestarios de grupos controlados (GFC) |
| Direcciones Sectoriales | Motivar y justificar las variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos presupuestarias |
| Dirección de Desarrollo Institucional | Analizar el impacto en la planificación de las variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos presupuestarias |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

4. DEFINICIONES.-

Asignación codificada.- Monto del presupuesto anual disponible luego de sumar algebraicamente el presupuesto inicial con las modificaciones presupuestarias

Percibido.- Montos devengados y recaudados efectivamente por el Dpto. de Tesorería en el Presupuesto de Ingresos

e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Financiera del Sector Público (vía web)


GFC.- Grupos presupuestarios de gasto controlados por la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas (Inversión, Capital y Remuneraciones)

GFNC.- Grupos presupuestarios de gasto no controlados por la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas (Bienes y servicios de consumo, Otros gastos corrientes)

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

SISPOA.- Sistema de Planificación Operativa Anual a corto plazo

MODIPOA.- Formulario de modificación al PAPP.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

Cédulas presupuestarias de gastos- Reportes de ejecución presupuestaria de gastos a nivel Unidades Ejecutoras, fuentes de financiamiento, programas, proyectos, actividades, grupos e ítems presupuestarios

Cédulas presupuestarias de ingresos- Reportes de ejecución presupuestaria de ingresos a nivel de Unidades Ejecutoras, fuentes de financiamiento, y partidas presupuestarias

CUR de Reforma.- Comprobante de Modificación presupuestaria del e-SIGEF

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

SP-MF-01.- Formulario Certificado de modificación presupuestaria y de cumplimiento de requisitos para ingresos y gastos permanentes y no permanentes y endeudamiento público

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-


5.1 Requerimiento de reformas presupuestarias

Las Direcciones Sectoriales a través de los ordenadores del gasto motivan la reforma presupuestaria y justifican mediante el informe y la MODIPOA respectiva al Órgano Planificador del Ejército (DDIE)

5.2 Revisión del impacto

La Dirección de Desarrollo institucional viabiliza al Departamento de Presupuesto de la DFE la reforma presupuestaria luego de identificar el impacto en la PAPP

5.3 Análisis de la reforma

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 5 |

El Analista de Presupuesto 3 recibe y analiza las solicitudes de reformas presupuestarias en base a la disposición de la DDIE, a las disponibilidades y asignaciones presupuestarias del Plan Básico involucrado en la modificación al PAPP, y al tipo de variación de grupos de gasto, y la estructura programática presupuestaria a ser modificada previo al registro en el sistema financiero

5.4 Determinación de Reforma de gastos


El Analista de Presupuesto 3 analiza diariamente en el sistema financiero e-SIGEF las variaciones de la “Asignación Codificada” a nivel de Unidades Ejecutoras del Ejército y determina las reformas realizadas directamente por los Ministerio de Finanzas como por la UADA’F del Ministerio de Defensa o por las propias Unidades del Sector Defensa, comunicando oficialmente del particular los entes involucrados en las etapas de ejecución presupuestaria

5.5 Determinación de Reforma de ingresos

El Analista de Presupuesto 3 analiza y determina la necesidad de modificar las asignaciones codificadas de las partidas presupuestarias de Ingresos en base a las recaudaciones que reporta periódicamente el Departamento de Tesorería, procediendo a solicitar a la DDIE la autorización para gestionar modificaciones de tipo INGRE-1, TRANS.

5.6 Registro de la reforma

El Analista de presupuesto 1 registra en el sistema financiero e-SIGEF la estructura y los montos a ser modificados programados en base al formulario (MODIPOA) emitido para el efecto, dejando en el e-SIGEF el “Comprobante de modificación presupuestaria de gasto” en estado

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 6 |

“registrado”; mientras que basados en la disposición de la DDIE se registran las modificaciones de Ingresos.

5.7 Actualización del “estado” del comprobante


En caso de tratarse de modificaciones tanto de ítems de Ingresos presupuestarios como de partidas de los Grupos de gasto de tipo GFC, el Jefe del Departamento de Presupuesto solicita en el sistema financiero e- SIGEF (cambio de estado de registrado a solicitado) el Comprobante de modificación presupuestaria, iniciando el proceso de modificaciones ante los Ministerios de Defensa y Finanzas

Mientras que para las modificaciones de Grupos de gasto de tipo GFNC el Jefe del Departamento de Presupuesto las solicita y aprueba directamente en el sistema financiero e-SIGEF (cambio de estado del comprobante de Modificación Presupuestaria de registrado a solicitado y aprobado)

5.8 Gestión ante Ministerios

El Director de la DFE, solicita mediante Oficio a la UDA'F del Ministerio de Defensa Nacional realice la gestión para que el Ministerio de Finanzas apruebe el Comprobante de modificación presupuestaria que involucra tanto a los ítems de Ingresos presupuestarios como de partidas de los Grupos de gasto de tipo GFC adjuntado los CUR de modificaciones, y los Informe de justificación debidamente legalizados así como el formulario SP-MF-A1 del e-SIGEF.

5.9 Socialización de la aprobación de reformas

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 7 |

El Director de la DFE, procede a socializar ante la DDIE y los Planes Básicos que conforma la Unidad Ejecutora, los montos aprobados que modifican la PAPP

5.10 Coordinación con Tesorería

El Analista de Presupuesto 3 realiza las coordinaciones con el Departamento de Tesorería de la DFE documentando respecto de las modificaciones aprobadas a las asignaciones codificadas de las partidas presupuestarias de Ingresos, viabilizando el registro de las recaudaciones en el sistema financiero e-SIGEF

5.11 Requerimiento de programación


Una vez aprobada la reforma que involucra grupos de gasto de tipo GFC, el Director de la DFE, realiza el requerimiento de programación del gasto a Plan básico que motivó la misma

5.12 Registro en Control Interno

Una vez validado y aprobada la reforma presupuestaria sea de tipo GFC o GFNC el Analista de Presupuesto 1, procede a registrar en el subsistema de Control Interno (Excel) los montos del gasto aprobados, paso previo a la ejecución presupuestaria por cada uno de los Planes Básicos involucrados en la Programación.

6. REFERENCIAS.-

Programación financiera del compromiso y devengado de la Unidad Ejecutora

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 8 |

7. ANEXOS.-

Oficio con disposición de reformas de la DDIE.

Cédulas presupuestarias de gastos


Cédulas presupuestarias de ingresos

MODIPOA

8. REGISTROS.-


Comprobante de modificación presupuestaria de gastos

Comprobante de modificación presupuestaria de ingresos

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.2.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA Y U.E. SUBPROCESO NIVEL 1: REFORMAS PRESUPUESTARIAS UNIDAD COORDINADORA Y U.E. | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 9 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FREC UENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|--|---|-------|-------------|--|
| Índice del nivel de gestión en la aprobación de reformas presupuestarias de grupos no controlados | Determinar el grado de gestión en la aprobación de reformas presupuestarias de grupos no controlados (GNC) | # de reformas (GNC) aprobadas/ # de reformas (GNC) en estado de registradas en el sistema e-sigef x 100% | % | Anual | Reportes de reformas presupuestarias de gastos del e-SIGEF |
| Índice del nivel de gestión en la aprobación de reformas presupuestarias de Ingresos | Determinar el grado de gestión en la aprobación de reformas presupuestarias de ingresos | # de reformas de ingresos/ # de reformas de ingresos en estado registradas en el sistema e-sigef x 100% | % | Anual | Reportes de reformas presupuestarias de ingresos del e-SIGEF |

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS UE | PAGINA: 1 |


INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Garantizar que la institución cuente con los recursos presupuestarios necesarios para realizar la adquisición de un bien o un servicio.

El procedimiento de certificación presupuestaria como requisito indispensable para que la Institución pueda contraer compromisos y obligaciones dentro del ejercicio fiscal, implica un pre compromiso donde se apartan los recursos financieros, confirmando la disponibilidad de un saldo suficiente y la asignación presupuestaria registrada en la PAPP

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO | CÓDIGO: GF 1.2.3 |
| | INSTITUCIONAL | VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 | PAGINA: 2 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS UE | | |


2. ALCANCE.-

El procedimiento de certificación presupuestaria como requisito indispensable para que la Institución pueda contraer compromisos y obligaciones dentro del ejercicio fiscal, implica un pre compromiso donde se apartan los recursos financieros, confirmando la disponibilidad de un saldo suficiente y la asignación presupuestaria registrada en la PAPP

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Presupuesto

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------------------|--|
| Analista de Presupuesto 3 | Analiza la viabilidad de la certificación presupuestaria validando la información con la disponibilidad presupuestaria de los ítems a ser certificados |
| Analista de Presupuesto 1 | Registra en el e-SIGEF las certificaciones presupuestarias, imprimiendo el Comprobante de Certificación en estado de "Solicitado" |
| Jefe del Departamento de presupuesto | Supervisar el presente procedimiento y aprobar la certificación presupuestaria |
| Dirección. | Revisar y legalizar el Oficio remitiendo a los Planes básicos las Certificaciones Presupuestarias de gastos. |
| Direcciones Sectoriales | Motivar y justificar las solicitudes de Certificaciones Presupuestarias de gastos. |
| Dirección de Desarrollo | Analizar el financiamiento en caso de saldos |

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS UE | PAGINA: 3 |

| | |
|---------------|---|
| Institucional | insuficientes previos a emitir Certificaciones Presupuestarias de gastos. |
|---------------|---|

4. DEFINICIONES.-

e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Financiera del Sector Público (vía web)

Pre compromiso.- Verificación y separación de recursos financieros de gastos (esto no significa que para hacer un compromiso, sea obligatorio realizar una certificación presupuestaria)

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

SISPOA.- Sistema de Planificación Operativa Anual a corto plazo

Cédulas presupuestarias.- Reportes de ejecución presupuestaria de gastos a nivel de fuentes de financiamiento, programas, proyectos, actividades, grupos e ítems presupuestarios


PAPP: Programación Anual de la Política Pública

CF.- Comprobante de Certificación Presupuestaria

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Requerimiento de certificaciones presupuestarias

Las Direcciones Sectoriales a través de los Ordenadores del gasto motivan la Certificación presupuestaria que dará lugar al inicio del proceso para adquisición de bienes y o servicios a través del Portal de Compras Públicas.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS UE | PAGINA: 4 |

5.2 Análisis del requerimiento

El Analista de Presupuesto 3 recibe y analiza las solicitudes de certificaciones presupuestarias en base a las disponibilidades de Programación financiera tanto de las cuotas del compromiso como de los importes mensuales del devengado, condición que es registrada e informada al plan Básico respectivo

5.3 Registro de la certificación Presupuestaria


El Analista de presupuesto 1 registra en el sistema financiero e-SIGEF la estructura y los montos a ser certificados, dejando en el sistema el “Comprobante de certificación presupuestaria” en estado “registrado”

5.4 Actualización del “estado” del comprobante

El Jefe del Departamento de Presupuesto, aprueba en el sistema financiero e-SIGEF (cambio de estado de registrado a aprobado) el Comprobante de certificación presupuestaria, iniciando el proceso del precompromiso y facultando a que las Direcciones Sectoriales pueda contraer compromisos y obligaciones dentro del ejercicio fiscal

5.5 Devolución

En caso de que el Analista de Presupuesto 3 determine saldos de programación financiera insuficientes, se realizan las coordinaciones con el Plan básico respectivo, donde lo Ordenadores del gasto inician el subproceso para la Reprogramación Financiera, y en el caso de que se identifiquen saldos insuficientes en las partidas presupuestarias de gastos

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS UE | PAGINA: 5 |

involucradas en la certificación, los Ordenadores del gasto inician el subproceso de Reformas presupuestarias

5.6 Socialización de la emisión de las certificaciones

El Director de la DFE, procede a socializar ante el Planes básico respectivo que conforma la Unidad Ejecutora, los montos certificados, dejando constancia en el Oficio la calendarización del gasto tanto de la cuota cuatrimestral del compromiso como los importes mensuales del devengado certificados.

6. REFERENCIAS.-


Programación financiera del compromiso y devengado de la Unidad Ejecutora
 Reformas presupuestarias

7. ANEXOS.-

Oficio motivando la certificación presupuestaria
 Cédulas presupuestarias de gastos


8. REGISTROS.-

Comprobante de certificación presupuestaria
 Oficio DFE

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF 1.2.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS UE | PAGINA: 6 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|--|---|-------|------------|---|
| Índice del nivel de gestión en la aprobación de certificaciones presupuestarias | Determinar el grado de gestión en la aprobación de certificaciones presupuestarias | $\frac{\# \text{ de certificaciones aprobadas}}{\# \text{ de certificaciones en estado de registradas en el sistema e-sigef}} \times 100\%$ | % | Anual | Reportes de certificaciones presupuestarias del e-SIGEF |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PREVIO EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, así como, cumplir las leyes y reglamentos que regulan el gasto de los recursos públicos a fin de minimizar posibles observaciones y responsabilidades por parte de los organismos de control.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento se lo realiza en cumplimiento a la norma de control interna Nro. 100-01; 100-02; 100-02 y se inicia con la recepción de las Órdenes de Gasto de los diferentes Planes Básicos, a fin de realizar el análisis a todos los documentos sustentatorios y comprobatorios que respalda la adquisición de bienes, servicios, obras civiles, viáticos, subsistencias, etc. y todos los gastos constantes en el PAPP de la Unidad Ejecutora 1999.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PREVIO EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |


3. RESPONSABLES Y PARTICIPANTES.-

| RESPONSABLES | ACTIVIDADES |
|--------------------------------------|---|
| Analista de Presupuesto 2 | Es responsabilidad de los Analistas, el revisar cada uno de los documentos adjuntos en las órdenes de gasto, mismos deben cumplir con todos los requisitos que exigen las Leyes y Reglamentos del sector público. |
| Jefe del Departamento de presupuesto | Supervisar y aprobar el control de las órdenes de gasto recibidas de los diferentes Planes Básicos de la Planta Central. |

4. DEFINICIONES.-

Control Interno.- Constituye a la tarea aplicada por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Recursos Públicos: Constituyen todos aquellos bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y derechos que pertenecen al Estado y sus instituciones, sean cual fuere la fuente de la que procedan.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PREVIO EOD | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

Documentos justificativos: son los documentos mínimos exigidos para la determinación de un compromiso presupuestario (orden de gasto, contratos, informes de necesidad, cuadros comparativos, etc.)

Documentos comprobatorios.- son documentos que demuestran la entrega de obras, bienes o servicios contratados (factura, informes técnicos, actas de entrega recepción, ingresos a bodega, etc.)


5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Recepción de las órdenes de gasto y aprobación para el inicio del control previo.-

El auxiliar administrativo receipta las órdenes de gasto y las entrega al jefe de presupuesto para la autorización del inicio del control previo de todas y cada una de las órdenes de gasto que envían los Planes Básicos de Planta Central.

5.2 Verificación de saldos presupuestarios disponibles.-

Con la autorización del Jefe de Presupuesto, el Analista de Presupuesto 3 valida la codificación de la estructura programática registrada en la orden de gasto frente a la apertura programática aprobada en el e-SIGEF, verificando si existe o no saldo presupuestario; en caso de no disponer del mismo, se regresa al Plan Básico para que realice la reforma presupuestaria respectiva a través de la Dirección de Desarrollo Institucional del Ejército.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PREVIO EOD | | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.3 Analizar y revisar la documentación precontractual adjunta a la Orden de Gasto.-

Verificado el saldo presupuestario regresa a las Analistas de presupuesto 2, para el análisis y revisión de toda la documentación justificativa y comprobatoria adjunta a las órdenes de gasto; verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y la normativa existente, para la adquisición de bienes, servicios, obras civiles, viáticos, etc. del sector público, garantizando la confiabilidad, integridad y oportunidad de la documentación; la misma que las Analistas 2 aprueban mediante la hoja de control denominada “lista rápida de verificación”.

5.4 Entrega de las órdenes de gasto con su respectivo listado al Dpto. de Contabilidad para continuar con la ejecución presupuestaria.-


El auxiliar administrativo receipta las órdenes de gasto verificadas y sumilladas por los Analistas de presupuesto 2 y el Jefe del Dpto. de Presupuesto, y son entregadas al Departamento de Contabilidad para el registro contable del devengado

6. REFERENCIAS.-

Ninguna

7. ANEXOS.-

Órdenes de Gasto con su respectiva documentación soporte

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PREVIO EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 5 |

8. REGISTROS.-

Hoja de control de devolución de órdenes de gasto


Reporte de anticipos y liquidación de viáticos al interior y exterior del país.

Informe sobre el análisis a la documentación soporte de las órdenes de gasto

Informe anual sobre el índice de eficiencia, margen de error y cumplimiento de la línea base establecida por el Departamento de Presupuesto.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNI D. | FRECUE NCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|--|--------|-------------|--|
| Novedades observadas a la documentación justificativa y comprobatoria de las ordenes de gasto de Planta Central (CGE) | Permite conocer el número de órdenes observadas y devueltas a los Planes Básicos a fin de que sea rectificado la información o documento. | No. de órdenes de gasto devueltas a los Planes Básicos / No. de órdenes de gasto recibidas de los Planes Básicos | % | mensual | Oficios y hojas de control de devolución de órdenes de gasto |

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Procedimiento de Control Interno EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.
4. DEFINICIONES.
5. ACTIVIDADES.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS.
8. REGISTROS.
9. INDICADORES.
10. DIAGRAMA DE FLUJO.

1. OBJETIVO.-

Mantener el control permanente de la ejecución del gasto de las asignaciones de programación mensual y cuatrimestral de la Unidad ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a nivel de Planes Básicos.

2. ALCANCE.-

Registrar en el subsistema (Excel) en paralelo al e-Sigef, la programación mensual y cuatrimestral de las asignaciones aprobadas, manteniendo el control diario de la ejecución presupuestaria del gasto de cada uno de los Planes Básicos que conforman la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre”, en base a la Programación Anual de la Política Pública (PAPP) en vigencia.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Procedimiento de Control Interno EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-


Ejecución presupuestaria del gasto.

| RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|--------------------------------------|---|
| Analista de Presupuesto 1 | Mantener actualizado en el subsistema paralelo al e-Sigef, el registro diario de la programación y ejecución presupuestaria de cada uno de los planes básicos de la Unidad Ejecutora 1999 "Fuerza Terrestre", y determinar los resultados de la misma en forma mensual y anual. |
| Analista de Presupuesto 1 | Establecer los saldos presupuestarios al finalizar el mes de programación, y determinar los montos presupuestarios iniciales disponibles a nivel de programas y actividades de las direcciones sectoriales. |
| Planes Básicos | Legaliza el informe de validación y análisis mensual de la ejecución presupuestaria, a nivel de Planes Básicos de la UE.1999 "Fuerza Terrestre". |
| Jefe del Departamento de Presupuesto | Supervisa y aprueba los resultados producto del procedimiento "Registro presupuestario del gasto en el control interno de UE 1999 "Ejército" |

4. DEFINICIONES.-

UE 1999.- Unidad Ejecutora 1999 "Fuerza Terrestre" comprende 12 Planes Básicos

Cédulas presupuestarias de gastos- Reportes de ejecución presupuestaria de gastos a nivel Unidades Ejecutoras, fuentes de financiamiento, programas, proyectos, actividades, grupos e ítems presupuestarios

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Procedimiento de Control Interno EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

Cédulas presupuestarias de ingresos- Reportes de ejecución presupuestaria de ingresos a nivel de Unidades Ejecutoras, fuentes de financiamiento, y partidas presupuestarias

CUR de Reforma.- Comprobante de Modificación presupuestaria del e-SIGEF

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Financiera del Sector Público (vía web)

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Validación del registro


El Analista de presupuesto procede a realizar la validación del registro de la orden de gasto frente al compromiso y devengado afectado en el sistema financiero e-SIGEF

5.2 Registro en el subsistema Excel

El Analista de presupuesto 1, realiza el registro en el subsistema de control interno paralelo al e-SIGEF el Cur del compromiso de gasto en cada uno de los planes básicos.

5.3 Informe de validación

El Analista de presupuesto 1, prepara el informe de validación de la ejecución del compromiso presupuestario.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Procedimiento de Control Interno EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.4 Cruce de información

El Analista de presupuesto 1, y los encargados de los planes básicos, realizan la verificación y legalización de los movimientos presupuestarios mensuales.

5.5 Supervisión

El jefe de Presupuesto y el Analista, supervisan y legalizan el reporte de ejecución presupuestaria cruzada entre DFE y ordenadores del gasto.

5.6 Informe de evaluación


El Analista de Presupuesto 1, prepara la evaluación de ejecución presupuestaria mensual y anual, a nivel de planes básicos de la U.E. 1999 “Fuerza Terrestre”

5.7 Socialización de resultados

El jefe de Presupuesto, y el Analista legalizan y socializan los resultados de la ejecución presupuestaria mensual y anual, a nivel de planes básicos de la U.E. 1999 “Fuerza Terrestre”, a las diferentes Direcciones de la Planta Central.

6. REFERENCIAS.-

Código y nombre de los procedimientos relacionados.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EJECUCION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: Procedimiento de Control Interno EOD | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 5 |

7. ANEXOS.-

REPORTE DE CUR. DEL DEVENGADO

CÉDULAS PRESUPUESTARIAS

REFORMAS PRESUPUESTARIAS

REPROGRAMACIONES PRESUPUESTARIAS


8. REGISTROS.-

INFORME DE VALIDACION DE LA EJECUCIÓN DEL COMPROMISO PRESUPUESTARIO

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA MENSUAL Y ANUAL A NIVEL DE PLANES BASICOS DE LA U.E. "FUERZA TERRESTRE".

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|--|-------|------------|--|
| Índice de eficiencia en la ejecución mensual de los planes básicos de la UE. 1999 | Analiza el informe de validación de la ejecución presupuestaria a nivel de planes básicos de la U.E. "Fuerza Terrestre" | No. de informes de validación remitidos/ No. de informes validados planificados. | % | mensual | Reportes e-SIGEF/Reportes subsistema de control en paralelo EXCEL. |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: EVALUACION PRESUPUESTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: EVALUACION PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA, U.E. | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Establecer mecanismos de control para el adecuado manejo presupuestario, a través de la evaluación de la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos de las Unidades ejecutoras del Ejército, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en la programación de actividades y proyectos para el período en vigencia del ejercicio fiscal.

2. **ALCANCE.-**


Formular medidas correctivas, orientadas a mejorar la gestión presupuestaria institucional a nivel de las 75 Unidades ejecutoras del Ejército, vinculándolas con cada una de las etapas del ciclo presupuestario durante el ejercicio fiscal.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EVALUACION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: EVALUACION PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA, U.E. | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Evaluación ejecución presupuestaria

| RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|---------------------------------------|---|
| Analista 1 | Es responsabilidad del analista 1 realizar las evaluaciones presupuestarias de los Planes Básicos que pertenecen a Planta Central. |
| Analista 3 | Es responsabilidad del analista 3 realizar las evaluaciones presupuestarias de las 75 unidades ejecutoras del Ejército. |
| Jefe del Departamento de presupuesto | Supervisar el presente procedimiento y aprobar las evaluaciones tanto de planta central como de las 75 U.E |
| Director de la DFE | Revisar y legalizar los productos del procedimiento "Evaluación presupuestaria", y socializarlos ante las Direcciones Sectoriales, Órgano planificador del Ejército, máximas autoridades, UDA'F del Ministerio de Defensa, Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas |
| Direcciones Sectoriales | Aplicar las recomendaciones de los Informes de evaluación de ejecución presupuestaria |
| Dirección de Desarrollo Institucional | Insumo para la reasignación de recursos presupuestarios a nivel de EOD |
| Ministerio de Defensa | Consolidar los informes de evaluación a nivel del Sector Defensa |

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EVALUACION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: EVALUACION PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA, U.E. | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

4. DEFINICIONES.-

Variaciones presupuestario.- son los ajustes cualitativos y cuantitativos al presupuesto aprobado, necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas derivados de los cambios que pueden ocurrir durante el desarrollo del proceso presupuestario.

Evaluaciones presupuestarias.- La Evaluación Presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el Presupuesto Institucional , así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.


Ejecución presupuestaria de ingresos y gastos.- fase del ciclo presupuestario que comprende al conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del recurso financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la calidad, cantidad y oportunidad previstas en el mismo.

e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Financiera del Sector Público (vía web)

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

SISPOA.- Sistema de Planificación Operativa Anual a corto plazo

Cédulas presupuestarias.- Reportes de ejecución presupuestaria de gastos a nivel de fuentes de financiamiento, programas, proyectos, actividades, grupos e ítems presupuestarios

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EVALUACION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: EVALUACION PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA, U.E. | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Obtener y analizar la cedulas presupuestarias de ingresos y gastos.-

El Analista de Presupuesto 3 obtiene del sistema financiero e-SIGEF los reportes presupuestarios tanto de la ejecución del presupuesto anual como de la ejecución de las cuotas cuatrimestrales del compromiso y de los importes mensuales del devengado de las Unidades Ejecutoras del Ejército.


5.2 Análisis y registro y de datos

El Analista de Presupuesto 3 analiza los datos presupuestarios validándolos con la Programación Anual de la Política Pública a nivel de fuentes de financiamiento y de Unidades Ejecutoras del Ejército, incluido Planta Central; estructurando semanalmente el cuadro de monitoreo y control de la ejecución presupuestaria, estableciendo los rangos de eficacia en la etapa de ejecución sobre la base de la información extraída del sistema financiero e-SIGEF.

El analista de presupuesto 1 en base a los registros del gasto del subsistema de Control Interno (Excel) analiza y determina los resultados de la ejecución presupuestaria de la Unidad ejecutora 1999 "Fuerza Terrestre" a nivel de Planes Básicos conforme a las asignaciones de Programación mensual del cuatrimestre.

5.3 Elaborar el informe de evaluación y ejecución presupuestaria.-

Una vez realizado la evaluación a la ejecución y programación presupuestaria se procede a plasmar los resultados en un informe donde a base de cuadros y gráficos estadísticos son presentados al Jefe de presupuesto para su aprobación y difusión.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EVALUACION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: EVALUACION PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA, U.E. | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 5 |

5.4 Establecimiento de mecanismos de control

El Analista de Presupuesto 3 establece mecanismos de control para el adecuado manejo presupuestario, a través de la evaluación de la determinación de resultados de la medición de la ejecución de la programación financiera y presupuestaria, asesorando al nivel directivo en materia presupuestaria.

6. REFERENCIAS.-


- a.- Formulación presupuestaria Unidad Coordinadora y U.E 1999
- b.- Ejecución presupuestaria
- c.- Programación y reprogramación presupuestaria
- d.- Certificaciones presupuestarias
- e.- Reformas presupuestarias

7. ANEXOS.-

Ninguno.

8. REGISTROS.-


Informes semanal mensual, cuatrimestral y anual de las evaluaciones a la ejecución presupuestaria.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTION FINANCIERA | CÓDIGO: GF 1.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: EVALUACION PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 05/03/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: EVALUACION PRESUPUESTARIA UNIDAD COORDINADORA, U.E. | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 6 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNIDAD. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|---|---|---------|--------------------------------|---|
| Grado de Ejecución de la Planificación presupuestaria de Planta Central (CGE) y del Ejército | Permite conocer el porcentaje de ejecución presupuestaria en ingresos y gastos así como las variaciones presupuestarias | - Presupuesto planificado vs. Presupuesto ejecutado - Total de presupuesto ejecutado. - Objetivos y metas alcanzadas. | % | Mensual, cuatrimestral y anual | Informes de evaluación presupuestaria de los Planes Básicos de planta central y del Ejército. |

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNIDAD. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|---|--|---------|--------------------------------|---|
| Índice del nivel de evaluaciones presupuestarias | Determinar el grado de gestión presupuestaria evaluando periódicamente su ejecución | # de evaluaciones presupuestarias presentadas / # de evaluaciones presupuestarias requeridas | % | Mensual, cuatrimestral y anual | Informes de evaluación presupuestaria de los Planes Básicos de planta central y del Ejército. |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.4.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Elaboración y exposición al nivel consolidado de la ejecución presupuestaria de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a la clausura del ejercicio fiscal.

2. **ALCANCE.-**


Determinar el resultado presupuestario del ejercicio fiscal clausurado el 31 de diciembre de cada año a nivel de Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre”

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO | CÓDIGO: GF1.4.1 |
| | INSTITUCIONAL | VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Presupuesto

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--|--|
| Analista de presupuesto 3 | Análisis, registro y elaboración de los formatos liquidación presupuestaria así como el “Informe de liquidación” de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” en las fechas establecidas y conforme a las disposiciones emitidas en Leyes y Reglamentos inherentes al tema presupuestario. |
| Jefe del Departamento de Presupuesto | Supervisar el presente procedimiento y aprobar el “Informe de liquidación” |
| Dirección. | Revisar y legalizar el “Informe de liquidación” de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” y socializarlos ante, Órgano Planificador del Ejército, Máximas autoridades, UDA’F del Ministerio de Defensa, Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas. |
| Direcciones Sectoriales | Aplicar las recomendaciones del “Informe de liquidación” de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” |
| Dirección de Desarrollo Institucional | Análisis del resultado y datos referenciales para la reformulación del presupuesto del siguiente período |
| Ministerio de Defensa | Consolidar los informes de liquidación a nivel del Sector Defensa |

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.4.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

4. DEFINICIONES.-

Superávit Presupuestario.- Es el resultado obtenido al compara el percibido presupuestario generado frente al gasto presupuestario devengado.

Saldo por Devengar.- Cifra que representa todos aquellos valores comprometidos presupuestariamente, que se encuentran pendientes de amortizar al cierre de la etapa de ejecución presupuestaria.

Saldo por Comprometer.- Cifra que representa todos aquellos valores que no fueron comprometidos ni devengados al cierre de la etapa de ejecución presupuestaria.

e-SIGEF.- Sistema Integrado de Gestión Financiera del Sector Público (vía web)

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

SISPOA.- Sistema de Planificación Operativa Anual a corto plazo


Cédulas presupuestarias.- Reportes de ejecución presupuestaria de gastos a nivel de fuentes de financiamiento, programas, proyectos, actividades, grupos e ítems presupuestarios

PAPP: Programación Anual de la Política Pública

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Impresión de reportes de ingresos y gastos presupuestarios

El Analista de Presupuesto 3 obtiene del sistema financiero e-SIGEF los reportes de ingresos y gastos de la ejecución del presupuesto anual,

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.4.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

reportes de control financiero, reportes de reformas de ingresos y gastos presupuestarios, así como la evaluación presupuestaria anual de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a la clausura del ejercicio fiscal

5.2 Registro y Análisis de datos


El Analista de Presupuesto 3 realiza el análisis de la información validando los saldos de la ejecución presupuestarios frente a los registros contables pendientes de devengamiento identificando los ítems presupuestarios con “saldos por pagar” a nivel de Planes Básicos; así como los “Saldos por comprometer” correspondiente a recursos no utilizados producto de remanentes presupuestarios a nivel de fuentes de financiamiento y partidas presupuestarias de ingresos y gastos de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a la clausura del ejercicio fiscal.

5.3 Estructuración de la liquidación presupuestaria

El Analista de Presupuesto 3 determina el resultado de la liquidación presupuestaria en función de la asignación codificada aprobada, ingreso y gasto devengado al 31 de diciembre de cada año, estableciendo el déficit u superávit presupuestario de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a la clausura del ejercicio fiscal

5.4 Conocimiento, aprobación.-

El Jefe del Departamento de Presupuesto conoce y aprueba el informe de liquidación presupuestaria de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a la clausura del ejercicio fiscal.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO | CÓDIGO: GF1.4.1 |
| | INSTITUCIONAL | VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | PAGINA: 5 |

5.5 Gestión ante Ministerios

El Director de la DFE, legaliza el informe de liquidación presupuestaria de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a la clausura del ejercicio fiscal..

5.6 Socialización de la informe

El Director de la DFE, remite el informe de liquidación presupuestaria de la Unidad Ejecutora 1999 “Fuerza Terrestre” a la clausura del ejercicio fiscal; socializándolo ante la DDIE y la UDA’F del Ministerio de Defensa

6. REFERENCIAS.-

Programación financiera del compromiso y devengado de la Unidad Ejecutora

7. ANEXOS.-

Reporte anual de Control de la Programación Financiera


Cédulas presupuestarias de gastos del 01 de enero al 31 de diciembre

Reporte anual de modificaciones de ingresos y gastos

Directrices Presupuestarias para el cierre y liquidación del Presupuesto emitidas anualmente por el Ministerio de Finanzas


8. REGISTROS.-

Informe de liquidación presupuestaria

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | CÓDIGO: GF1.4.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/03/2015 |
| | SUBPROCESO: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | PAGINA: 6 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|--|---|-------|------------|--------------------------------------|
| Índice de oportunidad en la liquidación y cierre del presupuesto Institucional | Determinar la oportunidad en la liquidación y cierre del presupuesto institucional (LPI) | $\frac{\text{Trimestre requerido (LPI)}}{\text{Trimestre presentado (LPI)}} \times 100\%$ | % | Anual | Reportes presupuestarios del e-SIGEF |

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACION CUR DE GASTO | | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Realizar el registro del hecho económico, a través del ingreso al sistema ESIGEF de las órdenes de gasto de los planes básicos de forma oportuna y eficiente.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de la orden de gasto con la respectiva documentación de respaldo, continúa con el registro en el sistema ESIGEF y finaliza con el archivo secuencial y cronológico de los CUR de gasto.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACION CUR DE GASTO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de Contabilidad | Registra la orden de gasto en la base de control. |
| Analista de Contabilidad | Control continuo y registro en sistema ESIGEF hasta estado Solicitado. |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación de los CUR |
| Jefe de Contabilidad | Supervisión, validación, aprobación y legalización. |
| Director de Finanzas | Aprobación del procedimiento |


4. DEFINICIONES.-

CUR.- Comprobante único de registro

SAFI.- Sistema de administración financiera

DEVENGADO.- Consiste en el registro de hechos económicos en el momento en que éstos ocurren, haya o no movimientos de dinero en efectivo, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones.

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA. Importe destinado a cubrir las erogaciones previstas en programas, subprogramas, proyectos y unidades

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACION CUR DE GASTO | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

presupuestarias, necesarias para el logro de los objetivos y metas programadas.

CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.- Es el registro sistematizado de las operaciones financieras de las instituciones del Sector Público. Tiene como objeto la planificación, registro y análisis de la actividad financiera y patrimonial del Estado, mediante la interpretación de sus estados financieros.

HECHOS CONTABLES.- Todas las operaciones mercantiles, económicas y financieras que realiza un ente contable, en cuanto sean objeto de registro en los libros de contabilidad, sea con respaldo documental o de estimación.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar de los ordenadores de gasto las necesidades de pago con la respectiva documentación sustentatoria

La Orden de gasto del plan básico respectivo viene con la documentación que sustenta el trámite y los formatos generados en el chequeo del proceso anterior (Control Previo).

5.2 Control continuo de la documentación sustentatoria

La documentación de respaldo es revisada para determinar si procede al registro del devengado en el sistema financiero.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACION CUR DE GASTO | | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

En el departamento de Contabilidad se efectúa el registro del CUR contable de forma simultánea tanto el compromiso como el devengado, generándose en esta instancia el CUR de gasto.

5.4 Elaboración cuadro de control de ordenes de gasto

Al momento del ingreso de la documentación por parte de control previo como la salida al Departamento de tesorería, cada uno de los trámites son registrados en una hoja de cálculo de control a fin de tener conocimiento de la ruta del trámite y el estado en el que se encuentra.

5.5 Archivo


Al finalizar el proceso el CUR con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento

7. ANEXOS.-

Ninguno.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACION CUR DE GASTO | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 5 |

8. REGISTROS.-

- Cuadros de control de los diversos grupos de cuentas.
- Cur de gastos

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNI D. | FRECUE NCIA | FUENTE DE LA INFORMACI ÓN |
|--|--|---|--------|-------------|-----------------------------|
| Número de ordenes de gasto atendidas en el mes | Registrar el número de ordenes de gasto han sido atendidas en el mes | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ ordenes de gasto atendidas}}{\text{N}^\circ. \text{ de ordenes de gasto recibidas para atención}} \times 100\%$ | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.2 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE REMUNERACIONES | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Realizar el registro del hecho económico, con la documentación sustentatoria que generará el anticipo de remuneraciones.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de la solicitud del anticipo con la respectiva documentación de respaldo, continua el registro en el sistema ESIGEF y finaliza con el archivo secuencial y cronológico del CUR contable.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.2 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE REMUNERACIONES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Analista de Contabilidad | Efectúa el control previo de la solicitud de anticipo de remuneraciones. |
| Analista de Contabilidad | Registra los anticipos en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | supervisión, validación aprobación, legalización . |
| Director de Finanzas | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

ANTICIPO.- Recursos otorgados o pagados antes del vencimiento de un acuerdo, contrato o compromiso. Corresponden a los hechos económicos con impacto en las disponibilidades monetarias y que no afectan al registro presupuestario.

DESEMBOLSO.- Salida de efectivo. El dinero que los acreedores entregan fruto del endeudamiento es registrado como un desembolso.

NORMALIZACIÓN.- Conjunto de reglas y procedimientos que se emiten y observan para el crecimiento ordenado de un proceso y elevar los niveles de calidad de los productos, tanto para los clientes internos como externos.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.2 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE REMUNERACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar de los requirientes las solicitudes de anticipo de remuneraciones con la respectiva documentación sustentatoria

Se receipta las solicitudes hasta el día 10 de cada mes que es hasta cuando los rubros por anticipos son ingresados en el sistema.

5.2 Control continuo de la documentación sustentatoria del anticipo de remuneraciones

La documentación de respaldo es revisada para determinar si procede al registro del anticipo en el sistema financiero.

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de los anticipos de remuneraciones

5.4 Registro en el sistema de control de anticipo de remuneraciones

Como sistema de control se mantiene un software conectado al sistema de sueldos a través del cuál se registran todos y cada uno de los movimientos de cada uno de los acreedores de los anticipos de remuneraciones.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.2 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE REMUNERACIONES | | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.5 Elaboración cuadro de control de anticipo de remuneraciones

De forma mensual se efectúa el control de solicitudes tramitadas y al final de mes las cobradas a través de remuneraciones

5.6 Archivo

Al finalizar el proceso el CUR de anticipo de remuneraciones con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento

7. ANEXOS.-

Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Cuadros estadísticos de los anticipos de remuneraciones otorgados
- Cuadro de control de los anticipos recuperados y los pendientes por recuperar
- Cuadro de conciliación de valores entre los saldos del sistema ESIGEF y el sistema de control de anticipos

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE REMUNERACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 5 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|--|---|-------|------------|--|
| Número de solicitudes anticipos tramitadas | Registra el número de solicitudes tramitadas | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ solicitudes atendidas} \times 100\%}{\text{N}^\circ. \text{ de solicitudes recibidas para atención}}$ | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Reportes del sistema de Control |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

En el sistema ESIGEF existen saldos en las cuentas por cobrar de años anteriores, para lo cual se requiere de la documentación sustentatoria que generará el registro de la recuperación de dichas cuentas.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de la información del cobro de la cuenta con la respectiva documentación de descuento a través de tabulados, continua el registro en el sistema ESIGEF y finaliza con el archivo secuencial y cronológico del CUR contable.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Analista de Contabilidad | Efectúa el control de bancos en donde se deriva el monto a registrar de la recuperación de las cuentas por cobrar |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores recuperados en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director de Finanzas | Aprobación del procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

RECURSOS.- Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos que permiten a una dependencia, entidad u organización alcanzar sus objetivos y producir los bienes o bienes que son de su competencia

NOTIFICACION.- Procedimiento por el cual se hace conocer a determinada persona natural o jurídica que se va a realizar un acto administrativo o el requerimiento que efectúa un funcionario competente en orden al cumplimiento de sus deberes o acciones formales.

CARTERA.- Son las cuentas a favor de la institución y que se encuentran pendientes de cobro.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.3 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar del control de bancos los valores correspondientes a la recuperación de cartera

Se receipta los valores registrados a través de tabulados que corresponden a valores depositados a través de la nómina así como los valores recuperados a través del ISSFA.

5.2 Control continuo de la documentación sustentatoria de la recuperación de cartera

Se verifica la documentación que respaldará el registro, de ser necesario se coordinará directamente con el ISSFA.

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de la recaudación de las cuentas por cobrar.

5.4 Elaboración cuadro de control de cuentas por cobrar

De forma mensual se efectúa el control de la recuperación de cartera

5.5 Archivo

Al finalizar el proceso el CUR de cuentas por cobrar con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.3 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento

7. ANEXOS.-

Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Cuadros de control de cuentas por cobrar
- CUR contable de cuentas por cobrar

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--------------------------------|--|--|-------|------------|-----------------------------|
| Valor recuperado de la cartera | Registro de las cuentas por cobrar recuperadas | Cuentas por cobrar recuperadas/ Total de la cartera | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE ACTIVOS FIJOS | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**


Conciliar los saldos existentes en los mayores contables de activos fijos y los reportes del sistema de control de activos fijos SAF.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la identificación de las adquisiciones de activos fijos y la notificación al departamento de activos para el registro en el sistema de control, continua con la recepción de la depreciación y el reporte del sistema SAF y finaliza con el registro de los ajustes necesarios, altas, bajas y depreciación, generándose posteriormente el origen del respectivo UR para el archivo.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE ACTIVOS FIJOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación de ordenes de gasto y registra en el control de Excel |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar , validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director de Finanzas | Aprobar el procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

USUARIO.- Personas naturales o jurídicas que tienen derecho al uso, hasta cierto límite y circunstancias, de información, de bienes, instalaciones.

DEPRECIACION.- Es valor de uso o desgaste físico de los activos de la institución, por lo cuál sufren pérdida de valor.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Remitir copias de la documentación sustentatoria de la adquisición de activos fijos

De los CUR de gastos cancelados se remite al Departamento de activos fijos la documentación que sustenta la adquisición en donde consta la factura, orden de gasto, acta entrega recepción y certificado de activos fijos.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.4 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE ACTIVOS FIJOS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5.2 Recepción de los reportes del sistema SAF con los activos ingresados al sistema y la respectiva depreciación.

Se verifica la información recibida

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de la depreciación, altas, bajas y ajustes que sean necesarios por activos fijos y de control interno

5.4 Elaboración cuadro de control de activos fijos


De forma mensual se efectúa el control de los activos fijos a fin de comparar los saldos del sistema ESIGEF y el sistema SAF.

5.5 Archivo

Al finalizar el proceso el CUR de activos fijos con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE ACTIVOS FIJOS | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

7. ANEXOS.-

Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Cuadros de control de activos fijos
- CUR contable de activos fijos

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---------------------------------|---|---|-------|------------|---|
| Valor registrado en sistema SAF | Registro de los activos en el sistema SAF | Activos ingresados sistema SAF/ Adquisiciones de activos del mes | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Reportes del sistema SAF |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE GARANTÍAS CUENTAS DE ORDEN | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Conciliar los saldos existentes en los mayores contables de las cuentas de orden y el control de las mismas del Departamento de Tesorería

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de los ingresos, egresos de las garantías, continua con el registro en el sistema ESIGEF y finaliza con el respectivo cuadro de control de las garantías.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE GARANTÍAS CUENTAS DE ORDEN | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Revisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director de Finanzas | Aprobar procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

GARANTIA.- mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda. Las garantías son muy importantes para los consumidores. Permiten tener la certeza de que, en caso de vicios o defectos que afecten el correcto funcionamiento del producto, los responsables se harán cargo de su reparación para que el producto vuelva a reunir las condiciones óptimas de uso.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar de tesorería los cuadros de control de las garantías

A través de la información proporcionada del custodio de las garantías es posible efectuar los respectivos registros contables de actualización de saldos de las garantías

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE GARANTÍAS CUENTAS DE ORDEN | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5.2 Realiza control de la información de garantías

El analista verifica la información concerniente a las garantías

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de las cuentas de orden por garantía

5.4 Elaboración cuadro de control de activos fijos

De forma mensual se efectúa el control de las garantías

5.5 Archivo


Al finalizar el proceso el CUR de garantías con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

7. ANEXOS.-

Ninguno.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.5 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE GARANTÍAS CUENTAS DE ORDEN | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

8. REGISTROS.-

- Cuadros de control de garantías
- CUR contable de garantías

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|------------------------------------|--|---|-------|------------|--|
| Garantías ingresadas en el sistema | Registro de las en de las en de garantías custodia Tesorería | Garantías registradas/ Garantías recibidas para registro | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Reportes de tesorería |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.6 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: FONDO DE TERCEROS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Efectuar los registros contables de conformidad a la información bancaria proporcionada de la gestión de tesorería, así como su requerimiento documental del registro, identificando los montos a recibir y a cancelar a los respectivos beneficiarios de los mismos.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de los la documentación de respaldo de origen y destino de los rubros, registro de ingreso de la cuenta Bancos, continua con el registro en el sistema ESIGEF de la recepción y finaliza con el respectivo registro de la devolución.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.6 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: FONDO DE TERCEROS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director de Finanzas | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

ESTADO DE CUENTA.- Documento emitido por el Banco con los reportes de los movimientos de la cuenta bancaria con un saldo inicial, debitos, créditos y saldo final.

FONDO DE TERCEROS.- Valor perteneciente a terceros, sujeto a devolución una vez que dicho rubro haya sido identificado en el respectivo movimiento bancario.

CUR.- Comprobante único de registro

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1 Receptar de tesorería el movimiento del estado de cuenta donde se refleje el origen del fondo de tercero y la respectiva solicitud de transferencia a tercero

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.6 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: FONDO DE TERCEROS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

A través de la información proporcionada del Sr. Tesorero se viabilizará los respectivos registros contables de recepción y depósito de terceros.

5.2 Realiza control de la información

El analista verifica la información concerniente a la solicitud de registro

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de la recaudación y pago de fondos de terceros.

5.4 Archivo


Al finalizar el proceso el CUR de fondo de terceros con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

7. ANEXOS.-

Ninguno.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.6 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: FONDO DE TERCEROS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

8. REGISTROS.-

- Movimiento bancario donde consta el valor a registrar
- CUR contable de garantías

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---------------------------------|--|-------|------------|---|
| Registro de terceros ingresadas en el sistema | Registro de terceros efectuados | Registros realizados de terceros/ Solicitudes de registros receptadas | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Documentación sustentatoria Reportes de tesorería |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.1.7 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: REGISTRO Y CONTROL DE EXISTENCIAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**

1. **OBJETIVO.-**

Efectuar el control de la adquisición de existencias y su respectiva liquidación con la respectiva coordinación de los señores bodegueros de los planes básicos a los cuales se imparten las políticas necesarias, se dota del software de control con la respectiva capacitación, reportes a través de los cuales se efectúan las respectivas constataciones físicas.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.1.7 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: REGISTRO Y CONTROL DE EXISTENCIAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la adquisición de las existencias a través de las órdenes de gasto de los planes básicos y la respectiva documentación de sustento, continua con la liquidación de dichos rubros y finaliza con el CUR contable de la liquidación.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores de liquidación en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director de Finanzas | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

BODEGUERO.- Funcionario interno responsable del control de los kárdex de las existencias, quien registra las adquisiciones, egresos y mantiene actualizados los saldos de los mismos.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.1.7 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: REGISTRO Y CONTROL DE EXISTENCIAS | | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

KÁRDEX..- Documento de control de las existencias que guardarán un formato predefinido y registrarán las existencias de conformidad al método de control de inventarios.

TOMA FÍSICA.-Constatación física periódica de las existencias que permanecen en las diferentes bodegas de la institución.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1 Identificar y registrar las adquisiciones de las existencias

A través de la información de las adquisiciones en las ordenes de gasto se identificarán el plan básico y el grupo presupuestario de la adquisición.

5.2 Realiza solicitud y control de la información que liquida las existencias

El analista verifica la información concerniente a las liquidaciones entregadas por los planes básicos y los alimenta en el respectivo cuadro de control

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de las liquidaciones de las existencias.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.1.7 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: REGISTRO Y CONTROL DE EXISTENCIAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.4 Archivo

Al finalizar el proceso el CUR de existencias con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

7. ANEXOS.-

Ninguno.

8. REGISTROS.-

- CUR de gasto de existencias
- CUR contable de garantías
- Cuadro de control de las existencias

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.1.7 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: REGISTRO Y CONTROL DE EXISTENCIAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 5 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|--|---|--------------|-------------------|---|
| Porcentaje de liquidación de las existencias | Liquidaciones registradas en el sistema ESIGEF por consumo de las existencias. | Liquidaciones registradas / Saldo contable de las existencias | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Documentación sustentatoria que liquidan los planes básicos |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.8 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: AJUSTES Y RECLASIFICACIONES | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Efectuar el registro contable de los rubros que requieren ser ajustados por : procedimiento contable o correctivo, así mismo la reclasificación de auxiliares o de grupo de cuentas tales como, ajuste de valores del asiento de apertura, reclasificación de las cuentas por pagar y cobrar de años anteriores, liquidación de las cuentas de inversión 151, 152, ajustes dispuestos por el Ministerio de Finanzas a los diferentes grupos de cuentas, tales como impuestos.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con el requerimiento del respectivo registro y finaliza con el CUR contable.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.8 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: AJUSTES Y RECLASIFICACIONES | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores de liquidación en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

AJUSTE.- Registro contable que modifica el saldo de una cuenta, así como la denominación original de la misma.

DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO.- Origen sustentatorio de un movimiento contable.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1 Recepción de la documentación que viabilizará el registro contable

A través de la información existente o recibida se procederá a efectuar la respectiva reclasificación o ajuste necesario.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.8 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: AJUSTES Y RECLASIFICACIONES | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5.2 Control de la información

El analista verifica la información concerniente.

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF.

5.4 Archivo

Al finalizar el proceso el CUR de ajuste o reclasificación con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

7. ANEXOS.-

Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Documentación de respaldo
- CUR contable de ajuste o reclasificación.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.8 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: AJUSTES Y RECLASIFICACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|---|--|-------|------------|---|
| Porcentaje de ajustes y reclasificaciones realizadas | Registro contable de ajustes y reclasificaciones. | Registros efectuados / Solicitudes y necesidades de registro | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Documentación sustentatoria |

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.9 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE VIATICOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Controlar que los anticipos de viáticos otorgados de conformidad a la normativa, hayan sido liquidados.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la solicitud del anticipo de viáticos, continua con la recepción de la orden de gasto que liquida dichos rubros y finaliza con el CUR contable y de gasto respectivamente.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.9 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE VIATICOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores de liquidación en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

ANTICIPO.- Valor adelantado que será cobrado o cancelado, previo a la ejecución del gasto.

CUADRO DE CONTROL.- Hoja de cálculo efectuada para llevar el control de un rubro determinado.

LIQUIDACION.- justificación posterior a un rubro asignado.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1 Recepción de la documentación que viabilizará el registro contable del anticipo

A través de la solicitud del anticipo se dará paso al registro y control de la otorgación del mismo.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.9 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE VIATICOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.2 Control de la información

El analista verifica la información concerniente tanto al anticipo como a la liquidación final del gasto, a través del respectivo cuadro de control de anticipos.

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF el anticipo

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF del anticipo.

5.4 Registro contable del CUR de gasto con la liquidación

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de la liquidación.

5.5 Archivo

Al finalizar el proceso el CUR de anticipo de viático como de su respectiva liquidación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.9 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE VIATICOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

7. ANEXOS.-

Ningun
o.

8. REGISTROS.-

- Cuadro de control de anticipo de viáticos
- CUR contable de anticipo
- CUR de gasto de la liquidación

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|--|-------|------------|-----------------------------|
| Porcentaje de anticipo pendiente por liquidar | Se quiere conocer los anticipos otorgados pendientes de liquidar. | Anticipos liquidados / Total de anticipos entregados | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.10P |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE CONTRATOS | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Controlar los anticipos de contratos de proveedores y contratistas efectuados.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la creación del anticipo del contrato, continua con respectivo cuadro de control y finaliza con el registro de la liquidación del anticipo.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.10P VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE CONTRATOS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores de liquidación en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director de Finanzas | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

ANTICIPO.- Valor adelantado que será cobrado o cancelado, previo a la ejecución del gasto.

CUADRO DE CONTROL.- Hoja de cálculo efectuada para llevar el control de un rubro determinado.

LIQUIDACION.- justificación posterior a un rubro asignado.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD

5.1 Recepción de la documentación que viabilizará el registro contable del anticipo

A través de la solicitud del anticipo se dará paso al registro y control de la otorgación del mismo.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.10P |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE CONTRATOS | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5.2 Control de la información

El analista verifica la información concerniente tanto al anticipo como a la liquidación final del gasto, a través del respectivo cuadro de control de anticipos.

5.3 Registro contable en el Sistema financiero ESIGEF del anticipo

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF del anticipo.

5.4 Registro contable del CUR de gasto con la liquidación

Se efectúa el registro en el sistema ESIGEF de la liquidación y se actualiza el respectivo cuadro.

5.5 Archivo

Al finalizar el proceso el CUR de anticipo de contrato como de su respectiva liquidación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.1.10P |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE CONTRATOS | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

7. ANEXOS.-


Ningun
o.

8. REGISTROS.-

- Cuadro de control de anticipo de contratos
- CUR contable de anticipo
- CUR de gasto de la liquidación

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNI D. | FRECUE NCIA | FUENTE DE LA INFORMACI ÓN |
|---|---|--|--------|-------------|-----------------------------|
| Porcentaje de anticipo pendiente por liquidar | Se quiere conocer los anticipos otorgados pendientes de liquidar. | Anticipos liquidados / Total de anticipos entregados | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF |

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE BANCOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**


Controlar los saldos bancarios del Banco General Rumiñahui como del Banco Central, así como supervisar los registros efectuados en el sistema por concepto de ingresos bajo el perfil de tesorería y los registros contables.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con los estados de cuenta de los bancos, continua con los registros presupuestarios de ingresos y contables realizados en el sistema ESIGEF con los movimientos bancarios, finaliza con el cuadro de control de bancos y el respectivo informe de novedades.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE BANCOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación de ordenes de gasto y registra en el control de Excel |
| Analista de Contabilidad | Registra los valores en el sistema ESIGEF |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprueba proceso |

4. DEFINICIONES.-

ESTADO DE CUENTA.- Reporte emitido por los bancos en donde se centraliza los débitos, créditos y se informa del saldo bancario a la fecha de corte.


SPI.- Sistema de pagos interbancarios

FIRMA ELECTRONICA.- El Banco Central del Ecuador es el único ente rector responsable de la otorgación de claves confidenciales a través de la cuál se cristaliza el uso de firmas digitales.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar los estados de cuenta bancarios

Se recepta de tesorería los estados de cuenta bancarios tanto del Banco Central como del Banco General Rumiñahui.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE BANCOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.2 Recepción de los comprobantes de caja de tesorería con la respectiva documentación sustentatoria y revisión de mayores contables

Se verifica la información recibida, así como los registros efectuados en el sistema ESIGEF en los cuales interviene la cuenta Bancos.

5.3 Elaboración cuadro de control de bancos y respectivo informe de novedades


De forma mensual se efectúa el control de bancos a fin de comparar los saldos del sistema ESIGEF y los estados de cuenta y de las novedades encontradas se genera el respectivo informe.

5.4 Archivo

Al finalizar el proceso de control de bancos con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE BANCOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

7. ANEXOS.-


Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Cuadros de control de bancos
- Informe de novedades

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--------------------------------|---|---|-------|------------|--|
| Valores pendientes de registro | Determinar los valores pendientes de registro de la cuenta bancos | Registros no efectuados en el sistema/ Total valores generados en estado de cuenta | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Estados bancarios Documentación de ingresos de Tesorería |

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.2P |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL FISCAL | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Controlar la información contenida en el sistema anexo de impuestos SITAC alimentado por el departamento de tesorería, previo al pago de los impuestos.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de los reportes de ingreso del sistema anexo de los impuestos SITAC, continua con la impresión y validación de los valores existentes en los mayores contables de los impuestos, finaliza con el visto bueno del analista de contabilidad que efectúa la revisión para que se pueda proceder con la declaración en los respectivos formularios.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.2P |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL FISCAL | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación de impuestos de la gestión de tesorería. |
| Analista de Contabilidad | Recepta la información y valida con los mayores contables para dar paso a la declaración de impuestos por la gestión de tesorería. |
| Director Financiero | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-


FORMULARIO.- Formato Establecido por el Servicio de Rentas Internas para la declaración de las obligaciones tributarias.

RESOLUCIÓN.- Documento originado por el Servicio de Rentas Internas a través de los cuales se notifica las decisiones tomadas en cuanto a los montos a ser recuperados por concepto de devoluciones de IVA.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar los reportes de impuestos de tesorería ingresados al sistema SITAC

Se recepta los reportes del sistema SITAC por la gestión de tesorería.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.2P |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL FISCAL | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.2 Generación de reportes del sistema ESIGEF de los mayores de impuestos

Existe un reporte del sistema ESIGEF que permite validar la información a declarar.

5.3 Se verifica la información recibida, así como los registros del sistema

Se concilia los valores a declarar

5.4 El analista de contabilidad valida los valores del reporte del sistema SITAC y los mayores contables


El analista una vez que ha verificado la información da el visto bueno para que se proceda con la declaración.

5.5 Archivo

Al finalizar, el proceso de declaración de impuestos con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.2P |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL FISCAL | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

6. Código de trabajo

7. Ley de Régimen tributario interno y su respectivo reglamento

7. ANEXOS.-


Ninguno.

8. REGISTROS.-

- mayores contables de impuestos
- informe de novedades

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|--|--|--------------|-------------------|--|
| Diferencia en el anexo SITAC y los mayores contables | Determinar el porcentaje de diferencia como novedades previo a la declaración. | Novedades encontradas previo a la declaración/ Total valores generados en anexo SITAC | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Reporte del sistema SITAC |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.3 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACION DE REMUNERACIONES | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**


Controlar la información contenida en los balances generados por el rol de pagos así como de la orden de gasto con el respectivo registro en el sistema de nómina ESIPREN, tomando como base la nómina generada en el mes anterior.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de la orden de gasto de sueldos con el respectivo balance y cur de registro en el sistema ESIPREN, continua con la revisión de los valores del rol tomando como base el mes anterior, finaliza con la generación del cuadro de control y el informe de novedades .

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.3 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACION DE REMUNERACIONES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |


| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Auxiliar de contabilidad | Recepta la documentación de ordenes de gasto y registra en el control de Excel |
| Analista de Contabilidad | Realiza el control de la nómina tomando como base el mes anterior |
| Contador General | Revisión de la documentación y aprobación. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprueba proceso |

4. DEFINICIONES.-

ESIGEF.- Sistema integrado de gestión financiera implementado por el Ministerio de Finanzas.

ESIPREN.- Sistema de control de la nómina, administrada por la Dirección de Recursos Humanos.

MANTENIMIENTO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.- Los documentos contentivos de cifras, formularios y registros del sistema de contabilidad en las instituciones del sector público, se los mantendrá y conservará debidamente ordenados, foliados y numerados de modo que permitan su clara e inmediata ubicación e identificación.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.3 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACION DE REMUNERACIONES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 | PAGINA: 3 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar los balances de sueldos con la respectiva orden de gasto y respectivo CUR de gasto

Se receipta los documentos que respaldan el rol de pagos..

5.2 Generación de reportes del sistema ESIGEF para comparar con los registros efectuados a través del ESIPREN


Los registros contables son verificados por el analista para constatar que los valores incluidos en la orden de gasto es la efectiva de conformidad a los registros contables.

5.3 Se verifica la información recibida, así como los registros del sistema

El departamento de remuneraciones mensualmente expone los roles de pago a través de la cual se genera un acta de reunión y se entrega toda la información complementaria que aclara las diferencias de la nómina de un mes a otro.

5.4 El analista de contabilidad valida los valores del reporte del sistema ESIGEF con la documentación de respaldo de la nómina.

El analista una vez que ha verificado la información genera el cuadro de liquidación de remuneraciones con el respectivo informe de novedades

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.3 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACION DE REMUNERACIONES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.5 Archivo

Al finalizar, el proceso de liquidación de remuneraciones con la respectiva documentación de respaldo reposará en el archivo.

6. REFERENCIAS.-


1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público
6. Código de trabajo
7. Ley de Régimen tributario interno y su respectivo reglamento
8. LOSEP

7. ANEXOS.-

Ninguno.


8. REGISTROS.-

- Hoja de control con la liquidación de remuneraciones.
- informe de novedades

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.3 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACION DE REMUNERACIONES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 5 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUE NCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|---|---|--------------|--------------------|--|
| Cuadro del numérico cancelado en la nómina | Determinar el porcentaje de diferencia en la nómina en referencia al mes anterior | Numérico de la nomina cancelado del mes actual/ Numérico de la nomina cancelado del mes anterior | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Roles del mes, con orden de gasto y cur |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.4 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL HOJAS DE SALIDA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**


Controlar la información contenida en las hojas de salida tramitada por el personal que sale con la baja directa o con la disponibilidad.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de las hojas de salida de los interesados a través de la Dirección de Bienestar de Personal, continua con la revisión de los valores de no adeudar y emisión del respectivo certificado, finaliza con la legalización y registro de las novedades en la hoja de salida

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL HOJAS DE SALIDA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|---|
| Analista de Contabilidad | Realiza el control de la hoja de salida y la legaliza |
| Contador General | Revisa documentos y legaliza certificación del sistema SIANRE de no adeudar |
| Jefe de Contabilidad | Revisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

ISSFA.- Instituto de seguridad social de las Fuerzas Armadas.


SIANRE.- Sistema de control de personal

HOJA DE SALIDA. Documento pre numerado y con formato preestablecido en donde se registran las deudas contraídas por el personal que sale de la institución a fin de que sean cancelados o descontados de su respectiva cesantía

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar la Hoja de salida con la respectiva documentación de respaldo

La analista responsable del control solicitará del interesado el último confidencial, la hoja del tiempo de servicio, hoja de salida del último reparto.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL HOJAS DE SALIDA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.2 Se genera el certificado del sistema de control de anticipo de remuneraciones en donde se registra que el interesado no adeuda valor alguno a la institución.

Se extrae el certificado que abaliza la no deuda por anticipo de remuneraciones con la institución.

5.3 Se verifica la información y registra la novedad en la respectiva hoja de salida con la firma de quien lo revisa.


Una de las firmas que se registra en el casillero de la hoja de salida es la del analista que se encarga de la verificación de la información de que no adeuda.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público
6. Código de trabajo
7. Ley de Régimen tributario interno y su respectivo reglamento
8. LOSEP
9. Ley del ISSFA

7. ANEXOS.-

Ninguno.


| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.4 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL HOJAS DE SALIDA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

8. REGISTROS.-

- Hoja de salida pre impresa y pre numerada
- Certificado de no adeudar

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|--|--------------|-------------------|---|
| Numérico de hojas de salida atendidas en el mes | Determinar el número de hojas atendidas en el mes | Numero de hojas de salida atendidas/ Número de hojas de salida ingresadas para atención | % | Mensual | Reporte del sistema de control de anticipos |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACIÓN DE AGREGADURIAS | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**


Controlar los rubros por asignaciones al exterior así como las respectivas liquidaciones con la documentación de sustento enviadas por las diferentes agregadurías.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la asignación al exterior de los valores, continua con la recepción de la documentación de sustento que liquida los valores por concepto de asignaciones al exterior, finaliza con el respectivo informe de novedades y notificación de las mismas a los Sres. Agregados.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Contabilidad

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACIÓN DE AGREGADURIAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Analista de Contabilidad | Realiza el control de las asignaciones al exterior, así como de las liquidaciones emitidas por los agregados |
| Contador General | Revisar documentos y legalizar |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprobar procedimiento |

4. DEFINICIONES.-


AGREGADURIA.- Representante militar en los consulados como agregados o adjuntos en representación del Ecuador.

ASIGNACIÓN AL EXTERIOR.- Valor asignado de conformidad al coeficiente país para los diferentes gastos de la agregaduría, mismos que deben ser liquidados con la respectiva documentación de sustento.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Verificar las asignaciones efectuadas al exterior por el Departamento de Tesorería

La analista responsable del control solicitará las asignaciones enviadas a las agregadurías de forma periódica.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACIÓN DE AGREGADURIAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.2 Se receipta la documentación de sustento que liquida los valores asignados al exterior


El analista responsable centraliza la documentación de sustento con las liquidaciones de las agregadurías.

5.3 Se verifica la información y registra la novedad en el respectivo informe a fin de que las novedades sean notificadas a los agregados.

Una vez que el analista ha cotejado la información de asignaciones, documentos de respaldo, realiza el respectivo informe de novedades y de ello se deriva los comunicados a los señores agregados a fin de que se den los correctivos necesarios.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público
6. Código de trabajo
7. Ley de Régimen tributario interno y su respectivo reglamento
8. LOSEP
9. Ley del ISSFA
10. Reglamento de asignaciones al exterior

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.5 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: LIQUIDACIÓN DE AGREGADURIAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

7. ANEXOS.-

Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Liquidación de las agregadurías
- Telegramas a las agregadurías

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|------------------------------------|--|---|-------|------------|--|
| Liquidaciones receptoras en el mes | Determinar el número de liquidaciones enviadas por los agregados | Número de liquidaciones revisadas/ Número de liquidaciones receptoras para control | % | Mensual | Cuadro de asignaciones al exterior de tesorería. Liquidaciones de agregados |

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.6 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES AUDITORIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Efectuar la matriz de cumplimiento de recomendaciones de auditoría a fin de dar cumplimiento a los requerimientos de los respectivos informes de las diferentes auditorías.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de las recomendaciones de auditoría, continua con la elaboración de la matriz de cumplimiento y finaliza con la entrega al Departamento de Normativa para la consolidación de la Dirección de Finanzas.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.6 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS SUBPROCESO NIVEL 1: SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES AUDITORIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Analista de Contabilidad | Realiza la matriz de seguimiento de las recomendaciones de auditoria |
| Contador General | Revisa documentos |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprueba procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

CGE.- Contraloría General del Estado


LOCGE.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental.- Comprenden criterios que precisan y delimitan el proceso contable que está orientado a la creación, intercambio, transformación, transferencia, extinción y en general, cualquier cambio producido en los hechos económicos, financieros y sociales de una entidad pública.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar el informe con las recomendaciones de auditoria

La analista responsable del control solicitará el informe que contiene las recomendaciones de la auditoria

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.6 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES AUDITORIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.2 Se elabora la matriz de seguimiento de las recomendaciones

El analista responsable efectúa la matriz con las respectivas recomendaciones y las acciones a tomar por los responsables.

5.3 Se entrega la matriz a Normatividad para la consolidación

Una vez que se han efectuado las acciones necesarias se hará llegar al Departamento de Normatividad la matriz de recomendaciones para consolidación de la Dirección de Finanzas.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público
6. Código de trabajo
7. Ley de Régimen tributario interno y su respectivo reglamento
8. LOSEP
9. Ley del ISSFA
10. Reglamento de asignaciones al exterior
11. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 2.2.6 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE SUBPROCESO: ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS SUBPROCESO NIVEL 1: SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES AUDITORIA | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

7. ANEXOS.-


Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Matriz de recomendaciones de auditoria
- Informe de recomendaciones

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUE NCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|--|--|-------|-------------|----------------------------|
| Cumplimiento de recomendaciones auditoría | Determinar el número de recomendaciones de auditoría que se ha dado cumplimiento | Número de recomendaciones incumplidas/ Total de recomendaciones | % | Anual | Informe de recomendaciones |

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: SITUACIÓN FINANCIERA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANALISIS DE CUENTAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Efectuar el análisis de los saldos contables, en vista de que con la implementación del sistema ESIGEF, no se puede extraer estados financieros sino únicamente saldos contables, mismos que se dan a conocer a la Dirección para conocimiento de la situación financiera, conjuntamente con los resultados de los análisis de cuentas de los diferentes subprocesos.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la extracción de los saldos de las cuentas del sistema ESIGEF, continua con la elaboración del análisis, finaliza con la presentación de los saldos a la Dirección con los respectivos correctivos y acciones tomadas, para lo cual se requiere coordinar con los diferentes organismos externos como el Ministerio de Finanzas, etc.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: SITUACIÓN FINANCIERA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANALISIS DE CUENTAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-


Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Analista de Contabilidad | El Analista supervisor se encarga de revisar los análisis de las cuentas |
| Contador General | Análisis de cuentas y coordinaciones con entes externos para los correctivos necesarios. |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar trámite. |
| Director Financiero | Aprobar procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

CONTROL INTERNO.- El control interno será de responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO Y SU ARCHIVO.- La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: SITUACIÓN FINANCIERA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANALISIS DE CUENTAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Extraer los reportes del sistema

Se extraen los reportes necesarios del sistema ESIGEF a fin de tener la información que se requiere para el análisis de los saldos.

5.2 Se receipta de los demás procedimientos los reportes finales para incluir dentro del tratamiento de las diferentes cuentas

Se consolida el informe de análisis con los respectivos informes y cuadros de control de los diferentes procedimientos de los subprocesos de registro y análisis.

5.3 Elaboración de análisis de cuentas


Se efectúa el respectivo análisis de cuentas y paralelo a ello las estadísticas del departamento del respectivo mes.

5.4 Presentación de los saldos a la Dirección

Se efectúa la presentación de saldos con las respectivas acciones tomadas y la gestión frente a los diferentes entes externos tales como MEF, DINE, ISSFA, etc.

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público
6. Código Tributario

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.3.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: SITUACIÓN FINANCIERA | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANALISIS DE CUENTAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

7. Ley de Régimen tributario Interno y su Reglamento.

8. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

7. ANEXOS.-


Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Análisis de cuentas
- Reportes del Sistema ESIGEF
- Cuadros de control e informes de los procedimientos.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|---|---|-------|------------|--|
| Numero de cuentas contables existentes | Determinar los movimientos de las cuentas contables | Cuentas cerradas en el mes/ Total de valores registrados en los saldos | % | Mensual | Reportes del Sistema ESIGEF Cuadros de control e informes de los otros procedimientos |

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.4.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: GESTION DOCUMENTAL | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO DOCUMENTAL NIVEL 1: GESTIÓN | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Consolidar el archivo de la gestión financiera, a fin de garantizar su conservación y uso en el tiempo para permitir el análisis y la determinación de la evidencia de las operaciones contables y financieras, mediante un almacenamiento secuencial y cronológico de la documentación generada por la administración financiera.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la elaboración de los documentos que genera la administración financiera, continua con la recopilación, clasificación y organización secuencial y cronológica, de la documentación, y el ingreso de la información al sistema para generar índices de consulta automática y finaliza

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.4.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN DOCUMENTAL | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO DOCUMENTAL NIVEL 1: GESTIÓN | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

con la emisión de reportes y resúmenes de la documentación que se encuentra en el archivo.

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-


Departamento de Contabilidad

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|--------------------------|--|
| Técnico en archivo | Archivar la documentación de forma secuencial y cronológica |
| Analista de Contabilidad | Determinar la legalidad y contenido de la documentación |
| Contador General | Revisar y aprobar los reportes y resúmenes de la documentación ingresada al sistema de archivo |
| Jefe de Contabilidad | Supervisar, validar, aprobar y legalizar los trámites de gestión documental |
| Director Financiero | Aprobar procedimiento |

4. DEFINICIONES.-

CONTROL INTERNO.- El control interno será de responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO Y SU ARCHIVO.- La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.4.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: GESTION DOCUMENTAL | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO DOCUMENTAL NIVEL 1: GESTIÓN | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

mantenimiento de archivos físicos y magnéticos con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Se receiptan los documentos de los diferentes departamentos de la administración financiera para proceder a su recopilación, organización y clasificación

Se consolida la documentación de toda la administración financiera, para clasificar y organizar en forma secuencial, y lógica a fin de garantizar que no exista documentación que no ingrese al sistema automatizado.

5.2 Ingreso de la documentación al archivo automatizado en forma ordenada, cronológica y secuencial


Se ingresa al archivo, la documentación generada por la administración financiera en forma ordenada, otorgando códigos en base a una secuencialidad y cronología específicas.

5.3 Extraer los reportes del sistema

Se extraen los reportes necesarios del sistema automatizado a fin de supervisar y garantizar que la información del resumen sea la misma que se encuentra contenida en forma física en el archivo documental.

5.4 Presentación de reportes a la Dirección

Se efectúa la presentación de reportes del ingreso de la documentación para permitir el control y supervisión del proceso

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF2.4.1 |
| | PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: GESTION DOCUMENTAL | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO DOCUMENTAL NIVEL 1: GESTIÓN DOCUMENTAL | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

6. REFERENCIAS.-

1. Sistema de Administración Financiera (SAFI)
2. Normas de control interno para el Sector Público
3. Código de Finanzas Públicas
4. Ley de Contratación Pública y su respectivo reglamento
5. Reglamento general de bienes del Sector público
6. Código Tributario
7. Ley de Régimen tributario Interno y su Reglamento.
8. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

7. ANEXOS.-


Ninguno.

8. REGISTROS.-

- Registro documental
- Índice documental
- Reporte del sistema

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|--|---|-------|------------|---|
| Documentos de la administración financiera, ingresados al archivo; clasificados y ordenados secuencialmente | Ingresar la documentación al archivo físico y automático en cada una de sus clasificaciones y de acuerdo a la secuencia y orden de las operaciones financieras | Documentos ingresados al archivo físico y automático en el mes/ Total de documentos generados por la administración contable | % | Mensual | Reportes del Sistema automatizado Reportes y resúmenes documentales |

| | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.1.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: RECAUDACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.
4. DEFINICIONES.
5. ACTIVIDADES.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS.
8. REGISTROS.
9. INDICADORES.
10. DIAGRAMA DE FLUJO.

1. OBJETIVO.-

Recaudar los recursos financieros generados por la Institución, así como también los depósitos de intermediación, a fin de determinar las disponibilidades; información que permitirá la toma de decisiones oportunas al ejecutar el presupuesto.

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la recepción de los comprobantes de depósito o verificación de las transferencias realizadas a la cuenta de la institución, análisis, registro y aprobación del CUR de ingreso y finaliza con un reporte informativo sobre las disponibilidades bancarias a la fecha.

| | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.1.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: RECAUDACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-


Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|----------------------------|--|
| Asistente de tesorería | Recepción de comprobantes de depósito, generación de comprobantes de ingreso, registro en Excel, en el sistema eSIGEF y de anticipos.. |
| Analista de presupuesto II | Revisión y análisis de registros generados. |
| Depto. de Presupuesto | Coordinación y determinación de partidas presupuestarias para el registro de ingresos. |
| Jefe de Tesorería | Revisión y aprobación de los CUR's de ingresos generados en el sistema eSIGEF con la documentación soporte. |
| Depto. de Contabilidad | Archivo de la documentación |
| Comandos, Direcciones | Conocer las disponibilidades bancarias que financian los proyectos de los Planes Básicos y de la Fuerza Terrestre en general. |

4. DEFINICIONES.-

CUR de ingresos.- CUR = Comprobante Único de registro, es el documento que emite el sistema ESIGEF una vez que se aprueba el registro en sistema.

eSIGEF.- Sistema financiero del Ministerio de Finanzas que rige a las entidades del Sector Público.

| | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.1.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: RECAUDACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

Disponibilidades bancarias.- Recursos económicos acreditados en la cuenta bancaria de la institución que se encuentra disponible para su uso inmediato.

4. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar y registrar comprobantes de depósito y transferencias.

El asistente de tesorería receipta los comprobantes de depósito y genera de comprobantes de ingreso, y registra en los sistemas de Tesorería.

5.2 Revisar y analizar registros generados.

El analista de presupuesto II revisa y analiza los registros generados; de tal manera, que los mismos se ajusten a lo normado.

5.3 Coordinación y determinación de partidas presupuestarias para el registro en el sistema eSIGEF.


El asistente de Tesorería coordina con el Departamento de Presupuesto a que partida presupuestaria de ingreso debe afectarse.

5.4 Revisar y aprobar el CUR de ingreso generado.

El Jefe de Tesorería revisa y aprueba la documentación soporte que respalda el registro generado; inmediatamente se refleja en el sistema y permite ejecutar el presupuesto de la institución con el pago de las obligaciones financieras adquiridas.

5.5 Archivar la documentación.

El Departamento de Tesorería entrega la documentación generada y entrega al Departamento de Contabilidad para su archivo.

| | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.1.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: RECAUDACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

5.6 Conocer los Comandos y Direcciones las disponibilidades bancarias de la Institución.


Los Comandos y Direcciones son informados oportunamente sobre las disponibilidades de recursos económicos para cubrir los requerimientos de pagos de obligaciones con proveedores o acreedores en general.

5.7 Consolidación y priorización de los recursos económicos o disponibilidades.

La DDIFT, analiza y viabiliza los recursos económicos o disponibilidades de la institución, a través del Departamento de Planificación, consolida la Planificación Institucional de los Comandos, Direcciones y Unidades subordinadas de la F.T para determinar, analizar y priorizar los programas y proyectos que contribuyen al desarrollo de las capacidades operativas de la F.T.

6. REFERENCIAS.-

- a.- Plan Estratégico Institucional de las FF.AA “Ecuador 2010-2021”.
- b.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
- c.- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- d.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- e.- Normas de Control Interno del Sector Público
- f.- Instructivo Financiero para las Unidades y Repartos Militares de la F.T.
- g.- Manual del Sistema de Planificación a Corto Plazo (SISCOP) de la F.T.
- h.- Manuales e instructivos sistema eSIGEF y eSIPREN.

| | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.1.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: RECAUDACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 5 |

7. ANEXOS.-


- Comprobantes de depósito
- Extractos bancarios

8. REGISTROS.-

- Ingresos de Caja
- Reporte internos en Excel.
- Solicitud al banco CRI

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|--|---|-------|------------|--------------------------|
| Índice de recaudación | Determinar el porcentaje de recaudación en relación al presupuesto de Ingresos | $\frac{\text{Montos recaudados}}{\text{Total de deuda}} * 100$ | % | Diario | Dpto. de Tesorería |
| Índice de porcentaje de comprobantes errados | Determinar el porcentaje de error en registro de comprobantes | $\frac{\text{Registros errados}}{\text{Total de registros}} * 100$ | % | Diario | Dpto. de Tesorería |
| Índice de registros sin contabilizar | Determinar el porcentaje de depósitos sin concepto | $\frac{\text{Depósitos sin concepto}}{\text{Total de depósitos}} * 100$ | % | Diario | Dpto. de Tesorería |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.1 VERSIÓN: 2015 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS EN EL PAÍS | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**


Cancelar las obligaciones en el interior que tiene el Ejército con su personal, Unidades Militares o terceros a fin de cumplir con la programación presupuestaria anual.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de la orden de pago, continua con la revisión de la documentación sustentatoria para finalizar con la aprobación del pago y archivo del trámite realizado.

3. **RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-**

Departamento de Tesorería.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS EN EL PAÍS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|-------------------------------|---|
| Analista de Presupuesto 2 | Receptar y revisar los CUR´s y órdenes de gasto. |
| Asistente de Tesorería | Generar comprobantes de retenciones en la fuente de las facturas que respaldan la orden de gasto. |
| Jefe de Tesorería | Revisar y Ejecutar el pago. |
| Contabilidad | Archivar la documentación. |
| Personal militar, proveedores | Conocer los valores, conceptos del pago y retiro de comprobantes de retención en la fuente. |


4. DEFINICIONES.-

Comprobante de retención.- Es un documento que emite la institución o el comprador, en donde registra las retenciones en la fuente del impuesto a la renta e iva.

Retención en la fuente: Son los porcentajes que la institución deben aplicar según disposiciones de la administración tributaria a los subtotales de las facturas e iva que emite el proveedor antes de proceder al pago de las mismas.

4. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

| | |
|-------------------------------|---|
| Analista de Presupuesto 2 | Receptar y revisar los CUR´s y órdenes de gasto. |
| Asistente de Tesorería | Generar comprobantes de retenciones en la fuente de las facturas que respaldan la orden de gasto. |
| Jefe de Tesorería | Revisar y Ejecutar el pago. |
| Contabilidad | Archivar la documentación. |
| Personal militar, proveedores | Conocer los valores, conceptos del pago y retiro de comprobantes de retención en la fuente. |

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS EN EL PAÍS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.1 Receptar la documentación y revisar.

El analista de Presupuesto II recibe y revisa los CUR's de pago y su documentación soporte.

5.2 Generar comprobantes de retención.

El asistente de tesorería genera el comprobante de retención en la fuente de cada proveedor.

5.3 Emitir directrices y lineamientos que permitan controlar el ingreso de órdenes de gasto.

El Jefe de tesorería emite las directrices y lineamientos que permitan controlar que las órdenes de gasto recibidas se encuentren en orden y sean tramitadas.

5.4 Autorizar el pago al Ministerio de Finanzas y registrar cancelación.

El Jefe de tesorería, procede a revisar y autorizar el pago al Ministerio de Finanzas y legalizar las órdenes de gasto tramitadas.

5.5 Archivar la documentación de las órdenes de gasto.

El departamento de tesorería entrega las órdenes de gasto al Departamento de contabilidad para su archivo.

5.6 Generar el comprobante de pago

El asistente de tesorería genera el comprobante de pago, mismo que se entrega al proveedor cuando es requerido.

6. REFERENCIAS.-

- a.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS EN EL PAÍS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

- b.- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- c.- Ley de Régimen Tributario
- d.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- e.- Ley de Seguridad Social
- f.- Normas de Control Interno del Sector Público
- g.- Instructivo Financiero para las Unidades y Repartos Militares de la F.T.
- h.- Manual del Sistema de Planificación a Corto Plazo (SISPCOP) de la F.T.
- i.- Manuales e instructivos sistema eSIGEF y eSIPREN.
- j.- Reglamento de Asignaciones económicas para los miembros de las FF.AA.

7. ANEXOS.-


- a.- CUR de gasto
- b.- Facturas

8. REGISTROS.-

- a.- Comprobante de retención
- b.- Comprobante de pago
- c.- Telegramas.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|--|---|---|-------|------------|--|
| Control de transferencias remitidas al interior. | Controlar que las transferencias recibidas sean enviadas a cada uno de los beneficiarios. | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de órdenes de pago al interior enviadas}}{\text{N}^\circ. \text{ de órdenes recibidas}} \times 100\%$ | % | mensual | Control de transferencias remitidas al interior. |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.2 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS AL EXTERIOR | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.
4. DEFINICIONES.
5. ACTIVIDADES.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS.
8. REGISTROS.
9. INDICADORES.
10. DIAGRAMA DE FLUJO.

1. OBJETIVO.-

Enviar las asignaciones correspondientes al personal militar y Servidores Públicos del Ejército que se encuentran en comisión de servicios o estudios en el exterior a fin de cumplir con la programación presupuestaria anual.

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la recepción de la orden de gasto, continua con la revisión de la documentación sustentatoria y se codifica los valores a ser transferidos al extranjero para finalizar con la aprobación del pago y archivo del trámite realizado.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.2 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS AL EXTERIOR | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|---|---|
| Analista de Presupuesto II | Receptar y revisar las ordenes de gasto, generar reporte, crear formularios de pago y comunicar a sus beneficiarios vía telegramas. Email los giros realizados. |
| Jefe de tesorería | Revisar y autorizar el pago al Ministerio de Finanzas. |
| Dpto. de Contabilidad | Archivar la documentación. |
| Dirección | Legalizar telegramas informando a los beneficiarios sobre las asignaciones realizadas. |
| Agregadurías Militares y Personal que se encuentra en el exterior | Conocer los valores y conceptos del pago. |


4. DEFINICIONES.-

Formularios de pago.- Documento que se debe generar en el sistema eSIGEF donde se detalla a donde se realiza la transferencia.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar la documentación sustentatoria y preparar un cuadro resumen de las asignaciones.

El analista de Presupuesto 2 recibe las órdenes de gasto, revisa y consolida en Excel la información por país, generando un reporte base que permite crear los formularios de pago al exterior en el sistema eSIGEF, información necesaria para realizar la transferencia y la comunicación de las mismas a los beneficiarios.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.2 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS AL EXTERIOR | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.2 Emitir directrices y lineamientos para elaborar el Resumen de asignaciones realizadas.

El Jefe de tesorería supervisa que la información sea remitida a cada país hacia donde se realizó el envío de las transferencias.

5.3 Autorizar el pago al Ministerio de Finanzas de las asignaciones realizadas.

El Jefe de tesorería autoriza el pago al Ministerio de Finanzas en el sistema eSIGEF según horario y procedimiento establecido.

5.4 Legalizar los telegramas que se envía informando a los beneficiarios al exterior.


El Jefe de tesorería, procede a revisar y sumillar los telegramas que se remitirán a los beneficiarios en el exterior sobre el envío de las asignaciones.

5.5 Archivar la documentación de las órdenes de gasto tramitadas.

El departamento de Tesorería entrega las órdenes de gasto al departamento de Contabilidad para su archivo.

6. REFERENCIAS.-

- a.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
- b.- Ley de Régimen Tributario
- c.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- d.- Ley de Seguridad Social
- e.- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- f.- Normas de Control Interno del Sector Público

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.2 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: PAGOS AL EXTERIOR | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

- g.- Instructivo Financiero para las Unidades y Repartos Militares de la F.T.
- h.- Manual del Sistema de Planificación a Corto Plazo (SISPCOP) de la F.T.
- i.- Manuales e instructivos sistema eSIGEF y eSIPREN.
- j.- Reglamento de Asignaciones económicas para los miembros de las FF.AA.
- k.- Reglamento de Asignaciones Económicas para los miembros de las FF.AA. en el Exterior

7. ANEXOS.-


- a.- CUR de gasto
- b.- Autógrafo

8. REGISTROS.-

- a.- Cuadro resumen en excel
- b.- Formularios de pago al exterior
- c.- Comprobante Único de pago (CUR)
- d.- Reportes de transferencia del Banco Central
- e.- Telegramas, email.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|--|---|-------|------------|--|
| Control de transferencias remitidas al exterior | Controlar que las transferencias recibidas sean enviadas al exterior | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de } \text{órdenes de pago al exterior enviadas} \times 100\%}{\text{N}^\circ. \text{ de } \text{órdenes recibidas}}$ | % | mensual | Control de transferencias remitidas al exterior. |

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.3 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE SUELDO | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.
4. DEFINICIONES.
5. ACTIVIDADES.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS.
8. REGISTROS.
9. INDICADORES.
10. DIAGRAMA DE FLUJO.

1. OBJETIVO.-

Entregar al Personal militar y servidores públicos anticipos de remuneraciones a fin de brindar bienestar de personal y cumplir con las disposiciones gubernamentales.

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la recepción de la solicitud del préstamo, continua con el análisis, contabilización, acreditación y finaliza con el descuento en base al tiempo solicitado.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.3 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE SUELDO | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|------------------------|---|
| Asistente de Tesorería | Receptar, revisar y registrar solicitudes tanto para su pago como en su cobro y generar el listado de descuentos del mes a remitirse a sueldos. |
| Contabilidad | Analizar el crédito a otorgarse, contabilizar tanto en el sistema de anticipos de la DFE como en el eSIGEF. |
| Director de Finanzas | Aprobar créditos |
| Jefe de tesorería | Aprobar en el Esigef la acreditación de préstamos |
| Sección Sueldos | Realizar descuentos mensuales. |


4. DEFINICIONES.-

Sistema de anticipos de la DFE.- Sistema informático al servicio de la Dirección de Finanzas de Ejercito que permite cumplir eficientemente todo el proceso para el pago de los anticipos de remuneraciones al personal de la institución.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar la documentación sustentatoria y asignar un código de control.

El asistente de Tesorería receipta, revisa y registra solicitudes para su pago, de igual manera receipta, revisa y registra en el sistema de

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.3 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE SUELDO | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

anticipos de remuneraciones depósitos, cuando el mismo ha sido cancelado con anterioridad a su vencimiento; finalmente prepara un reporte con el listado de personas a descontarse en rol de pagos en coordinación con el departamento de Contabilidad..

5.2 Emitir directrices y lineamientos para elaborar el Resumen de préstamos otorgados.

El Jefe de tesorería supervisa que el listado de créditos emitidos por Contabilidad cumplan con lo establecido en el Instructivo 001-2011 Instructivo para la entrega de anticipos de a la sección Sueldos para el Personal Militar y Servidores Públicos del Ejército”.

5.3 Legalizar el Cuadro de control de anticipos de sueldos.


El Jefe de tesorería, procede a revisar y legalizar el cuadro de control de anticipos de sueldos remitidos por Departamento de Contabilidad.

5.4 Autorización de pago de los anticipos de remuneraciones.

El Jefe de Tesorería autoriza el pago de los anticipos de remuneraciones tanto en el sistema eSIGEF como en el sistema de anticipo de remuneraciones de la DFE.

5.5 Difusión de saldos y estado de situación de solicitudes de anticipos de sueldos.

El Jefe de Tesorería supervisa que la información se actualice en el sistema en lo referente a saldos y estado de situación de la solicitud de cada usuario.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.3 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: ANTICIPO DE SUELDO | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

6. REFERENCIAS.-

- a.- Plan Estratégico Institucional de las FF.AA “Ecuador 2010-2021”.
- b.- Normas de control interno.
- c.- Instructivo 001-2011 “Instructivo para la entrega de anticipos de sueldos para el Personal Militar y Servidores Públicos del Ejército”
- d.- Manuales e instructivos sistema eSIGEF y eSIPREN.

7. ANEXOS.-

- a.- CUR contable.
- b.- CUR sistema de anticipo de remuneraciones
- c.- Solicitud de anticipo de remuneraciones.

8. REGISTROS.-

- a.- Comprobante de pago.
- b.- Comprobante de ingreso de caja.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---------------------------------|---|--|-------|------------|--|
| Control de anticipos de sueldos | Controlar que el personal beneficiario del anticipo de sueldos sea descontado mensualmente. | $\text{Valor descontado} \times 100\% / \text{Valor remitido para descuento.}$ | % | mensual | Detalle de valores presentado por el departamento de Sueldos y el sistema informático. |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.4 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: ACTUALIZACIÓN CUENTAS BANCARIAS | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.
4. DEFINICIONES.
5. ACTIVIDADES.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS.
8. REGISTROS.
9. INDICADORES.
10. DIAGRAMA DE FLUJO.

1. OBJETIVO.-

Mantener actualizado en el Esigef el registro de cuentas bancarias de las Unidades Militares, Personal Militar, Servidores Públicos y proveedores a fin de realizar los pagos o demás rubros que se generen contribuyendo en la ejecución del presupuesto del Ejército.

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la recepción de las solicitudes o disposiciones de aperturas o cambios de cuentas en el sistema Esigef o Esipren, continúa con el análisis y registro y finaliza con el envío de la documentación a la sección sueldos.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.4 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: ACTUALIZACIÓN CUENTAS BANCARIAS | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|----------------------------|--|
| Analista de Presupuesto II | Receptar, revisar, crear o actualizar números de cuentas del personal militar, servidores públicos y terceros. |
| Jefe de Tesorería | Controlar creación de números de cuentas. |
| Sección sueldos. | Ingresar información al sistema Esipren |

4. DEFINICIONES.-

Sistema eSIPREN.- Sistema informático creado por el Ministerio de Finanzas que permite llevar todo lo referente a Nómina y rol de pagos.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-


5.1 Receptar la documentación sustentatoria y emitir disposición

El asistente de tesorería recibe y analiza la creación o cambio de cuentas para su registro y control en el sistema Esigef.

5.2 Receptar la documentación sustentatoria y emitir disposición

El analista de presupuesto 2 recibe y analiza la creación o cambio de cuentas para su registro y control de manera que las mismas tanto en el eSIGEF como en el eSIPREN sean iguales.

5.3 Emitir directrices y lineamientos para el cambio de cuentas bancarias.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.2.4 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: ACTUALIZACIÓN CUENTAS BANCARIAS | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 3 |

El Jefe de Tesorería emite directrices que permitan llevar un control de los cambios de cuenta registrados en este departamento.

5.4 La Sección Sueldos actualiza en su sistema los datos bancarios requeridos.

La Sección Sueldos actualiza los datos bancarios y genera mensualmente un reporte de los cambios realizados.

5.5 Supervisar el Cuadro de control de cambios de cuentas.

El Jefe de Tesorería, procede a revisar y dispone el archivo del cuadro de control de cambios de cuentas remitido por la sección Sueldos.

6. REFERENCIAS.-

Manuales e instructivos sistema eSIGEF y eSIPREN.

7. ANEXOS.-


Certificados bancarios.

8. REGISTROS.-

Reporte actualizado de la cuenta bancaria.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|-------------------------------|---|--|-------|------------|--|
| Control de cambios de cuentas | Registrar la información de los cambios o actualizaciones de cuentas. | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes recibidas}} \times 100\%$ | % | mensual | Informes de control mensual presentado por la Sección sueldos. |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.1 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Cumplir oportunamente con el pago de las obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas, generando la información y declaración de impuestos dentro de los plazos establecidos por la autoridad tributaria, a fin de no caer en moras patronales o problemas legales.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia cuando la institución como agente de retención, en aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno en la compra de un bien o servicio retiene un porcentaje del valor total a pagar al proveedor y finaliza con la declaración y pago de impuestos del mes.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.


| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|----------------------------|--|
| Analista de Presupuesto II | Revisar la documentación: facturas, órdenes de gasto, comprobantes de retención e ingresar la facturación al sistema DIMM/sistema tributario, conciliar reportes eSIGEF-DIMM/sistema tributario, generar los formularios 103 y 104 y anexos y remitir vía internet la declaración. |
| Jefe de Tesorería | Revisar la información generada y abalizar la misma |
| Contabilidad | Revisar y legalizar los formularios generados para la declaración de impuestos y archivo de documentación. |
| Dirección | Revisar y legalizar los formularios generados para la declaración de impuestos |

4. DEFINICIONES.-

Comprobante de retención.- Es un documento que emite el comprador, en donde se registra las retenciones en la fuente del impuesto a la renta e iva; los porcentajes se deben aplicar según disposiciones de la administración tributaria a los subtotales de las facturas que recibe la institución antes de proceder al pago de las mismas.

DIMM.- Declaración de Información en Medios Magnéticos = DIMM Es un sistema generado por la autoridad tributaria para generar y declarar los impuestos.

Declaración de impuestos.- Es remitir la información solicitada por la autoridad tributaria y pagar los valores que en ella constan.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Recepción, revisión, registro y declaración de impuestos.

El Analista de Tesorería receipta, revisa la documentación que respalda la orden de gasto, de ser el caso, coordina con el departamento de contabilidad la corrección de errores, registra en el sistema DIMM/sistema tributario los comprobantes de venta y de retención, concilia los reportes del eSIGEF con el DIMM/sistema tributario, genera los archivos que permiten emitir los formularios 103 – 104 – y Anexos para que una vez que el Contador de la DFE y el Representante Legal (Director Financiero) revisan y legalizan la declaración, remitir vía internet la declaración de impuestos del mes.

5.2 Revisión y aval de la documentación de la declaración de impuestos.

El Jefe del Departamento de Tesorería revisa y avala la documentación de la declaración de impuestos previo al envío vía internet.


5.3 Revisión y legalización de la documentación de la declaración de impuestos.

El Departamento de Contabilidad revisa, avala y legaliza la documentación de la declaración de impuestos previo al envío vía internet.

5.4 Revisión y legalización de la documentación de la declaración de impuestos.

El Director de Finanzas como representante legal revisa, avala y legaliza la documentación de la declaración de impuestos previo al envío vía internet.

5.5 Archivo de la documentación.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

El Departamento de Contabilidad recibe y archiva la documentación conforme a las normas de control interno.

6. REFERENCIAS.-

- a.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
- b.- Ley de Régimen Tributario
- c.- Ley de Contratación Pública
- d.- Normas de Control Interno del Sector Público
- e.- Instructivo Financiero para las Unidades y Repartos Militares de la F.T.
- f.- Manual del Sistema de Planificación a Corto Plazo (SISCOP) de la F.T.

7. ANEXOS.-


- a.- Ordenes de gasto
- b.- Facturas

8. REGISTROS.-

- a.- Comprobante de retención
- b.- Formularios
- c.- Comprobantes de pago
- d.- Archivos magnéticos

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|---|-------|------------|--------------------------|
| Índice de porcentaje de registros errados | Determinar el porcentaje de error en registro de comprobantes | $\frac{\text{Total retenciones}}{\text{Total facturación}} * 100$ | % | Diario | Dpto. de Tesorería |

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.2 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN DE NÓMINA IR EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Generar información mediante un sistema informático que permita al usuario realizar su proyección de gastos a fin de descontar valores por concepto de impuesto a la renta en base a los datos proporcionados por el usuario y así cumplir con las normas tributarias emitidas por el SRI.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de la información de los G.P. (Gastos Personales), continua con la verificación e ingreso al sistema informático de los valores proyectados por el usuario para ser transmitido inmediatamente al sistema SIPER y finaliza con el descuento mensual en el rol de pagos.

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.2 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN DE NÓMINA IR EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|------------------------------------|---|
| Personal que pertenece al Ejército | Generar e imprimir información de la proyección de gastos, reliquidaciones en el sistema virtual. |
| Asistente de Tesorería | Revisar, ingresar, aprobar en el sistema informático y archivar formularios G.P. |
| Departamento Remuneraciones | Ingresar descuentos, descontar valores en rol de pagos. |
| Jefe de Tesorería | Consolidar información mensual para generar información al SRI del REDEP anual |


4. DEFINICIONES.-

Proyección de gastos.- Es el derecho de los empleados de una institución: presentar una proyección de los gastos que espera incurrir en el transcurso del año en los conceptos establecidos y que le permite deducirse del impuesto a la renta aplicando la tabla correspondiente.

REDEP: Es el reporte anual que genera y remite la institución al SRI, que refleja los ingresos y egresos o gastos generados por cada uno de los funcionarios de la misma, en la cual se determina el valor del impuesto causado de cada uno de los contribuyentes.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Generar la Proyección de gastos en el sistema informático correspondiente y entregar en la DFE.

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.2 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN DE NÓMINA IR EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

El personal militar y servidores públicos realizan en el sistema SIPER la proyección de gastos y presentar en la DFE para su aprobación e ingreso al sistema para su incorporación al rol de pagos.

5.2 Receptar la Proyección de gastos y aprobar en el sistema informático.

El asistente de personal receipta, revisa y aprueba en el sistema la proyección de gastos entregada por el personal de la institución y archiva la misma.

5.3 Emitir directrices y lineamientos para elaborar el Resumen de control.

El Jefe de tesorería supervisa y remite un cuadro resumen a la Dirección de Finanzas a fin de realizar gestiones de difusión en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

5.4 Registrar e incorporar al rol de pagos la información de personal.

El Sección remuneraciones incorpora al rol de pagos la información referente a la proyección de gastos aprobada para el respectivo descuento.

6. REFERENCIAS.-


- a.- Ley de Régimen Tributario
- b.- Instructivo tributario para las Unidades y Repartos Militares de la F.T.

7. ANEXOS.-

Formulario de proyección de gastos


8. REGISTROS.-

Archivo magnético

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.2 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: GENERACIÓN DE NÓMINA IR EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 4 |

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|----------------------------|---|--|-------|------------|---|
| Control de formulario G.P. | Registrar la información de la proyección de gastos personales para el descuento por medio del rol de pagos del personal militar y servidores públicos. | N°. de formularios registrados x 100% / N°. de Formularios recibidos. | % | Mensual | Informes de control mensual presentado a la Dirección de Finanzas del Ejército. |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.3 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: CONSOLIDACIÓN RECUPERACIÓN IVA UNIDADES | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.
4. DEFINICIONES.
5. ACTIVIDADES.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS.
8. REGISTROS.
9. INDICADORES.
10. DIAGRAMA DE FLUJO.

1. OBJETIVO.-

Mantener el control de los valores recuperados de las Unidades Militares por concepto del IVA causado a fin de contribuir con el cumplimiento de las normas legales establecidas.

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la recepción de la información remitida de las Unidades Ejecutoras, continua con el análisis y finaliza con el registro y trámites pertinentes ante los organismos de control como es el SRI.

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.3 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONSOLIDACIÓN RECUPERACIÓN IVA UNIDADES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|-------------------------------|--|
| Unidades y Repartos Militares | Remitir información de los valores declarados y recuperados por concepto del IVA. |
| Analista de presupuesto II | Solicitar, recibir y elaborar cuadro informativo consolidado de novedades, finalizando con el archivo. |
| Jefe de tesorería | Revisar y gestionar información a las Unidades y repartos militares. |
| Dirección | Revisar y delinear gestión realizada. |


4. DEFINICIONES.-

Valores declarados por concepto IVA.- Son los valores que la institución declara mensualmente ante el SRI por concepto de Impuesto al Valor Agregado por las compras realizadas en dicho periodo.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Remitir información sobre la recuperación de los valores por concepto de IVA.

Las Unidades y Repartos Militares remiten información sobre los valores que la entidad declara mensualmente ante el SRI, por concepto de IVA en las compras realizadas. La devolución de IVA es un procedimiento mediante el cual el Servicio de Rentas Internas procede a efectuar la

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.3 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONSOLIDACIÓN RECUPERACIÓN IVA UNIDADES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

devolución del Impuesto al Valor Agregado a los beneficiarios cuyo derecho está establecido en la normativa legal correspondiente.

5.2 Receptar la documentación sustentatoria y emitir un listado.

El analista de presupuesto 2 solicita, recibe y genera un cuadro consolidado de la información receptada y presenta un informe para su revisión y gestión futura.

5.3 Emitir directrices y lineamientos para elaborar el Resumen de control.

El Jefe de tesorería emite las directrices que permitan recibir la información oportuna y verás de las Unidades y repartos Militares.

5.4 Legalizar el Cuadro de control de recuperación del IVA.


El Jefe de Tesorería revisa y legaliza el informe y cuadro de control de recuperación del IVA para realizar y gestionar ante el SRI los valores pendientes, previo el agotamiento de gestiones de cada una de las Unidades Ejecutoras.

5.5 Difusión de gestiones realizadas a las Unidades Ejecutoras.

Se elabora un oficio y/o telegrama dirigido a las Unidades Ejecutoras a fin de dar a conocer las gestiones realizadas o las gestiones pendientes a realizar por cada una de ellas.

6. REFERENCIAS.-

Ley de Régimen Tributario

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.3.3 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA SUBPROCESO NIVEL 1: CONSOLIDACIÓN RECUPERACIÓN IVA UNIDADES | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 4 |

7. ANEXOS.-


Informe remitido por las Unidades y repartos Militares.

8. REGISTROS.-

Informe y cuadro consolidado.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|----------------------------|---|---|-------|------------|---|
| Recuperación valor del IVA | Registrar y controlar a las Unidades militares la recuperación total del IVA generado resultante de sus transacciones | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de Unidades que remiten información}}{\text{N}^\circ. \text{ de Unidades existentes}} \times 100\%$ | % | mensual | Informes de control mensual presentado a la Dirección de Finanzas del Ejército. |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.4.1 VERSIÓN: 2015 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CONTROL Y CUSTODIA DE GARANTÍAS SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE GARANTÍAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Mantener el control de la vigencia de las garantías que otorga los diferentes proveedores por convenios firmados con el Ejército a fin de contribuir con la ejecución presupuestaria programada en cada uno de los proyectos.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de las pólizas de garantías o documentos autorizados en la ley, continua con el análisis, contabilización y finaliza con el archivo y custodia de garantías.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.4.1 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CONTROL Y CUSTODIA DE GARANTÍAS SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE GARANTÍAS | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FU.CIONES |
|------------------------|--|
| Ordenadores de Gasto | Generar orden de gasto y solicitar las garantías del caso. |
| Asistente de Tesorería | Receptar, revisar y consolidar la información en un cuadro resumen |
| Jefe de Tesorería | Validar, Custodia de la documentación y ejecutar las garantías. |
| Dpto. de Contabilidad | Registrar en cuentas de orden |

4. DEFINICIONES.-

Cuentas de orden.- Son aquellas que se abren para registrar un movimiento de valores, cuando este no afecta o modifica los estados financieros de la entidad, pero es necesaria para consignar sus derechos o responsabilidades contingentes, establecer recordatorios en forma contable.


5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar la documentación sustentatoria y emitir un listado.

El asistente de tesorería recibe y analiza las pólizas y garantías para su contabilización y control y elabora un cuadro resumen mensual de control de garantías.

5.2 Emitir directrices y lineamientos para elaborar el Resumen de control.

El Jefe de Tesorería emite las directrices para generar un cuadro resumen consolidado que permita mantener un control de la vigencia de las garantías.

| | | |
|---|---|--------------------------------------|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.4.1 |
| | PROCESO: TESORERIA | VERSIÓN: 2015 |
| | SUBPROCESO: CONTROL Y CUSTODIA DE GARANTÍAS | FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE GARANTÍAS | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 |
| | | PAGINA: 3 |

5.3 Legalizar el Cuadro de control de garantías.

El Jefe de Tesorería, revisa y legaliza el cuadro de control de Garantías para remitir al departamento de contabilidad.

5.4 Difusión de Garantías entregadas o por cumplir el plazo de vigencia.

Se elabora un oficio con anticipación a la fecha de vencimiento a los Comandos, Direcciones y Unidades subordinadas de la F.T, para su gestión y cumplimiento.

5.5 Registro contable en el Departamento de Contabilidad.

El Departamento de Contabilidad realiza los registros contables.

6. REFERENCIAS.-

- a.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
- b.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- c.- Normas de Control Interno del Sector Público
- d.- Instructivo Financiero para las Unidades y Repartos Militares de la F.T.

7. ANEXOS.-


- a.- Pólizas

8. REGISTROS.-

- a.- Cuadro resumen de Pólizas

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|----------------------|---|---|-------|------------|--|
| Control de garantías | Registrar y custodia de garantías hasta que el bien o servicio se cumpla de acuerdo al contrato | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de Garantías ejecutadas}}{\text{N}^\circ. \text{ de Garantías recibidas}} \times 100\%$ | % | Mensual | Informe de control mensual presentado a Contabilidad |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.4.2 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CONSOLIDACION DE CAUCIONES SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE CAUCIONES | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. **OBJETIVO.-**

Mantener el control de las cauciones que genera cada Unidad Militar del personal que tiene bajo su responsabilidad bienes o recursos del Estado a fin de contribuir con el cumplimiento de las normas legales establecidas.

2. **ALCANCE.-**

Este procedimiento inicia con la recepción de las cauciones emitidas por las diferentes aseguradoras, continua con el análisis y finaliza con el registro y archivo.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.4.2 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CONSOLIDACION DE CAUCIONES SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE CAUCIONES | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Tesorería.

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|-------------------------------|--|
| Unidades y Repartos Militares | Caucionar anualmente al personal de servidores públicos que tienen a su cargo, recursos públicos y remitir a la DFE. |
| Asistente de Tesorería | Recibir, analizar y elaborar cuadro consolidado de novedades. |
| Jefe de Tesorería | Revisar y gestionar novedades. |
| Dirección | Conocer y delinear gestión realizada. |

4. DEFINICIONES.-


Caución.- Monto que cubre las responsabilidades de los servidores públicos que tienen a su cargo bienes del estado y que lo otorga una aseguradora.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar la documentación sustentatoria y emitir un listado.

El asistente de tesorería recibe y analiza las cauciones para su control, finalmente elabora un resumen mensual de control de cauciones.

5.2 Legalizar el Cuadro de control de cauciones.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 3.4.2 |
| | PROCESO: TESORERIA SUBPROCESO: CONSOLIDACION DE CAUCIONES SUBPROCESO NIVEL 1: CONTROL DE CAUCIONES | VERSIÓN: 2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 23/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/02/2015 PAGINA: 3 |

El Jefe de tesorería procede a revisar y legalizar el cuadro de control de cauciones para realizar y gestionar ante las Unidades Militares su cumplimiento.

5.3 Difusión de Cauciones entregadas o por cumplir el plazo de vigencia..

Se elabora un oficio con anticipación a la fecha de vencimiento a las Unidades Militares para su gestión y cumplimiento.

6. REFERENCIAS.-

- a.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
- b.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- c.- Normas de Control Interno del Sector Público
- d.- Instructivo Financiero para las Unidades y Repartos Militares de la F.T.

7. ANEXOS.-

- a.- Cauciones

8. REGISTROS.-

- a.- Informe y cuadro consolidado.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|----------------------|---|---|-------|------------|---|
| Control de cauciones | Registrar y controlar a las Unidades militares para que el personal que maneja recursos del Estado cumpla con la caución. | $\frac{\text{N}^\circ. \text{ de Unidades caucionadas}}{\text{N}^\circ. \text{ de Unidades existentes}} \times 100\%$ | % | mensual | Informes de control mensual presentado a la dirección de Finanzas del Ejército. |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.1 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: INSPECCIÓN E INFORMES SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESO Y REGISTRO DE BIENES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. OBJETIVO.-

Cumplir con la normativa establecida para el ingreso y registro de los bienes de larga duración por concepto de nuevas adquisiciones, determinando los mecanismos que permitan el control eficaz de los procedimientos de registro y control.

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la recepción de los reportes contables de las nuevas adquisiciones realizadas a través de las 75 unidades ejecutoras, continuando con el proceso de codificación e ingreso de los bienes y posterior generación del asiento contable.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.1 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: INSPECCIÓN E INFORMES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESO Y REGISTRO DE BIENES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Activos Fijos

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|---|--|
| Encargado de los bienes de larga duración | Consolida el cuadro de nuevas adquisiciones y realiza el ingreso y registro de los bienes de larga duración. |
| Analista de contabilidad | Realiza la codificación de los bienes de las nuevas adquisiciones, de acuerdo a las cuentas y partidas correspondientes. |
| Jefe Departamento de activos Fijos | Supervisa, analiza y dispone la ejecución de las actividades planificadas del Departamento. |
| Director de Finanzas | Aprueba y legaliza |

4. DEFINICIONES.-

Alta de bienes de larga duración.- Procedimiento mediante el cual un bien es ingresado y registrado en los inventarios de la unidad.

Bienes de larga duración: Se define como el artículo o bien contabilizado como activo fijo, en proceso de producción.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Receptar el los reportes contables de las nuevas adquisiciones.

El Jefe de Departamento de la D.F.E., recibe y analiza los reportes contables de las nuevas adquisiciones, dispone el registro en los inventarios

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.1 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: INSPECCIÓN E INFORMES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESO Y REGISTRO DE BIENES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

correspondientes previo a la elaboración de los estados de situación financiera.

5.2 Consolidar el cuadro de nuevas adquisiciones.

El encargado de los bienes, identifica y consolida según los reportes contables todas las adquisiciones de bienes adquiridos.

5.3 Realizar la codificación de los bienes.

El encargado del proceso confirma o realiza la creación del código del bien, según la cuenta y partida correspondiente.

5.4 Realizar el ingreso y registro en sistema de activos fijos.

El encargado de los bienes de larga duración, ingresa y valida el registro de los nuevos bienes


5.5 Realizar actas de entrega recepción de los bienes adquiridos.

Una vez validados y aprobados los procedimientos de registro e ingreso de los bienes adquiridos, el encargado de los bienes de larga duración, realiza la entrega al funcionario responsable de su uso y tenencia, con las actas de responsabilidad.

5.6 Realizar el asiento contable.

El departamento de contabilidad realiza el cuadro y conciliación de los bienes adquiridos en los estados financieros en coordinación con el Departamento de Activos Fijos.

5.7 Realizar la conciliación del Patrimonio.

| | | |
|---|---|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.1 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: INSPECCIÓN E INFORMES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO NIVEL 1: INGRESO Y REGISTRO DE BIENES | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

El Jefe del Departamento de Activos Fijos determina el patrimonio del Ejército, en base a la situación financiera de cada una de las Unidades Ejecutoras.

6. REFERENCIAS.-

- a.- Reglamento General Sustitutivo para la administración y manejo de bienes del sector publico
- b.- Normativa del Sistema de Administración Financiera (SAFI)
- c.- Normas de Control Interno para las entidades, organismos del Sector Público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

7. ANEXOS.-

Ninguno

8. REGISTROS.-


Planificación anual de la Fuerza Terrestre

Planificación anual de las actividades de la Dirección de Finanzas del Ejército

Plan anual de las actividades del Departamento de Activos Fijos de la D.F.E.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|----------------------------------|--|---|-------|------------|--|
| Porcentaje de bienes registrados | Registrar los bienes de larga duración adquiridos en el sistema financiero | $\frac{\text{\# bienes registrados}}{\text{\# bienes adquiridos}} \times 100$ | % | MENSUAL | Reportes contables emitidos por el Dpto. de Contabilidad |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES NO DEPRECIABLES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE


1. OBJETIVO.
2. ALCANCE.
3. RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.
4. DEFINICIONES.
5. ACTIVIDADES.
6. REFERENCIAS.
7. ANEXOS.
8. REGISTROS.
9. INDICADORES.
10. DIAGRAMA DE FLUJO.

1. OBJETIVO.-

Cumplir con la normativa de actualización de los bienes de larga duración no depreciables a través de la depuración de los activos fijos, cumpliendo los procedimientos establecidos para sanear los bienes que no satisfagan las necesidades de la institución

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la constatación física de control que realiza el encargado de los bienes de larga duración no depreciables, anterior a la elaboración de las actas de constatación física previo a la baja de los bienes en estado inservible.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES NO DEPRECIABLES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Activos Fijos


| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|---|---|
| Encargado de los bienes de larga duración | Realiza la constatación física de control de los bienes de larga duración no depreciables. |
| Supervisor de control | Revisa, valida y determina la idoneidad de la documentación previa a la baja. Realiza el trámite de solicitud y autorización de baja de los bienes de larga duración no depreciables. |
| Jefe Departamento de activos Fijos | Supervisa las actividades planificadas del Departamento. Dispone el cumplimiento de la normativa para solicitar la baja de los bienes de larga duración no depreciables |
| Director de Finanzas | Aprueba, legaliza y dispone |

4. DEFINICIONES.-

Baja de bienes de larga duración.- Se entiende toda disminución del patrimonio de la entidad, previa orden escrita de la máxima autoridad.

Constatación física de bienes de larga duración previo a la baja.- Se entiende a la verificación de la existencia física de los bienes de larga duración no depreciables, en estado inservible previos a solicitarse la baja.

Bienes de larga duración: Se define como el artículo o bien contabilizado como activo fijo, en proceso de producción.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.2 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES NO DEPRECIABLES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Constatación física bienes de larga duración previo a la baja.

La Unidad en cumplimiento a los procesos establecidos procede a realizar la constatación física previo a la baja de los bienes de larga duración no depreciables en estado inservible.

5.2 Control previo.

El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, evalúa, determina y valida la idoneidad de la documentación de soporte del pedido de baja de bienes de larga duración no depreciables.

5.3 Elaborar la autorización.

El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, tramita la autorización para la baja de bienes de larga duración no depreciables.

5.4 Ejecución de la baja de los bienes de larga duración.

El delegado del Señor Director de Finanzas del Ejército, previo coordinación con la unidad interesada, ejecuta el proceso de baja de los bienes de larga duración no depreciables conforme lo establecido en la normativa vigente.

5.5 Egreso de los inventarios.

Una vez ejecutado el proceso de baja de bienes de larga duración no depreciables, el encargado egresa de los inventarios los bienes dados de bajo según el acta y anexo legalizada por el funcionario que realizó el procedimiento.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.1.2 VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES NO DEPRECIABLES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

5.6 Asiento contable.

El departamento de contabilidad egresa de los estados financieros los valores que según el acta y anexo han sido dados de baja de los bienes de larga duración no depreciables.

5.7 Registro y archivo.

El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, registra y archiva el proceso de la baja de bienes de larga duración no depreciables.

6. REFERENCIAS.-

Reglamento General Sustitutivo para la administración y manejo de bienes del sector publico

Normativa del Sistema de Administración Financiera (SAFI)

Normas de Control Interno para las entidades, organismos del Sector Público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

7. ANEXOS.-

Ninguno

8. REGISTROS.-

Planificación anual de la Fuerza Terrestre

Planificación anual de las actividades de la Dirección de Finanzas del Ejército

Plan anual de las actividades del Departamento de Activos Fijos de la D.F.E.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|------------------------------------|--|---|-------|------------|--|
| Porcentaje de bienes dados de baja | Depurar los bienes de larga duración no depreciables existentes en el sistema financiero | $\frac{\# \text{ bienes dados de baja}}{\# \text{ bienes existentes}} \times 100$ | % | MENSUAL | Actas de constataciones físicas previo a la baja |

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF GF 4.1.3. VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES DEPRECIABLES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. OBJETIVO.-

Cumplir con la normativa de actualización de los bienes de larga duración depreciables a través de la depuración de los activos fijos, cumpliendo los procedimientos establecidos para sanear los bienes que no satisfagan las necesidades de la institución

2. ALCANCE.-

Este procedimiento inicia con la constatación física de control que realiza el encargado de los bienes de larga duración depreciables, anterior a la elaboración de las actas de constatación física previo a la baja de los bienes en estado inservible.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF GF 4.1.3. |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES DEPRECIABLES | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Activos Fijos

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|---|--|
| Encargado de los bienes de larga duración | Realiza la constatación física de control de los bienes de larga duración depreciables. |
| Supervisor de control | Revisa, valida y determina la idoneidad de la documentación previa a la baja. Realiza el trámite de solicitud y autorización de baja de los bienes de larga duración depreciables. |
| Jefe Departamento de activos Fijos | Supervisa las actividades planificadas del Departamento. Dispone el cumplimiento de la normativa para solicitar la baja de los bienes de larga duración depreciables. |
| Director de Finanzas | Aprueba, legaliza y dispone |

4. DEFINICIONES.-

Baja de bienes de larga duración.- Se entiende toda disminución del patrimonio de la entidad, previa orden escrita de la máxima autoridad.

Constatación física de bienes de larga duración previo a la baja.- Se entiende a la verificación de la existencia física de los bienes de larga duración, en estado inservible previos a solicitarse la baja.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF GF 4.1.3. |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES DEPRECIABLES | VERSIÓN: 1/2015 FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

Bienes de larga duración: Se define como el artículo o bien contabilizado como activo fijo, en proceso de producción.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Constatación física bienes de larga duración depreciables previo a la baja.

La Unidad en cumplimiento a los procesos establecidos procede a realizar la constatación física previo a la baja de los bienes de larga duración depreciables en estado inservible.

5.2 Control previo.

El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, evalúa y determina y validará la idoneidad de la documentación de soporte del pedido de baja de bienes de larga duración depreciables.


5.3 Elaborar la autorización.

5.4 El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, tramita la autorización para la baja de bienes de larga duración depreciables.

5.5 Ejecución de la baja de los bienes de larga duración.

El delegado del Señor Director de Finanzas del Ejército en coordinación con el delegado del Ministerio de Defensa, previo coordinación con la unidad interesada, ejecuta el proceso de baja de los bienes de larga duración depreciables conforme lo establecido en la normativa vigente.

5.6 Egreso de los inventarios.

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF GF 4.1.3. |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES DEPRECIABLES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 4 |

Una vez ejecutado el proceso de baja de bienes de larga duración depreciables, el encargado egresa de los inventarios los bienes dados de bajo según el acta y anexo legalizada por los funcionarios que realizaron el procedimiento.

5.7 Asiento contable.

El departamento de contabilidad egresa de los estados financieros los valores que según el acta y anexo han sido dados de baja de los bienes de larga duración depreciables.

5.8 Registro y archivo.

El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, registra y archiva el proceso de la baja de bienes de larga duración depreciables, paralelo al envío de una copia al Departamento de Bienes y catastros del Ministerio de Defensa para conocimiento y archivo.

6. REFERENCIAS.-

Reglamento General Sustitutivo para la administración y manejo de bienes del sector publico

Normativa del Sistema de Administración Financiera (SAFI)

Normas de Control Interno para las entidades, organismos del Sector Público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

7. ANEXOS.-

Ninguno

| | | |
|---|---|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF GF 4.1.3. VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: REGISTRO DE MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES SUBPROCESO NIVEL 1: BAJA DE BIENES DEPRECIABLES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 5 |

8. REGISTROS.-

Planificación anual de la Fuerza Terrestre

Planificación anual de las actividades de la Dirección de Finanzas del Ejército

Plan anual de las actividades del Departamento de Activos Fijos de la D.F.E.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|------------------------------------|---|---|-------|------------|--|
| Porcentaje de bienes dados de baja | Depurar los bienes de larga duración depreciables existentes en el sistema financiero | $\frac{\# \text{ bienes dados de baja}}{\# \text{ bienes existentes}} \times 100$ | % | MENSUAL | Actas de constataciones físicas previo a la baja |

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.2.1. VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO SUBPROCESO NIVEL 1: PATRIMONIO DEL EJÉRCITO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 1 |

INDICE

1. **OBJETIVO.**
2. **ALCANCE.**
3. **RESPONSABILIDAD Y PARTICIPANTES.**
4. **DEFINICIONES.**
5. **ACTIVIDADES.**
6. **REFERENCIAS.**
7. **ANEXOS.**
8. **REGISTROS.**
9. **INDICADORES.**
10. **DIAGRAMA DE FLUJO.**

1. OBJETIVO.-

Determinar el Capital contable de los bienes de larga duración que permita potenciar la actividad productiva justificando las inversiones y la existencia de los medios materiales como muebles e inmuebles, para la representación de una vertiente positiva a las necesidades de la institución.

2. ALCANCE.-

Este procedimiento determina las capacidades económicas de la solvencia institucional, alcanzando hasta los niveles de producción que pueda generar y recibir.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.2.1. VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| | SUBPROCESO: CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO SUBPROCESO NIVEL 1: PATRIMONIO DEL EJÉRCITO | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 2 |

3. RESPONSABLE Y PARTICIPANTES.-

Departamento de Activos Fijos

| PARTICIPANTES | FUNCIONES |
|---|---|
| Encargado de los bienes de larga duración | Realiza la consolidación de las cuentas y subcuentas de los bienes de larga duración de la institución. |
| Jefe Departamento de activos Fijos | Supervisa las actividades planificadas del Departamento. Elabora la situación financiera del Patrimonio del Ejército. |
| Director de Finanzas | Aprueba, legaliza y dispone. |

4. DEFINICIONES.-

Conciliación del Patrimonio de los bienes de larga duración.

Se considera patrimonio al conjunto de los bienes y derechos pertenecientes a una persona natural o jurídica, constituyéndose los medios económicos y financieros que permiten cumplir los objetivos institucionales.

Bienes de larga duración: Se define como el artículo o bien contabilizado como activo fijo, en proceso de producción.

5. ACTIVIDADES DE CALIDAD.-

5.1 Elaboración de los estados financieros de los bienes de larga duración.

| | | |
|---|--|--|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.2.1. VERSIÓN: 1/2015 |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES SUBPROCESO: CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO SUBPROCESO NIVEL 1: PATRIMONIO DEL EJÉRCITO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 PAGINA: 3 |

El encargado de los bienes de larga duración en coordinación con el Departamento de contabilidad, elabora los estados semestrales en función de la situación financiera de su unidad.

5.2 Elaboración del cuadro consolidado de los estados semestrales.

El supervisor de control elabora el cuadro consolidado de los estados semestrales de las Unidades, determina el incremento y la disminución contable en las cuentas y subcuentas.

5.3 Determinación del Patrimonio del Ejército.

5.4 El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, elabora la situación financiera del Patrimonio de bienes de larga duración del Ejército.

5.5 Conciliación y asiento contable de los bienes de larga duración.

El departamento de contabilidad realiza el cuadro y conciliación del Patrimonio del Ejército, previo al asiento contable en las cuentas y subcuentas de los estados financieros.

5.6 Análisis y evaluación.

El Director de Finanzas analiza y evalúa la situación financiera del Patrimonio de Ejército.

5.7 Registro y archivo.

5.8 El Departamento de activos fijos de la Dirección de Finanzas del Ejército, registra y archiva el proceso de la situación financiera del Patrimonio del Ejército.

| | | |
|---|--|---|
|  | MACROPROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | CÓDIGO: GF 4.2.1. |
| | PROCESO: CONTROL FÍSICO DE BIENES | VERSIÓN: 1/2015 |
| | SUBPROCESO: CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO | FECHA DE ELABORACIÓN: 07/02/2015 |
| SUBPROCESO NIVEL 1: PATRIMONIO DEL EJÉRCITO | | FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: 23/06/2015 |
| | | PAGINA: 4 |

6. REFERENCIAS.-

Reglamento General Sustitutivo para la administración y manejo de bienes del sector publico

Normativa del Sistema de Administración Financiera (SAFI)

Normas de Control Interno para las entidades, organismos del Sector Público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

7. ANEXOS.-

Ninguno

8. REGISTROS.-

Plan Institucional de Largo Plazo de la F.T.

9. INDICADOR DE DESEMPEÑO.-

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN | FORMULA DE CÁLCULO | UNID. | FRECUENCIA | FUENTE DE LA INFORMACIÓN |
|---|--|--|-------|------------|--|
| Porcentaje de estados semestrales de las unidades | Determinación de la situación Financiera del Patrimonio del Ejército | $\frac{\text{\# estados de semestrales}}{\text{\# número de Unidades}} \times 100$ | % | SEMESTRAL | Reportes contables emitidos por las Unidades |

CAPÍTULO IV

4.1. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCION DE FINANZAS DEL EJÉRCITO

Al constituirse un proceso de mejoramiento de la calidad de la Dirección de Finanzas del Ejército, permite la reasignación de los recursos financieros de la Fuerza Terrestre al consensuar su oferta en función de sus diversas actividades.

Provoca un cambio entre los actores del proceso financiero y genera una organización institucional democrática a través de una planificación estratégica dinámica.

Además permite establecer e implementar ambientes propicios para aprender significativamente con una articulación práctica, obteniendo como resultados:

- Mejorar todos los procesos de la gestión financiera.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Conseguir la participación individual.
- Mantener la eficiencia, eficacia y efectividad en la Administración de la Gestión Financiera, como elemento fundamental para el desarrollo institucional.

La mejora debe ser una tarea proactiva de la Dirección, no simplemente una reacción a problemas o amenazas competitivas. Las organizaciones deben luchar no simplemente por cumplir o exceder las necesidades del cliente o mejorar las medidas internas de desempeño, sino también por hacerlo mejor que todos los competidores directos y por ser reconocidos como líderes de clase mundial.

Existen dos procedimientos que auxilian a las empresas a alcanzar sus metas u objetivos ambiciosos y son el Mejoramiento Continuo y la Reingeniería. (James y William. 2000)

La mejora significa reducir la variación al eliminar las causas especiales y al reducir los defectos de las causas comunes. La eliminación de las causas especiales de variación permite obtener un proceso más estable y predecible. El sistema de Mejoramiento Continuo está orientado a mejorar los procesos porque de ellos depende la calidad de los resultados y servicios.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente.

Incluye una actividad de mejora permanente, ya que en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA.

James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (Kabul. 1997).

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer.

Importancia del Mejoramiento Continuo: La importancia de esta técnica

gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Actividades Básicas de Mejoramiento: De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

Una vez analizada la cadena de valor, el mapa de procesos y la lista maestra (inventario de los procesos) que se encuentran actualmente en vigencia se propone lo siguiente :

4.2. Inventario de Procesos Mejorados de la Dirección de Finanzas del Ejército

Tabla N° 45 Inventario de Procesos Mejorados de la Dirección de Finanzas del Ejército

| INVENTARIO DE PROCESOS MEJORADOS 2015 DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DEL EJÉRCITO | | | | | | |
|--|------------------------------|--|---|--|-------------|----|
| MACROPROCESO | PROCESO | SUBPROCESOS | Subproceso Nivel 1 | PRODUCTO / SERVICIO | CODIGOS | Nº |
| GESTION FINANCIERA | GF 1. GESTIÓN PRESUPUESTARIA | GF 1.1 Ejecución Presupuestaria | GF 1.1.1 Elaborar proforma de ingresos | Proforma de ingresos y proyección de recaudaciones | GF 1.1.1.1P | 1 |
| | | | GF 1.1.2 Analizar la Programación financiera | Informes de programación ajustada | GF 1.1.2.1P | 2 |
| | | | GF 1.1.3 Realizar la emisión de certificaciones presupuestarias | Certificación presupuestaria validada | GF 1.1.3.1P | 3 |
| | | GF 1.2 Reformas y Modificaciones Presupuestarias | | Comprobante de reformas presupuestarias | GF 1.2.1.1P | 4 |
| | | GF 1.3 Evaluación y clausura Presupuestaria | GF 1.3.1 Evaluación presupuestaria | Informes de evaluación de la ejecución presupuestaria | GF 1.3.1.1P | 5 |
| | | | GF 1.4.1 Ejecutar la clausura y liquidación presupuestaria | Informe de clausura y liquidación presupuestaria | GF 1.3.1.2P | 6 |
| | GF 2. GESTIÓN CONTABLE | GF 2.1 Registro del Hecho Económico | GF 2.1.1 Generar el Cur de gasto en sistema e-sigef | Cur de gastos | GF 2.1.1.1P | 7 |
| | | | GF 2.1.2 Registrar el Cur contable de anticipos | Cur contable y cuadro de control de anticipos | GF 2.1.2.1P | 8 |
| | | | GF 2.1.3 Registrar el Cur contable para cuentas por Cobrar | Cur contable y cuadro de control de cuentas por cobrar | GF 2.1.3.1P | 9 |
| | | | GF 2.1.4 Registro Contable de activos fijos | Cur contable y cuadros de control de activos fijos | GF 2.1.4.1P | 10 |
| | | | GF 2.1.5 Registrar el Cur contable de cuentas de Orden | Cur Contable y Cuadro de control de garantías | GF 2.1.5.1P | 11 |

| | | | | | |
|--|---|--|---|-------------|----|
| | | GF 2.1.6 Registrar el Cur Contable de Fondos de Terceros | Cur Contable y documentos habilitantes de fondos de terceros | GF 2.1.6.1P | 12 |
| | | GF 2.1.7 Registrar los Cur contables de la liquidación de existencias | Cur Contable de Existencias y Garantías y cuadros de control de existencias | GF 2.1.7.1P | 13 |
| | | GF 2.1.8 Registrar los Cur contables por ajustes y reclasificaciones | Cur Contable y cuadros de control de ajustes o reclasificación | GF 2.1.8.1P | 14 |
| | | GF 2.1.9 Registrar el Cur contable de Fondos a rendir cuentas | Cur contable y cuadro de control de Caja chica y fondos rotativo | GF 2.1.9.1P | 15 |
| | GF 2.2 Análisis y Conciliación de las Cuentas Contables | GF 2.2.1 Control Fiscal | Mayores Contables de Impuestos | GF 2.2.1.1P | 16 |
| | | | Formularios de declaración SRI | GF 2.2.1.2P | 17 |
| | | | Informes de Novedades | GF 2.2.1.3P | 18 |
| | | GF 2.2.2 Gestión de Remuneraciones | Cuadros de Control de liquidación de Remuneraciones | GF 2.2.2.1P | 19 |
| | | | Informes de Novedades | GF 2.2.2.2P | 20 |
| | | GF 2.2.3 Controlar las hojas de salida del personal militar | Cuadro con listado de personal que sale con la baja | GF 2.2.3.1P | 21 |
| | | GF 2.2.4 Control de Asignaciones al exterior | Cuadro de control de asignaciones al exterior | GF 2.2.4.1P | 22 |
| | | GF 2.2.5 Realizar el seguimiento a recomendaciones de auditoría internas y externa | Matriz de plan de acción de recomendaciones de auditoría | GF 2.2.5.1P | 23 |
| | 2.2.6 Controlar la cuenta bancos e ingresos | Conciliación bancaria y determinación de saldos reales | GF 2.2.6.1P | 24 | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|-------------|----|
| | | GF 2.3 Análisis de la situación Financiera | Informes financieros de las EOD's | GF 2.3.1.1P | 25 | |
| GF 3. GESTIÓN DE LA TESORERIA | GF 3.1 Gestión de Recaudaciones | | Ingresos de Caja | GF 3.1.1.1P | 26 | |
| | | | Informes de recaudación | GF 3.1.1.2P | 27 | |
| | | | Reportes conciliados de los soportes de ingresos | GF 3.1.1.3P | 28 | |
| | GF 3.2 Gestión de Pagos | GF 3.2.1 Gestión de Pagos en País | | Comprobantes de Retención | GF 3.2.1.1P | 29 |
| | | | | Comprobante de Egreso | GF 3.2.1.2P | 30 |
| | | GF 3.2.2 Gestión de Pagos en el exterior | | Formularios de pagos al exterior | GF 3.2.2.1P | 31 |
| | | | | Comprobante único de pago CUR | GF 3.2.2.2P | 32 |
| | | | | Reportes de transferencias del BCE | GF 3.2.2.3P | 33 |
| | | GF 3.2.3 Gestión Anticipos de Sueldos | | Comprobante de Egreso | GF 3.2.3.1P | 34 |
| | GF 3.3 Gestión Tributaria | GF 3.3.1 Generación y declaración de Impuestos | | Formularios de declaración SRI | GF 3.3.1.1P | 35 |
| | | | | Comprobantes de pago al SRI | GF 3.3.2.1P | 36 |
| | | | | Archivos Magnéticos | | 37 |
| | | GF 3.3.2 Generación de Nomina e Impuesto Relación de dependencia | | Archivos Magnéticos | GF 3.3.2.1P | 38 |
| | | | | Formularios 107 SRI | GF 3.3.2.2P | 39 |
| | GF 3.4 Gestión Garantías y cauciones | GF 3.4.1 Realizar el registro , control y costeo de garantías | | Informe de control de garantías y cuadro actualizado | GF 3.4.1.1P | 40 |

| | | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|-------------|----|
| | | GF 3.4.2 Realizar el registro , control y cauciones | Informe de Cauciones y cuadro actualizado | GF 3.4.2.1P | 41 |
| GF. 4 CONTROL FÍSICO DE BIENES | GF 4.1 Administración y control de Bienes | GF 4.1.1 Realizar el ingreso de bienes adquiridos | Registro de ingresos y egresos de bienes de larga duración | GF 4.1.1.1P | 42 |
| | | GF 4.1.2 Efectuar la baja, venta y remate de bienes, Biológicos, depreciables y no depreciables | Baja de bienes de larga duración depreciables | GF 4.1.2.1P | 43 |
| | | | Baja de bienes de larga duración no depreciables | GF 4.1.2.2P | 44 |
| | | | Constatación física de bienes de larga duración depreciables y no depreciables | GF 4.1.2.3P | 45 |
| | | | Baja de semovientes | GF 4.1.2.4P | 46 |
| | | | venta de semovientes | GF 4.1.2.5P | 47 |
| | | | Venta de bienes forestales | GF 4.1.2.6P | 48 |
| | | | Baja de bienes inmuebles | GF 4.1.2.7P | 49 |
| | | GF 4.2 Consolidación del Patrimonio | Informe de consolidación del patrimonio | GF 4.2.1P | 50 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Resumen del Inventario Actual de los Procesos

En la mejora continua establecemos que la Dirección de Finanzas del Ejército debe disponer de la siguiente lista maestra:

- 1 Macro Proceso : Gestión Financiera
- 4 Procesos : Administración Presupuestaria ,Administración Contable, Administración de Tesorería ,Control Físico de Bienes
- 14 Subprocesos Nivel-0
- 33 Subprocesos Nivel-1
- 50 Productos y/o servicios

Análisis Comparativo

Luego de haber realizado el levantamiento de los procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército se concluyó que existen algunos procesos que pueden ser fusionados para así optimizar tiempos y costos en las actividades que se realiza en la gestión financiera de la organización, de igual manera se logro identificar productos generados de los procesos que estaban repetidos o simplemente no deberían estar considerados dentro de esta categoría por lo tanto se procedió a suprimir, fusionar y reasignar cada uno de los productos obtenidos de los procesos de la gestión financiera; obtenido como resultado final una reducción de Siete subprocesos nivel 0 y de treinta y ocho productos buscando como objetivo principal agilizar y optimizar los procesos de la gestión financiera .

4.3. Mapa de Procesos Mejorado

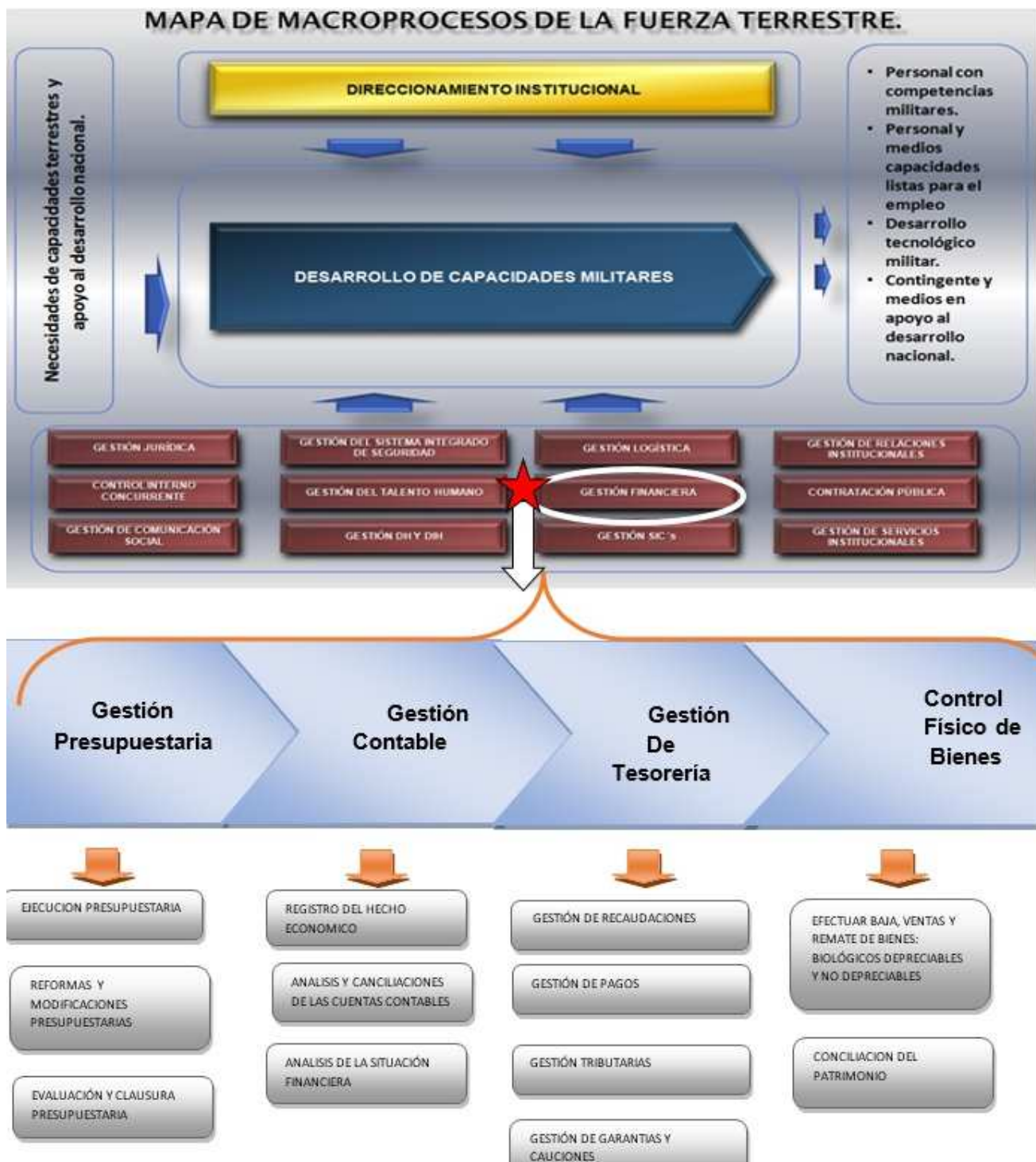


Figura N° 41 Mapa de Procesos Mejorado
Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

En el mapa de procesos mejorado de la Dirección de Finanzas del Ejército se busca conformar la estructura organizacional basada en una gestión por procesos, con el objetivo principal de lograr cumplir con la Misión y Visión de la institución.

4.4. Cadena de valor mejorada

CADENA DE VALOR DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DEL EJÉRCITO



Figura N° 42 Cadena De Valor De La Dirección De Finanzas Del Ejército

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en el gráfico de la cadena de valor propuesta para Dirección de Finanzas del Ejército, para poder describir de una manera eficiente y correcta todos y cada uno de los procesos, subprocesos y actividades de las áreas involucrada en la gestión financiera y generar valor al usuario final se propuso una cadena de valor basa en procesos incluyendo todos las actividades de la dirección.

4.5. Manual de Procesos de la Dirección de Finanzas del Ejército y Diagramación de los procesos bajo la Notación BPMN 2.0 en Bizagi Process Modeler.

“Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de Bizagi las diferentes actividades.

Es importante modelar en BPMN por las siguientes razones:

- BPMN es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.
- BPMN es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos.
- BPMN crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos.
- BPMN permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización.

Business Process Modeling Notation BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio.

Bizagi es la solución líder BPM que permite diseñar, modelar, integrar, automatizar y monitorear los procesos de negocio por medio de un ambiente gráfico sin necesidad de programar. En este sitio se encuentra toda la información necesaria para llevar a cabo cualquier proceso de automatización con la mejor experiencia. Bizagi ofrece a las organizaciones una completa plataforma de automatización de procesos diseñada para apoyar la transformación empresarial.” (BIZAGI, 2014)

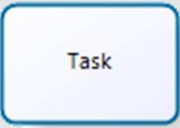

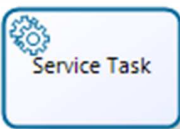
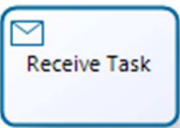

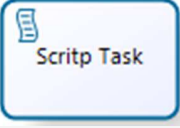
Actividades

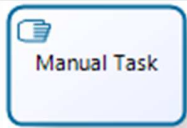
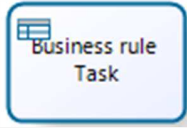
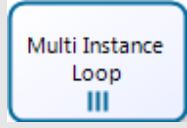

Las actividades representan trabajos o tareas llevadas a cabo por miembros de la organización. Se ejecutan de manera manual o automática (realizadas por un sistema externo o de usuario) y pueden ser atómicas o no atómicas (compuestas).

Las actividades se clasifican en tareas y sub procesos.

Tareas

Tabla N° 46 Tareas

| ELEMENTO | DESCRIPCIÓN | NOTACIÓN |
|--------------------|---|---|
| Tarea | Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle. |  |
| Tarea de Usuario | Es una tarea de workflow típica donde una persona ejecuta con la asistencia de una aplicación de software. |  |
| Tarea de Servicio | Es una tarea que utiliza algún tipo de servicio que puede ser Web o una aplicación automatizada. |  |
| Tarea de Recepción | Es una tarea diseñada para esperar la llegada de un mensaje por parte de un participante externo (relativo al proceso). |  |
| Tarea de Envío | Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso). |  |
| Tarea de Script | Es una tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio. El usuario define un script en un lenguaje que el motor pueda interpretar. |  |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| Tarea Manual | Es una tarea que espera ser ejecutada sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos de negocio o aplicación. |  |
| Tarea de Regla de Negocio | Ofrece un mecanismo para que el proceso provea una entrada a un motor de Reglas de Negocio y obtenga una salida de los cálculos que realice el mismo. |  |
| Ciclo Multi-Instancia | Las tareas pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo multi-instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial. |  |
| Ciclo Estándar | Las tareas pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. Esta característica define un comportamiento de ciclo basado en una condición booleana. La actividad se ejecutará siempre y cuando la condición booleana sea verdadera. |  |

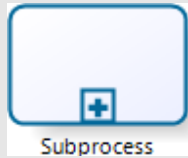
Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito


Elaborado por: Autores

Sub proceso

Un sub proceso es una actividad compuesta que se incluye dentro de un proceso. Compuesta significa que puede ser desglosada a niveles más bajos, esto es, que incluye figuras y elementos dentro de ella.

Tabla Nª 47 Sub proceso

| ELEMENTO | DESCRIPCIÓN | NOTACIÓN |
|-------------|--|---|
| Sub-proceso | Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia. |  |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Sub-proceso Reusable | Identifica un punto en el flujo donde se invoca un proceso pre-definido. Los procesos reusables se conocen como Actividades de Llamada en BPMN. |  Reusable Subprocess |
| Sub-proceso de Evento | Un sub proceso es definido como de Evento cuando es lanzado por un evento. Un sub proceso de evento no es parte del flujo normal de su proceso Padre - no hay flujos de entrada o salida. |  Event Subprocess |
| Transacción | Es un sub proceso cuyo comportamiento es controlado a través de un protocolo de transacción. Este incluye los tres resultados básicos de una transacción: Terminación exitosa, terminación fallida y evento intermedio de cancelación. |  Transaction |
| Ad-Hoc sub-proceso | Es un grupo de actividades que no requieren relaciones de secuencia. Se puede definir un conjunto de actividades, pero su secuencia y número de ejecuciones es determinada por sus ejecutantes. |  Ad-Hoc Sub-Process |
| Ciclo Estándar | Los sub procesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. Esta característica define un comportamiento de ciclo basado en una condición booleana. La actividad se ejecutará siempre y cuando la condición booleana sea verdadera. |  Standard loop |
| Ciclo Multi-Instancia | Los sub procesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo multi-instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial. |  Multi-Instance sequential loop |
| | |  Multi-Instance parallel loop |

MANUAL DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS DEL EJÉRCITO

CONTENIDO

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

1. Información Básica
2. Lineamientos del Proceso
 - 2.1 Lineamientos Generales
 - 2.2 Lineamientos Institucionales
3. Glosario de Términos
4. Diagramas de Flujo del Proceso
 - 4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Ejecución del presupuesto.
 - 4.2 Procedimientos
 - 4.3 Flujo de Actividades del Subproceso de Reformas y modificaciones presupuestaria.
 - 4.4 Procedimientos
 - 4.5 Flujo de Actividades del Subproceso de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.
 - 4.6 Procedimientos
 - 4.7 Flujo de actividades Subproceso de Clausura y liquidación presupuestaria
 - 4.8 Procedimientos
5. Productos
6. Indicadores de Gestión del Proceso

GESTIÓN CONTABLE

1. Información Básica
2. Lineamientos del Proceso

- 2.1. Lineamientos Generales
- 2.2. Lineamientos Institucionales
3. Glosario de Términos
4. Diagramas de Flujo del Proceso
 - 4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Registro del Hecho Económico
 - 4.2 Procedimientos.
 - 4.5 Flujo de Actividades del Subproceso de Análisis de la Situación Financiera
 - 4.6 Procedimientos
 - 4.7 Flujo de Actividades del Subproceso de Administración de Documentos
 - 4.8 Procedimientos
5. Productos
6. Indicadores de Gestión del Proceso

GESTIÓN DE TESORERIA

1. Información Básica
2. Lineamientos del Proceso
 - 2.1. Lineamientos Generales
 - 2.2. Lineamientos Institucionales
3. Glosario de Términos
4. Diagrama de Flujo del Proceso
 - 4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Recaudaciones
 - 4.2 Procedimientos
 - 4.4 Flujo de Actividades del Subproceso de Pagos
 - 4.5 Procedimientos
 - 4.6 Flujo de Actividades del Subproceso de Obligaciones Tributarias.
 - 4.7 Procedimientos
 - 4.8 Flujo de Actividades del Subproceso de Control y custodia de garantías y pólizas de caución
 - 4.9 Procedimientos
5. Productos

6. Indicadores de Gestión del Proceso

CONTROL FÍSICO DE BIENES

1. Información Básica
2. Lineamientos del Proceso
 - 2.1. Lineamientos Generales
 - 2.2. Lineamientos Institucionales
3. Glosario de Términos
4. Diagrama de Flujo del Proceso
 - 4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de control de bienes.
 - 4.2 Procedimientos
 - 4.3 Flujo de Actividades del Subproceso de Conciliación de Patrimonio de la Fuerza Terrestre.
 - 4.1 Procedimientos
5. Productos
6. Indicadores de Gestión del Proceso

Gestión Presupuestaria

1 Información Básica

Tabla Nª 48 Gestión Presupuestaria

| PROCESO: | EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO |
|--|---|
| <p>Descripción:</p> | <p>PROPÓSITO: Mejorar el proceso de la Administración Presupuestaria, a través de la Ejecución presupuestaria, reformas y modificaciones presupuestarias, evaluación a la ejecución presupuestaria y la clausura y liquidación presupuestaria.</p> <p>DISPARADOR: Directrices y disposiciones del Ministerio de Finanzas, Ministerio de Defensa Nacional, Comando General del Ejército, para ejecutar el presupuesto institucional asignado</p> <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto asignado a la Fuerza Terrestre • Programación Anual de la Política Pública F.T. • Programación Cuatrimestral del Compromiso • Plan Anual de Actividades • Informe de seguimiento y evaluación Financiera • Plan de Fortalecimiento de la F.T. (Políticas Institucionales para las Direcciones Sectoriales. |
| <p>Productos/Servicios del Proceso:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • PIA Ajustada • Certificación presupuestaria • Lista de chequeo rápido • Informe de ejecución presupuestaria • Compromiso presupuestario • Informe de acciones de mejora • Cédulas presupuestarias consolidadas • Informe de evaluación presupuestaria • Informe de liquidación presupuestaria • Matriz de liquidación presupuestaria |
| <p>Tipo de Proceso:</p> | <p>Adjetivo de Apoyo</p> |
| <p>Responsable del Proceso:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Líder del Proceso de Gestión Financiera. • Líder del Proceso de Presupuesto |
| <p>Tipo de cliente:</p> | <p>Interno y externo</p> |

Fuente: Dirección de Fianzas del Ejército

Elaborado por: Autores

2 Lineamientos del Proceso

El proceso de Gestión Presupuestaria requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

- El Gestor del Macro Proceso Gestión Financiera, analizará toda la documentación remitida relacionada con actividades específicas del área, para viabilizar la relación entre las 53 Entidades Operativas Desconcentradas (EOD's) y la Unidad de Administración Financiera UDAF, para ello, la Dirección de Finanzas actúa como Unidad Coordinadora de Ejecución Presupuestaria.
- Los líderes del proceso, dispondrán que se dé inicio a la ejecución presupuestaria para realizar los ingresos y egresos de los recursos financieros que llegaron a las EOD's del Ejército.

2.1 Lineamientos Generales

El proceso de Administración Presupuestaria, requiere considerar los siguientes puntos generales:

Ejecución Presupuestaria

- Analizar la programación financiera, que fundamenta la metodología presupuestaria por resultados, se articula en base a una estructura programática adecuada para la institución.
- Regulación de la Programación Cuatrimestral, del II y III cuatrimestre, será aprobada por la Subsecretaria de Presupuestaria y el Comité de Finanzas del MEF; la particularidad de esta programación se lo deberá realizar en el MES INMEDIATO ANTERIOR AL CUATRIMESTRE A PROGRAMARSE, de modo que el monto aprobado este disponible a inicios del cuatrimestre.

- Emitir certificaciones presupuestarias, posterior al control previo de las ordenes de Gasto que emiten los Planes Básicos, se realizará el control concurrente en todas las instancias.
- Realizar el Compromiso presupuestario, que es el gasto administrativo por el cual la autoridad competente decide su realización, por el cual se genera una reserva parcial o total de la asignación presupuestaria.

Reformas y Modificaciones Presupuestarias

- Realizar reformas presupuestarias, consiste en consolidar las necesidades de reformas, posteriormente se consulta en eSIGEF, se validan los documentos de soporte, los mismos que se registran en el eSIGEF, son aprobados; las reformas se entregan a los planes básicos y finalmente se elabora un informe sobre tema en mención.
- Realizar reprogramaciones financieras, se procede a consolidar las necesidades de reprogramaciones financieras, las mismas que son consultadas en la eSIGEF sobre las cuotas cuatrimestrales del compromiso y mensuales del devengado, se adjunta los documentos soporte de reprogramación y finalmente se entrega la reprogramaciones a los planes básicos.

Evaluación y Clausura Presupuestaria.

- Monitoreo y evaluación de la ejecución presupuestaria, se solicita a las EOD, la cédulas presupuestarias de ejecución las mismas que son verificadas y consolidadas, luego se verifican 1) cumplimiento de los rangos y 2) compromisos, devengados y pagos, finalizan con la evaluación y el informe final.
- Consolidar informes de Ejecución Presupuestaria, se recopila la información, se consolida, verifica novedades, para continuar con la elaboración del informe con el plan de acciones de mejora, se finaliza con la aprobación y socialización.

- Analizar las cédulas presupuestarias emitidas por el eSIGEF, luego de la emisión de las cédulas presupuestarias estas se consolidan, a las mismas se aplican los índices financieros, se realizan sus ajustes y finalmente se las aprueban
- Realizar el informe presupuestario, luego de la verificación de las directrices de liquidación se aplica la normativa para correspondiente para liquidación, en conjunto con los índices financieros del SENPLADES, se carga la información sobre los valores ejecutados, se consolidan en el informe final para su aprobación.

2.2 Lineamientos Institucionales

- Ejecutar el presupuesto considerando las políticas de ejecución presupuestaria emitidas por la DDIE, para atender los requerimientos institucionales y que contribuyan al logro de los objetivos constantes en el Plan de Fortalecimiento Institucional 2010-2021; priorizando ingresos y egresos y regulando la calidad del gasto.
- Considerar las políticas para ejecutar los valores extrapresupuestarios de proyectos generados y dispuestos por los niveles superiores como son: CC.FF.AA., M.D.N., Ministerio de Economía y Finanzas (M.E.F), la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Instituto de Compras Públicas (INCOP).
- Emitir lineamientos y políticas para el área financiera, a fin de dar cumplimiento a disposiciones específicas de fechas y calidad en la información financiera.
- Disponer la capacitación y actualización de la normativa vigente y procedimientos establecidos a los actores principales como son: Jefes Financieros, Tesoreros, Analistas de Contabilidad, Analistas de Presupuesto, Encargados de Bienes de larga duración y Auxiliares.

- Implementar el control de claves para ingreso y operatividad del Sistema Integrado de Gestión Financiera eSIGEF.
- Controlar en lo que corresponda para que la administración de recursos financieros se realizará de manera honesta y transparente, observando estrictamente las normas vigentes, de manera eficiente y asignando objetivos y plazos razonables para la consecución de los objetivos institucionales.

3 Glosario de Términos

- **PIA:**
Programación Indicativa Anual, lo realiza el Ministerio de Finanzas en el e-SIGEF, distribuyendo en forma lineal el presupuesto de cada una de las EOD's, al inicio del ejercicio fiscal. Posteriormente las EOD's realizarán las modificaciones a la PIA de acuerdo a sus necesidades.
- **Normativa financiera:**
Ordenamiento jurídico legal en la que se enmarcarán los procedimientos financieros respectivos para ejecutar eficientemente el presupuesto institucional.
- **Orden de Gasto:**
Es un formulario generado por la institución para viabilizar la ejecución presupuestaria según los parámetros establecidos internamente y enmarcados en la normativa vigente.
- **Compromiso:**
Es el gasto administrativo por el que la autoridad se compromete decide su realización, en la que se reserva de forma parcial o total la asignación presupuestaria.

4 Diagramas de Flujo del Proceso bajo la notación BPMN 2.0 en Bizagi Modeler

A continuación se presenta una visión general del proceso de Administración Presupuestaria.

Elaboración de la proforma de Ingresos Presupuestaria

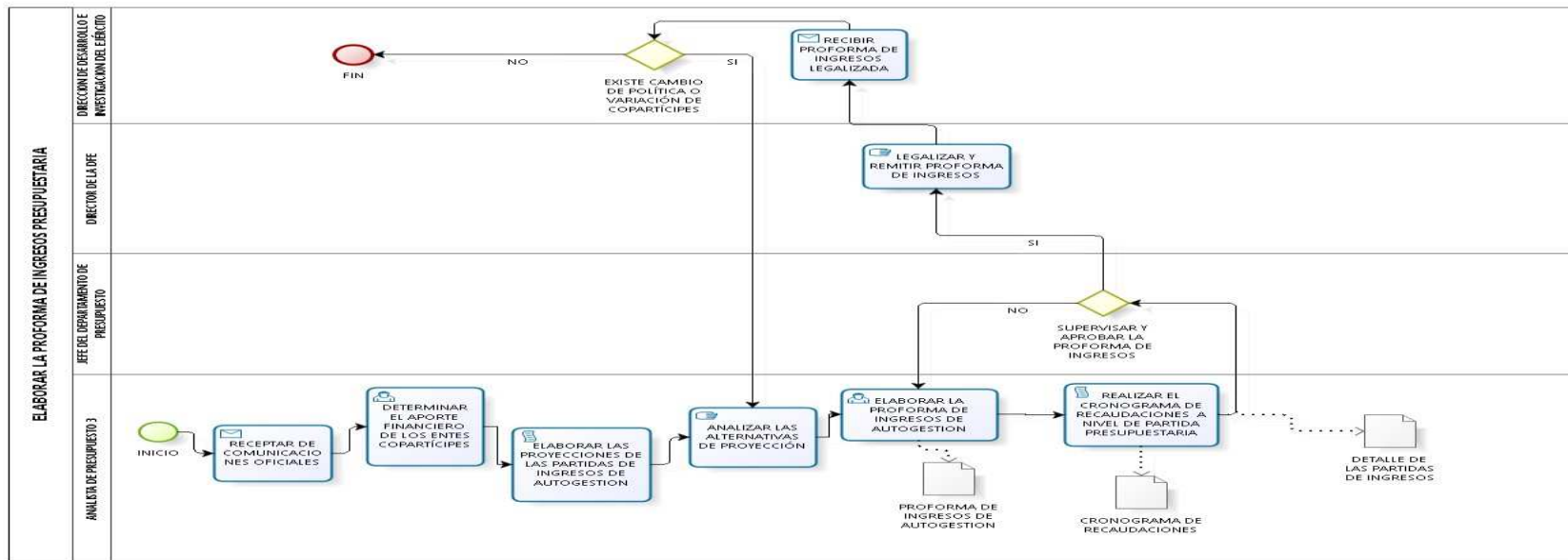


Figura Nª 43 Elaboración de la proforma de Ingresos Presupuestaria

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Analizar la Programación Financiera

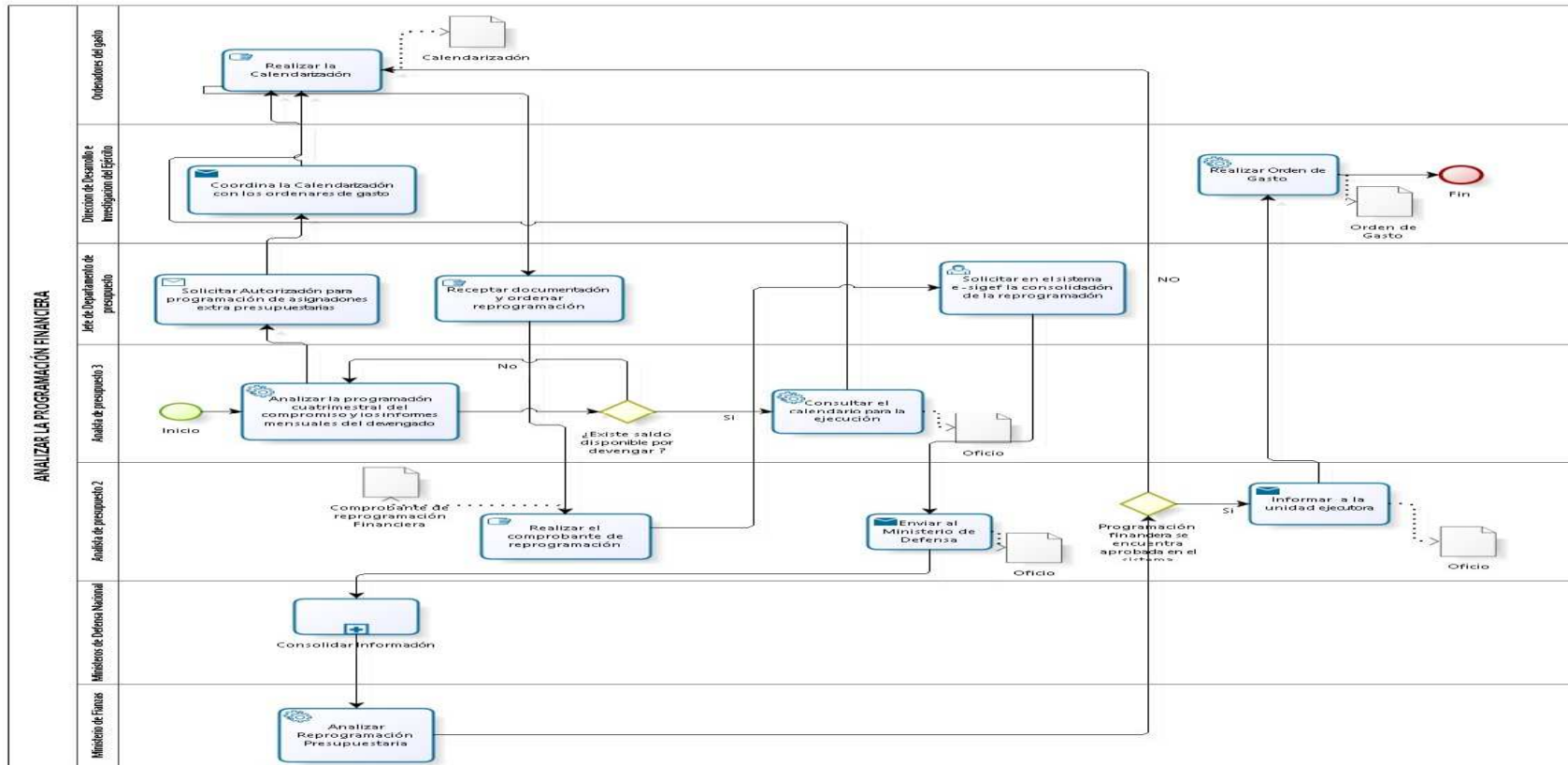


Figura Nª 44 Analizar la Programación Financiera
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Emisión de Certificaciones Presupuestarias

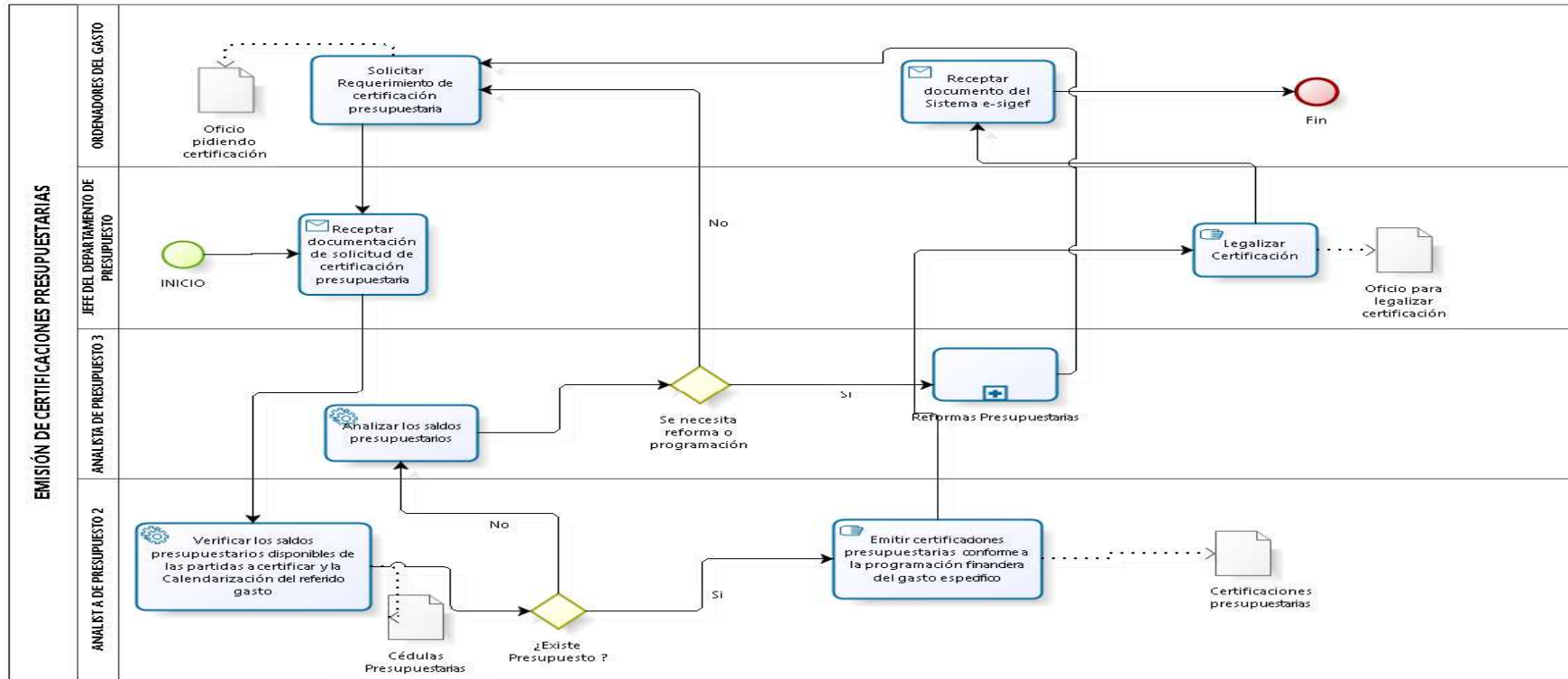


Figura Nª 45 Emisión de Certificaciones Presupuestarias
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Reformas Presupuestarias

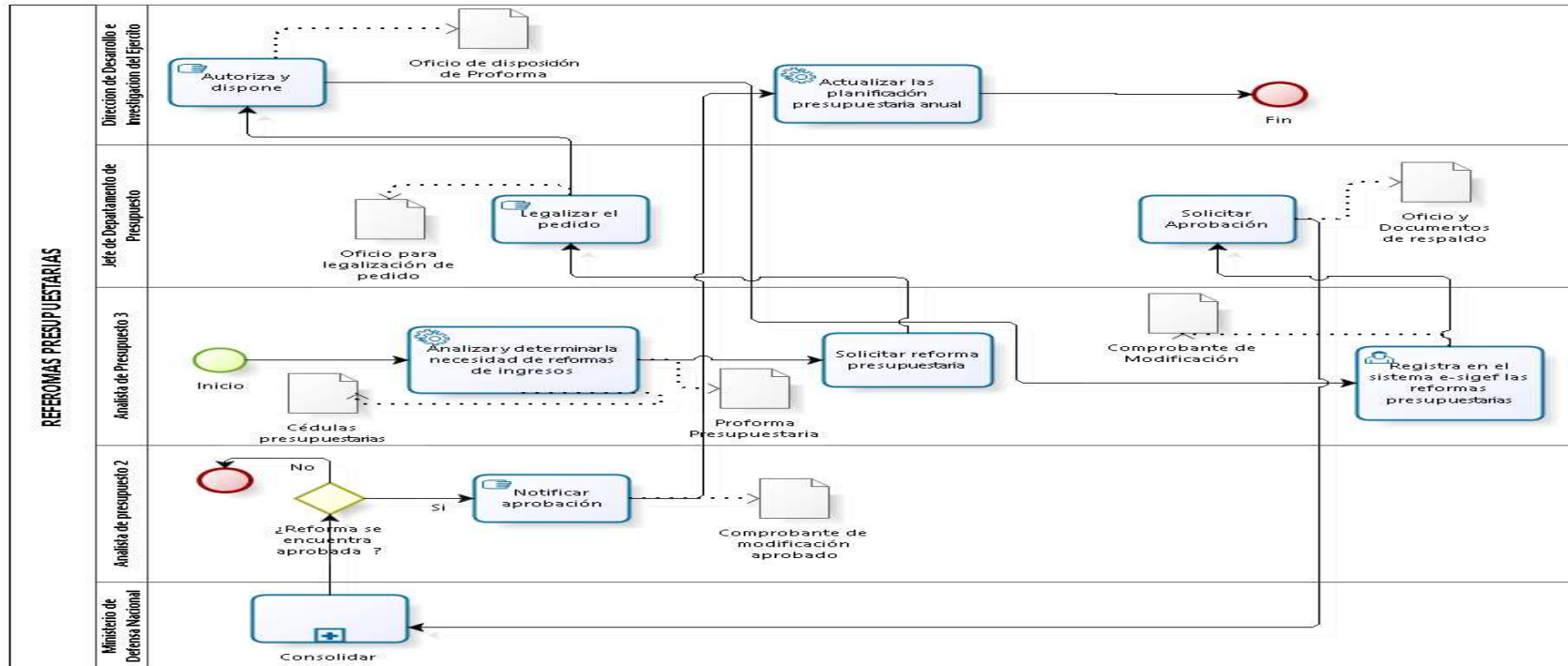


Figura Nª 46 Reformas Presupuestarias
 Fuente: Dirección de Fianzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Evaluación Presupuestaria

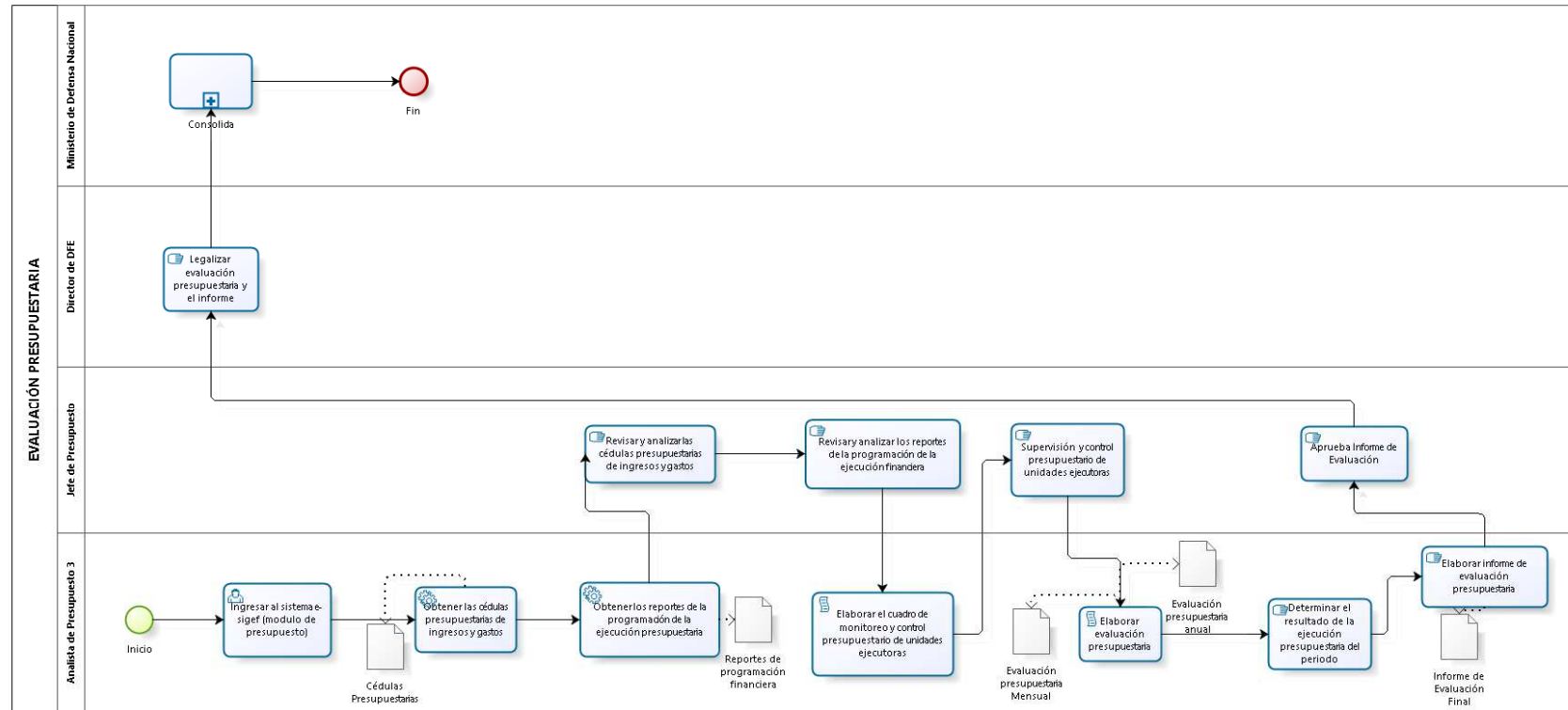


Figura Nª 47 Evaluación Presupuestaria
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Clausura y Liquidación Presupuestaria

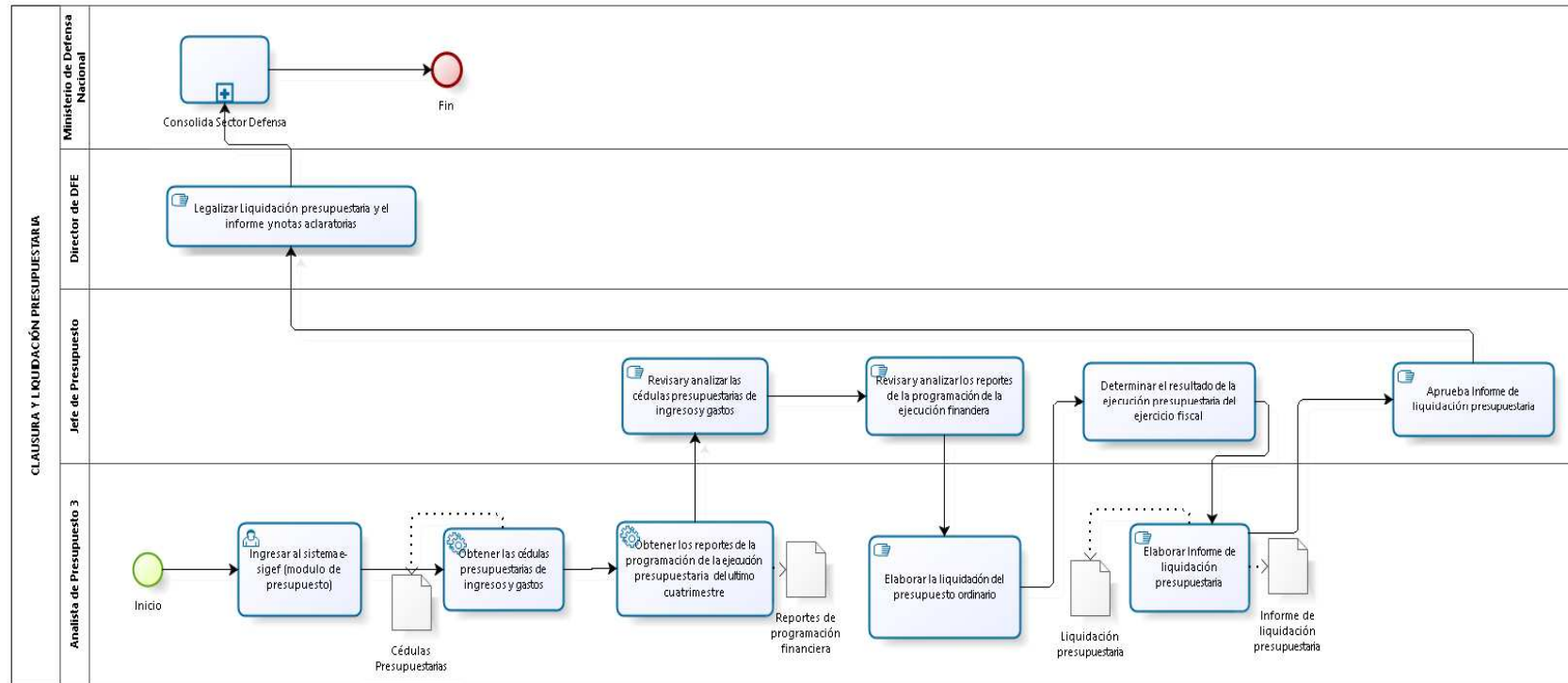


Figura Nª 48 Clausura y Liquidación Presupuestaria
 Fuente: Dirección de Fianzas del Ejército
 Realizador por: Autores

4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Ejecución del presupuesto.

Tabla N° 49 4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Ejecución del presupuesto

| SUBPROCESO: Ejecución del presupuesto asignado | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| - Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército -Ministerio de Finanzas - Registros Oficiales | Disparador | 1. Estandarizar procedimientos financieros en las 53 EOD. | 1. Compendio de información financiera. | - Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército |
| | 1. Registros Oficiales. (Actualización) | 2. Realizar la matriz de supervisión a los procesos financieros. | 2. Matriz de supervisión | -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército |
| | 2. Necesidades de supervisión de las EOD. | 3. Supervisar la Gestión Financiera de las Entidades Operativas Desconcentradas. | 3. Resultados de la matriz de supervisión | -Contraloría General del Estado |
| | 3. Recepción de la Programación Financiera aprobada - regulada. | 4. Analizar de la programación financiera. | 4. Informe de programación financiera. | -Ministerio de Finanzas |
| | 4. Coordinación con los planes básicos, incrementos o disminuciones presupuesto. (Regulación) | 5. Regulación de la Programación Cuatrimestral | 5. Informe de regulaciones a la programación financiera cuatrimestral. | |
| | 5. Recepción de Certificaciones Presupuestarias. | 6. Emitir certificaciones Presupuestarias | 6. Certificados presupuestarios | |
| | 6. Documentos soporte de la ordenes de gasto (sustentadora – comprobatoria) | 7. Compromiso presupuestario | 7. Informe de órdenes de gasto | |
| | 7. Necesidades de ajuste y regulación de la Planificación presupuestaria | | | |
| | 8. Lista de chequeo. | | | |
| | 9. Matriz de supervisión. | | | |
| | Entradas | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Disposición para registrar y gestionar la reforma presupuestaria • Facturas. • Orden de gasto. • Informes. • Contratos. • Proformas • Cuadros comparativos. • Certificaciones | | | |

Fuente: Dirección de Fianzas del Ejército
Realizador por: Autores

4.2 **Procedimientos**

- a) **Actividad:** G.F 1.1.1 Elaborar la proforma de ingresos de Autogestión de matriz del Ejército (dentro de la etapa de formulación presupuestaria)

Tabla Nª 50 Actividad: G.F 1.1.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|--|
| G.F 1.1.1 Elaborar la proforma de ingresos | 1 | Disponer de lineamientos para la Proforma de Ingresos de Matriz del Ejército (dentro de la etapa de Formulación presupuestaria) | PROFORMA DE INGRESOS Y PROYECCION DE RECAUDACIONES |
| | 2 | Lograr la participación de los entes involucrados en la generación de recursos de autogestión de matriz del Ejército | |
| | 3 | Establecer la Proforma de Ingresos | |
| | 4 | Elaborar el cronograma de recaudaciones | |
| | 5 | Difundir la Proforma de Ingresos y su proyección de recaudaciones | |

Fuente: Dirección de Fianzas del Ejército
Realizador por: Autores

b) Actividad: G.F 1.1.2 Analizar la programación financiera

Tabla N° 51 Actividad: G.F 1.1.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|-----------------------------------|
| G.F 1.1.2 Analizar la programación financiera | 1 | Verificar la información que se receipta la programación financiera | Informe de programación ajustada. |
| | 2 | Solicitar información en | |
| | 3 | Clasificar la información por la importancia | |
| | 4 | Comprobar la información de ingreso al | |
| | 5 | Describir la información sobre las | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

c) Actividad: G.F 1.1.3 Regular la Programación Cuatrimestral

Tabla N° 52 Actividad: G.F 1.1.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---|
| G.F 1.1.3 Regular la Programación Cuatrimestral | 1 | Recepción de la programación financiera cuatrimestral aprobada por la DDIE | Programación financiera cuatrimestral validada. |
| | 2 | Coordinar con los planes básicos los incrementos y/o disminuciones | |
| | 3 | Ingresa las regulaciones a la Programación Financiera Cuatrimestral del compromiso y del devengado al sistema | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

d) Actividad: G.F 1.1.4 Realizar la emisión de Certificaciones Presupuestarias

Tabla Nª 53 Actividad: G.F 1.1.4

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | OR D. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|-------|--|---------------------------------------|
| G.F 1.1.4 Realizar la emisión de Certificaciones Presupuestarias | 1 | Receptar solicitudes de certificación | Certificación presupuestaria validada |
| | 2 | Verificar en el eSIGEF la disponibilidad | |
| | 3 | Emitir certificación | |
| | 4 | Supervisar certificación | |
| | 5 | Aprobar certificación | |
| | 6 | Remitir la certificación para | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

e) Actividad: G.F 1.1.5 Realizar el compromiso del Presupuesto.

Tabla Nª 54 Actividad: G.F 1.1.5

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | OR D. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|-------|--|--|
| G.F 1.1.5 Realizar el compromiso del Presupuesto | 1 | Verificar la disponibilidad | Comprobante de compromiso presupuestario |
| | 2 | Revisar los documentos que soportan | |
| | 3 | Controlar la legalidad de la | |
| | 4 | Controlar la legalidad de la | |
| | 5 | Confrontar los documentos con la | |
| | 6 | Registrar, solicitar y validar el compromiso presupuestario en | |
| | 7 | Legalizar el documento de lista de chequeo rápido | |
| | 8 | Remitir la documentación revisada al | |
| | 9 | Elaborar el informe de órdenes de | |
| | 10 | Aprobar el Informe | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.3 Flujo de Actividades del Subproceso de Reformas y modificaciones presupuestaria.

Tabla Nª 55 Flujo de Actividades del Subproceso de Reformas y modificaciones presupuestaria.

| SUBPROCESO: Administración presupuestaria | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Proveedor | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército | Disparador Necesidades de reformas. | 1. Realizar reformas presupuestarias | 1. Reformas y Modificaciones Presupuestarias | - Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército |
| -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército | Entradas 1. Consultas de techos y espacios presupuestarios, | 2. Realizar reprogramaciones financieras | 2. Entrega de reprogramaciones financieras aprobadas a los planes básicos. | -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército |
| -Ministerio de Finanzas - Registros Oficiales | 2. Consolidaciones de reprogramaciones financieras | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.4 Procedimientos

a) **Actividad:** G.F 1.2.1 Realizar reformas presupuestarias

Tabla N° 56 Actividad: G.F 1.2.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---------------------------------------|---|
| G.F 1.2.1 Realizar reformas presupuestarias | 1 | Consolidar las necesidades de reforma | Comprobante de reformas Presupuestarias |
| | 2 | Consultar en e-SIGEF sobre techos y | |
| | 3 | Verificar los documentos | |
| | 4 | Registrar la reforma en el | |
| | 5 | Aprobar reforma | |
| | 6 | Entregar reforma a los | |
| | 7 | Elaborar el informe sobre las | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

b) **Actividad:** G.F 1.2.2 Realizar reprogramaciones financieras

Tabla N° 57 Actividad: G.F 1.2.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|--|
| G.F 1.2.2 Realizar reprogramaciones financieras | 1 | Consolidar las necesidades de | CUR DE REPROGRAMACIÓN FINANCIERA VALIDADO. |
| | 2 | Consultar en e-SIGEF sobre las cuotas cuatrimestrales del compromiso y mensuales | |
| | 3 | Verificar los documentos que | |
| | 4 | Registrar la reprogramación en el e- | |
| | 5 | Solicitar la reprogramación | |
| | 6 | Entregar reprogramaciones | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.5 Flujo de Actividades del Subproceso de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.

Tabla N° 58 Flujo de Actividades del Subproceso de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.

| SUBPROCESO: Evaluar la Ejecución Presupuestaria | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército -Ministerio de Finanzas -Ministerio de Defensa - Registros Oficiales - SENPLADES | Disparador Solicitar a las EOD las cédulas presupuestarias. | 1. Monitoreo y evaluación de la ejecución presupuestaria 2. Consolidar informes de Ejecución Presupuestaria | 1. Informes de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria. 2. Informes de evaluación de la ejecución presupuestaria | - Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército -Contraloría General del Estado |
| | Entradas 1. Solicitud de la cédulas presupuestarias. 2. Recopilación de la documentación de las EOD. | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

4.6 Procedimientos

- a) **Actividad:** G.F 1.3.1 Monitoreo y evaluación de la ejecución presupuestaria.

Tabla Nª 59 Actividad: G.F 1.3.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|---|
| G.F 1.3.1 Monitoreo y evaluación de la ejecución presupuestaria. | 1 | Solicitar a las EOD las cédulas presupuestarias de | Informes de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria |
| | 2 | Verificar las cédulas | |
| | 3 | Consolidar información de la ejecución presupuestaria de las | |
| | 4 | Verificar el cumplimiento de los rangos de | |
| | 5 | Verificar los compromisos, devengados y pagos de las cédulas presupuestarias de las | |
| | 6 | Evaluar la ejecución | |
| | 7 | Elaborar informe de evaluación | |
| | 8 | Aprobar el informe | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

- b) **Actividad:** G.F.1.3.2 Consolidar informes de Ejecución Presupuestaria

Tabla Nª 60 Actividad: G.F.1.3.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|---|
| G.F.1.3.2 Consolidar informes de Ejecución Presupuestaria | 1 | Recopilar la documentación | Informes de evaluación de la ejecución presupuestaria |
| | 2 | Consolidar los informes de | |
| | 3 | Determinar novedades en la | |
| | 4 | Elaborar informe de evaluación presupuestaria de | |
| | 5 | Emitir acciones de mejora para la ejecución en caso de | |
| | 6 | Socializar las acciones de mejora. | |
| | 7 | Aprobar informe ejecución de unidades | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.7 Flujo de actividades Subproceso de Clausura y liquidación presupuestaria

Tabla N° 61 Flujo de actividades Subproceso de Clausura y liquidación presupuestaria

| SUBPROCESO: Clausura y liquidación presupuestaria. | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército | Disparador Emisión de cédulas presupuestarias | 1. Analizar las cédulas presupuestarias emitidas en el eSIGEF. | 1. Certificado de aprobación de ajustes de cédulas presupuestaria. | - Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército |
| -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército | Directrices de liquidación del MEF. | 2. Realizar el informe presupuestaria | 2. Informe de Liquidación Presupuestaria | -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército |
| -Ministerio de Finanzas -Ministerio de Defensa - Registros Oficiales - SENPLADES | Entradas 1. Cédulas presupuestarias. 2. Directrices de liquidación | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.8 **Procedimientos**

a) Actividad: G.F.1.4.1 Realizar el análisis de cedulas presupuestarias.

Tabla Nª 62 Actividad: G.F.1.4.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---|
| G.F 1.4.1 Realizar el análisis de cedulas presupuestarias | 1 | Emitir las cedulas presupuestarias del | Informe de Clausura y Liquidación Presupuestaria. |
| | 2 | Consolidar las cedulas por partidas y proyectos | |
| | 3 | Aplicar índices financieros | |
| | 4 | Realizar los ajustes a las | |
| | 5 | Aprobar los ajustes a las | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito

Elaborado por: Autores

b) Actividad: G.F.1.4.2 Realizar el informe presupuestario.

Tabla Nª 63 Actividad: G.F.1.4.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|---|
| G.F.1.4.2 Realizar el informe presupuestario | 1 | Verificar las directrices de liquidación emitidas por | Informe de Clausura y Liquidación Presupuestaria. |
| | 2 | Aplicar la normativa para | |
| | 3 | Revisar los índices financieros emitidos por | |
| | 4 | Insertar los valores ejecutados en la matriz | |
| | 5 | Consolidar los resultados. | |
| | 6 | Elaborar informe de liquidación | |
| | 7 | Aprobar el informe de | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito

Elaborado por: Autores

5 Productos.

Tabla Nª 64 Productos

| Producto | Descripción | Formato / Plantilla |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • COMPENDIO DE INFORMACIÓN FINANCIERA • MATRIZ DE SUPERVISIÓN A LAS EOD • INFORME DE SUPERVISIÓN A LAS EOD • PROFORMA DE INGRESOS Y PROYECCIÓN DE RECAUDACIONES • PROGRAMACIÓN AJUSTADA • PROGRAMACIÓN FINANCIERA CUATRIMESTRAL VALIDADA • CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA VALIDADA • COMPROBANTE DE COMPROMISO PRESUPUESTARIO • COMPROBANTE DE REFORMAS PRESUPUESTARIAS • CUR DE REPROGRAMACIÓN FINANCIERA VALIDADO • INFORMES DE EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA • INFORMES DE EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA • INFORME DE CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA | <ul style="list-style-type: none"> • Permite dar a conocer la normativa legal vigente en el área financiera. • Permite realizar un diagnóstico de la Institución. • Permite realizar el alineamiento a los objetivos del Escalón Superior, la sincronización de objetivos institucionales en la Dirección de Finanzas con las EOD. • Es el estudio que se realiza sobre los valores en el transcurso del periodo. • Es el estudio que realiza la DDIE para abastecer las necesidades del plan básico. • Es la parte que se utiliza el plan básico en cada período cuatrimestral. • Sirve para utilizar los recursos de acuerdo a lo planificado. • Es la que permite la utilización del gasto en las partidas que el plan básico la requiera. • Permite dar movimiento a las partidas presupuestarias. • Permite ver el movimiento que se produce cuando se lo requiera. • Es un instrumento orientador de la sobre la gestión realizada. • Permite reflejar la gestión presupuestaria. • Se realiza al finalizar un periodo económico | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Registros Oficiales • Informes de asesoramiento y capacitación a los actores involucrados en la gestión financiera. • Matriz de supervisión • Reporte de proyecciones de ingresos de autogestión. • Programación financiera anual ajustada • Programación financiera cuatrimestral ajustada • Certificación presupuestaria aprobada • Informe de ejecución presupuestaria preliminar • Reforma presupuestaria • CUR de reprogramación financiera • Informe de ejecución presupuestaria de cada EOD • Informe consolidado de ejecución de acciones de mejora • Reporte de planificación presupuestaria • Informe |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

6 Indicadores de Gestión del Proceso

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Administración Presupuestaria los siguientes:

Tabla Nª 65 Indicadores de Gestión del Proceso

| Nº | Indicador | Fórmula de Cálculo | Responsable de Medición | Frecuencia de Medición |
|-----------|---|--|--|-------------------------------|
| 1 | Determina el % de aprobación por partidas con lo | PIA Aprobada / PIA Planificada (detalle x partidas) | Planificación Presupuestaria PIA Aprobada por el MEF | Anual |
| 2 | Determinar % de PCC aprobado en relación al planificación | PCC Aprobado / PCC Planificado PCC Ejecutado / PCC Aprobado | Planificación de Presupuesto | Cuatrimestral |
| 3 | Determina el No. de documentos. Necesarios para tramitar una O.G. | Documentación entregada / Documentación necesaria | Archivo de documentos necesaria para tramitar | Mensual |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Gestión Contable

1 Información Básica

Tabla Nª 66 Gestión Contable

| PROCESO: | CONTABILIDAD |
|--|---|
| <p>Descripción: Permite llevar de forma organizada el registro del hecho económico.</p> | <p>PROPÓSITO:</p> <p>Mejorar el proceso de la Administración Contable, a través del Registro del hecho económico, el análisis y conciliación de saldos de la cuentas contables, el análisis de la situación financiera y finaliza con la gestión documental.</p> <p>DISPARADOR:</p> <p>Directrices y disposiciones del Ministerio de Finanzas, Ministerio de Defensa Nacional, Comando General del Ejército, para ejecutar el presupuesto institucional asignado</p> <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orden de gasto de presupuesto. • Registro de base. • Actas de entrega – recepción. • Cuadro de garantías de tesorería. • Memorando de tesorería. • Liquidaciones de Planes Básicos. • Plan Anual de Actividades • Formularios de Declaraciones del SRI. • Hojas de salida. • Liquidaciones de gastos. • Informes finales de auditoría. • Reporte de saldos contables. • Cuentas críticas. • Informe de seguimiento y evaluación Financiera • Plan de Fortalecimiento de la F.T. (Políticas Institucionales para las Direcciones Sectoriales <p>SUBPROCESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro del hecho económico 2. Análisis y conciliación de saldos de las cuentas contables. 3. Análisis de la situación financiera |
| <p>Productos/Servicios del Proceso:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprobante Único de Registro. • CUR contable y cuadro de control. • Matriz del Plan de Acción. • Informes financieros de la EOD. • Instructivos • Cuadro de Control de acciones inherentes a la contabilidad. • Informes de novedades. |
| <p>Tipo de Proceso:</p> | <p>Adjetivo de Apoyo</p> |
| <p>Responsable del Proceso:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Líder del proceso de Gestión Financiera • Líder del Proceso de Contabilidad. |
| <p>Tipo de cliente:</p> | <p>Interno y externo</p> |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

2 Lineamientos del Proceso

El proceso de Administración Contables requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

- El Gestor del Macro Proceso Gestión Financiera, analizará toda la documentación remitida relacionada con actividades específicas del área de contabilidad y que permita viabilizar la relación entre las 53 Entidades Operativas Desconcentradas (EOD's) y la Unidad de Administración Financiera UDAF, para ello, la Dirección de Finanzas actúa como Unidad Coordinadora de Ejecución Contable.
- Los líderes del proceso, dispondrán que se dé inicio a la ejecución contable con el registro del Comprobante Único de Registro (CUR) contables realizar los registros en el eSIGEF.

2.1. Lineamientos Generales

El proceso de Administración Contable, requiere considerar los siguientes puntos generales:

2.1.1 REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO.

- Consiste en el Registro del CUR del gasto, del anticipo contable, cuentas por cobrar, contable de baja, transferencia, depreciación activos fijos, bienes depreciables y no depreciables, cuentas de orden por garantías, fondos de terceros, liquidaciones de existencias, ajustes y reclasificaciones, fondos a rendir cuentas para todo esto se efectúa con los cuadros del control de análisis que son registrados en el sistema eSIGEF.

2.1.2 ANÁLISIS Y CONCILIACIÓN DE SALDOS DE LAS CUENTAS CONTABLES.

- Consiste en la verificación y control de la información tributaria previo al pago al SRI, el control de rol de pagos SIPREM, el control de hojas de salida del personal, el control de asignaciones al exterior, el cumplimiento del seguimiento a las recomendaciones de auditoría interna y externa, y el control a la cuenta bancos.

2.1.3 ANÁLISIS DE LAS SITUACIÓN FINANCIERA.

- Consiste en realizar los análisis correspondientes a los saldos contables que reporta el sistema del eSIGEF, posteriormente se socializa la información a las EOD y finaliza con el seguimiento a las mismas.

2.2. Lineamientos Institucionales

- Ejecutar el control contable considerando las políticas de ejecución contables emitidas por la DDIE, para atender los requerimientos institucionales y que contribuyan al logro de los objetivos constantes en el Plan de Fortalecimiento Institucional 2010-2021; priorizando ingresos y egresos y regulando la calidad del gasto.
- Considerar las políticas para registrar contablemente los proyectos generados y dispuestos por los niveles superiores como son: CC.FF.AA., M.D.N., Ministerio de Economía y Finanzas (M.E.F), la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Instituto de Compras Públicas (INCOP).

1. CUR:

Comprobante único de registro contable

2. SAFI:

Normativa del Sistema de Administración Financiera

3. DEVENGADO:

Consiste en el registro de los hechos económicos en el momento en que éstos ocurran, haya o no movimientos de dinero en efectivo, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones

**4. ASIGNACIÓN
PRESUPUESTARIA:**

Importe destinado a cubrir las erogaciones previstas en programas, subprogramas, proyectos y unidades presupuestarias, necesarias para el logro de los objetivos y metas programadas. Normativa del Sistema de Administración Financiera

**5. CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL:**

Es el registro sistemático de las operaciones financieras de las instituciones del sector público. Tiene como objeto, la planificación, registro y análisis de la actividad financiera y patrimonial del Estado, mediante la interpretación de sus estados financieros.

**6. HECHOS
CONTABLES:**

Todas las operaciones mercantiles, económicas y financieras que realiza un ente contable, en cuanto sean objeto de registro en los libros contables, sea con respaldo documental o de estimación.

4 Diagramas de Flujo del Proceso bajo la notación BPMN 2.0 en Bizagi Modelator

A continuación se presenta una visión general del proceso de Administración Contable.

Generación del CUR de Gasto

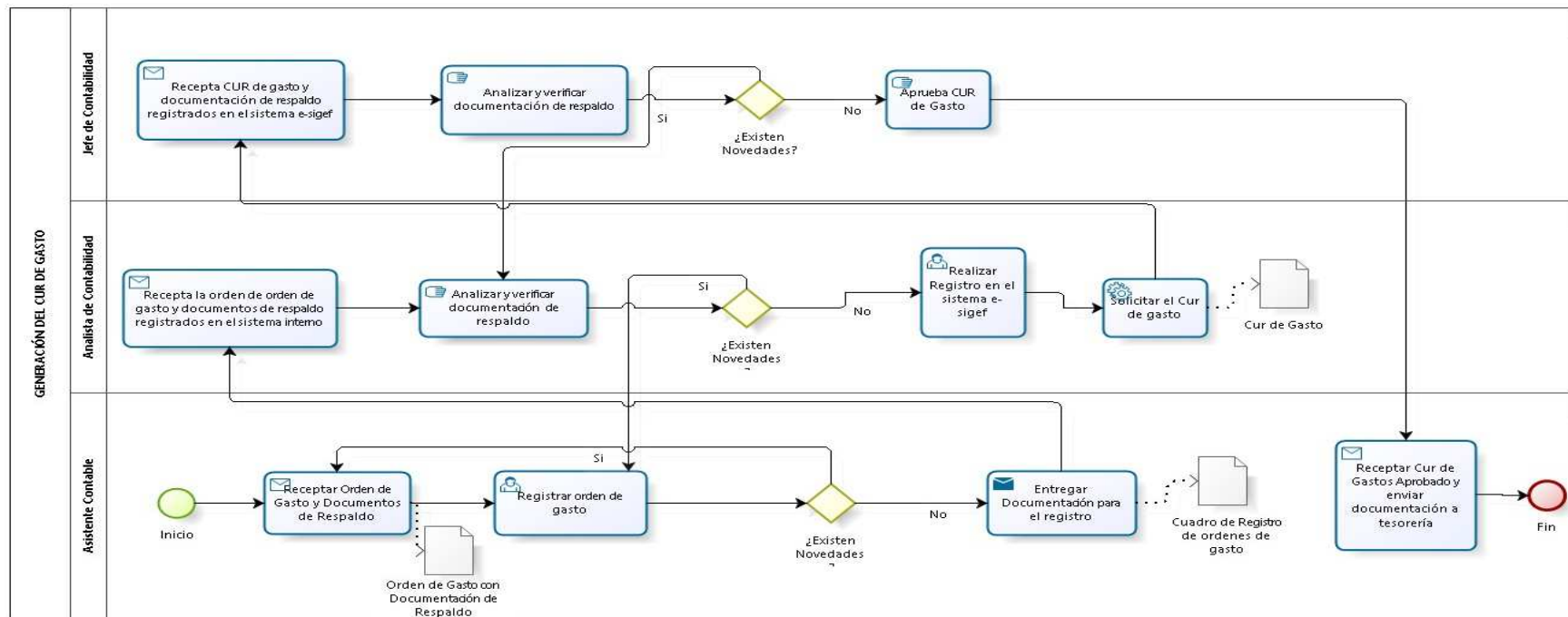


Figura Nª 49 Generación del CUR de Gasto

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Generación del CUR Contable de Anticipo

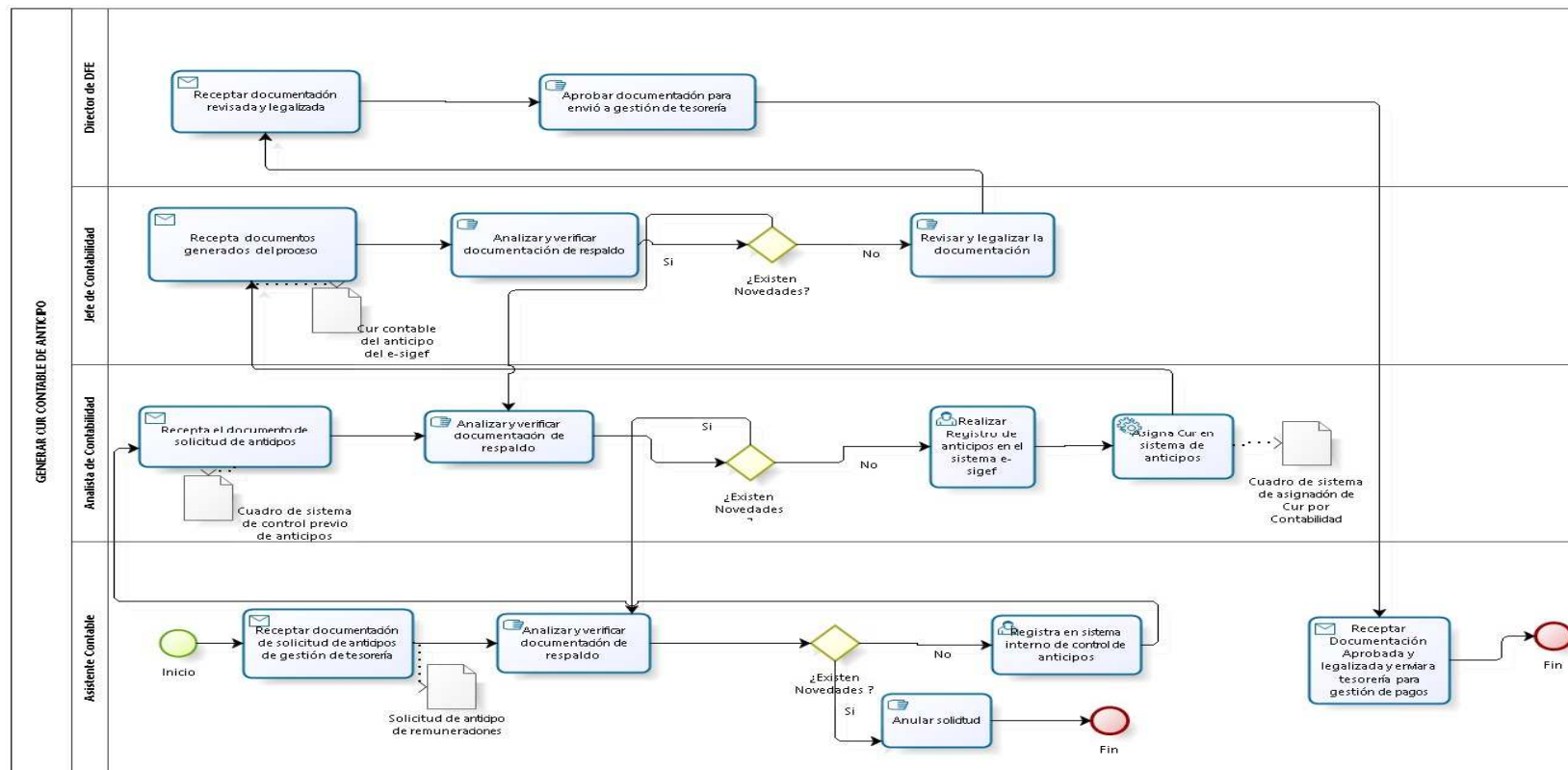


Figura N° 50 Generación del CUR Contable de Anticipo

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Registra CUR contable de Cuentas por Cobrar

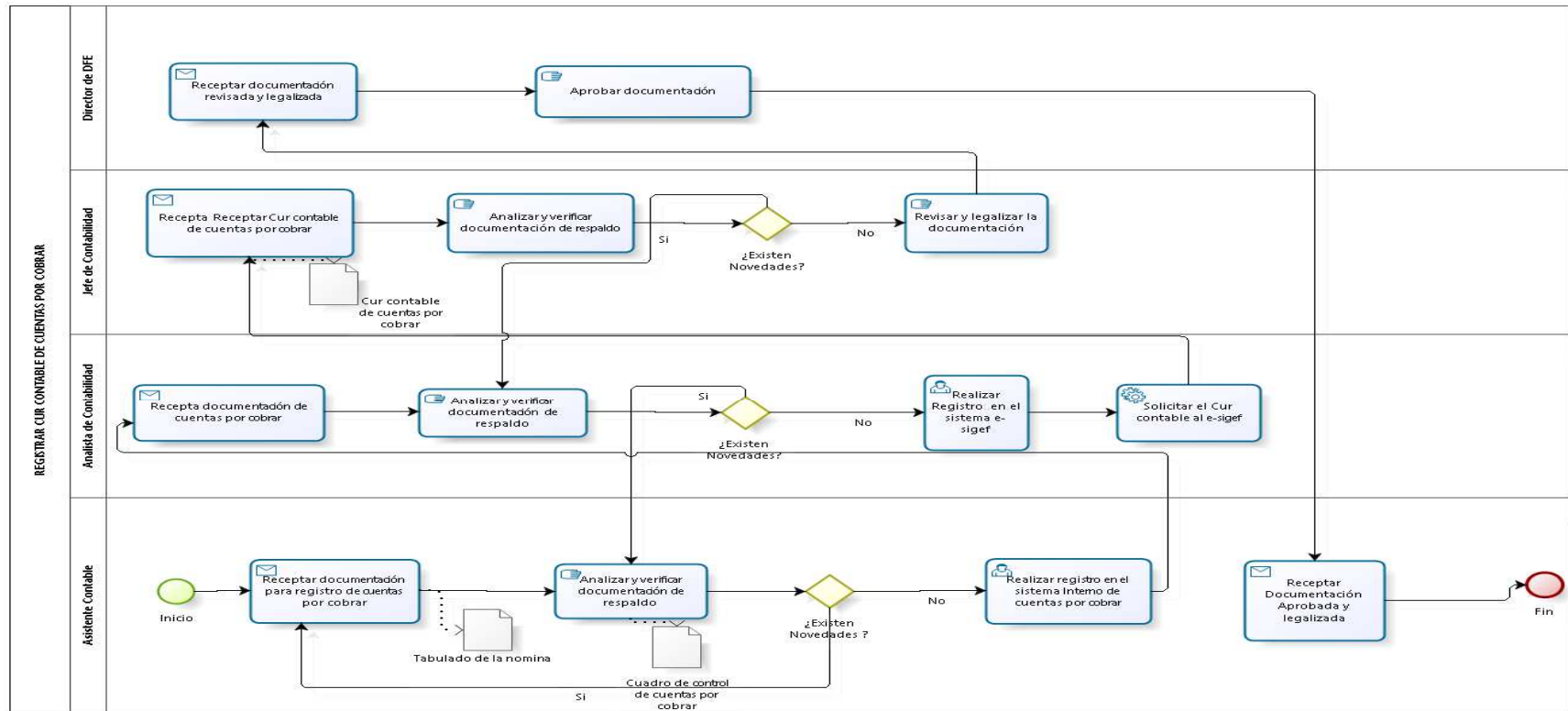


Figura Nª 51 Registra CUR contable de Cuentas por Cobrar

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Registro Contable de Activos Fijos

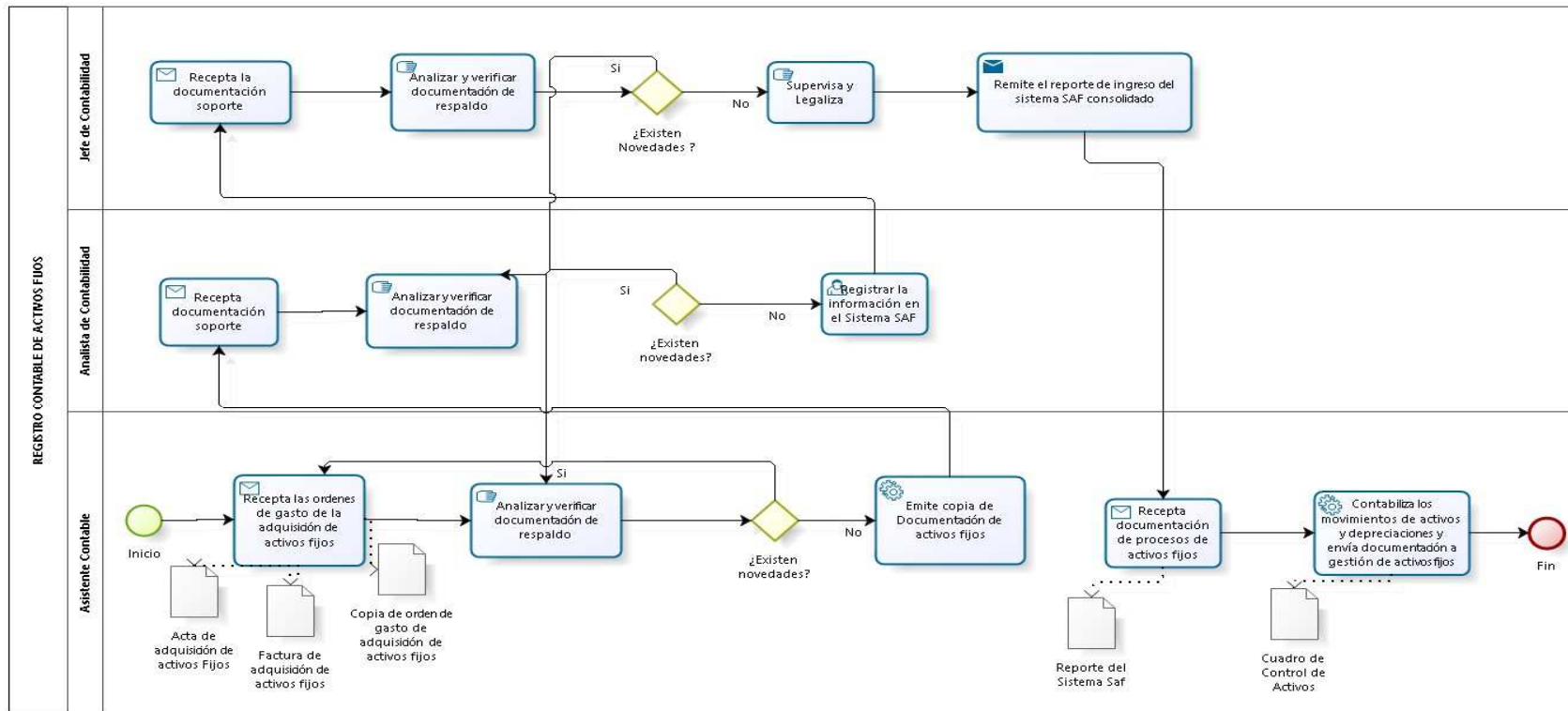


Figura Nª 52 Registro Contable de Activos Fijos

Fuente: Dirección de Fianzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Registro del CUR Contable de Cuentas de Orden

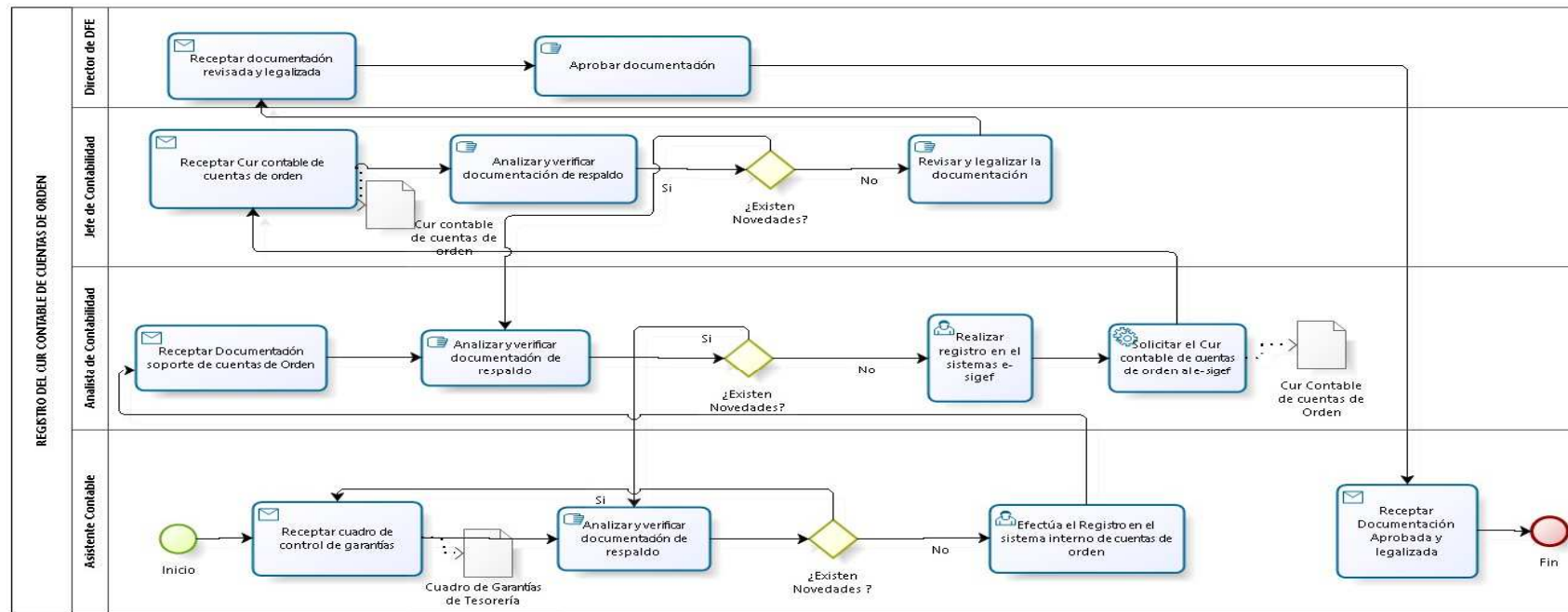


Figura Nª 53 Registro del CUR Contable de Cuentas de Orden
 Fuente: Dirección de Fianzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Registro Contable de Fondos de Terceros

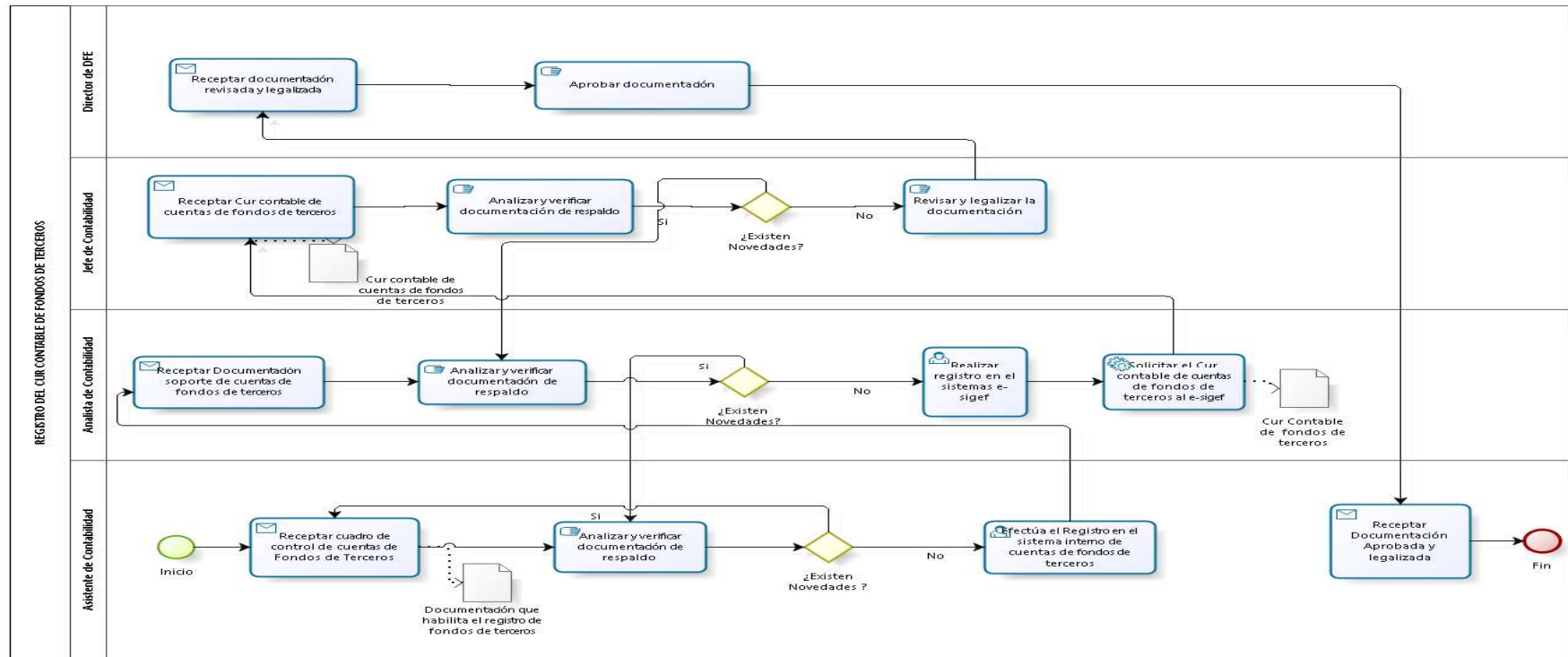


Figura Nª 54 Registro Contable de Fondos de Terceros
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Registro del CUR Contable de la Liquidación de Existencias

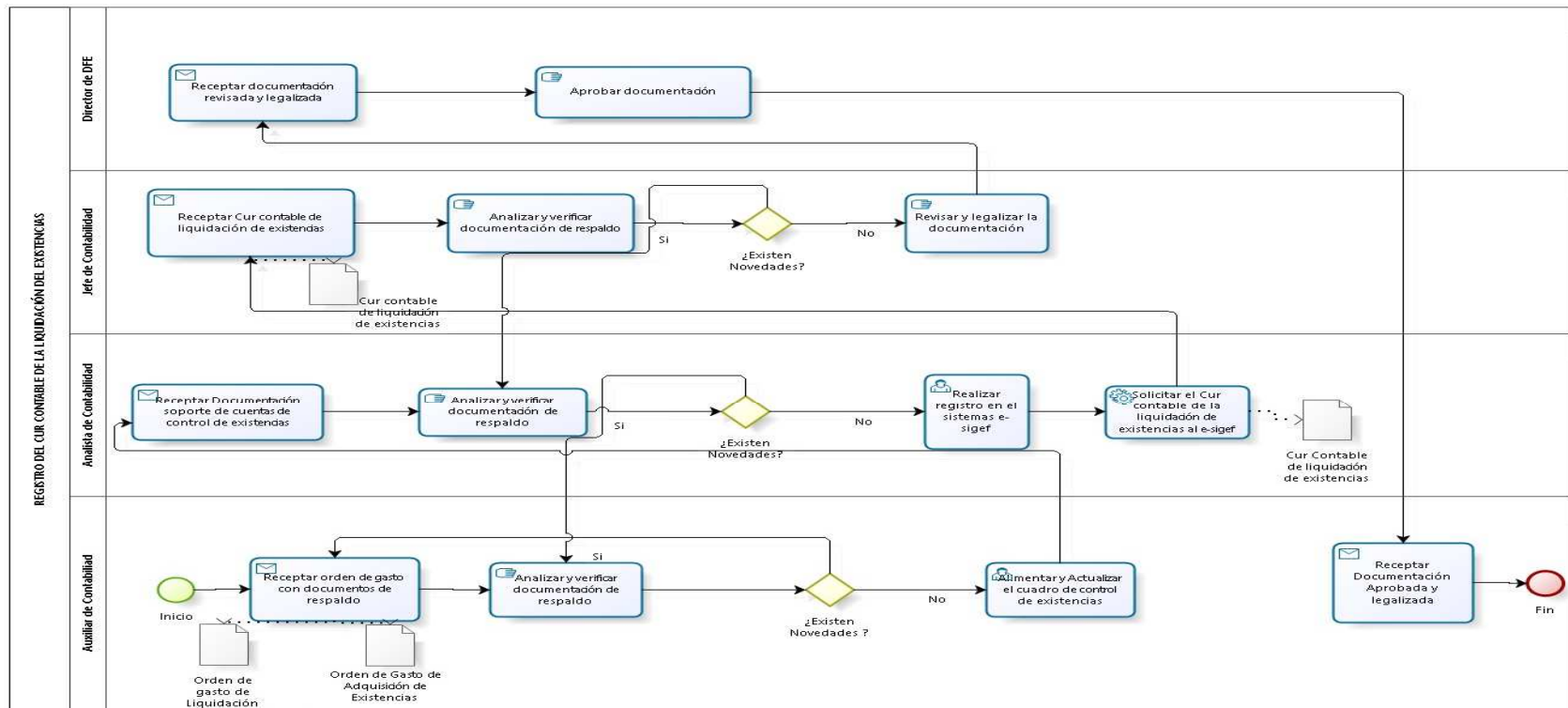


Figura Nª 55 Registro del CUR Contable de la Liquidación de Existencias

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Registro del CUR Contable de Ajustes y Reclasificaciones

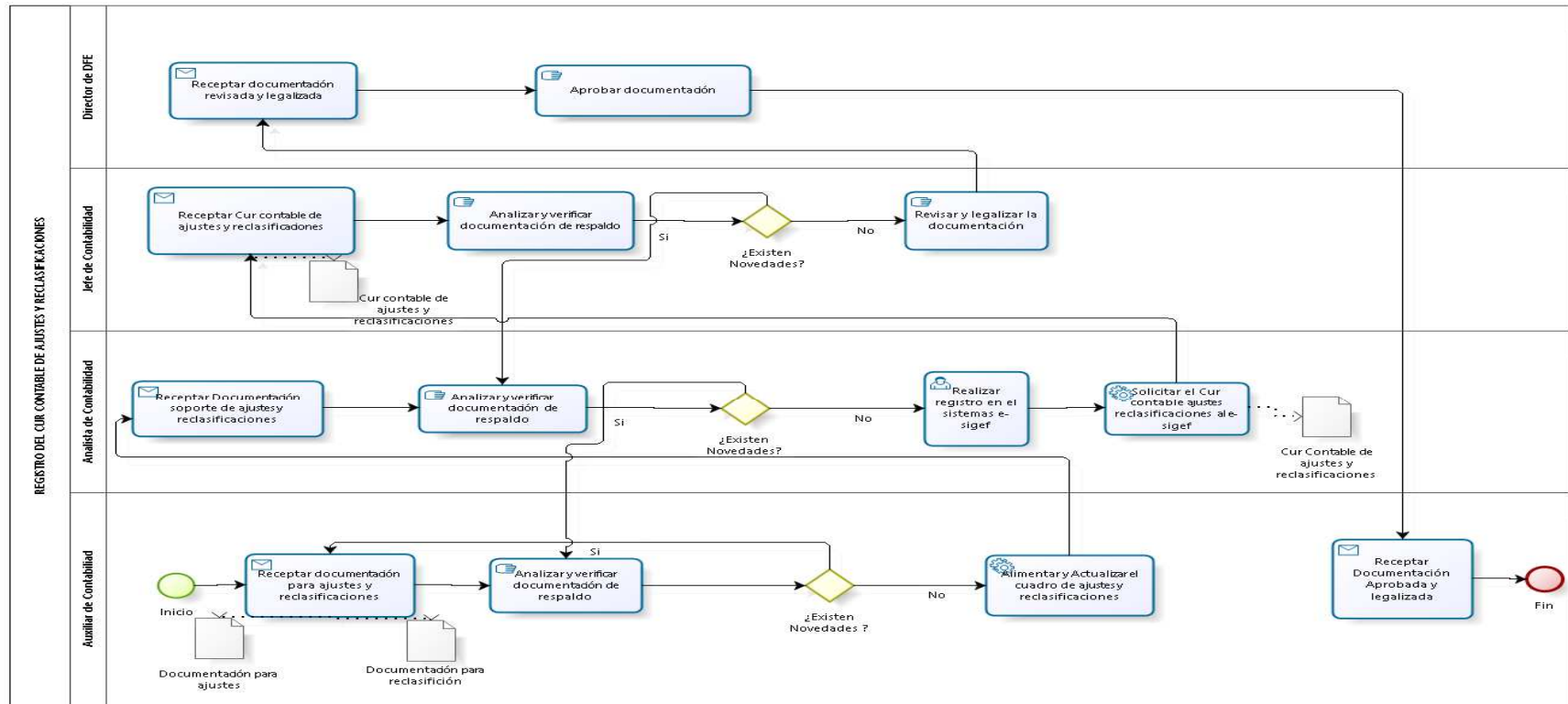


Figura Nª 56 Registro del CUR Contable de Ajustes y Reclasificaciones

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Registrar el CUR Contable de Fondos a Rendir Cuentas

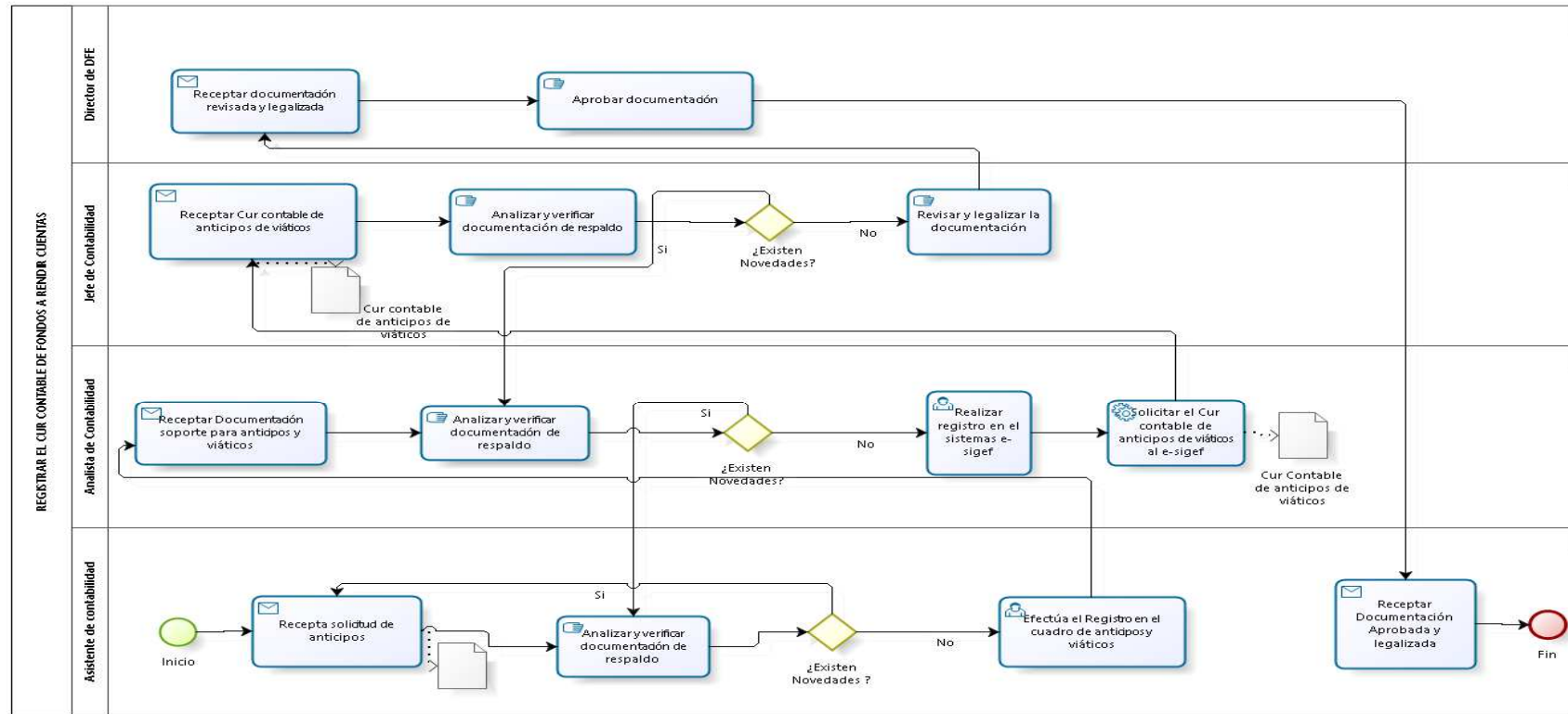


Figura Nª 57 Registrar el CUR Contable de Fondos a Rendir Cuentas

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Control Fiscal

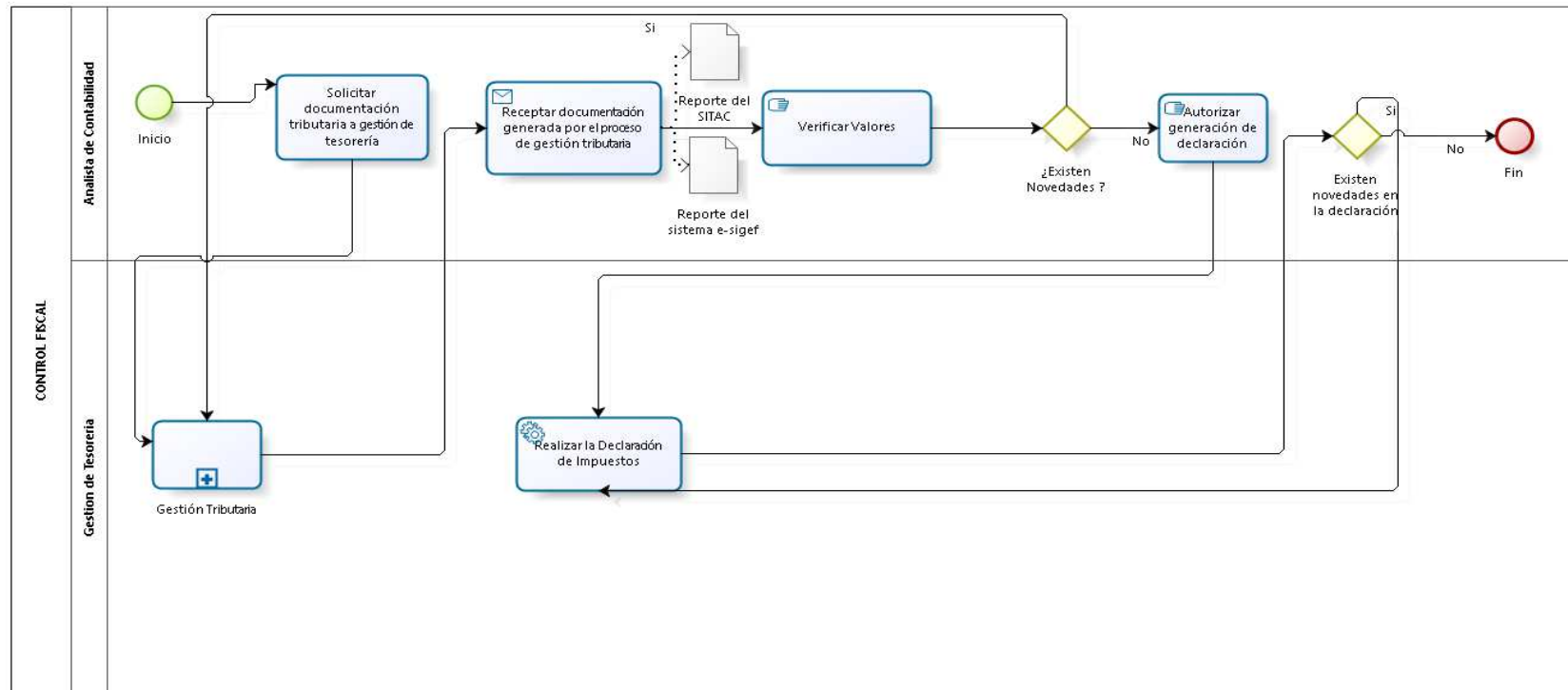


Figura Nª 58 Control Fiscal
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Gestión de Remuneraciones

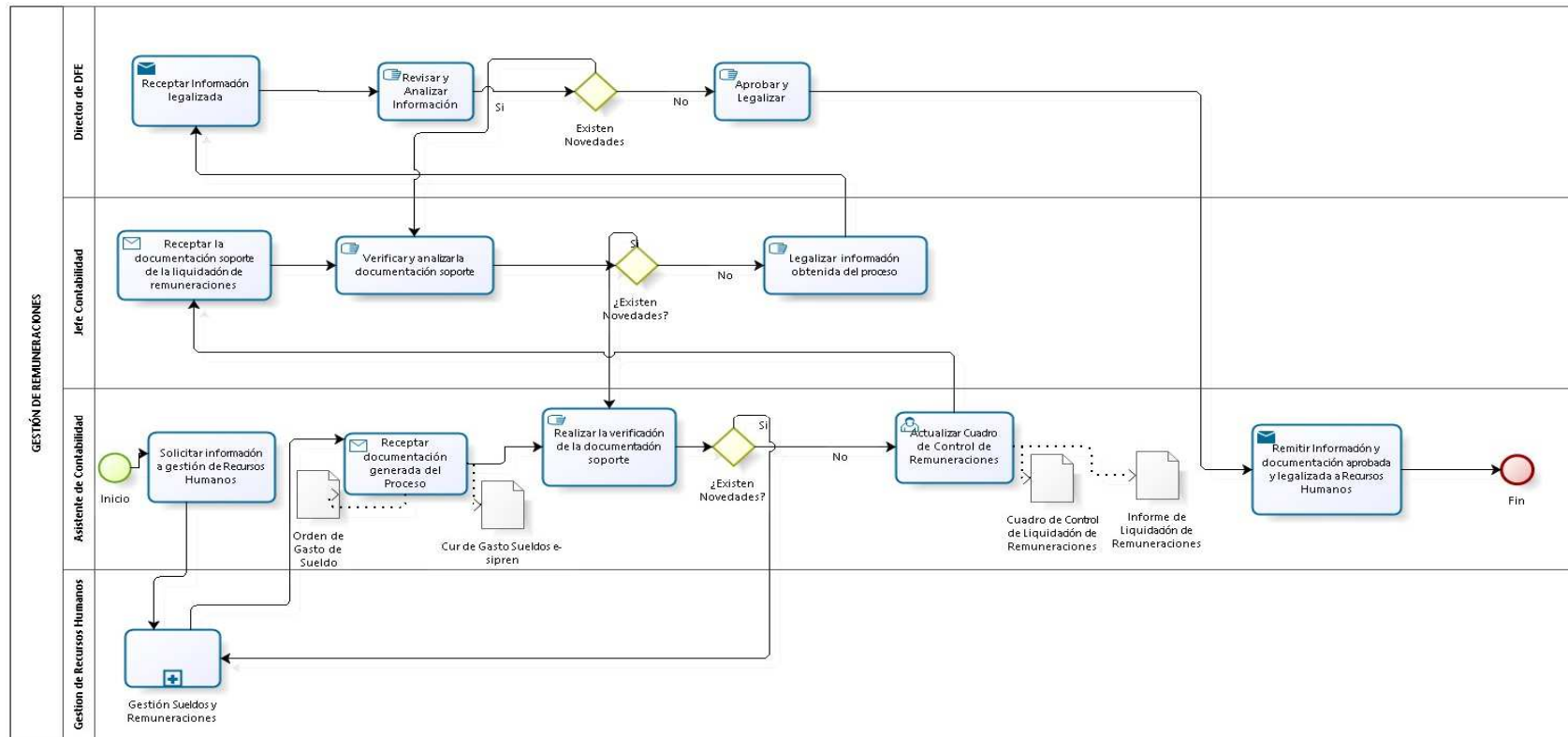


Figura Nª 59 Gestión de Remuneraciones
 Fuentes: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Controlar Hojas de Salida del Personal Militar

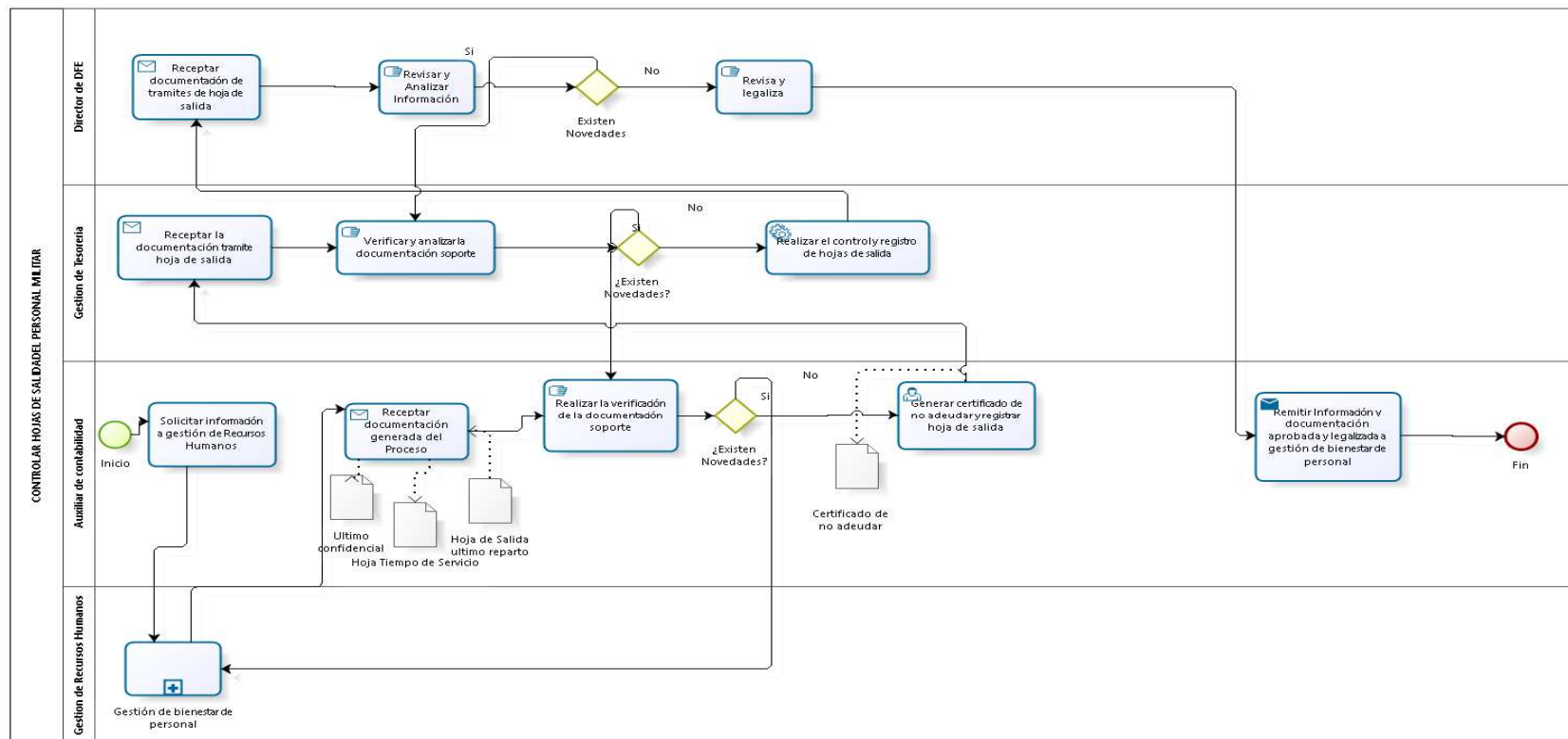


Figura Nª 60 Controlar Hojas de Salida del Personal Militar
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Control de Asignaciones al Exterior

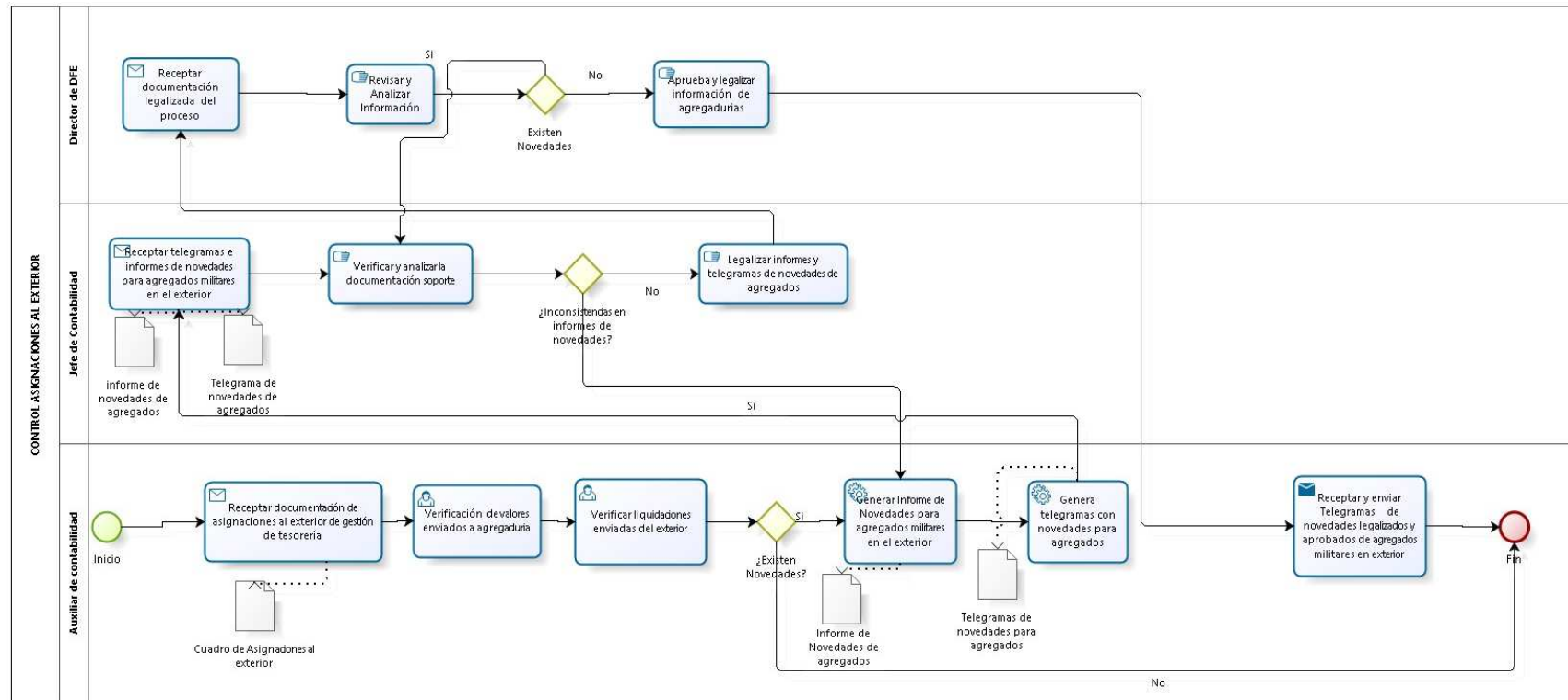


Figura Nª 61 Control de Asignaciones al Exterior
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Seguimiento y Recomendaciones de Auditoría Interna y Externa

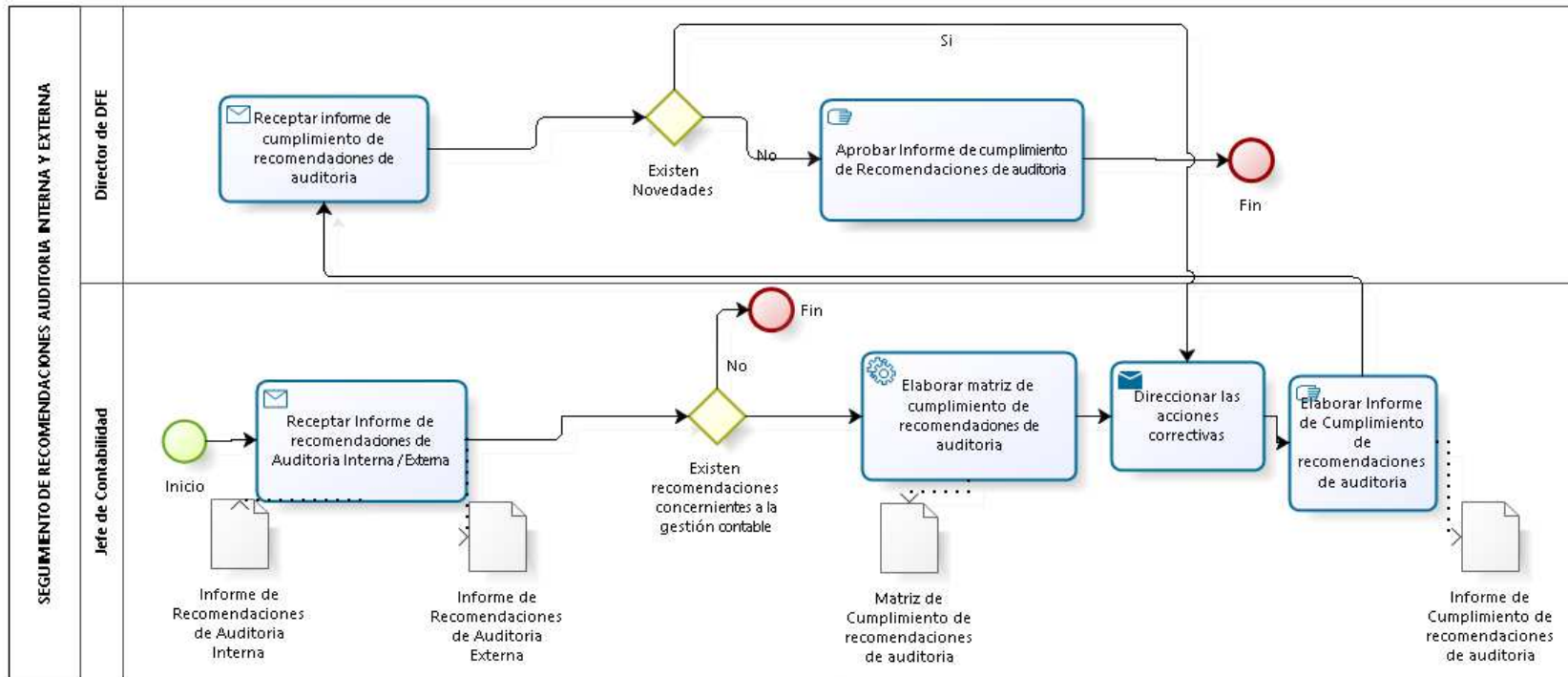


Figura Nª 62 Seguimiento y Recomendaciones de Auditoría Interna y Externa

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Control de la Cuenta Banco e Ingresos

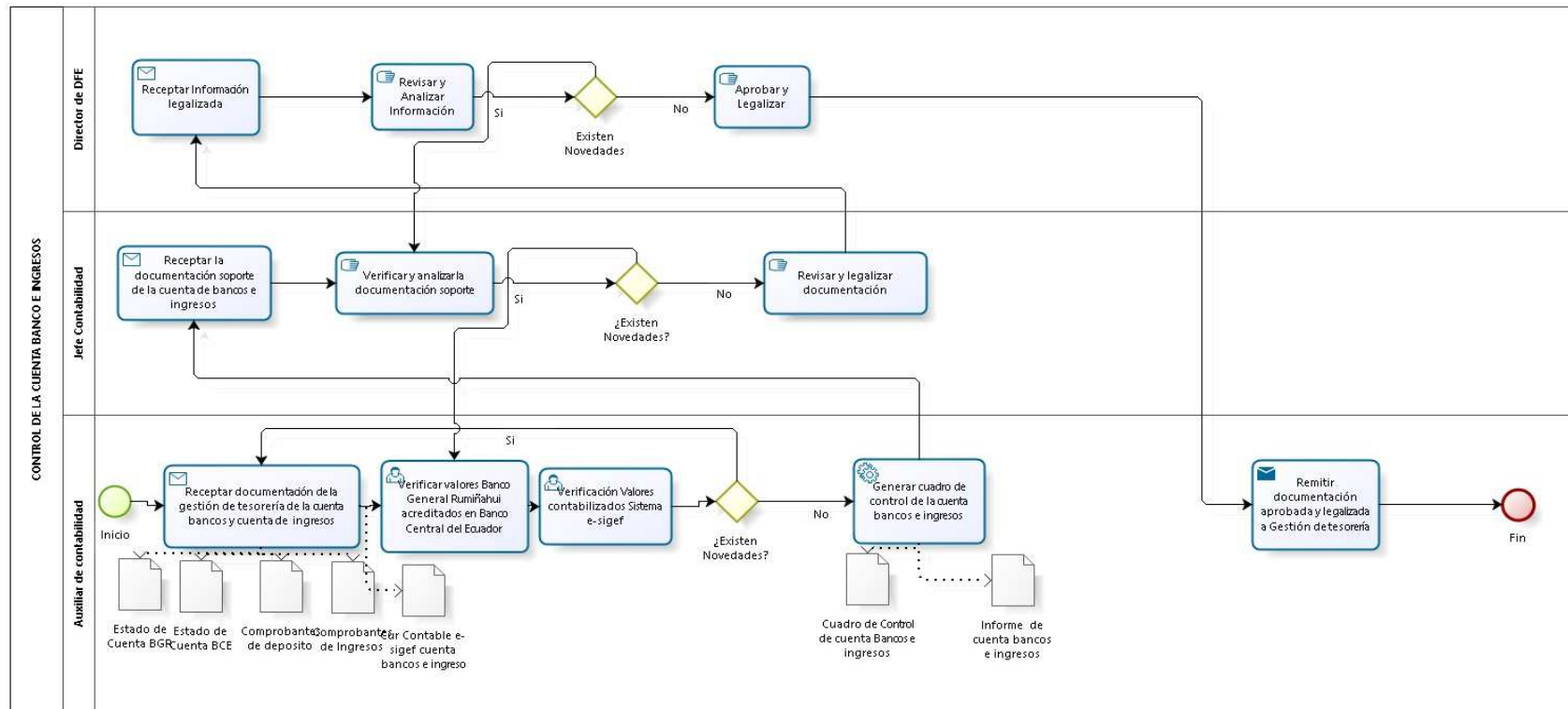


Figura Nª 63 Control de la Cuenta Banco e Ingresos
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborar por: Autores

Análisis de Cuentas

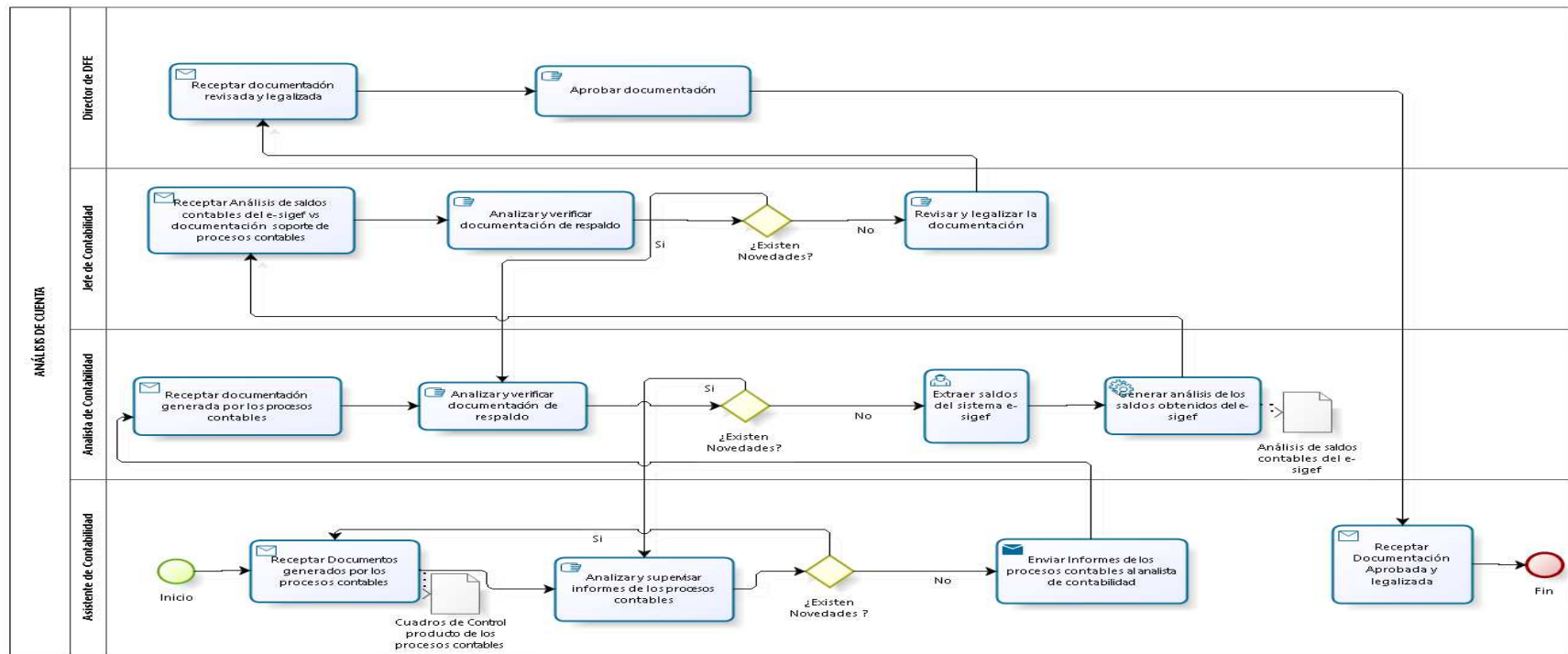


Figura Nª 64 Análisis de Cuentas
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Registro del Hecho Económico

A continuación el detalle de las actividades que componen el Proceso de Administración Contable:

Tabla N° 67 Flujo de Actividades del Subproceso de Registro del Hecho Económico

| PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Proveedor | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército -Ministerio de Finanzas - Registros Oficiales | Disparador | 1. Registrar el CUR (Comprobante Único de Registro) de gasto en el sistema eSIGEF. | 1. Comprobante único de registro (CUR) de gastos | -Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército - 53 EOD's del Ejército - Beneficiarios y Proveedores |
| | Directrices, Lineamientos y Políticas de ejecución presupuestaria para el Ejercicio Fiscal | 2. Registrar el CUR contable de anticipos (proveedores, contratistas, viáticos, remuneraciones) y efectuar cuadro de control de análisis. | 2. CUR contable y cuadro de control | |
| | Entradas | 3. Registrar el CUR contable por cuentas por cobrar y efectuar cuadro de control y análisis. | 3. CUR de pagos | |
| | 1. Directrices, Lineamientos y Políticas de ejecución presupuestaria para el Ejercicio Fiscal emitida por los órganos correspondientes | 4. Registrar el CUR contable de baja, transferencia, depreciación de Activos Fijos, bienes depreciables y no depreciables y efectuar cuadro de control y análisis. | 4. CUR contable y cuadro de control de agregadurías | |
| | | 5. Registrar el CUR contable de cuentas de Orden por garantías y efectuar cuadro de control y análisis. | 5. Matriz de plan de acción | |
| | | 6. Registrar el CUR contable de Fondo de Terceros por depósitos, pagos y efectuar su control. | 6. Cuadro de control e informe de remuneraciones | |
| | | 7. Registrar los CUR contables de la liquidación de existencias y efectuar el cuadro y análisis. | 7. Informes financieros de las EOD | |
| | | 8. Registrar los CUR por Ajustes y reclasificaciones. (Diferidos) | 8. Instructivo | |
| | | 9. Registrar el CUR de fondos a rendir cuentas (caja chica, fondos rotativos) especiales y por agregadurías y efectuar el cuadro de control y análisis. | 9. Cuadro de control de acciones inherentes a la contabilidad | |
| | | | 10. Informe de novedades | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.2 Procedimientos.

a) **Actividad:** G.F 2.1.1 Registrar el CUR de gasto en el sistema Esigef

Tabla Nª 68 Actividad: G.F 2.1.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F 2.1.1 Registrar el CUR de gasto en el sistema Esigef. | 1 | Recibir la orden de gasto de presupuesto | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Realizar el control previo al devengado | |
| | 3 | Registrar el devengado de gasto en le Esigef. | |
| | 4 | Solicitar el devengado en el Esigef | |
| | 5 | Aprobar el devengado en el Esigef | |
| | 6 | Emitir y legalizar el CUR del devengado. | |
| | 7 | Enviar la documentación a Tesorería para autorizar el pago. | |
| | 8 | Recibir de Tesorería la orden de pago para archivo. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

b) **Actividad:** G.F.2.1.2 Registrar el CUR contable de anticipos (proveedores, contratistas, viáticos, remuneraciones) y efectuar cuadro de control de análisis.

Tabla Nª 69 Actividad: G.F.2.1.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F.2.1.2 Registrar el CUR contable de anticipos | 1 | Recibir la documentación | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Realizar el control previo de la documentación | |
| | 3 | Registrar en el eSIGEF por el modulo de contabilidad | |
| | 4 | Solicitar el CUR en el eSIGEF | |
| | 5 | Aprobar el CUR en el eSIGEF | |
| | 6 | Emitir y legalizar el CUR contable | |
| | 7 | Enviar a Tesorería para el pago correspondiente | |
| | 8 | Archivar los CUR debidamente legalizados | |
| | 9 | Registra en cuadro de control de novedades en descuentos | |
| | 10 | Se genera oficios de gestión por casos especiales anticipo remuneraciones (fallecidos, bajas, etc.) | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

- c) Actividad:** G.F 2.1.3 Registrar el Cur contable por cuentas por cobrar y efectuar cuadro de control y análisis.

Tabla Nª 70 Actividad: G.F 2.1.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F. 2.1.3. Registrar el Cur contable | 1 | Recibir el memorando de Tesorería | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Realizar el control previo de la documentación | |
| | 3 | Registrar en el sistema por el módulo de contabilidad | |
| | 4 | Solicitar el comprobante contable | |
| | 5 | Aprobar el comprobante contable | |
| | 6 | Emitir y legalizar el CUR contable | |
| | 7 | Registrar en el cuadro de control paralelo. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

- d) Actividad:** G.F.2.1.4. Registrar el Cur contable de baja, transferencia, depreciación de Activos Fijos, bienes depreciables y no depreciables y efectuar cuadro de control y análisis.

Tabla Nª 71 Actividad: G.F.2.1.4

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F. 2.1.4. Registrar el Cur contable de baja | 1 | Recibir las actas de entrega - recepción del Dpto. Control de Bienes debidamente legalizados. | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Revisar que la documentación soporte se encuentre debidamente sustentado. | |
| | 3 | Realizar el asiento contable en el Esigef. | |
| | 4 | Consolidar la información entre Dpto. de Bienes y Contabilidad, en el sistema SAF. | |
| | 5 | Generar cuadro de control. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

- e) **Actividad:** G.F. 2.1.5. Registrar el Cur contable de cuentas de Orden por garantías y efectuar cuadro de control y análisis.

Tabla Nª 72 Actividad: G.F. 2.1.5

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F. 2.1.5. Registrar el Cur contable de cuentas de orden | 1 | Recibir el cuadro de garantías de tesorería | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Realizar el control de la documentación | |
| | 3 | Verificar la legalidad de las garantías | |
| | 4 | Registrar en el sistema por el módulo de contabilidad | |
| | 5 | Solicitar el comprobante contable | |
| | 6 | Aprobar el comprobante contable | |
| | 7 | Legalizar el CUR contable | |
| | 8 | Registrar en el cuadro de control (excel) | |
| | 9 | Archivar la documentación | |
| | 10 | Generar cuadro de control | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

- f) **Actividad:** G.F. 2.1.6. Registrar el CUR contable de Fondo de terceros por depósitos, pagos y efectuar su control.

Tabla Nª 73 Actividad: G.F. 2.1.6

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|--|
| G.F. 2.1.6. Registrar el CUR contable de Fondo de terceros | 1 | Recibir el memorando de Tesorería | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Realizar el control previo de la documentación | |
| | 3 | Registrar en el sistema por el modulo de contabilidad. | |
| | 4 | Solicitar el comprobante contable | |
| | 5 | Aprobar el comprobante contable | |
| | 6 | Emitir el CUR contable. | |
| | 7 | Registrar en el cuadro de control (excel). | |
| | 8 | Enviar a tesorería para el pago correspondiente. Recibir de tesorería para archivar. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

g) Actividad: G.F. 2.1.7. Registrar los Cur contables de la liquidación de existencias y efectuar el cuadro y análisis

Tabla Nª 74 Actividad: G.F. 2.1.7

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F. 2.1.7. Registrar los Cur contables de la liquidación | 1 | Receptar la liquidación de cada uno de los planes básicos que maneja las partidas de existencias. | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Verificación de los registros de ingresos y gastos | |
| | 3 | Registrar y solicitar el asiento contable en el Esigef de los egresos de cada una de las partidas de existencias. | |
| | 4 | Aprobar el cur contable en el ESIGEF | |
| | 5 | Consolidación de la información para entregar el Jefe Financiero. (Informe semanal) y cuadro de control | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

h) Actividad: G.F. 2.1.8. Registrar los Cur por Ajustes y reclasificaciones. (Diferidos)

Tabla Nª 75 Actividad: G.F. 2.1.8.

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F. 2.1.8. Registrar los Cur por Ajustes y reclasificaciones | 1 | Realizar el control previo de la cuenta contable. | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Registro en el sistema por el modulo de contabilidad. | |
| | 3 | Registro y solicitud del comprobante contable. | |
| | 4 | Aprobación del comprobante contable. | |
| | 5 | Emitir y legalizar el CUR contable. | |
| | 6 | Registrar en el cuadro de control (Excel). | |
| | 7 | Archivar la documentación. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

- i) **Actividad:** G.F. 2.1.9. Registrar el Cur de fondos a rendir cuentas (caja chica, fondos rotativos) especiales y por agregaduras y efectuar el cuadro de control y análisis.

Tabla Nª 76 Actividad: G.F. 2.1.9

| CODIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|--|
| G.F. 2.1.9. Registrar el Cur de fondos a rendir cuentas | 1 | Recibir la orden de gasto de presupuesto | INFORMES DE REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO |
| | 2 | Realizar el control previo al devengado | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

4.3 Flujo de Actividades del Subproceso de Análisis y Conciliación de saldos de las Cuentas Contables.

A continuación el detalle de las actividades que componen el Proceso de Administración Contable:

Tabla Nª 77 Flujo de Actividades del Subproceso de Análisis y Conciliación de saldos de las Cuentas Contables.

| PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército | Disparador | 1. Verificar y controlar la información tributaria previa a la declaración de impuestos. 2. Controlar el rol de pagos generado a través del sistema eSIPREN (Sistema de Presupuesto y Remuneraciones en Nómina) y generación de informe y liquidación. | 1. Reportes conciliados 2. CUR de ingreso 3. Reporte de anticipo de remuneraciones 4. Reporte de descuentos de anticipo de remuneraciones | -Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército - 53 EOD's del Ejército |
| | Directrices, Lineamientos y Políticas de ejecución presupuestaria para el Ejercicio Fiscal | | | |
| -Ministerio de Finanzas - Registros Oficiales | Entradas | 3. Controlar las hojas de salida del personal militar y generación de cuadro de control. 4. Controlar las asignaciones al exterior y seguimiento de las liquidaciones. 5. Dar seguimiento a las recomendaciones de las Auditorías internas y externas. 6. Controlar la cuenta bancos e ingresos. | 5. Liquidaciones de agregaduras 6. Matriz de seguimiento de recomendaciones 7. Hoja de salida legalizada 8. Cuadro de control de bancos. | - Beneficiarios y Proveedores |
| | 1. Directrices, Lineamientos y Políticas de ejecución presupuestaria para el Ejercicio Fiscal emitida por los órganos correspondientes | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército Elaborado por: Autores

4.4 Procedimientos

- a) **Actividad:** G.F. 2.2.1. Verificar y controlar la información tributaria previa a la declaración de impuestos.

Tabla Nª 78 Actividad: G.F. 2.2.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|----------------------|
| G.F. 2.2.1. Verificar y controlar la información tributaria | 1 | Recibir de tesorería los formularios de declaración de impuestos | INFORMES FINANCIEROS |
| | 2 | Emitir del sistema Esigef el reporte de pagos de IVA | |
| | 3 | Conciliar los datos de Tesorería con Contabilidad | |
| | 4 | Legalizar los documentos de conciliación | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

- b) **Actividad:** G.F. 2.2.2. Revisar controlar el rol de pagos generado a través del sistema ESIPREN y generación de informe y liquidación.

Tabla Nª 79 Actividad: G.F. 2.2.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|----------------------|
| G.F. 2.2.2. Revisar controlar el rol de pagos | 1 | Verificar el Cur del Esiprem y analizar inconsistencias | INFORMES FINANCIEROS |
| | 2 | Control y visto bueno para el Jefe de Contabilidad. | |
| | 3 | Realizar una reunión mensual para demostrar la liquidación en cada una de las partidas y elaboración | |
| | 4 | Elaboración del cuadro de control de la liquidación de sueldos y respectivo informe para jefatura | |
| | 5 | Análisis y supervisión de registro, cuadros de control e informes por parte del contador. | |
| | 6 | Entregar al Departamento de Tesorería los valores de reintegros | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

a) Actividad: G.F. 2.2.3. Controlar las hojas de salida del personal militar y generación de cuadro de control.

Tabla N° 80 Actividad: G.F. 2.2.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F. 2.2.3. Controlar las hojas de salida | 1 | Recibir del Dpto. de Bienestar de Personal la Hoja de salida del personal Militar que sale con la baja. | CUADRO CON LISTADO DE PERSONAL QUE SALE CON LA BAJA. |
| | 2 | Verificar en el sistema si tiene o no anticipo de remuneraciones. | |
| | 3 | Remitir las hojas legalizadas a Tesorería y certificado de no adeudar | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

b) Actividad: G.F. 2.2.4. Control de las asignaciones al exterior y seguimiento de las liquidaciones.

Tabla N° 81 Actividad: G.F. 2.2.4

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---|
| G.F. 2.2.4. Control de las asignaciones al exterior | 1 | Recibir las liquidaciones de gastos de las agregadurías del Dpto. de Presupuesto | CUADRO DE CONTROL DE ASIGNACIONES AL EXTERIOR |
| | 2 | Control y visto bueno para el Jefe de Contabilidad. | |
| | 3 | Registrar los valores liquidados de los fondos rotativos asignados. | |
| | 4 | Consolidar en un cuadro de registro interno. | |
| | 5 | Análisis y supervisión de registro, cuadros de control e informes por parte del contador. | |
| | 6 | Adjuntar las facturas originales en cada una de las liquidaciones recibidas por las Agregadurías y realizar control previo. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

c) Actividad: G.F.2.2.5. Realizar el seguimiento a las recomendaciones de las Auditorías internas y externas.

Tabla Nª 82 Actividad: G.F.2.2.5

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|-------------|--|--------------------------|
| G.F. 2.2.5. Realizar el seguimiento | 1 | Recibir informe final de las Auditorías realizadas | MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN |
| | 2 | Analizar las recomendaciones y observaciones | |
| | 3 | Elaborar el Plan de Acción y determinar responsables | |
| | 4 | Realizar el seguimiento para cumplir recomendaciones | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

d) Actividad: G.F. 2.2.6. Controlar la cuenta bancos e ingresos.

Tabla Nª 83 Actividad: G.F. 2.2.6

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|-------------|--|-----------------------------|
| G.F. 2.2.6. Controlar la cuenta bancos e ingresos | 1 | Receptar del Departamento de Tesorería el control de bancos. | CUADRO DE CONTROL E INFORME |
| | 2 | Verificar en Tesorería los comprobantes de ingreso | |
| | 3 | Impresión de los CUR generados en contabilidad. | |
| | 4 | Elaboración de cuadro de control de ingresos y movimientos bancarios, con respectivo informe | |
| | 5 | Análisis y supervisión de registro, cuadros de control e informes por parte del contador. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

4.5 Flujo de Actividades del Subproceso de Análisis de la Situación Financiera

A continuación el detalle de las actividades que componen el Subproceso de Administración Contable:

Tabla N° 84 Flujo de Actividades del Subproceso de Análisis de la Situación Financiera

| PROCESO: CONTABILIDAD | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército - | Disparador | 1. Analizar los saldos contables del sistema eSIGEF. 2. Socializar la información a todo nivel. 3. Dar seguimiento a las EOD, sobre acciones inherentes a la Contabilidad. | 1. Informes financieros de las EOD 2. Instructivos 3. Cuadros de control de las acciones inherentes a la EOD. | Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército -Contraloría General del Estado -Ministerio de Defensa -S.R.I. -Ministerio de Finanzas |
| | Cumplimiento a las disposiciones impartidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas | | | |
| | Entradas | | | |
| | -PAPP del Ejercicio fiscal vigente. -Reportes consolidados del Sistema Integrado de Gestión Financiera eSIGEF | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.6 Procedimientos

a) **Actividad:** G.F.2.3.1. Analizar los saldos contables del sistema ESIGEF.

Tabla Nª 85 Actividad: G.F.2.3.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---------------------------------|
| G.F. 2.3.1. Analizar los saldos contables | 1 | Extraer reporte de saldos contables | INFORMES FINANCIEROS DE LAS EOD |
| | 2 | Receptar los cuadros de análisis de todos los funcionarios | |
| | 3 | Efectuar análisis de valores con anexos | |
| | 4 | Elaborar cuadro de control de cuentas y su gestión | |
| | 5 | Elaborar informe de análisis con sus respectivos anexos de gestión. | |
| | 6 | Legalización de análisis e informes. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

b) **Actividad:** G.F.2.3.3. Realizar el seguimiento a las EOD, sobre acciones inherentes a la Contabilidad.

Tabla Nª 86 Actividad: G.F.2.3.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F. 2.3.3. Realizar el seguimiento a las EOD | 1 | Determinar las cuentas contables más críticas existentes en el eSIGEF. | CUADRO DE CONTROL DE ACCIONES INHERENTES A LA CONTABILIDAD |
| | 2 | Solicitar a las EOD información de los saldos contables. | |
| | 3 | Control y visto bueno para el Jefe de Contabilidad. | |
| | 4 | Analizar las cuentas contables en forma por memorizada y específica de las EOD. | |
| | 5 | Análisis y supervisión de registro, cuadros de control e informes por parte del contador. | |
| | 6 | Elaborar informe sobre seguimiento de Cuentas contable específica. | |
| | 7 | Capacitar a las EOD en el área contable. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

4.7 Flujo de Actividades del Subproceso de Administración de Documentos

A continuación el detalle de las actividades que componen el Proceso de Administración Contable:

Tabla N° 87 Flujo de Actividades del Subproceso de Administración de Documentos

| PROCESO: CONTABILIDAD | | | | |
|--|---|---|--------------------------------------|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| - Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército - | Disparador Cumplimiento a las disposiciones impartidas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas | 1. Recepcionar documentación de los diferentes clientes internos institucionales, para codificarla, ordenarla y colocarla en un lugar apropiado. 2. Efectuar la Gestión necesaria sobre las novedades del archivo para que cumpla con la normativa legal pertinente. | 1. Informes de novedades | Direcciones y Jefaturas del Comando General del Ejército -53 Entidades Operativas Desconcentradas del Ejército -Contraloría General del Estado -Ministerio de Defensa |
| | Entradas | | | |
| | -PAPP del Ejercicio fiscal vigente. -Reportes consolidados del Sistema Integrado de Gestión Financiera eSIGEF | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

4.9 Procedimientos

- a) **Actividad:** G.F.2.4.1. Receptar de los diferentes clientes internos institucionales de documentación, para codificarla, ordenarla y colocarla en un lugar apropiado.

Tabla Nª 88 Actividad: G.F.2.4.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--------------------------|------|---|----------------------|
| G.F.2.4.1. Receptar | 1 | Recibir las Ordenes de Gasto con todos los documentos que soportan los gastos | INFORME DE NOVEDADES |
| | 2 | Verificar que se encuentre la documentación respectiva, debidamente legalizada | |
| | 3 | Coser la documentación en forma cronológica, ordenarla y encapetarla de manera secuencial | |
| | 4 | Codificar los libros de documentación | |
| | 5 | Remitir los documentos debidamente foliados, al archivo mediante acta de entrega – recepción. | |
| | 6 | Conservar la documentación en forma adecuada para presentar a auditorías o a los organismos que lo solicitaren. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

- b) **Actividad:** G.F.2.4.2. Efectuar la Gestión necesaria sobre las novedades del archivo para que cumpla con la normativa legal pertinente.

Tabla Nª 89 Actividad: G.F.2.4.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|----------------------|
| G.F.2.4.2. Efectuar la Gestión necesaria sobre las novedades del archivo | 1 | Realizar el mantenimiento del espacio físico para un adecuado para el archivo de la documentación Financiera. | INFORME DE NOVEDADES |
| | 2 | Control y visto bueno para el Jefe de Contabilidad. | |
| | 3 | Elaborar informe mensual sobre las novedades existentes en el archivo. | |
| | 4 | Análisis y supervisión de registro, cuadros de control e informes por parte del contador. | |
| | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

1 Productos

Tabla Nª 90 Productos

| Producto | Descripción | Formato / Plantilla |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Comprobante único de registro (CUR) de gastos Comprobante único de registro (CUR) de gastos CUR contable y cuadro de control CUR de pagos CUR contable y cuadro de control de agregadurías Matriz de plan de acción Cuadro de control e informe de remuneraciones Informes financieros de las EOD Instructivo Cuadro de control de acciones inherentes a la contabilidad Informe de novedades | <ul style="list-style-type: none"> Permite llevar la numeración registro, control de las órdenes de pago. Es un gasto generado directamente de Contabilidad. Son los pagos que se realiza directamente de Contabilidad como fondo de Terceros. Son los pagos o asignaciones que se realiza directamente de Contabilidad a las agregadurías. Permite ejecutar las acciones observadas en una inspección. Sirve para controlar los pagos de remuneraciones. Permite realizar un control de los saldos cuentas incobrables y cuentas por cobrar. Permite dar a conocer lineamientos a las EOD. Permite consolidar los saldos contables de las EOD. Permite informar por escrito las novedades en los saldos contables. | <ul style="list-style-type: none"> Lista de chequeo previo cuadro de control CUR de devengado REGISTRO DEL HECHO ECONÓMICO Reporte de existencias cuadro de control de garantías Ajustes reclasificaciones Informe preliminar Cuadro de control de existencias Cuadro de control de agregadurías Formato de arqueo Cuadro de conciliación Formato de control de remuneraciones Informes de sueldos Reporte de cuentas contables Formato de control de hojas de salida Liquidaciones de existencias/Informe de bienes de larga duración. Matriz de seguimiento de recomendaciones Cuadro de control de las EOD Reporte del sistema eSIGEF Informe de novedades, oficios, memorandos. |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

6. Indicadores de Gestión del Proceso

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Administración Contable los siguientes:

Tabla N° 91 Indicadores de Gestión del Proceso

| N° | Indicador | Fórmula de Cálculo | Responsable de Medición | Frecuencia de Medición |
|----|---|---|--------------------------|--------------------------------|
| 1 | % de Comando Direcciones y Dptos. de la CGE que cuentan con Matriz de Indicadores de Resultado | N° de Comandos, Direcciones y Dptos de la CGE que cumplen con el compromiso* 100 / Total de Comandos, Direcciones y Dptos. de la CGE. | Gestor del macro proceso | Mensual Trimestral Anual |
| 2 | % de Comandos Direcciones y Dptos. de la CGE que cuentan con Matriz de Indicadores de Desempeño | N° de Comandos, Direcciones y Dptos de la CGE que cumplen con el compromiso* 100 / Total de Comandos, Direcciones y Dptos. de la CGE. | Gestor del macro proceso | Mensual Trimestral Anual |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

Gestión de la Tesorería

1. Información Básica

Tabla N° 92 Gestión de la Tesorería

| PROCESO: | TESORERÍA |
|--|---|
| <p>Descripción:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos, fondos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la institución, previendo la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos de la Fuerza Terrestre. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación de ingresos y garantías y recepción de órdenes de gasto y pago, de las derechos y obligaciones contraídas por la institución, de acuerdo al presupuesto aprobado y generado en el eSIGEF, para satisfacer los requerimientos institucionales que contribuyan a la consecución de los objetivos. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobantes de depósitos, transferencias, documentos fiduciarios • Ordenes de gasto y de pago • Directrices, políticas y lineamientos institucionales para las direcciones sectoriales. • Programación Anual de la Política Pública • Informe de seguimiento y evaluación Financiera <p>SUBPROCESOS/ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Recaudaciones 2. Gestión de Pagos 3. Gestión Tributaria 4. Gestión de garantías y Pólizas de Caución |
| <p>Productos/Servicios del Proceso:</p> | <ul style="list-style-type: none"> • REPORTES CONCILIADOS • CUR DE INGRESO • REPORTE DE ANTICIPO DE REMUNERACIONES • REPORTE DE DESCUENTOS DE ANTICIPO DE REMUNERACIONES • OFICIO AL ISSFA • HOJA DE SALIDA LEGALIZADA • LISTA DE CHEQUEO REVISADA Y APROBADA |

| | |
|---------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • FORMULARIOS APROBADOS • COMPROBANTES DE RETENCIÓN • COMPROBANTE DE PAGO • LISTADO DE SOLICITUDES DE ANTICIPO DE REMUNERACIONES • CUENTA BANCARIA APROBADA EN EL SISTEMA • REPORTE CONCILIADO DE CUANTAS DEL SISTEMA • LISTADO DE PERSONAL PARA SUSPENSIÓN O PAGO DE SUELDOS • REPORTES DE DESCUENTOS (IMPUESTOS RENTA, PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS HIPOTECARIOS, FONDOS DE RESERVA Y APORTES) • PRODUCTO INTANGIBLE • COMPROBANTES ELECTRÓNICOS DE PAGO • ARCHIVO REDEP • CAPACITACIÓN DEL PERSONAL • FORMATOS TRIBUTARIOS ACTUALIZADOS EN EL SISTEMA • REPORTE DE CONTROL DE GARANTÍAS Y CUADRO ACTUALIZADO • REPORTE DE CAUCIONES Y CUADRO ACTUALIZADO |
| Tipo de Proceso: | Adjetivo de Apoyo |
| Responsable del Proceso: | <ul style="list-style-type: none"> • Líder del Proceso de Gestión Financiera. • Líder del Proceso de Presupuesto |
| Tipo de cliente: | Interno y externo |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

1. Lineamientos del Proceso

El proceso de Administración de Tesorería requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

- El Gestor del Macro Proceso, analizará toda la documentación remitida relacionada con actividades de recaudaciones y pagos que se realiza a través del presupuesto y pagos a terceros, los mismos que procederán a planificar y disponer la ejecución de las actividades programadas.

- El líder del proceso, dará inicio a las diferentes actividades de la Administración de la Tesorería considerando especialmente, lo que determina la normativa legal vigente.

2.1. Lineamientos Generales

El proceso de Administración de Tesorería, requiere considerar los siguientes puntos generales:

- Los procedimientos para autorizar los pagos de órdenes de gasto y órdenes de pago, se realizarán considerando las certificaciones presupuestarias y disponibilidad bancaria.
- La información referente al cumplimiento de las obligaciones tributarias y patronales de la institución, se realizará de acuerdo al cronograma determinado por el Servicio de Rentas Internas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Registro de garantías y documentos fiduciarios requeridos para el cumplimiento de obligaciones contractuales de acuerdo a la normativa vigente.

2.2. Lineamientos Institucionales

- Generar reportes de recaudaciones mensuales.
- Presentar las disponibilidades bancarias diariamente para la toma de decisiones.
- Reportar al Servicio de Rentas Internas mensualmente las declaraciones y anexos transaccionales.

- Entregar a los beneficiarios oportunamente las retenciones de impuestos generados en los pagos de órdenes de gasto.
- Remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los avisos de entrada y salida del personal de Servidores Públicos.

2. Glosario de Términos

1. Anexo Transaccional:

Reporte magnético de la información tributaria generada mensualmente en la ejecución de las obligaciones contraídas por la Institución.

2. Reportes de recaudaciones:

Informes detallados de los ingresos recibidos y recaudados por la Institución, que sirven para financiar el presupuesto de la institución.

3. Disponibilidades bancarias:

Se considera a los recursos existentes disponibles en el momento en la cuenta de la banca oficial de la Institución.

4. Retención de impuestos:

Es el valor retenido a los proveedores de bienes y servicios, conforme a la normativa tributaria.

3. Diagramas de Flujo del Proceso bajo la notación BPMN 2.0 en Bizagi Modeler.

A continuación se presenta una visión general del proceso de Administración Tesorería.

Gestión de Recaudaciones

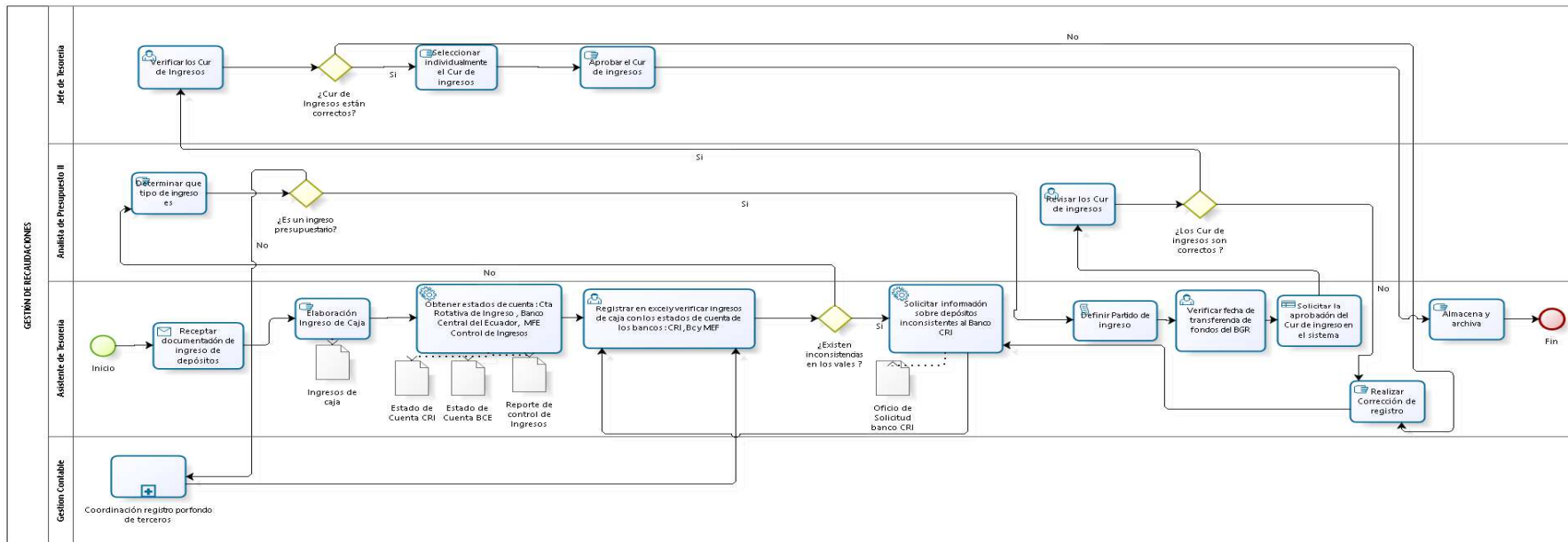


Figura Nª 65 Gestión de Recaudaciones
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Gestión de Pagos en el País

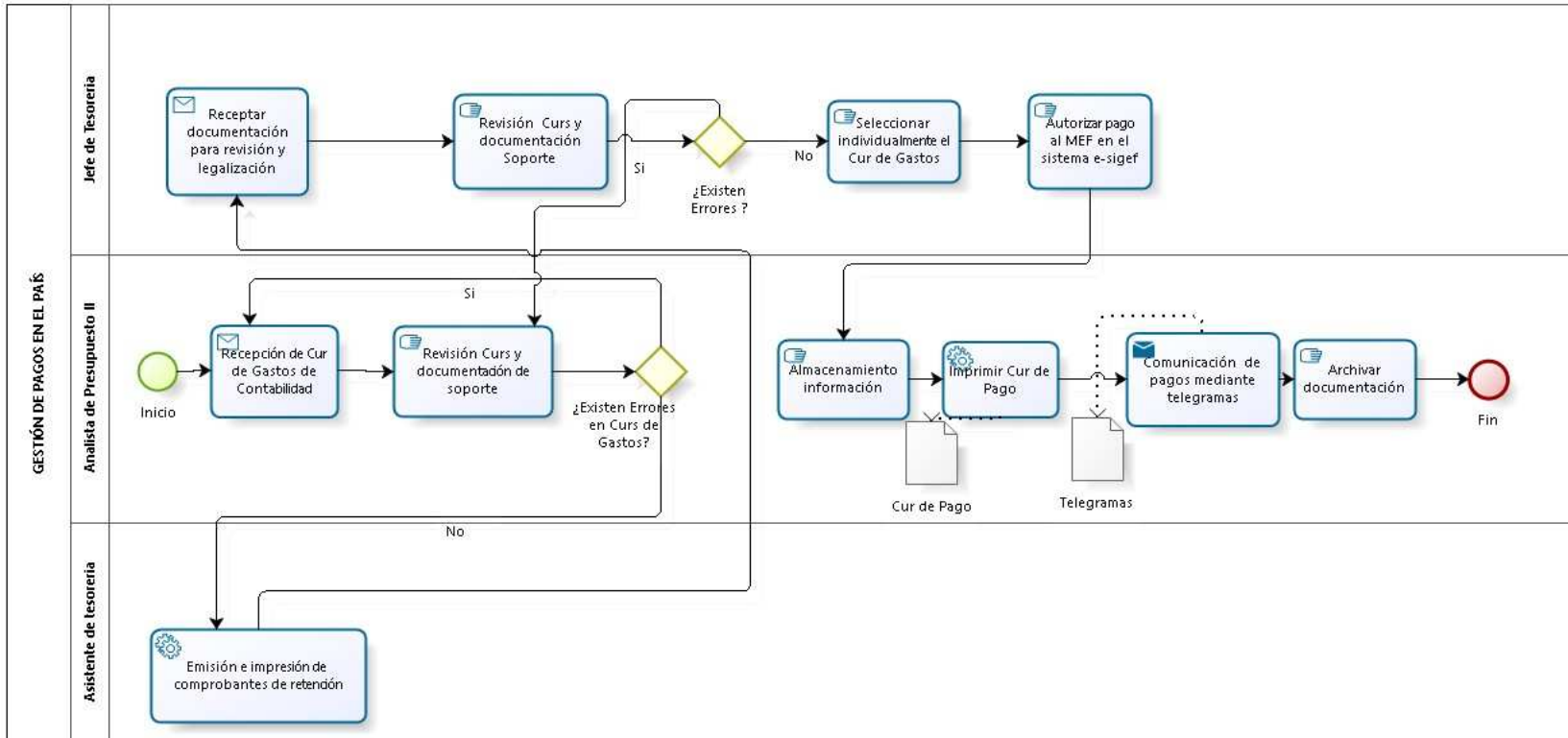


Figura Nª 66 Gestión de Pagos en el País
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Gestión de Pagos en el Exterior

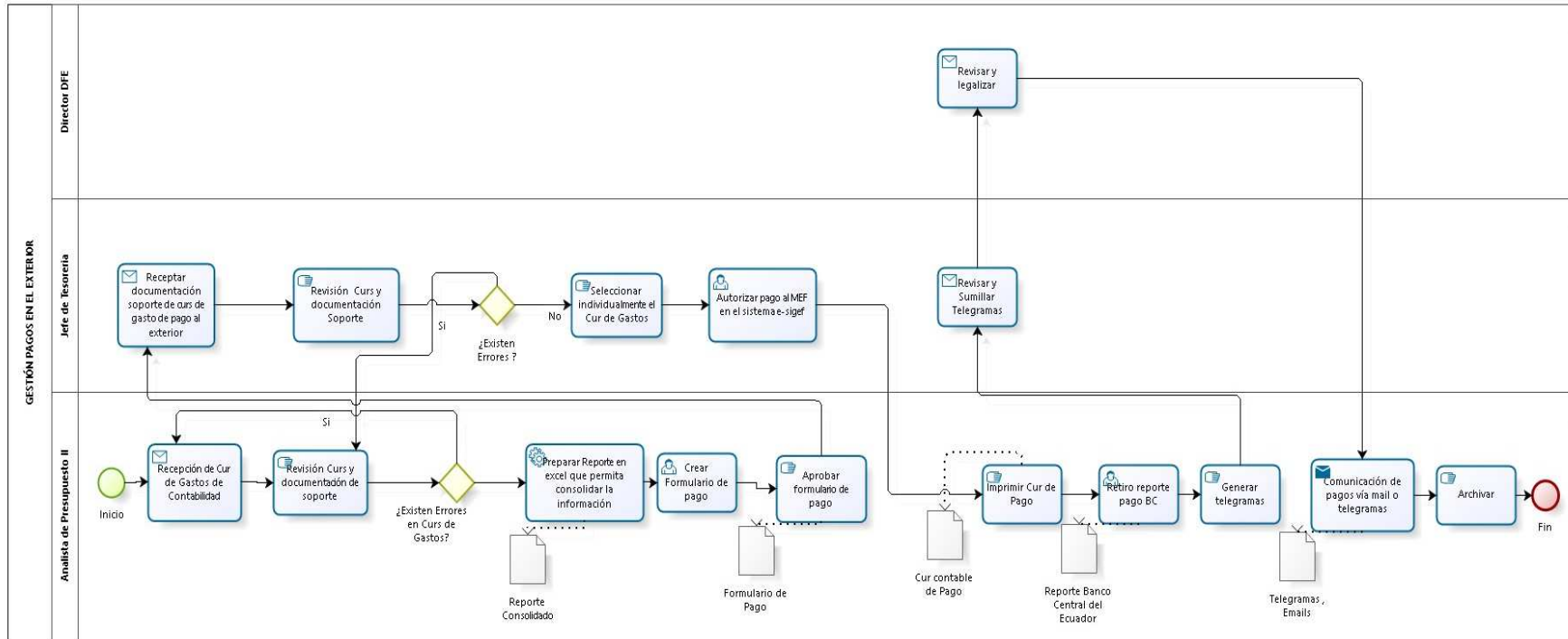


Figura Nª 67 Gestión de Pagos en el Exterior
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Gestión de Anticipo Sueldos

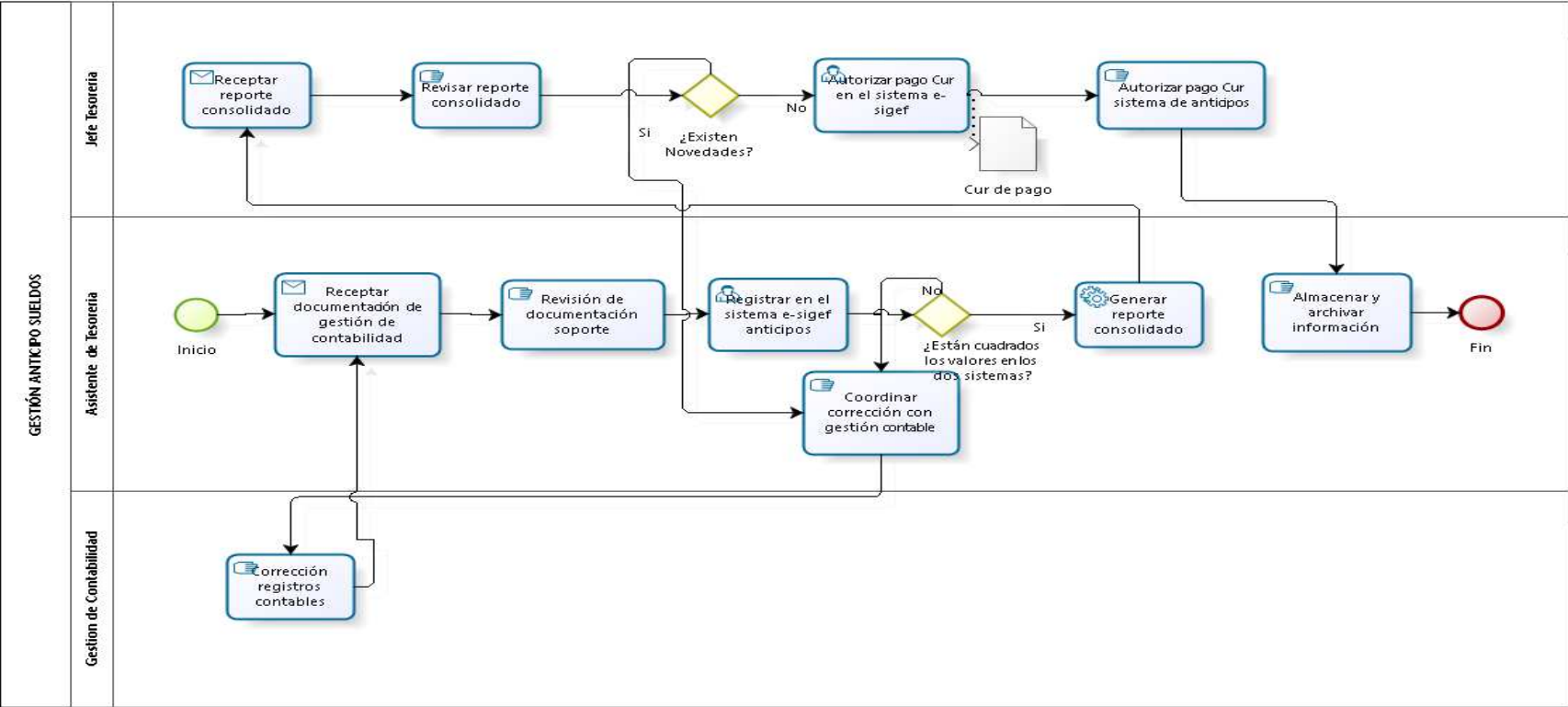


Figura Nª 68 Gestión de Anticipo Sueldos
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Gestión y Declaración de Impuestos

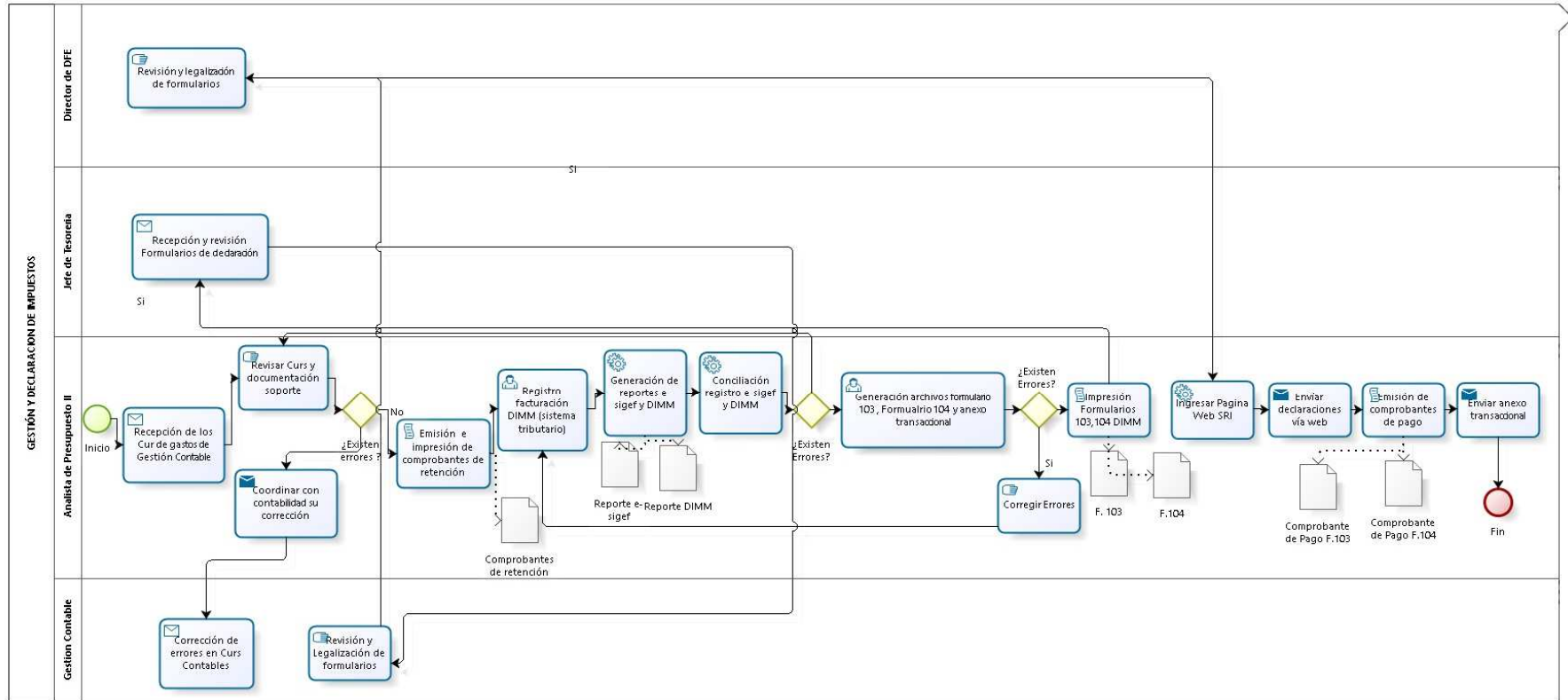


Figura Nª 69 Gestión y Declaración de Impuestos
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

Gestión de Nomina en REDEP

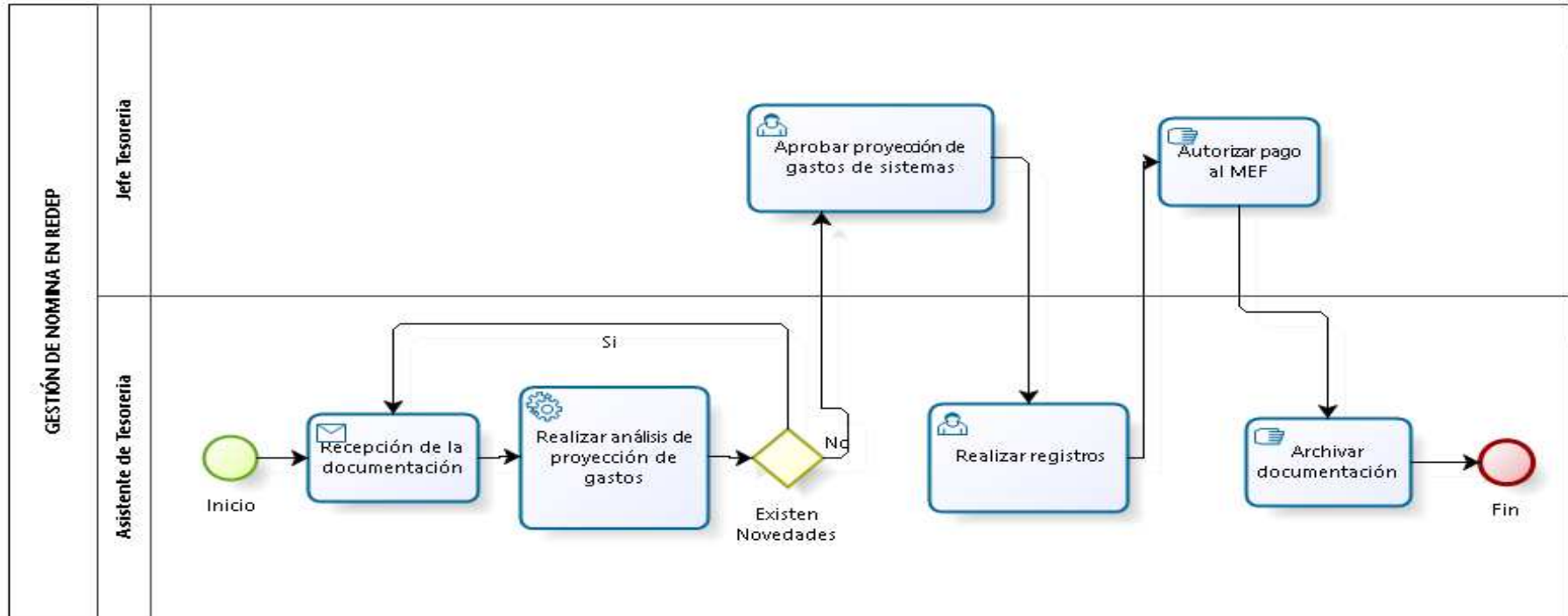


Figura Nª 70 Gestión de Nomina en REDEP
Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Registro, Control y Costeo de Garantías

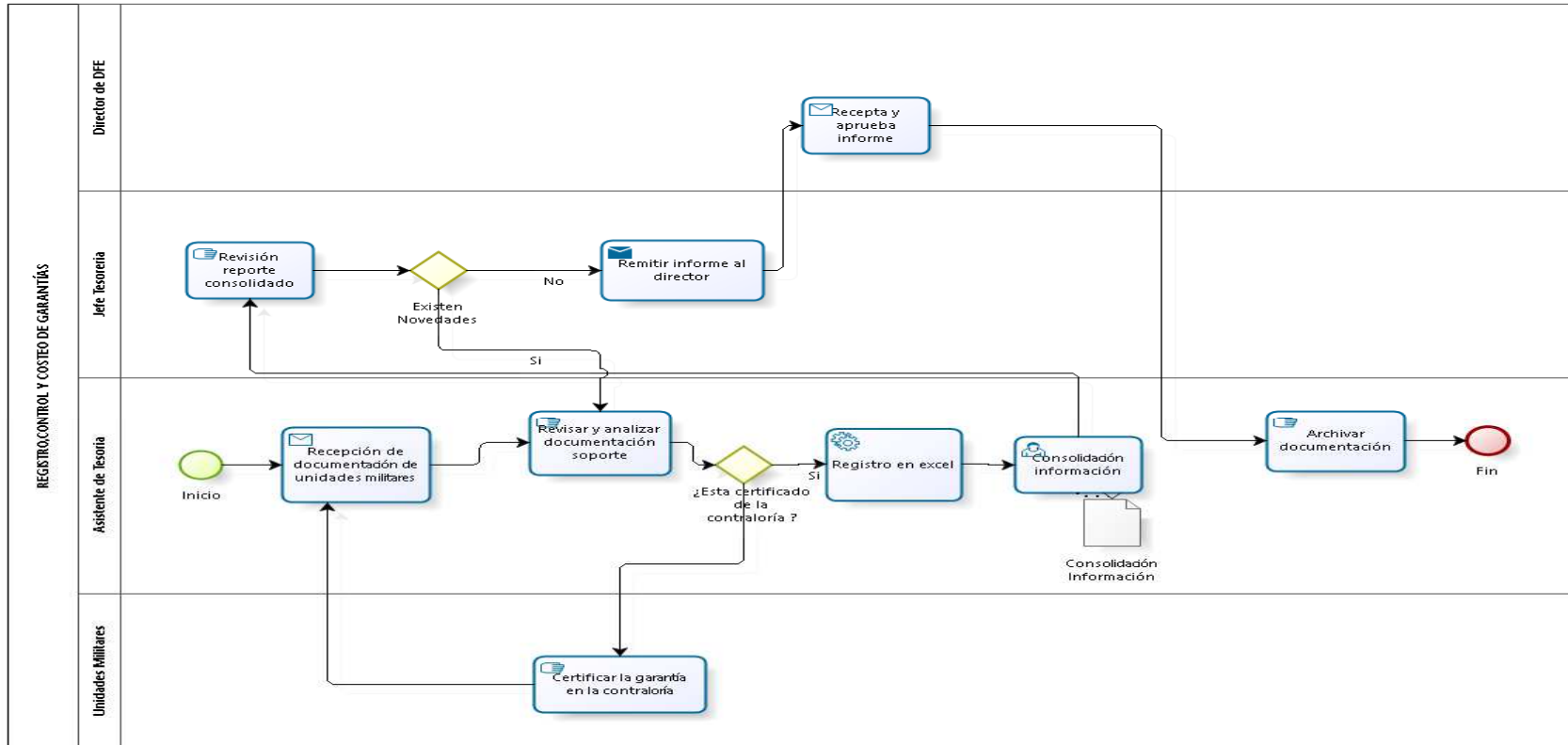


Figura Nª 71 Registro, Control y Costeo de Garantías
 Fuentes: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autora

Registro y Control de Caudiones

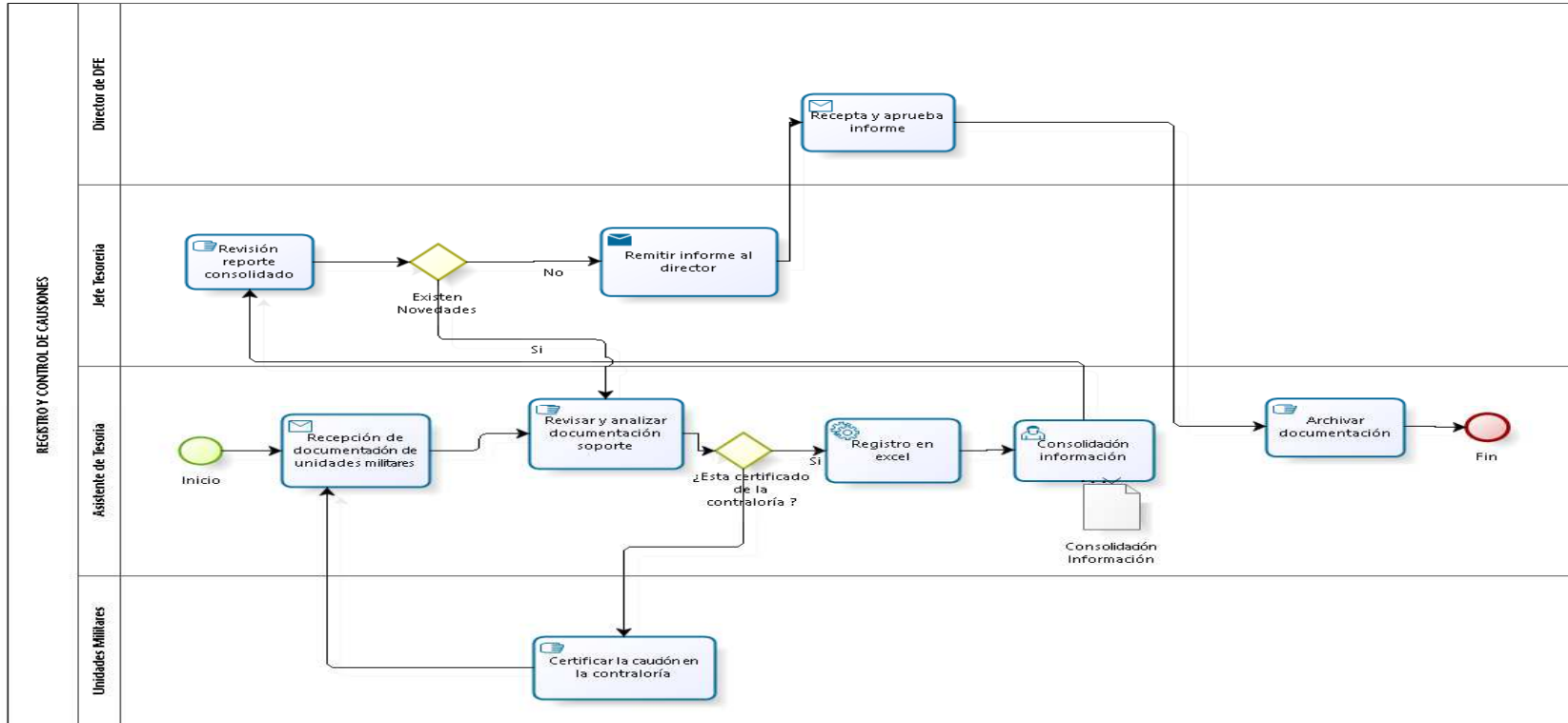


Figura Nª 72 Registro y Control de Caudiones
Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de Recaudaciones

Tabla N° 93 Flujo de Actividades del Subproceso de Recaudaciones

| PROCESO: | | TESORERÍA | | |
|---|--|--|--|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Servicio de Rentas Internas - Direcciones del Comando General del Ejército -Dpto. de Contabilidad de la DFE. | Disparador | 1. Efectuar el control continuo de la documentación que soportan los ingresos. 2. Analizar la documentación que soportan los ingresos. 3. Realizar el CUR de ingresos presupuestarios 4. Registrar el ingreso de las solicitudes de anticipo de remuneraciones 5. Remitir listado de descuentos de anticipo de remuneraciones a Sueldos 6. Recuperar valores de las Unidades por intermedio del ISSFA 7. Registro de hojas de salida del Personal Militar que sale con la disponibilidad o baja. | 1. Reporte conciliados 2. CUR de ingreso. 3. Reporte de anticipos de remuneraciones 4. Reportes de descuentos de anticipo de remuneraciones. 5. Oficio al ISSFA 6. Hoja de salida legalizada. | Direcciones y Jefaturas del Comando General -Unidades Militares del Ejército. -Beneficiarios y Proveedores de la Institución |
| | Directrices, lineamientos y políticas tributarias para ejecución presupuestaria dispuestas en la PAPP, organismos tributarios y de control | | | |
| | Entradas | | | |
| | CUR de Gasto, facturas, reportes tributarios del eSIGEF | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

4.2 Procedimientos

- a) **Actividad:** G.F.3.1.1. Efectuar el control continuo de la documentación que soportan los ingresos.

Tabla N° 94 Actividad: G.F.3.1.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|-------------|---|----------------------|
| G.F.3.1.1. Efectuar el control continuo de la documentación | 1 | Recibir en ventanilla el documento soporte de depósito (voucher) | REPORTES CONCILIADOS |
| | 2 | Determinar el concepto del ingreso | |
| | 3 | Elaborar el ingreso de caja | |
| | 4 | Imprimir el ingreso de caja | |
| | 5 | Entregar el ingreso de caja legalizado. | |
| | 6 | Sacar fotocopia de voucher para archivo de Tesorería | |
| | 7 | Ingresar a página web del Bco. Central, Bco. Comercial y Esigef. | |
| | 8 | Imprimir corte de cuenta del día del Bco. Central, Bco. Comercial y Esigef | |
| | 9 | Bajar a excel de la web del Bco. Comercial los movimientos bancarios del día. | |
| | 10 | Comparar los movimientos bancarios del Bco. Comercial con la documentación de ingresos de caja generados. | |
| | 11 | Establecer el tipo de registro: Presupuestario, contable o de recuperación de anticipo de remuneraciones. | |
| | 12 | Consolidar por partidas de ingresos las recaudaciones presupuestarias. | |
| | 13 | Consolidar las recaudaciones de fondos de terceros que debe registrar Contabilidad. | |
| | 14 | Determinar los depósitos sin concepto | |
| | 15 | Solicitar al Bco. Comercial fotocopia microfilm de depósito | |
| | 16 | Archivo | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

- b) Actividad:** G.F.3.1.2 Analizar la documentación que soportan los ingresos.

Tabla Nª 95 Actividad: G.F.3.1.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|---------------------------------|
| G.F.3.1.2 Analizar la documentación | 1 | Verificar la información | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Solicitar la información en caso de ser necesario | |
| | 3 | Clasificar la información por su importancia. | |
| | 4 | Comparar la información | |
| | 5 | Describir la información sobre las novedades existentes. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

- c) Actividad:** G.F.3.1.3 Realizar el CUR de ingresos presupuestarios.

Tabla Nª 96 Actividad: G.F.3.1.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|----------------|
| G.F.3.1.3 Realizar el CUR de ingresos | 1 | Registrar el ingreso en el eSIGEF | CUR DE INGRESO |
| | 2 | Solicitar el ingreso en el eSIGEF | |
| | 3 | Aprobar el CUR de ingreso en el eSIGEF | |
| | 4 | Imprimir CUR de ingreso | |
| | 5 | Legalizar el CUR de ingreso | |
| | 6 | Consolidar CUR de ingresos totales del mes | |
| | 7 | Entregar la documentación a Contabilidad | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

d) Actividad: G.F.3.1.4 Registrar el ingreso de anticipo de remuneraciones.

Tabla Nª 97 Actividad: G.F.3.1.4

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|---------------------------------------|
| G.F.3.1.4 Registrar el ingreso de anticipo | 1 | Registrar el ingreso en el sistema de anticipos de remuneraciones para actualizar saldos. | REPORTE DE ANTICIPO DE REMUNERACIONES |
| | 2 | Consolidar documentación con las recaudaciones diarias de anticipo de remuneraciones | |
| | 3 | Elaborar listado | |
| | 4 | Imprimir listado | |
| | 5 | Entregar a Contabilidad el listado y respaldos de las recaudaciones por anticipos. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

e) Actividad: G.F.3.1.5 Remitir listado de descuentos de anticipo de remuneraciones a Sueldos.

Tabla Nª 98 Actividad: G.F.3.1.5

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---------------------------------|
| G.F.3.1.5 Remitir listado de descuentos | 1 | Generar reporte de descuentos del sistema de anticipos de remuneraciones | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Bajar a excel el listado de descuentos, del Sistema de Anticipos de Remuneraciones. | |
| | 3 | Aprobar listado de descuentos de anticipos de remuneraciones | |
| | 4 | Imprimir listado de descuentos de anticipos de remuneraciones. | |
| | 5 | Remitir con oficio listado de descuentos de anticipos de remuneraciones Sueldos (documento impreso y magnético) | |

| | | | |
|--|---|------------------------|--|
| | 6 | Archivar documentación | |
|--|---|------------------------|--|

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito

Elaborado por: Autores

f) Actividad: G.F.3.1.6 Recuperar valores de las Unidades por intermedio del ISSFA

Tabla Nª 99 Actividad: G.F.3.1.6

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|-----------------|
| G.F.3.1.6 Recuperar valores de las Unidades | 1 | Recibir las solicitudes de cobro de valores de las EOD. | OFICIO AL ISSFA |
| | 2 | Consolidar las solicitudes de cobro de valores de las EOD | |
| | 3 | Remitir cuadro consolidado de solicitudes de cobro de valores al ISSFA, para su recuperación. | |
| | 4 | Contestar a las EOD que se ha realizado el trámite al ISSFA. | |
| | 5 | Retirar cada fin de mes los reportes tabulados del ISSFA | |
| | 6 | Comunicar a las EOD valores transferidos por el ISSFA. | |
| | 7 | Archivo de la documentación tramitada. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito

Elaborado por: Autores

g) Actividad: G.F.3.1.7 Registrar las hojas de salida del Personal Militar que sale con la disponibilidad o baja

Tabla Nª 100 Actividad: G.F.3.1.7.

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---------------------------------|
| G.F.3.1.7 Registrar las hojas de salida | 1 | Receptar del Departamento de Contabilidad las hojas de salida | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Verificar y legalizar la hoja de salida por Tesorería y Director de Finanzas. | |
| | 3 | Remitir hojas de salida legalizadas a Bienestar de Personal. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito

Elaborado por: Autores

4.4 Flujo de Actividades del Subproceso de Pagos

Tabla N^o 101 Flujo de Actividades del Subproceso de Pagos

| PROCESO: | | TESORERÍA | | |
|--|--|--|---|---|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Servicio de Rentas Internas -Direcciones del Comando General del Ejército -Dpto. de Contabilidad de la DFE. | Disparador | 1. Efectuar el control continuo y análisis de la documentación que soporta los pagos | 1. Lista de chequeo aprobada y legalizada | Direcciones y Jefaturas del Comando General |
| | Directrices , lineamientos y políticas tributarias para ejecución presupuestaria dispuestas en la PAPP , organismos tributarios y de control | 2. Generar formularios de pago al exterior 3. Generar comprobantes de retención. 4. Autorizar el pago en el ESIGEF. 5. Autorizar el pago en el sistema de anticipo de remuneraciones. | 2. Formularios aprobados. 3. Comprobantes de retención 4. Comprobantes de pago. 5. Listado de solicitudes de anticipo de remuneraciones | -Unidades Militares del Ejército. -Beneficiarios y Proveedores de la Institución |
| | Entradas | 6. Imprimir comprobantes de pago. 7. Receptar solicitudes físicas de anticipos de remuneraciones. 8. Actualizar cuentas bancarias Retenciones judiciales. 9. Conciliar cuentas bancarias ESIGEF-ESIPREM. 10. Suspensión o generación sueldo Conscriptos 11. Gestionar Obligaciones Patronales 12. Asesorar servicios al afiliado | 6. Cuenta bancaria aprobada en el sistema 7. Reporte conciliado de cuentas del sistema. 8. Listado de personal para la suspensión o pago de sueldos. 9. Reportes de descuentos 10. Producto intangible. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.5 Procedimientos

- a) **Actividad:** G.F.3.2.1. Efectuar el control continuo y análisis de la documentación que soporta los pagos

Tabla Nª 102 Actividad: G.F.3.2.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|-------------|--|--------------------------------------|
| G.F.3.2.1. Efectuar el control continuo | 1 | Recibir la documentación financiera del Departamento de Contabilidad | LISTA DE CHEQUEO REVISADA Y APROBADA |
| | 2 | Realizar el control previo de la documentación. | |
| | 3 | Verificar las cuentas bancarias de los beneficiarios | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

- b) **Actividad:** G.F.3.2.2. Elaborar formularios de pago al exterior.

Tabla Nª 103 Actividad: G.F.3.2.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|-------------|--|---------------------------------|
| G.F.3.2.2. Elaborar formularios de pago al exterior | 1 | Revisar la documentación de respaldo | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Consolidar por países valores a enviar al exterior | |
| | 3 | Registrar el formulario en el eSIGEF | |
| | 4 | Aprobar el formulario en el eSIGEF | |
| | 5 | Imprimir formulario del ESIGEF | |
| | 6 | Adjuntar a la orden de gasto. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

c) Actividad: G.F.3.2.3. Elaborar comprobantes de retención.

Tabla Nª 104 Actividad: G.F.3.2.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F.3.2.3. Elaborar comprobantes de retención | 1 | Revisar porcentajes de retención realizados por el Departamento de Contabilidad | COMPROBANTES DE RETENCION DEL I.R. e IVA |
| | 2 | Elaborar el comprobante de retención por cada factura. | |
| | 3 | Imprimir el comprobante de retención | |
| | 4 | Adjuntar a la orden de gasto respectiva, copia de retención emitida | |
| | 5 | Archivar comprobantes de retención para su entrega posterior. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

d) Actividad: G.F.3.2.4. Autorizar el pago en el ESIGEF.

Tabla Nª 105 Actividad: G.F.3.2.4.

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---------------------------------|------|---|---------------------|
| G.F.3.2.4. Autorizar el pago | 1 | Verificar la disponibilidad bancaria | COMPROBANTE DE PAGO |
| | 2 | Revisar valores retenidos y por pagar a los beneficiarios | |
| | 3 | Determinar la cuenta | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | | bancaria del beneficiario | |
| | 4 | Autorizar el pago en el eSIGEF | |
| | 5 | Comunicar a Beneficiario cuando es EOD | |
| | 6 | Elaborar listado de órdenes de gasto tramitadas. | |
| | 7 | Entregar la documentación a Contabilidad para archivo | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

- e) Actividad:** G.F.3.2.5. Autorizar el pago en el sistema de anticipo de remuneraciones. Actualizar cuentas bancarias

Tabla Nª 106 Actividad: G.F.3.2.5

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|---------------------|
| G.F.3.2.5. Autorizar el pago en el sistema de anticipo de remuneraciones | 1 | Recibir CUR de pago de los anticipos de remuneraciones de contabilidad. | COMPROBANTE DE PAGO |
| | 2 | Revisar documentación soporte | |
| | 3 | Aprobar el pago en el sistema de anticipo de remuneraciones | |
| | 4 | Entregar la documentación a Contabilidad | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

- f) Actividad:** G.F.3.2.6. Actualizar cuentas bancarias

Tabla Nª 107 Actividad: G.F.3.2.6

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|---------------------------------|
| G.F.3.2.5. Actualizar cuentas bancarias | 1 | Recibir documentación legal y bancaria | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Revisar | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | documentación soporte | |
| | 3 | Registrar la cuenta bancaria en el e-SIGEF | |
| | 4 | Emitir el certificado bancario del eSIGEF | |
| | 5 | Entregar el certificado bancario a su beneficiario | |
| | 6 | Remitir certificado bancario a eSIPREM | |
| | 7 | Archivar documentación de respaldo. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.6 Flujo de Actividades del Subproceso de Obligaciones Tributarias.

Tabla Nª 108 Flujo de Actividades del Subproceso de Obligaciones Tributarias.

| PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Servicio de Rentas Internas - Direcciones del Comando General del Ejército | Disparador Directrices , lineamientos y políticas tributarias para ejecución presupuestaria dispuestas en la PAPP , organismos tributarios y de control | 1. Generación y declaración de impuestos 2. Generar el anexo REDEP 3. Asesorar Impuesto a la Renta del Trabajo en Relación de Dependencia 4. Generación información virtual tributaria | 1. Comprobantes electrónicos de pago. 2. Archivo REDEP. 3. Capacitación de personal 4. Formatos tributarios actualizados en el sistema | Direcciones y Jefaturas del Comando General -Unidades Militares del Ejército. - Beneficiarios y Proveedores de la Institución |
| | Entradas CUR de Gasto, facturas, reportes tributarios del eSIGEF | | | |
| -Dpto. de Contabilidad de la DFE. | | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.7 Procedimientos

a) **Actividad:** G.F.3.3.1. Realizar obligaciones patronales

Tabla Nª 109 Actividad: G.F.3.3.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|-------------|--|---------------------------------|
| G.F.3.2.6. Realizar obligaciones patronales | 1 | Notificar al IESS, cambio de situación de personal, en cambios de relación laboral, salarios, licencias sin sueldo, casos de entrada y salida, pago de horas extras y otros. | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Descargar reportes IESS | |
| | 3 | Comprobar información con la UATH | |
| | 4 | Generar información mensual | |
| | 5 | Entregar reportes de préstamos y acumulación de fondos a Sección Sueldos | |
| | 6 | Aprobar nómina de acumulación de fondos de reserva | |

| | | | |
|--|----|--|--|
| | 7 | Generar los comprobantes de cumplimiento de pago de obligaciones patronales | |
| | 8 | Revisar la página de historia laboral para consulta de obligaciones pendientes con el IESS | |
| | 9 | Generar comprobantes de glosas para enlace y pago definitivo | |
| | 10 | Archivar documentación soporte | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

b) Actividad: G.F.3.3.2. Efectuar el control continuo y análisis de la documentación que soporta los pagos

Tabla Nª 110 Actividad: G.F.3.3.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|---------------------------------|
| G.F.3.3.2. Efectuar el control continuo | 1 | Asesorar para el uso y aplicación de la página de Historia Laboral, para impresiones de Aportes en general, préstamos quirografarios e hipotecarios, acumulación, concesión de fondos de reserva, subsidios monetarios, registro, aprobación de dependientes para el beneficio de extensión de salud y obtención o cambio de claves personales | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

c) Actividad: G.F.3.3.3. Realizar la declaración de impuestos.

Tabla Nª 111 Actividad: G.F.3.3.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---------------------------------|
| G.F.3.3.3. Realizar la declaración de impuestos | 1 | Registro de la facturación mensual en el sistema tributario aplicado en Tesorería (SITAC) | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Generar reportes tributarios eSIGEF | |
| | 3 | Generar reportes tributarios SITAC módulo de Tesorería | |
| | 4 | Conciliar reportes eSIGEF - SITAC | |
| | 5 | Generar formulario 103 Impuesto a la Renta | |
| | 6 | Generar formulario 104 IVA. | |
| | 7 | Generar mensualmente el Anexo transaccional. | |
| | 8 | Generar anualmente el Anexo REDEP. | |
| | 9 | Legalizar formularios 103, 104 y anexos | |
| | 10 | Remitir declaración formularios 103,104 y anexos vía internet | |
| | 11 | Generar comprobante electrónico de pago | |
| | 12 | Remitir la documentación a Contabilidad para archivo. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

d) Actividad: G.F.3.3.4. Realizar el asesoramiento del Impuesto a la Renta del Trabajo en Relación de Dependencia.

Tabla N° 112 Actividad: G.F.3.3.4

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|--|---------------------------------|
| G.F.3.3.4. Realizar el asesoramiento del Impuesto a la Renta | 1 | Socializar al personal militar y servidores públicos mediante publicaciones en la Orden General, seminarios y charlas, sobre el procedimiento, normativas y cálculo del Impuesto a la Renta del Trabajo en Relación de Dependencia | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Remitir al Departamento de Remuneraciones, los cambios de normativas, para el cálculo de retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta del Trabajo en Relación de Dependencia | |
| | 3 | Asesorar obligaciones tributarias al personal militar y servidores públicos, tales como: gastos personales, utilización de los programas DIMM, registro de anexos de gastos personales y declaraciones de impuesto a la renta (formulario 102A), devoluciones, deudas en firme y reclamos tributarios. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

e) Actividad: G.F.3.3.5. Elaborar la información virtual tributaria

Tabla Nª 113 Actividad: G.F.3.3.5

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---------------------------------|
| G.F.3.3.5. Elaborar la información virtual tributaria | 1 | Generar y mantener sistemas virtuales de información tributaria al personal militar y servidores públicos | INFORMES DE RECAUDACIÓN Y PAGOS |
| | 2 | Verificar información mensual de la proyección de gastos personales (GP) | |
| | 3 | Actualizar formularios de acuerdo a la normativa vigente | |
| | 4 | Solventar problemas virtuales de obligaciones tributarias de acuerdo a la necesidad del personal | |
| | 5 | Encerar sistema virtual con datos personales de los contribuyentes. | |
| Presentar estadísticas a nivel ejército de obligaciones tributarias. | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.8 Flujo de Actividades del Subproceso de Control y custodia de garantías y pólizas de caución

Tabla Nª 114 Flujo de Actividades del Subproceso de Control y custodia de garantías y pólizas de caución

| PROCESO: TESORERÍA | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Servicio de Rentas Internas -Direcciones del Comando General del Ejército -Dpto. de Contabilidad de la DFE. | Disparador | 1. Registrar, control y custodia de garantías 2. Registrar y control de Pólizas de Cauciones | 1. Reporte de control de garantías y cuadro actualizado 2. Reporte de cauciones y cuadro actualizado | Direcciones y Jefaturas del Comando General -Unidades Militares del Ejército. -Beneficiarios y Proveedores de la Institución |
| | Directrices, lineamientos y políticas tributarias para ejecución presupuestaria dispuestas en la PAPP, organismos tributarios y de control | | | |
| | Entradas | | | |
| | CUR de Gasto, facturas, reportes tributarios del eSIGEF | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.9 Procedimientos

a) Actividad: G.F.3.4.1. Realizar el registro, control y custodia de garantías

Tabla Nª 115 Actividad: G.F.3.4.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|--|--|--|
| G.F.3.4.1. Realizar el registro, control y custodia de garantías | 1 | Receptar la documentación de pago y adjuntos | INFORME DE CONTROL DE GARANTÍAS Y CUADRO ACTUALIZADO |
| | 2 | Revisar la documentación soporte | |
| | 3 | Comprobar los documentos de garantías de los proveedores | |
| | 4 | Registrar las garantías en control paralelo | |
| | 5 | Realizar el seguimiento de vigencia de garantías | |
| | | Realizar renovación garantías | |
| | 6 | Ejecutar garantías | |
| | 7 | Elaborar el informe de liquidación de garantías | |
| 8 | Conciliar reportes de garantías con Contabilidad | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

b) Actividad: G.F.3.4.2. Realizar el registro y control de Pólizas de Cauciones

Tabla Nª 116 Actividad: G.F.3.4.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---|
| G.F.3.4.2. Realizar el registro y control de Pólizas de Cauciones | 1 | Recibir las copias de pólizas de cauciones de las EOD | INFORME DE CAUCIONES Y CUADRO ACTUALIZADO |
| | 2 | Revisar la documentación recibida | |
| | 3 | Comprobar que se encuentren vigentes y certificadas | |
| | 4 | Registrar en el cuadro | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | | de excel para su control | |
| | 5 | Realizar el seguimiento a fin de pedir mediante telegrama su renovación | |
| | 6 | Mantener actualizado el cuadro de seguimiento. | |
| | 7 | Elaborar el informe respectivo | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

2. Productos:

3. Indicadores de Gestión del Proceso

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Administración Tesorería los siguientes:

Tabla Nª 117 Indicadores de Gestión del Proceso

| Nº | Indicador | Fórmula de Cálculo | Responsable de Medición | Frecuencia de Medición |
|-----------|---------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1 | % de Eficacia en la | Órdenes de gasto pagadas / órdenes de | Líder de Tesorería | Semanal |

| | | | | |
|----------|---|---|--------------------|-----------|
| | autorización del pago | gasto recibidas * 100 | | |
| 2 | % de Eficiencia en la ejecución del pago | Número de pagos rechazados /Número de pagos realizados * 100 | Líder de Tesorería | Semanal |
| 3 | % de Ingresos registrados | Número de ingresos registrados /Número de ingresos recibidos *100 | Líder de Tesorería | Semanal |
| 4 | % del Personal orientado para realizar declaraciones personales | Número de personal orientado / Total de personal existente *100 | Líder de Tesorería | Semestral |

Gestión del Control Físico de Bienes

1. Información Básica

Tabla Nª 118 Gestión del Control Físico de Bienes

| PROCESO: | CONTROL FÍSICO DE BIENES |
|---|---|
| Descripción | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos, fondos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la institución, previendo la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos de la Fuerza Terrestre. <p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación de ingresos y garantías y recepción de órdenes de gasto y pago, de las derechos y obligaciones contraídas por la institución, de acuerdo al presupuesto aprobado y generado en el eSIGEF, para satisfacer los requerimientos institucionales que contribuyan a la consecución de los objetivos. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobantes de depósitos, transferencias, documentos fiduciarios • Ordenes de gasto y de pago • Directrices, políticas y lineamientos institucionales para las direcciones sectoriales. • Programación Anual de la Política Pública • Informe de seguimiento y evaluación Financiera <p>SUBPROCESOS/ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de bienes 2. Conciliación del Patrimonio de la F.T. |
| Productos/Servicios del Proceso: | <ul style="list-style-type: none"> • REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS DE BIENES DE LARGA DURACIÓN • .BAJA DE BIENES DE LARGA DURACIÓN DEPRECIABLES • BAJA DE BIENES DE LARGA DURACIÓN NO DEPRECIABLES • CONSTATAción FÍSICA DE BIENES DE LARGA DURACIÓN DEPRECIABLES Y NO DEPRECIABLES • BAJA DE SEMOVIENTES • VENTA DE SEMOVIENTES • VENTA DE BIENES FORESTALES (BOSQUES) • BAJA DE BIENES INMUEBLES (CONSTRUCCIONES) • INFORME DE CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO |
| Tipo de Proceso: | Adjetivo de Apoyo |
| Responsable del Proceso: | <ul style="list-style-type: none"> • Líder del Proceso de Gestión Financiera. • Líder del Proceso de Presupuesto |
| Tipo de cliente: | Interno y externo |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

1. Lineamientos del Proceso

El proceso de Administración de Tesorería requiere considerar los siguientes puntos dentro de su proceso:

- El Gestor del Macro Proceso, analizará toda la documentación remitida relacionada con actividades de recaudaciones y pagos que se realiza a través del presupuesto y pagos a terceros, los mismos que procederán a planificar y disponer la ejecución de las actividades programadas.
- El líder del proceso, dará inicio a las diferentes actividades de la Administración de la Tesorería considerando especialmente, lo que determina la normativa legal vigente.

2.1. Lineamientos Generales

El proceso de Administración de Tesorería, requiere considerar los siguientes puntos generales:

- Los procedimientos para autorizar los pagos de órdenes de gasto y órdenes de pago, se realizarán considerando las certificaciones presupuestarias y disponibilidad bancaria.
- La información referente al cumplimiento de las obligaciones tributarias y patronales de la institución, se realizará de acuerdo al cronograma determinado por el Servicio de Rentas Internas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Registro de garantías y documentos fiduciarios requeridos para el cumplimiento de obligaciones contractuales de acuerdo a la normativa vigente.

2.2. Lineamientos Institucionales

- Generar reportes de recaudaciones mensuales.
- Presentar las disponibilidades bancarias diariamente para la toma de decisiones.
- Reportar al Servicio de Rentas Internas mensualmente las declaraciones y anexos transaccionales.
- Entregar a los beneficiarios oportunamente las retenciones de impuestos generados en los pagos de órdenes de gasto.
- Remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los avisos de entrada y salida del personal de Servidores Públicos.

2. Glosario de Términos

1. Anexo Transaccional:

Reporte magnético de la información tributaria generada mensualmente en la ejecución de las obligaciones contraídas por la Institución.

2. Reportes de recaudaciones:

Informes detallados de los ingresos recibidos y recaudados por la Institución, que sirven para financiar el presupuesto de la institución.

3. Disponibilidades bancarias:

Se considera a los recursos existentes disponibles en el momento en la cuenta de la banca oficial de la Institución.

4. Retención de impuestos:

Es el valor retenido a los proveedores de bienes y servicios, conforme a la normativa tributaria.

3. Diagramas de Flujo del Proceso bajo la notación BPMN 2.0 en Bizagi modeler.

A continuación se presenta una visión general del proceso de Control Físico del Bienes.

Realizar el ingreso de bienes adquiridos

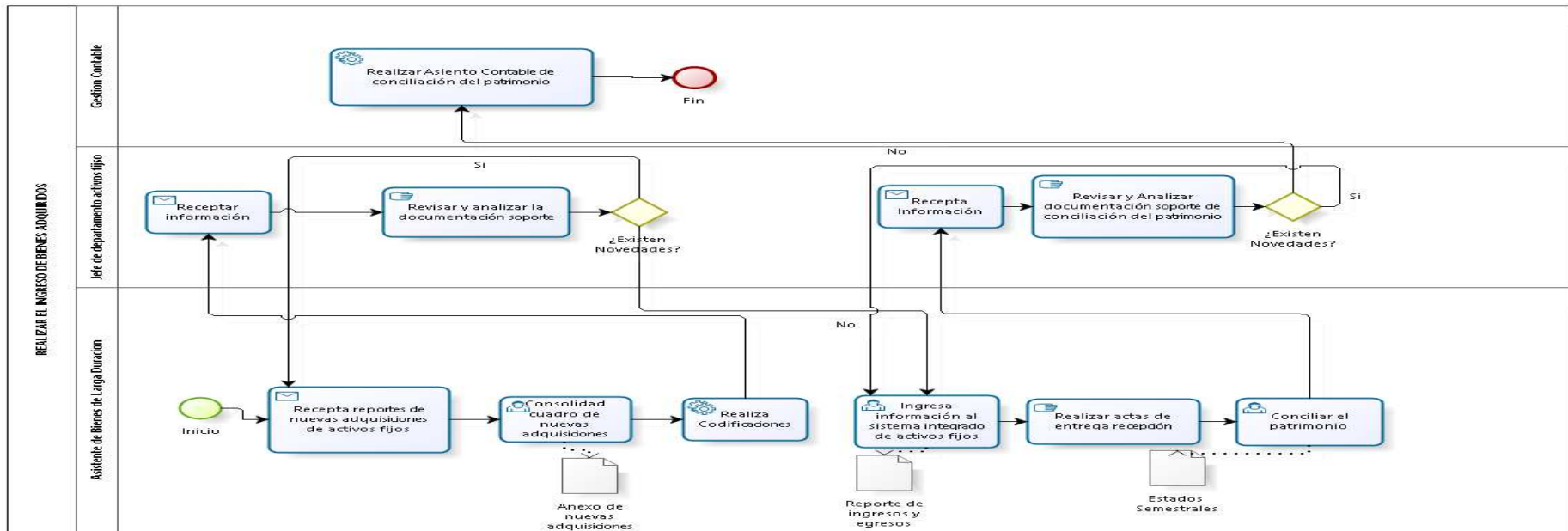


Figura Nª 73 Realizar el ingreso de bienes adquiridos
 Fuente: Dirección de Finanzas y Auditoría
 Elaborado por: Autores

Baja, Venta y Remate de Bienes: Biológicos, Depreciables y No Depreciables

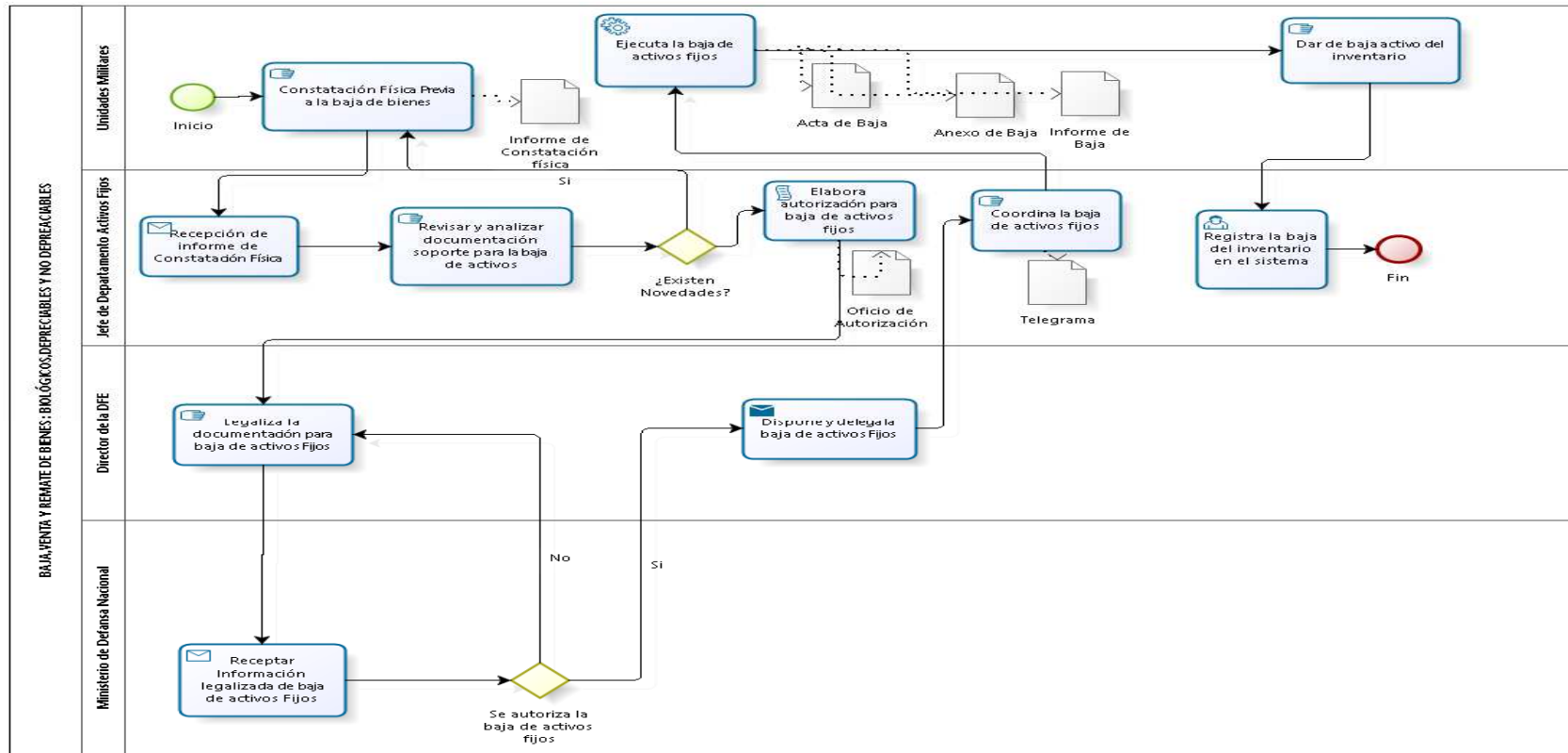


Figura Nª 74 Baja, Venta y Remate de Bienes: Biológicos, Depreciables y No Depreciables
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborador por: Autores

Consolidación del Patrimonio

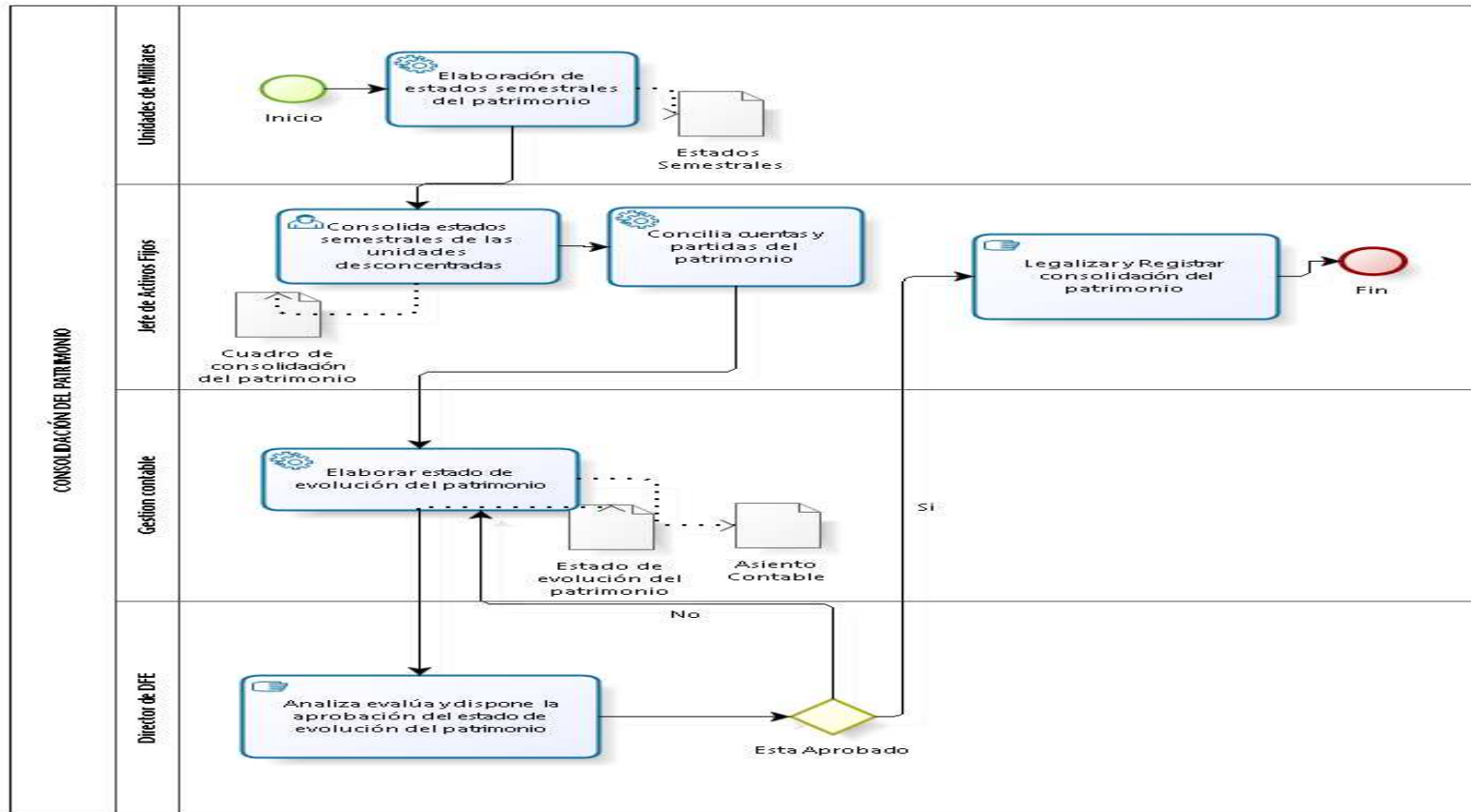


Figura Nª 75 Consolidación del Patrimonio
 Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
 Elaborado por: Autores

4.1 Flujo de Actividades del Subproceso de control de bienes.

Tabla Nª 119 Flujo de Actividades del Subproceso de control de bienes.

| PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE CONTROL FÍSICO DE BIENES. | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Servicio de Rentas Internas -Direcciones del Comando General del Ejército -Dpto. de Contabilidad de la DFE. | Disparador | 1. Ingresar los bienes adquiridos 2. Ejecutar la baja de bienes depreciables 3. Ejecutar la baja de bienes no depreciables 4. Constataciones físicas de bienes 5. Baja de semovientes por fallecimiento 6. Venta de semovientes mediante remate 7. Venta de bienes forestales (bosques) mediante remate 8. Baja de inmuebles (Demolición de construcciones) | 1. Registro de ingresos y egresos de bienes de larga duración 2. Baja de bienes de bienes de larga duración depreciables 3. Baja de bienes de larga duración no depreciables. 4. Constatación física de bienes de larga duración depreciables y no depreciables 5. Baja de semovientes 6. Venta de semovientes 7. Venta de bienes forestales 8. Baja de inmuebles (Construcciones) | Direcciones y Jefaturas del Comando General -Unidades Militares del Ejército. -Beneficiarios y Proveedores de la Institución |
| | Directrices, lineamientos y políticas tributarias para ejecución presupuestaria dispuestas en la PAPP, organismos tributarios y de control | | | |
| | Entradas | | | |
| | CUR de Gasto, facturas, reportes tributarios del eSIGEF | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

4.2 Procedimientos

a) **Actividad:** G.F.4.1.1. Realizar el Ingreso de bienes adquiridos

Tabla N^o 120 Actividad: G.F.4.1.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|--|
| G.F.4.1.1. Realizar el Ingreso de bienes adquiridos | 1 | Solicitar la certificación de la adquisición con la partida presupuestaria | REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS DE BIENES DE LARGA DURACIÓN |
| | 2 | Receptar los reportes de nuevas adquisiciones | |
| | 3 | Consolidar las nuevas adquisiciones de bienes | |
| | 4 | Codificar los bienes adquiridos | |
| | 5 | Ingreso, registro y contabilización en el SAF de bienes adquiridos | |
| | 6 | Legalizar la entrega de los nuevos bienes mediante el acta de entrega-recepción | |
| | 7 | Elaborar cuadro consolidado de nuevas adquisiciones. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

b) **Actividad:** G.F.4.1.2. Efectuar la Baja de bienes depreciables

Tabla N^o 121 Actividad: G.F.4.1.2

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---|
| G.F.4.1.2 Efectuar la Baja de bienes depreciables | 1 | Disponer el análisis de la solicitud de baja (expediente de baja) | BAJA DE BIENES DE LARGA DURACIÓN DEPRECIABLES |
| | 2 | Analizar la documentación soporte de baja (Información detallada en el Instructivo Nz-01-2012, para la baja de bienes de larga duración; Parte del hecho y/ o accidente según el caso; Informe del hecho incluyendo las acciones disciplinarias independiente a las acciones penales o civiles; Informe preliminar en caso de accidente; Copia de la denuncia, copia certificada del desistimiento y/o sentencia ejecutoriada en el caso de que exista; Por fuerza mayor o caso fortuito la Declaración | |

| | | | |
|--|----|--|--|
| | | juramentada; Copia del Memorándum de la sanción disciplinaria impuesta y/o Resolución del Consejo de Disciplina; Informes de la JIA, JEA, JRA) | |
| | 3 | Verificar la documentación de baja del bien | |
| | 4 | Solicitar el informe jurídico para el trámite de baja | |
| | 5 | Integrar la información | |
| | 6 | Elaborar documento de solicitud para la autorización de la baja al Coordinador General del MIDENA | |
| | 7 | Solicitar a la Dirección de Auditoría Interna del MIDENA, la designación de un delegado para la constatación física del bien previo a la baja | |
| | 8 | Designar un delegado de la DFE | |
| | 9 | Ejecutar la constatación física de bienes con los respectivos delegados | |
| | 10 | Legalizar el acta de bajas | |
| | 11 | Disponer la baja del bien en el sistema | |
| | 12 | Solicitar la actualización en el sistema de inventarios logísticos SILOGE | |
| | 13 | Elaborar el asiento contable de la baja de bienes | |
| | 14 | Archivar el expediente | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

c) Actividad: G.F.4.1.3 Efectuar la baja de bienes no depreciables

Tabla Nª 122 Actividad: G.F.4.1.3

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|--|
| G.F.4.1.3 Efectuar la baja de bienes no depreciables | 1 | Receptar la solicitud de baja de bienes | BAJA DE BIENES DE LARGA DURACIÓN NO DEPRECIABLES |
| | 2 | Verificar la documentación soporte de baja | |
| | 3 | Elaborar documento de autorización al Director de Finanzas del Ejército | |
| | 4 | Receptar la autorización del Director de Finanzas del Ejército | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | 5 | Designar un delegado de la DFE | |
| | 6 | Ejecutar la baja de bienes con los respectivos delegados | |
| | 7 | Legalizar las actas de bajas | |
| | 8 | Recepción del asiento contable de la baja de bienes | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

d) Actividad: G.F.4.1.4. Efectuar Constataciones físicas de bienes.

Tabla Nª 123 Actividad: G.F.4.1.4

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|--|
| G.F.4.1.4. Efectuar Constataciones físicas de bienes | 1 | Designar la comisión para realizar la constatación física por parte del Director Financiero | CONSTATACIÓN FÍSICA DE BIENES DE LARGA DURACIÓN DEPRECIABLES Y NO DEPRECIABLES |
| | 2 | Ejecutar la constatación física | |
| | 3 | Legalizar las actas, anexos e informe de la constatación | |
| | 4 | Remitir a Contabilidad copia de los documentos legalizados | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

e) Actividad: G.F.4.1.5. Realizar la baja de semovientes por fallecimiento.

Tabla Nª 124 Actividad: G.F.4.1.5

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|---|------|---|---------------------|
| G.F.4.1.5. Realizar la baja de semovientes por fallecimiento | 1 | Receptar la solicitud de baja de semovientes | BAJA DE SEMOVIENTES |
| | 2 | Verificar la documentación soporte de la baja semovientes | |
| | 3 | Solicitar a la Coordinadora General Administrativa Financiera del M.D.N, la | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | | autorización de la baja de semovientes por fallecimiento | |
| | 4 | Receptar la autorización de la baja de los semovientes | |
| | 5 | Remitir la autorización a la D.L.E, solicitando remita el acta de la baja de los semovientes (con copia a la unidad interesada) | |
| | 6 | Receptar el acta de la baja de los semovientes | |
| | 7 | Remitir a la C.G.A.F del M.D.N, el acta de la baja de los semovientes. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

f) Actividad: G.F.4.1.6. Realizar la venta de semovientes mediante remate

Tabla N° 125 Actividad: G.F.4.1.6

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|----------------------|
| G.F.4.1.6. Realizar la venta de semovientes mediante remate | 1 | Receptar la solicitud de venta mediante remate de semovientes, con la terna de peritos evaluadores | VENTA DE SEMOVIENTES |
| | 2 | Verificar la documentación del expediente para la venta de semovientes mediante remate | |
| | 3 | Solicitar a la Coordinadora General Administrativa Financiera del M.D.N, la autorización para el remate de semovientes mediante con CUR de ofertas en sobre cerrado, adjuntando el listado de peritos evaluadores. | |
| | 4 | Receptar la autorización con la designación del perito evaluador, para la venta de los semovientes | |
| | 5 | Remitir la autorización con el perito evaluador a la D.L.E, solicitando remita el avalúo comercial de los semovientes. | |
| | 6 | Receptar el informe del avalúo comercial realizado | |

| | | | |
|--|----|---|--|
| | | por el perito evaluador, para la venta de los semovientes | |
| | 7 | Remitir a la C.G.A.F del M.D.N, el informe del avalúo comercial para la venta de los semovientes. | |
| | 8 | Instalación de Junta de remates | |
| | 9 | Ejecución del remate y apertura de los sobres de los oferentes interesados y adjudicación. | |
| | 10 | Remitir a la D.L.E copia del acta del Remate de los semovientes. | |
| | 11 | Remitir a la C.G.A.F del M.D.N, el acta y anexo de la venta mediante con CUR de ofertas en sobre cerrado, de los semovientes. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

g) Actividad: G.F.4.1.7. Realizar la venta de bienes forestales (bosques) mediante remate

Tabla Nª 126 Actividad: G.F.4.1.7

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|--------------------------------------|
| G.F.4.1.7. Realizar la venta de bienes forestales (bosques) mediante remate | 1 | Receptar la solicitud de venta mediante remate de bienes forestales. | VENTA DE BIENES FORESTALES (BOSQUES) |
| | 2 | Verificar la documentación del expediente para la venta de semovientes mediante remate | |
| | 3 | Solicitar a la Coordinadora General Administrativa Financiera del M.D.N, la autorización para el remate de bienes forestales mediante con CUR de ofertas en sobre cerrado, adjuntando el listado de peritos evaluadores. | |
| | 4 | Receptar la autorización con la designación del perito evaluador, para la venta de los bienes forestales | |
| | 5 | Comunicar por escrito al perito evaluador designado, para que realice el avalúo comercial de los | |

| | | | |
|--|----|---|--|
| | | bienes forestales y remita al Departamento de Control Físico de bienes el informe del avalúo comercial. | |
| | 6 | Receptar el informe del avalúo comercial realizado por el perito evaluador, para la venta de los bienes forestales. | |
| | 7 | Remitir a la C.G.A.F del M.D.N, el informe del avalúo comercial para la venta de los bienes forestales. | |
| | 8 | Instalación de Junta de remates | |
| | 9 | Ejecución del remate y apertura de los sobres de los oferentes interesados y adjudicación. | |
| | 10 | Remitir a la Unidad copia del acta del Remate de los bienes forestales. | |
| | 11 | Remitir a la C.G.A.F del M.D.N, el acta y anexo de la venta mediante con CUR de ofertas en sobre cerrado, de los bienes forestales. | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

h) Actividad: G.F.4.1.8. Realizar la Baja de inmuebles (Demolición de construcciones)

Tabla Nª 127 Actividad: G.F.4.1.8

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|---|---|
| G.F.4.1.8. Realizar la Baja de inmuebles (Demolición de construcciones) | 1 | Receptar la solicitud de demolición | BAJA DE BIENES INMUEBLES (CONSTRUCCIONES) |
| | 2 | Verificar la documentación soporte de la demolición | |
| | 3 | Elaborar documento de autorización al Coordinador General del MIDENA, legalizado por EC | |
| | 4 | Receptar la autorización del Coordinador General | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | Administrativo - Financiero del MIDENA debidamente legalizada | |
| | 5 | Solicitar a la Unidad de Bienes y Catastros del MIDENA, un funcionario que supervise la demolición | |
| | 6 | Designar un delegado de la DFE | |
| | 7 | Ejecutar la demolición | |
| | 8 | Legalizar las actas de demolición | |
| | 9 | Receptar el asiento contable de la demolición | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.3 Flujo de Actividades del Subproceso de Conciliación de Patrimonio de la Fuerza Terrestre.

Tabla Nª 128 Flujo de Actividades del Subproceso de Conciliación de Patrimonio de la Fuerza Terrestre.

| PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE CONTROL FÍSICO DE BIENES. | | | | |
|---|--|--|--------------------------------------|--|
| Proveedores | Disparador/ Entradas | Actividades | Salidas (Productos/ Servicios) | Clientes/ Ciudadanía |
| -Servicio de Rentas Internas | Disparador | 1. Elaborar patrimonio del Ejército | 1. Infor me de conciliación | Direcciones y Jefaturas del Comando General |
| | Directrices , lineamientos y políticas tributarias | | | |

| | | | | |
|---|---|--|----------------|---|
| -Direcciones del Comando General del Ejército | para ejecución presupuestaria dispuestas en la PAPP , organismos tributarios y de control | | de patrimonio. | -Unidades Militares del Ejército. -Beneficiarios y Proveedores de la Institución |
| -Dpto. de Contabilidad de la DFE. | Entradas | | | |
| | CUR de Gasto, facturas, reportes tributarios del eSIGEF | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.4 Procedimientos

a) Actividad: G.F.4.2.1. Efectuar la baja Patrimonio del Ejército.

Tabla Nª 129 Actividad: G.F.4.2.1

| CÓDIGO DE PROCEDIMIENTOS | ORD. | PROCEDIMIENTO | PRODUCTO |
|--|------|--|--|
| G.F.4.2.1. Efectuar la baja Patrimonio del Ejército | 1 | Receptar reportes contables de las 53 EOD | INFORME DE CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO |
| | 2 | Revisión de la información presentada por las 53 EOD | |
| | 3 | Elaborar el patrimonio por cuentas y partidas presupuestarias | |
| | 4 | Determinar el patrimonio consolidado del Ejército | |
| | 5 | Remitir a Contabilidad el patrimonio real consolidado del Ejército | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

1. Productos

4.5 Indicadores de Gestión del Proceso

Los indicadores de Gestión definidos para el proceso de Administración de Control Físico de Bienes los siguientes:

Tabla Nª 130 Indicadores de Gestión del Proceso

| Nº | Indicador | Fórmula de Cálculo | Responsable de Medición | Frecuencia de Medición |
|----|---|---|-----------------------------------|------------------------|
| 1 | % de cumplimiento en el control de bienes | Control de bienes ejecutado / Planificación para el control de bienes * 100 | Líder de Control Físico de bienes | Semestral |

| | | | | |
|---|---|---|-----------------------------------|------------|
| 2 | Determinación de la situación patrimonial del Ejército | Estados valorados analizados /estados valorados recibidos * 100 | Líder de Control Físico de bienes | Trimestral |
| 3 | % de depuración de bienes de larga duración en las Unidades | Ejecución de Baja de bienes en las Unidades /Solicitud de baja de bienes realizadas * 100 | Líder de Control Físico de bienes | Mensual |
| 4 | % Unidades realizadas la constatación física de bienes ejecutadas | # de Unidades realizadas la constatación física / Total de Unidades existentes * 100 | Líder de Control Físico de bienes | Anual |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

4.6 Análisis del Valor Agregado y Costos Financieros

La aplicación del Análisis del Valor en la Gestión de una empresa implica la integración de toda ella en la tarea, por lo que debe convertirse en una herramienta de trabajo para todos los componentes de la misma.

Básicamente el mejoramiento de procesos, consiste en realizar Ajustes Substanciales incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable, para la construcción de la mejora de procesos es importante aplicar las acciones y herramientas de calidad; a través del análisis de un proceso que puede dar lugar a acciones de rediseño y mejora para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.



Figura Nª 76 Análisis del Valor Agregado y Costos Financieros

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

Para efectuar la hoja de costos del personal se toma la información de la Sección de Recursos Humanos y de la Dirección de Finanzas del Ejército, de todo el personal que interviene en los diferentes procesos a realizar en la Sección Finanzas considerando su Sueldo básico, Décimo tercer Sueldo, Décimo cuarto sueldo y los Fondos de Reserva.

Con los datos obtenidos se realiza el cálculo del Costo por minuto mediante la fórmula siguiente:

Tabla Nª 131 Hoja de Costos de Operación

$$\text{COSTO DE OPERACION POR MINUTO} = \frac{\text{COSTO TOTAL}}{12 \text{ Meses} \times 30 \text{ Dias} \times 24 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}$$

| HOJA DE COSTOS DE OPERACION | | | |
|---|-----------------|-------------------|--------------------------------------|
| PARTIDA PRESUPUESTARIA | VALOR | | COSTO DE OPERACION POR MINUTO |
| | MENSUAL | ANUAL | |
| Viáticos y Subsistencia | 1,500.00 | 18,000.00 | 0.035 |
| Servicios Básicos (Luz, Agua, Teléfono, Internet) | 450.00 | 5,400.00 | 0.010 |
| Mantenimiento Edificio | 300.00 | 3,600.00 | 0.007 |
| Suministros y Materiales de Oficina | 500.00 | 6,000.00 | 0.012 |
| Impresión, Publicación | 700.00 | 8,400.00 | 0.016 |
| Capacitación | 2,000.00 | 24,000.00 | 0.046 |
| Dietas y Agasajos | 200.00 | 2,400.00 | 0.005 |
| Combustibles | 350.00 | 4,200.00 | 0.008 |
| Mantenimiento y Repuestos | 1,200.00 | 14,400.00 | 0.028 |
| Materiales de Aseo | 50.00 | 600.00 | 0.001 |
| Servicio de Correo | 100.00 | 1,200.00 | 0.002 |
| Depreciación Activos Fijos | 2,300.00 | 27,600.00 | 0.053 |
| TOTAL | 9,650.00 | 115,800.00 | 0.223 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

Para efectuar la hoja de costos del personal se toma la información de la Sección de Recursos Humanos y de la Sección de Finanzas de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto, de todo el personal que interviene en los diferentes procesos a realizar en la Sección Finanzas considerando su Sueldo básico, Décimo tercer Sueldo, Décimo cuarto sueldo y los Fondos de Reserva.

Tabla Nª 132 Hoja costos de personal

| | |
|---|--|
| COSTO DE PERSONAL POR MINUTO = | SUELDO ANUAL 12 Meses x 30 Días x 24 Horas x 60 Minutos |
|---|--|

| HOJA DE COSTOS DE PERSONAL | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------|--------------|------------|------------|-------------------|-------------|------------------------------|-------------------------------|-------------|
| N.- | NOMBRE | FUNCION | SUELDO MENSUAL | SUELDO ANUAL | DECIMO 3Ro | DECIMO 4To | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL | COSTO DE PERSONAL POR MINUTO | COSTO DE OPERACION POR MINUTO | COSTO TOTAL |
| 1 | CRNL. CARCHI GERMAN | DIRECTOR DE FINANZAS DEL EJERCITO | 4164.00 | 49968.00 | 4705.32 | 340.00 | 4162.33 | 59175.65 | 0.114 | 0.223 | 0.337 |
| 2 | SPUB. SALINAS IVONNE | SECRETARIA EJECUTIVA | 733.00 | 8796.00 | 828.29 | 340.00 | 732.71 | 10697.00 | 0.021 | 0.223 | 0.244 |
| 3 | CRNL. ZAMBRANO THILMER | COORDINADOR FINANCIERO | 3928.00 | 47136.00 | 4438.64 | 340.00 | 3926.43 | 55841.07 | 0.108 | 0.223 | 0.331 |
| 4 | SUBS. ZAPATA PABLO | ANALISTA DE PROCESOS | 1798.00 | 21576.00 | 2031.74 | 340.00 | 1797.28 | 25745.02 | 0.050 | 0.223 | 0.337 |
| 5 | SGOS. JATIVA KLEVER | MECANOGRAFO DIGITADOR | 1353.00 | 16236.00 | 1528.89 | 340.00 | 1352.46 | 19457.35 | 0.038 | 0.223 | 0.244 |
| 6 | SGOS. VILLAMARIN ANDRES | ANALISTA DE SISTEMAS | 1408.00 | 16896.00 | 1591.04 | 340.00 | 1407.44 | 20234.48 | 0.039 | 0.223 | 0.331 |
| 7 | SLDO. PUCHA AMANDA | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 987.00 | 11844.00 | 1115.31 | 340.00 | 986.61 | 14285.92 | 0.028 | 0.223 | 0.273 |
| 8 | SPUB. MORALES RICARDO | ANALISTA DE PRESUPUESTO 2 | 901.00 | 10812.00 | 1018.13 | 340.00 | 900.64 | 13070.77 | 0.025 | 0.223 | 0.261 |
| 9 | SPUB. VENEGAS MARCO | ANALISTA DE PRESUPUESTO 3 | 986.00 | 11832.00 | 1114.18 | 340.00 | 985.61 | 14271.79 | 0.028 | 0.223 | 0.262 |
| 10 | SPUB. GARCIA CLEMENTINA | ANALISTA DE PRESUPUESTO 2 | 901.00 | 10812.00 | 1018.13 | 340.00 | 900.64 | 13070.77 | 0.025 | 0.223 | 0.251 |
| 11 | SPUB. VARGAS SUSANA | ANALISTA DE PRESUPUESTO 2 | 901.00 | 10812.00 | 1018.13 | 340.00 | 900.64 | 13070.77 | 0.025 | 0.223 | 0.248 |
| 12 | SPUB. GALIANO MIGUEL | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.251 |
| 13 | CBOP. GALEAS EDGAR | ASISTENTE DE CONTABILIDAD | 1212.00 | 14544.00 | 1369.56 | 340.00 | 1211.52 | 17465.08 | 0.034 | 0.223 | 0.248 |
| 14 | SGOS. OÑA LUIS | ASISTENTE DE CONTABILIDAD | 1353.00 | 16236.00 | 1528.89 | 340.00 | 1352.46 | 19457.35 | 0.038 | 0.223 | 0.248 |
| 15 | SGOS. MONTALVO NAPOLEON | MECANOGRAFO DIGITADOR | 1275.00 | 15300.00 | 1440.75 | 340.00 | 1274.49 | 18355.24 | 0.035 | 0.223 | 0.246 |
| 16 | SPUB. ARBOLEDA DOLORES | ANALISTA DE PRESUPUESTO 2 | 901.00 | 10812.00 | 1018.13 | 340.00 | 900.64 | 13070.77 | 0.025 | 0.223 | 0.257 |
| 17 | SPUB. ZURITA MARIETA | ANALISTA DE PRESUPUESTO 2 | 901.00 | 10812.00 | 1018.13 | 340.00 | 900.64 | 13070.77 | 0.025 | 0.223 | 0.261 |
| 18 | SPUB. CARPO ULDA | ANALISTA DE PRESUPUESTO 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.258 |
| 19 | SPUB. CACERES MANUEL | ANALISTA DE PRESUPUESTO 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.248 |
| 20 | SPUB. PILA ROSA | ANALISTA DE PLANIFICACION 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.248 |
| 21 | SPUB. BUSTAMANTE JOSEFINA | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.246 |
| 22 | SPUB. GALVEZ GLORIA | ASISTENTE DE PRESUPUESTO | 733.00 | 8796.00 | 828.29 | 340.00 | 732.71 | 10697.00 | 0.021 | 0.223 | 0.246 |
| 23 | SGOP. MUÑOZ MIGUEL | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 1579.00 | 18948.00 | 1784.27 | 340.00 | 1578.37 | 22650.64 | 0.044 | 0.223 | 0.246 |
| 24 | SGOP. ANRANGO EDGAR | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 1579.00 | 18948.00 | 1784.27 | 340.00 | 1578.37 | 22650.64 | 0.044 | 0.223 | 0.246 |
| 25 | CBOP. VILLEGAS IVAN | TECNICO EN ARCHIVO ACTIVO | 1188.00 | 14256.00 | 1342.44 | 340.00 | 1187.52 | 17125.96 | 0.033 | 0.223 | 0.244 |
| 26 | SPUB. SALAS ANTONIO | ANALISTA DE CONTABILIDAD 2 | 901.00 | 10812.00 | 1018.13 | 340.00 | 900.64 | 13070.77 | 0.025 | 0.223 | 0.267 |
| 27 | SPUB. PADILLA PABLO | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.267 |
| 28 | SPUB. QUIÑONEZ ROCIO | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.256 |
| 29 | SPUB. ESCUDERO ANA | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 817.00 | 9804.00 | 923.21 | 340.00 | 816.67 | 11883.88 | 0.023 | 0.223 | 0.248 |
| 30 | MAYO. SAMPEDRO SANTIAGO | COORDINADOR DE TESORERIA | 2772.00 | 33264.00 | 3132.36 | 340.00 | 2770.89 | 39507.25 | 0.076 | 0.223 | 0.246 |
| 31 | SGOP. HERRERA PEDRO | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 1579.00 | 18948.00 | 1784.27 | 340.00 | 1578.37 | 22650.64 | 0.044 | 0.223 | 0.246 |
| 32 | CBOP. GARCIA AVELINO | ANALISTA DE CONTABILIDAD 1 | 1165.00 | 13980.00 | 1316.45 | 340.00 | 1164.53 | 16800.98 | 0.032 | 0.223 | 0.246 |
| 33 | SPUB. RUIZ PABLO | ANALISTA DE PRESUPUESTO 2 | 901.00 | 10812.00 | 1018.13 | 340.00 | 900.64 | 13070.77 | 0.025 | 0.223 | 0.299 |
| 34 | SPUB. VIZUETE TERESA | ASISTENTE DE CONTABILIDAD | 733.00 | 8796.00 | 828.29 | 340.00 | 732.71 | 10697.00 | 0.021 | 0.223 | 0.267 |
| 35 | SPUB. NARVAEZ CECILIA | OFICINISTA | 675.00 | 8100.00 | 762.75 | 340.00 | 674.73 | 9877.48 | 0.019 | 0.223 | 0.255 |
| 36 | SGOS. CHANDY LUIS | SGOS. CHANDY LUIS | 1275.00 | 15300.00 | 1440.75 | 340.00 | 1274.49 | 18355.24 | 0.035 | 0.223 | 0.248 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

El análisis del valor es un método para diseñar o rediseñar un producto o servicio, de forma que asegure, con mínimo coste, todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, y únicamente éstas, con todas las exigencias requeridas y no más. Es utilizado por equipos multidisciplinares en la fase de Identificación de oportunidades de mejora y, sobre todo, en el Diseño de soluciones. Asimismo, está estrictamente relacionado con otras herramientas, como son la tormenta de ideas, la recogida y análisis de datos, el diagrama de flujo.².

Con la aplicación del Análisis del Valor no sólo se consigue una reducción de los costos, sino que además trae pareja una mejora de la calidad y otras relacionadas con ambos factores como son, la reducción del tiempo de suministro, mejoras en el funcionamiento, mejoras en los métodos de elaboración, facilidad y seguridad en las tareas de mantenimiento.

En la Sección Finanzas se determinó los procesos en los que se contemplan los costos y los tiempos correspondientes a cada actividad del Proceso, una vez efectuada la diagramación se viene a determinar los diferentes porcentajes de eficiencia expresados en valores porcentuales.

Para lo cual se procede a aplicar las formulas siguientes:

$$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\text{Sumatoria Agrega valor tiempo} * 100}{\text{Sumatoria Tiempo Total}}$$

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Sumatoria Agrega valor Costo} * 100}{\text{Sumatoria Costo Total}}$$

A continuación se presenta el análisis realizado a los procesos que fueron seleccionados.

Tabla Nª 133 Análisis realizado a los procesos que fueron seleccionados

| COSTEO SITUACION ACTUAL GESTION PRESUPUESTARIA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|--------------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|------|---|
| PROCESO | | | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | | | |
| | | | Analista de Presupuesto 1 | Analista de Presupuesto 2 | Analista de Presupuesto 3 | Jefe del Dpto Presupuesto | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opracion | Costo Total | | |
| GF 1. GESTIÓN PRESUPUESTARIA | GF 1.1 Formulación Presupuestaria | GF 1.1.1 Formulación de la proforma de ingresos presupuestaria | 5 | 10 | 15 | 10 | 8 | 30 | 18 | 48 | 1.30 | 1.78 | 3.08 | 0.223 | 3.30 | X | |
| | GF 1.2 Ejecución Presupuestaria | GF 1.2.1 Programación Financiera | | 10 | - | 19 | 5 | 10 | 29 | 15 | 44 | 1.25 | 1.55 | 2.80 | 0.223 | 3.02 | |
| | | GF 1.2.2 Reformas presupuestaria | | 10 | - | 10 | 5 | 4 | 20 | 9 | 29 | 0.80 | 0.89 | 1.69 | 0.223 | 1.91 | |
| | | GF 1.2.3 Certificaciones Presupuestaria | | 5 | 5 | - | 5 | 5 | 10 | 10 | 20 | 0.35 | 1.00 | 1.35 | 0.223 | 1.57 | |
| | | GF 1.2.4 Procedimientos de control previo EOD | | 10 | - | 5 | 15 | 4 | 15 | 19 | 34 | 0.55 | 1.79 | 2.34 | 0.223 | 2.56 | Y |
| | | GF 1.2.5 Procedimiento de Control Interno EOD | | 10 | 10 | - | 15 | 4 | 20 | 19 | 39 | 0.70 | 1.79 | 2.49 | 0.223 | 2.71 | |
| | GF 1.3 Evaluación Presupuestaria | GF1.3.1 Procedimiento de Evaluación Presupuestaria | | 70 | - | 10 | 10 | 20 | 80 | 30 | 110 | 2.60 | 3.10 | 5.70 | 0.223 | 5.92 | Z |
| GF 1.4 Clausura y Liquidación Presupuestaria | GF 1.4.1 Clausura y Liquidación Presupuestaria | | 8 | - | 10 | 25 | 10 | 18 | 35 | 53 | 0.74 | 3.35 | 4.09 | 0.223 | 4.31 | | |
| TOTAL | | | | | | | | 222 | 155 | 377 | 8.29 | 15.25 | 23.54 | 1.784 | 25.32 | | |
| EFICIENCIA EN TIEMPOS | | | 58.89 % | | | | | | | | | | | | | | |
| EFICIENCIA EN COSTOS | | | 35.22 % | | | | | | | | | | | | | | |

| COSTEO PROPUESTA DE MEJORA GESTION PRESUPUESTARIA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|--------------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|------|--|
| PROCESO | | | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | | | |
| | | | Analista de Presupuesto 1 | Analista de Presupuesto 2 | Analista de Presupuesto 3 | Jefe del Dpto Presupuesto | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opracion | Costo Total | | |
| GF 1. GESTIÓN PRESUPUESTARIA | GF 1.1 Ejecución Presupuestaria | GF 1.1.1 Elaborar proforma de ingresos | - | 5 | 10 | 3 | 2 | 15 | 5 | 20 | 0.60 | 0.49 | 1.09 | 0.22 | 1.31 | | |
| | | GF 1.1.2 Analizar la Programación financiera | 5 | - | 3 | 3 | 2 | 8 | 5 | 13 | 0.27 | 0.49 | 0.76 | 0.22 | 0.98 | | |
| | | GF 1.1.3 Realizar la emisión de certificaciones presupuestarias | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 5 | 16 | 0.39 | 0.49 | 0.88 | 0.22 | 1.10 | | |
| | GF 1.2 Reformas y Modificaciones | | 4 | - | 3 | 3 | 2 | 7 | 5 | 12 | 0.24 | 0.49 | 0.73 | 0.22 | 0.95 | | |
| | GF 1.3 Evaluación y clausura Presupuestaria | GF 1.3.1 Evaluar la ejecución presupuestaria | | 60 | - | 15 | 3 | 2 | 75 | 5 | 80 | 2.40 | 0.49 | 2.89 | 0.22 | 3.11 | |
| | | GF 1.4.1 Ejecutar la clausura y liquidación presupuestaria | | 5 | 3 | 10 | 3 | 2 | 18 | 5 | 23 | 0.67 | 0.49 | 1.16 | 0.22 | 1.38 | |
| TOTAL | | | | | | | | 134 | 30 | 164 | 4.57 | 2.94 | 7.51 | 1.32 | 8.83 | | |
| EFICIENCIA EN TIEMPOS | | | 81.71 % | | | | | | | | | | | | | | |
| EFICIENCIA EN COSTOS | | | 60.85 % | | | | | | | | | | | | | | |

| CUADRO INFORMATIVO DE MEJORAS DEL PROCESO GESTION PRESUPUESTARIA | | | |
|--|---|--------------|----------------|
| MARCAS | EXPLICACION DE LA MEJORA | BENEFICIO | |
| | | TIEMPO (Min) | ECONOMICO (\$) |
| X | Este Subproceso actualmente forma parte del Subproceso Nivel 0 de Ejecución Presupuestaria agilizando los tiempos de respuesta asi como tambien optimizando los costos | 20 | 1.99 |
| Y | Estos controles han sido incluidos en cada uno de los procesos que pertenecen a la gestion presupuestaria por lo tanto han sido suprimidos pero no eliminados ya que son fundamentales para la ejecucion presupuestaria | 15 | 5.28 |
| Z | Este Subproceso actualmente forma parte del Subproceso Nivel 0 de Evaluación Presupuestaria agilizando los tiempos de respuesta asi como tambien optimizando los costos | 25 | 3.23 |
| TOTAL | | 60 | 10.499 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

Tabla N° 134 Costeo situación actual gestión contable

| COSTEO SITUACION ACTUAL GESTION CONTABLE | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|----------------------------|--------------|--------------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|------------------|--------------|---------------|------|-------|
| PROCESO | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | | | |
| | Auxiliar de Contabilidad | Analista de Contabilidad | Jefe del Dpto Contabilidad | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opcion | Costo Total | | |
| GF 2. GESTIÓN CONTABLE | GF 2.1 Gestión del Hecho Económico | GF 2.1.1 Generar el Cur de gasto en sistema e-sigef | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.405 | 1.455 | 0.22 | 1.68 |
| | | GF 2.1.2 Registrar el Cur contable de anticipos | 15 | 10 | 2.5 | 0 | 25 | 2.5 | 27.5 | 0.85 | 0.54 | 1.39 | 0.22 | 1.61 |
| | | GF 2.1.3 Registrar el Cur contable para cuentas por Cobrar | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.69 | 1.743 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.1.4 Registro Contable de activos fijos | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.69 | 1.743 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.1.5 Registrar el Cur contable de cuentas de Orden | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.69 | 1.743 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.1.6 Registrar el Cur Contable de Fondos de Terceros | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.69 | 1.743 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.1.7 Registrar los Cur contables de la liquidacion de existencias | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.69 | 1.743 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.1.8 Registrar los Cur contables por ajustes y reclasificaciones | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.69 | 1.743 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.1.9 Registrar el Cur contable de Fondos a rendir cuentas | 15 | 15 | 4.5 | 0 | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.69 | 1.743 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.1.10 Anticipos de Contratos | 5 | 5 | 2 | 3 | 15 | 5 | 20 | 0.35 | 0.52 | 0.87 | 0.22 | 1.09 |
| | GF 2.2 Análisis y Conciliación de las Cuentas Contables | GF 2.2.1 Control Fiscal | 40 | 10 | 0 | 3 | 50 | 3 | 53 | 1.6 | 1.83 | 3.43 | 0.22 | 3.65 |
| | | GF 2.2.2 Gestion de Remuneraciones | 22.5 | 15 | 4.5 | 3 | 37.5 | 7.5 | 45 | 1.275 | 1.41 | 2.68 | 0.22 | 2.90 |
| | | GF 2.2.3 Controlar las hojas de salida del personal militar | 22.5 | 15 | 4.5 | 3 | 37.5 | 7.5 | 45 | 1.275 | 1.335 | 2.61 | 0.22 | 2.83 |
| | | GF 2.2.4 Control de Asignaciones al exterior | 22.5 | 15 | 4.5 | 3 | 37.5 | 7.5 | 45 | 1.275 | 2.01 | 3.285 | 0.22 | 3.51 |
| | | GF 2.2.5 Realizar el seguimiento a recomendaciones de auditoria internas y externa | 250 | 250 | 200 | 200 | 500 | 400 | 900 | 17.5 | 57.5 | 75 | 0.22 | 75.22 |
| | | GF 2.2.6 Controlar la cuenta bancos e ingresos | 10 | 10 | 8 | 3 | 20 | 11 | 31 | 0.7 | 1.75 | 2.45 | 0.22 | 2.67 |
| | | GF 2.2.7 Análisis de Cuentas | 1.5 | 22.5 | 4.5 | 3 | 24 | 5 | 29 | 0.945 | 1.68 | 2.625 | 0.22 | 2.85 |
| TOTAL | | | | | 986.5 | 485 | 1471.5 | 34.17 | 73.82565 | 107.99565 | 3.74 | 111.74 | | |

EFICIENCIA EN TIEMPOS 67.04 %
 EFICIENCIA EN COSTOS 31.64 %

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
 Elaborado por: Autores

Tabla Nª 135 Costeo propuesta de mejora gestión contable

| COSTEO PROPUESTA DE MEJORA GESTION CONTABLE | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------|--------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|-------------|
| PROCESO | | | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | |
| | | | Auxiliar de Contabilidad | Analista de Contabilidad | Jefe del Dpto Contabilidad | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opcion | Costo Total |
| GF 2. GESTIÓN CONTABLE | GF 2.1 Gestión del Hecho Económico | GF 2.1.1 Generar el Cur de gasto en sistema e-sigef | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.27 | 1.12 | 0.22 | 1.34 |
| | | GF 2.1.2 Registrar el Cur contable de anticipos | 15 | 15 | 5 | 0 | 30 | 5 | 35 | 1.05 | 0.72 | 1.77 | 0.22 | 1.99 |
| | | GF 2.1.3 Registrar el Cur contable para cuentas por Cobrar | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.56 | 1.408 | 0.22 | 1.63 |
| | | GF 2.1.4 Registro Contable de activos fijos | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.56 | 1.408 | 0.22 | 1.63 |
| | | GF 2.1.5 Registrar el Cur contable de cuentas de Orden | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.56 | 1.408 | 0.22 | 1.63 |
| | | GF 2.1.6 Registrar el Cur Contable de Fondos de Terceros | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.56 | 1.408 | 0.22 | 1.63 |
| | | GF 2.1.7 Registrar los Cur contables de la liquidacion de existencias | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.56 | 1.408 | 0.22 | 1.63 |
| | | GF 2.1.8 Registrar los Cur contables por ajustes y reclasificaciones | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.56 | 1.408 | 0.22 | 1.63 |
| | | GF 2.1.9 Registrar el Cur contable de Fondos a rendir cuentas | 15 | 10 | 3 | 0 | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.56 | 1.408 | 0.22 | 1.63 |
| | GF 2.2 Análisis y Conciliación de las Cuentas Contables | GF 2.2.1 Control Fiscal | 15 | 3 | | 2 | 18 | 2 | 20 | 0.57 | 0.76 | 1.33 | 0.22 | 1.55 |
| | | GF 2.2.2 Gestión de Remuneraciones | 15 | 10 | 3 | 2 | 25 | 5 | 30 | 0.85 | 0.91 | 1.7594 | 0.22 | 1.98 |
| | | GF 2.2.3 Controlar las hojas de salida del personal militar | 15 | 10 | 3 | 2 | 25 | 5 | 30 | 0.85 | 0.89 | 1.74 | 0.22 | 1.96 |
| | | GF 2.2.4 Control de Asignaciones al exterior | 15 | 10 | 3 | 2 | 25 | 5 | 30 | 0.85 | 1.34 | 2.19 | 0.22 | 2.41 |
| | | GF 2.2.5 Realizar el seguimiento a recomendaciones de auditoria internas y externa | 200 | 200 | 150 | 150 | 400 | 300 | 700 | 14 | 44 | 58 | 0.22 | 58.22 |
| 2.2.6 Controlar la cuenta bancos e ingresos | | 5 | 5 | 3 | 2 | 10 | 5 | 15 | 0.35 | 0.84 | 1.19 | 0.22 | 1.41 | |
| GF 2.2.7 Análisis de Cuentas | | 1 | 15 | 3 | 2 | 16 | 5 | 21 | 0.63 | 1.12 | 1.75 | 0.22 | 1.97 | |
| TOTAL | | | | | 749 | 356 | 1105 | 25.95 | 54.7554 | 80.7054 | 3.52 | 84.23 | | |
| EFICIENCIA EN TIEMPOS | | 67.78 % | | | | | | | | | | | | |
| EFICIENCIA EN COSTOS | | 32.15 % | | | | | | | | | | | | |

| CUADRO INFORMATIVO DE MEJORAS DEL PROCESO GESTION CONTABLE | | | |
|--|---|-------------|-------------|
| MARCAS | EXPLICACION DE LA MEJORA | BENEFICIO | |
| | | TIEMPO | ECONOMICO |
| X | En Todos los Subprocesos Nivel 0 del Subproceso Nivel 1 Gestion del Echo Economico se han eliminado controles inecesarios optimizndo los costos y mejorando los tiempos de respuesta | 64.5 | 64.50 |
| Y | El Subproceso de la Gestion Documental, debido a la politica de Gubernamental denominada Cero Papeles se encuentra en proceso de reestructuracion, la misma que se encuentra a realizada por una Compañia particular con el afan de Digitalizar todo su archivo permanente. Esto genera una una disminucion significativa en sus costos | | |
| TOTAL | | 64.5 | 64.5 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Tabla N° 136 Costeo situación actual gestión de tesorería

| COSTEO SITUACION ACTUAL GESTION DE TESORERIA | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|---------------------------|-----------------------|-------------------|--------------|--------------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-------------|
| PROCESO | | | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | |
| | | | Asistente de Tesorería | Analista de Tesorería | Jefe de Tesorería | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opcion | Costo Total |
| GF 3. ADMINISTRACIÓN DE LA TESORERIA | GF 3.1 Recaudaciones | GF 3.1.1 Ingresos | 15 | 10 | 10 | 7 | 25 | 17 | 42 | 0.95 | 1.67 | 2.62 | 0.223 | 2.843 |
| | GF 3.2 Pagos | GF 3.2.1 Pagos en el País | 10 | 5 | 3 | 3 | 15 | 6 | 21 | 0.55 | 0.6 | 1.15 | 0.223 | 1.373 |
| | | GF 3.2.2 Pagos en el Exterior | 10 | 5 | 5 | 5 | 15 | 10 | 25 | 0.55 | 1 | 1.55 | 0.223 | 1.773 |
| | | GF 3.2.3 Anticipo de Sueldos | 15 | 10 | 10 | 7 | 25 | 17 | 42 | 0.95 | 1.67 | 2.62 | 0.223 | 2.843 |
| | | GF 3.2.4 Actualización de Cuentas Bancarias | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 | 15 | 0.4 | 1 | 1.4 | 0.223 | 1.623 |
| | GF 3.3 Obligaciones Tributarias | GF 3.3.1 Generación y Declaración de Impuestos | 15 | 20 | 10 | 7 | 35 | 17 | 52 | 1.45 | 1.67 | 3.12 | 0.223 | 3.343 |
| | | GF 3.3.2 Generación de Nomina Impuesto Relación de Dependencia | 15 | 20 | 10 | 7 | 35 | 17 | 52 | 1.45 | 1.67 | 3.12 | 0.223 | 3.343 |
| | | GF 3.3.3 Consolidación recuperación IVA | 15 | 20 | 10 | 7 | 35 | 17 | 52 | 1.45 | 1.67 | 3.12 | 0.223 | 3.343 |
| | GF 3.4 Control de Garantías | GF 3.4.1 Control de Garantías | 25 | 15 | 10 | 7 | 40 | 17 | 57 | 1.5 | 1.67 | 3.17 | 0.223 | 3.393 |
| | | GF 3.4.2 Control de Cauiones | 25 | 15 | 10 | 7 | 40 | 17 | 57 | 1.5 | 1.67 | 3.17 | 0.223 | 3.393 |
| | TOTAL | | | | | | | 270 | 145 | 415 | 10.75 | 14.29 | 25.04 | 2.23 |
| EFICIENCIA EN TIEMPOS | | | 65.06 % | | | | | | | | | | | |
| EFICIENCIA EN COSTOS | | | 42.93 % | | | | | | | | | | | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Tabla N° 137 Costeo propuesta mejorada gestión de tesorería

| COSTEO PROPUESTA DE MEJORA GESTION DE TESORERIA | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|-------------------|--------------|--------------------|-----------------|--------------|-----------|-----------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| PROCESO | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | TOTAL | COSTEO | | | | | |
| | Asistente de Tesorería | Analista de Tesorería | Jefe de Tesorería | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | Agrega Valor | | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opcion | Costo Total | | |
| GF 3. GESTIÓN DE LA TESORERIA | GF 3.1 Gestion de Recaudaciones | | 10 | 10 | 5 | 5 | 20 | 10 | 30 | 0.7 | 1 | 1.7 | 0.22 | 1.92 |
| | GF 3.2 Gestion de Pagos | GF 3.2.1 Gestion de Pagos en Pais | 10 | 5 | 5 | 0 | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.45 | 0.95 | 0.22 | 1.17 |
| | | GF 3.2.2 Gestion de Pagos en el exterior | 10 | 5 | 3 | 2 | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.22 | 1.21 |
| | | GF 3.2.3 Gestion de Anticipos de Sueldos | 15 | 5 | 3 | 2 | 20 | 5 | 25 | 0.65 | 0.49 | 1.14 | 0.22 | 1.36 |
| | GF 3.3 Gestion Tributaria | GF 3.3.1 Generacion y declaracion de Impuestos | 10 | 5 | 3 | 2 | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.22 | 1.21 |
| | | GF 3.3.2 Generacion de Nomina e Impuesto Relacion de dependencia | 10 | 5 | 3 | 2 | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.22 | 1.21 |
| | GF 3.4 Gestion de Garantías y cauciones | GF 3.4.1 Realizar registro, control y costeo de garantías | 20 | 5 | 5 | 0 | 25 | 5 | 30 | 0.8 | 0.45 | 1.25 | 0.22 | 1.47 |
| | | GF 3.4.2 Realizar Registro y control de Causiones | 20 | 5 | 5 | 0 | 25 | 5 | 30 | 0.8 | 0.45 | 1.25 | 0.22 | 1.47 |
| TOTAL | | | | | | | 150 | 45 | 195 | 4.95 | 4.31 | 9.26 | 1.76 | 11.02 |
| EFICIENCIA EN TIEMPOS | 76.92 % | | | | | | | | | | | | | |
| EFICIENCIA EN COSTOS | 53.46 % | | | | | | | | | | | | | |

| CUADRO INFORMATIVO DE MEJORAS DEL PROCESO GESTION DE TESORERIA | | | |
|--|---|-----------|-------------|
| MARCAS | EXPLICACION DE LA MEJORA | BENEFICIO | |
| | | TIEMPO | ECONOMICO |
| X | Se suprimio el Subproceso Nivel 0 de Actualizacion de Cuentas Bancarias ya que se considero que solo era una actividad mas no un subproceso, esta actividad se incluyo en los procesos de la Direccion de Gestion del Talento Humano. | 15 | 1.62 |
| Y | El Subproceso Nivel 0 Consolidación recuperación IVA fue incluido como una actividad en el Subproceso Nivel 0 Generacion y declaracion de Impuestos | 25 | 3.43 |
| TOTAL | | 40 | 5.05 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Tabla N° 138 Costeo situación actual gestión de bienes

| COSTEO SITUACION ACTUAL GESTION DE BIENES | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------|--------------------|-----------------|-------|--------------|-----------------|-------|--------------|-------------|
| PROCESO | | | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | |
| | | | Asistente de Control de bienes | Analista de Control de bienes | Jefe de Control de Bienes | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opcion | Costo Total |
| GF. 4 CONTROL FÍSICO DE BIENES | GF 4.1 Ingresar las Altas y bajas de Control de Bienes | GF 4.1.1 Ingreso y Registro de Bienes | 10 | 0 | 5 | 5 | 10 | 10 | 20 | 0.3 | 1 | 1.3 | 0.223 | 1.523 |
| | | GF 4.1.2 Bajas de Bienes no depreciables | 30 | 15 | 5 | 5 | 45 | 10 | 55 | 1.65 | 1 | 2.65 | 0.223 | 2.873 |
| | | GF 4.1.3 Baja de Bienes Depreciables | 30 | 15 | 5 | 5 | 45 | 10 | 55 | 1.65 | 1 | 2.65 | 0.223 | 2.873 |
| | GF 4.2 Consolidación del Patrimonio | GF 4.2.1 Patrimonio real del Ejercito | 10 | 10 | 5 | 5 | 20 | 10 | 30 | 0.8 | 1 | 1.8 | 0.223 | 2.023 |
| TOTAL | | | | | | | 120 | 40 | 160 | 4.4 | 4 | 8.4 | 0.892 | 9.292 |

EFICIENCIA EN TIEMPOS 75.00 %

EFICIENCIA EN COSTOS 52.38 %

| COSTEO SITUACION PROPUESTA GESTION DE BIENES | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------|--------------------|-----------------|-------|--------------|-----------------|-------|--------------|-------------|
| PROCESO | | | PARTICIPANTES DEL PROCESO | | | | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | |
| | | | Asistente de Control de bienes | Analista de Control de bienes | Jefe de Control de Bienes | Director DFE | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Costo Opcion | Costo Total |
| GF. 4 CONTROL FÍSICO DE BIENES | GF 4.1 Administracion y control de Bienes | GF 4.1.1 Realizar el ingreso de bienes adquiridos | 5 | 5 | 2 | 0 | 10 | 3 | 13 | 0.35 | 0.18 | 0.53 | 0.22 | 0.75 |
| | | GF 4.1.2 Efectuar la baja, venta y remate de bienes, Biologicos, depreciables y no depreciables | 45 | 25 | 5 | 2 | 53 | 7 | 60 | 2.35 | 0.67 | 3.02 | 0.22 | 3.24 |
| | GF 4.2 Consolidacion del Patrimonio | | 10 | 5 | 3 | 2 | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.22 | 1.21 |
| TOTAL | | | | | | | 78 | 15 | 93 | 3.2 | 1.34 | 4.54 | 0.66 | 5.2 |

EFICIENCIA EN TIEMPOS 83.87 %

EFICIENCIA EN COSTOS 70.48 %

| CUADRO INFORMATIVO DE MEJORAS DEL PROCESO GESTION DE BIENES | | | | |
|---|---|-----------|-----------|--|
| MARCAS | EXPLICACION DE LA MEJORA | BENEFICIO | | |
| | | TIEMPO | ECONOMICO | |
| X | Se unifico los Subprocesos de Baja de Bienes Depreciables y No Depreciables optimizando asi los tiempos | 20 | 1.18 | |
| TOTAL | | 20 | 1.18 | |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

Tabla Nª 139 Cuadro resumen costeo propuesta de mejora

CUADRO RESUMEN COSTEO PROPUESTA DE MEJORA

| SUBPROCESOS | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | | Frecuencia | Volumen | Costo Por Proceso | |
|------------------------|--|-----------------|-------|--------------|-----------------|--------|--------------|-------|------------|---------------|-------------------|-------------------|
| | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | Total | Costo Opcion | Total | | | | |
| GESTION DE PRESUPUESTO | Elaborar proforma de ingresos | 15 | 5 | 20 | 0.6 | 0.49 | 1.09 | 0.223 | 1.313 | Mensual | 12 | 15.76 |
| | Analizar la Programacion financiera | 8 | 5 | 13 | 0.27 | 0.49 | 0.76 | 0.223 | 0.983 | Cuatrimestral | 3 | 2.95 |
| | Realizar la emision de certificaciones presupuestarias | 11 | 5 | 16 | 0.39 | 0.49 | 0.88 | 0.223 | 1.103 | Diaría | 18000 | 19854.00 |
| | Reformas y Modificaciones Presupuestarias | 7 | 5 | 12 | 0.24 | 0.49 | 0.73 | 0.223 | 0.953 | Diaría | 18000 | 17154.00 |
| | Evaluar la ejecucion presupuestaria | 75 | 5 | 80 | 2.4 | 0.49 | 2.89 | 0.223 | 3.113 | Cuatrimestral | 3 | 9.34 |
| | Ejecutar la clausura y liquidacion presupuestaria | 18 | 5 | 23 | 0.67 | 0.49 | 1.16 | 0.223 | 1.383 | Cuatrimestral | 3 | 4.15 |
| GESTION CONTABLE | Generar el Cur de gasto en sistema e-sigef | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.27 | 1.12 | 0.223 | 1.343 | Diaría | 18000 | 24174.00 |
| | Registrar el Cur contable de anticipos | 30 | 5 | 35 | 1.05 | 0.72 | 1.77 | 0.223 | 1.99 | Diaría | 18000 | 35874.00 |
| | Registrar el Cur contable para cuentas por Cobrar | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.558 | 1.408 | 0.223 | 1.63 | Diaría | 18000 | 29358.00 |
| | Registro Contable de activos fijos | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.558 | 1.408 | 0.223 | 1.63 | Mensual | 12000 | 19572.00 |
| | Registrar el Cur contable de cuentas de Orden | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.558 | 1.408 | 0.223 | 1.63 | Diaría | 1200 | 1957.20 |
| | Registrar el Cur Contable de Fondos de Terceros | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.558 | 1.408 | 0.223 | 1.63 | Diaría | 13000 | 21203.00 |
| | Registrar los Cur contables de la liquidacion de existencias | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.558 | 1.408 | 0.223 | 1.63 | Diaría | 10000 | 16310.00 |
| | Registrar los Cur contables por ajustes y reclasificaciones | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.558 | 1.408 | 0.223 | 1.63 | Mensual | 24000 | 39144.00 |
| | Registrar el Cur contable de Fondos a rendir cuentas | 25 | 3 | 28 | 0.85 | 0.558 | 1.408 | 0.223 | 1.63 | Diaría | 18000 | 29358.00 |
| | Control Fiscal | 18 | 2 | 20 | 0.57 | 0.76 | 1.33 | 0.223 | 1.553 | Diaría | 12 | 18.64 |
| | Gestion de Remuneraciones | 25 | 5 | 30 | 0.85 | 0.9094 | 1.7594 | 0.223 | 1.98 | Diaría | 12000 | 23788.80 |
| | Controlar las hojas de salida del personal militar | 25 | 5 | 30 | 0.85 | 0.89 | 1.74 | 0.223 | 1.963 | Diaría | 1200 | 2355.60 |
| | Control de Asignaciones al exterior | 25 | 5 | 30 | 0.85 | 1.34 | 2.19 | 0.223 | 2.413 | Mensual | 1200 | 2895.60 |
| | Realizar el seguimiento a recomendaciones de auditoria internas y externa | 400 | 300 | 700 | 14 | 44 | 58 | 0.223 | 58.223 | Mensual | 12 | 698.68 |
| | Controlar la cuenta bancos e ingresos | 10 | 5 | 15 | 0.35 | 0.84 | 1.19 | 0.223 | 1.413 | Diaría | 12000 | 16956.00 |
| Análisis de Cuentas | 16 | 5 | 21 | 0.63 | 1.12 | 1.75 | 0.223 | 1.973 | Diaría | 12000 | 23676.00 | |
| GESTION DE TESORERIA | Gestion de Recaudaciones | 20 | 10 | 30 | 0.7 | 1 | 1.7 | 0.223 | 1.923 | Diaría | 13000 | 24999.00 |
| | Gestion de Pagos en Pais | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.45 | 0.95 | 0.223 | 1.173 | Diaría | 24000 | 28152.00 |
| | Gestion de Pagos en el exterior | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.223 | 1.213 | Diaría | 500 | 606.50 |
| | Gestion de Anticipos de Sueldos | 20 | 5 | 25 | 0.65 | 0.49 | 1.14 | 0.223 | 1.363 | Diaría | 10000 | 13630.00 |
| | Generacion y declaracion de Impuestos | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.223 | 1.213 | Mensual | 12 | 14.56 |
| | Generacion de Nomina e Impuesto Relacion de dependencia | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.223 | 1.213 | Mensual | 12 | 14.56 |
| | Realizar registro, control y costeo de garantias | 25 | 5 | 30 | 0.8 | 0.45 | 1.25 | 0.223 | 1.473 | Mensual | 500 | 736.50 |
| | Realizar Registro y control de Causiones | 25 | 5 | 30 | 0.8 | 0.45 | 1.25 | 0.223 | 1.473 | Mensual | 500 | 736.50 |
| GESTION DE BIENES | Realizar el ingreso de bienes adquiridos | 10 | 3 | 13 | 0.35 | 0.18 | 0.53 | 0.223 | 0.753 | Semestral | 10000 | 7530.00 |
| | Efectuar la baja, venta y remate de bienes, Biologicos, depreciables y no depreciables | 53 | 7 | 60 | 2.35 | 0.67 | 3.02 | 0.223 | 3.243 | Semestral | 5000 | 16215.00 |
| | Consolidacion del Patrimonio | 15 | 5 | 20 | 0.5 | 0.49 | 0.99 | 0.223 | 1.213 | Semestral | 5000 | 6065.00 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | 423,079.32 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército
Elaborado por: Autores

Tabla Nª 140 Cuadro de resumen costeo situación actual

CUADRO RESUMEN COSTEO SITUACION ACTUAL

| PROCESOS | TIEMPO DEL PROCESO | | | COSTEO | | | | | | Frecuencia | Volumen | Costo Por Proceso |
|--------------------------------|--|-----------------|-------|--------------|-----------------|---------|--------------|-------|---------|--------------|---------|-------------------|
| | Agrega Valor | No Agrega Valor | TOTAL | Agrega Valor | No Agrega Valor | Total | Costo Opcion | Total | | | | |
| GF 1. GESTIÓN PRESUPUESTARIA | GF 1.1.1 Formulación de la proforma de ingresos presupuestaria | 30 | 18 | 48 | 1.3 | 1.78 | 3.08 | 0.223 | 3.303 | Mensual | 12 | 39.64 |
| | GF 1.2.1 Programación Financiera | 29 | 15 | 44 | 1.25 | 1.55 | 2.8 | 0.223 | 3.023 | Cuatrimstral | 3 | 9.07 |
| | GF 1.2.2 Reformas presupuestaria | 20 | 9 | 29 | 0.8 | 0.89 | 1.69 | 0.223 | 1.913 | Diaria | 18000 | 34434.00 |
| | GF 1.2.3 Certificaciones Presupuestaria | 10 | 10 | 20 | 0.35 | 1 | 1.35 | 0.223 | 1.573 | Diaria | 18000 | 28314.00 |
| | GF 1.2.4 Procedimientos de control previo EOD | 15 | 19 | 34 | 0.55 | 1.79 | 2.34 | 0.223 | 2.563 | Mensual | 1200 | 3075.60 |
| | GF 1.2.5 Procedimiento de Control Interno EOD | 20 | 19 | 39 | 0.7 | 1.79 | 2.49 | 0.223 | 2.713 | Mensual | 1200 | 3255.60 |
| | GF1.3.1 Procedimiento de Evaluación Presupuestaria | 80 | 30 | 110 | 2.6 | 3.1 | 5.7 | 0.223 | 5.923 | Cuatrimstral | 3 | 17.77 |
| | GF 1.4.1 Clausura y Liquidación Presupuestaria | 18 | 35 | 53 | 0.74 | 3.35 | 4.09 | 0.223 | 4.313 | Cuatrimstral | 3 | 12.94 |
| GF 2. GESTIÓN CONTABLE | GF 2.1.1 Generar el Cur de gasto en sistema e-sigef | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.405 | 1.455 | 0.223 | 1.678 | Diaria | 18000 | 30204.00 |
| | GF 2.1.2 Registrar el Cur contable de anticipos | 25 | 2.5 | 27.5 | 0.85 | 0.54 | 1.39 | 0.223 | 1.613 | Diaria | 18000 | 29034.00 |
| | GF 2.1.3 Registrar el Cur contable para cuentas por Cobrar | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.693 | 1.743 | 0.223 | 1.966 | Diaria | 18000 | 35388.00 |
| | GF 2.1.4 Registro Contable de activos fijos | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.693 | 1.743 | 0.223 | 1.966 | Diaria | 12000 | 23592.00 |
| | GF 2.1.5 Registrar el Cur contable de cuentas de Orden | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.693 | 1.743 | 0.223 | 1.966 | Diaria | 1200 | 2359.20 |
| | GF 2.1.6 Registrar el Cur Contable de Fondos de Terceros | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.693 | 1.743 | 0.223 | 1.966 | Diaria | 13000 | 2558.00 |
| | GF 2.1.7 Registrar los Cur contables de la liquidación de existencias | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.693 | 1.743 | 0.223 | 1.966 | Diaria | 10000 | 1966.00 |
| | GF 2.1.8 Registrar los Cur contables por ajustes y reclasificaciones | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.693 | 1.743 | 0.223 | 1.966 | Diaria | 24000 | 47184.00 |
| | GF 2.1.9 Registrar el Cur contable de Fondos a rendir cuentas | 30 | 4.5 | 34.5 | 1.05 | 0.693 | 1.743 | 0.223 | 1.966 | Diaria | 18000 | 35388.00 |
| | GF 2.1.10 Anticipos de Contratos | 15 | 5 | 20 | 0.35 | 0.516 | 0.866 | 0.223 | 1.089 | Diaria | 18000 | 19602.00 |
| | GF 2.2.1 Control Fiscal | 50 | 3 | 53 | 1.6 | 1.83 | 3.43 | 0.223 | 3.653 | Mensual | 12 | 43.84 |
| | GF 2.2.2 Gestion de Remuneraciones | 37.5 | 7.5 | 45 | 1.275 | 1.40865 | 2.68365 | 0.223 | 2.90665 | Diaria | 12000 | 34879.80 |
| | GF 2.2.3 Controlar las hojas de salida del personal militar | 37.5 | 7.5 | 45 | 1.275 | 1.335 | 2.61 | 0.223 | 2.833 | Diaria | 1200 | 3399.60 |
| | GF 2.2.4 Control de Asignaciones al exterior | 37.5 | 7.5 | 45 | 1.275 | 2.01 | 3.285 | 0.223 | 3.508 | Diaria | 1200 | 4209.60 |
| | GF 2.2.5 Realizar el seguimiento a recomendaciones de auditoría internas y externa | 500 | 400 | 900 | 17.5 | 57.5 | 75 | 0.223 | 75.223 | Mensual | 12 | 902.68 |
| | 2.2.6 Controlar la cuenta bancos e ingresos | 20 | 11 | 31 | 0.7 | 1.75 | 2.45 | 0.223 | 2.673 | Diaria | 12000 | 32076.00 |
| | GF 2.2.7 Análisis de Cuentas | 24 | 5 | 29 | 0.945 | 1.68 | 2.625 | 0.223 | 2.848 | Diaria | 12000 | 34176.00 |
| GF 3. GESTIÓN DE LA TESORERIA | GF 3.1.1 Ingresos | 25 | 17 | 42 | 0.95 | 1.67 | 2.62 | 0.223 | 2.843 | Diaria | 13000 | 36959.00 |
| | GF 3.2.1 Pagos en el País | 15 | 6 | 21 | 0.55 | 0.6 | 1.15 | 0.223 | 1.373 | Diaria | 24000 | 32952.00 |
| | GF 3.2.2 Pagos en el Exterior | 15 | 10 | 25 | 0.55 | 1 | 1.55 | 0.223 | 1.773 | Mensual | 500 | 886.50 |
| | GF 3.2.3 Anticipo de Sueldos | 25 | 17 | 42 | 0.95 | 1.67 | 2.62 | 0.223 | 2.843 | Diaria | 10000 | 28430.00 |
| | GF 3.2.4 Actualización de Cuentas Bancarias | 5 | 10 | 15 | 0.4 | 1 | 1.4 | 0.223 | 1.623 | Mensual | 120 | 194.76 |
| | GF 3.3.1 Generación y Declaración de Impuestos | 35 | 17 | 52 | 1.45 | 1.67 | 3.12 | 0.223 | 3.343 | Mensual | 12 | 40.12 |
| | GF 3.3.2 Generación de Nomina Impuesto Relación de Dependencia | 35 | 17 | 52 | 1.45 | 1.67 | 3.12 | 0.223 | 3.343 | Mensual | 12 | 40.12 |
| | GF 3.3.3 Consolidación recuperación IVA | 35 | 17 | 52 | 1.45 | 1.67 | 3.12 | 0.223 | 3.343 | Mensual | 12 | 40.12 |
| | GF 3.4.1 Control de Garantías | 40 | 17 | 57 | 1.5 | 1.67 | 3.17 | 0.223 | 3.393 | Diaria | 500 | 1696.50 |
| | GF 3.4.2 Control de Cauciones | 40 | 17 | 57 | 1.5 | 1.67 | 3.17 | 0.223 | 3.393 | Mensual | 500 | 1696.50 |
| GF. 4 CONTROL FÍSICO DE BIENES | GF 4.1.1 Ingreso y Registro de Bienes | 10 | 10 | 20 | 0.3 | 1 | 1.3 | 0.223 | 1.523 | Semestral | 10000 | 15230.00 |
| | GF 4.1.2 Bajas de Bienes no depreciables | 45 | 10 | 55 | 1.65 | 1 | 2.65 | 0.223 | 2.873 | Semestral | 5000 | 14365.00 |
| | GF 4.1.3 Baja de Bienes Depreciables | 45 | 10 | 55 | 1.65 | 1 | 2.65 | 0.223 | 2.873 | Semestral | 5000 | 14365.00 |
| | GF 4.2.1 Patrimonio real del Ejercicio | 20 | 10 | 30 | 0.8 | 1 | 1.8 | 0.223 | 2.023 | Semestral | 5000 | 10115.00 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | 603825.93 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejercito
Elaborado por: Autores

Tabla Nª 141 Comparativo

CUADRO COMPARATIVO

| SUBPROCESOS | | SITUACION ACTUAL | | SITUACION PROPUESTA | | BENEFICIO | |
|--|--|------------------|----------------------|---------------------|----------------------|--------------|----------------------|
| | | TIEMPO (Min) | COSTO (\$) | TIEMPO (Min) | COSTO (\$) | TIEMPO (Min) | COSTO (\$) |
| GESTION DE PRESUPUESTO | Elaborar proforma de ingresos | 48 | \$ 39.64 | 20 | \$ 15.76 | 28 | \$ 23.88 |
| | Analizar la Programacion financiera | 44 | \$ 9.07 | 13 | \$ 2.95 | 31 | \$ 6.12 |
| | Realizar la emision de certificaciones presupuestarias | 29 | \$ 34,434.00 | 16 | \$ 19,854.00 | 13 | \$ 14,580.00 |
| | Reformas y Modificaciones Presupuestarias | 20 | \$ 28,314.00 | 12 | \$ 17,154.00 | 8 | \$ 11,160.00 |
| | Evaluar la ejecucion presupuestaria | 183 | \$ 6,348.97 | 80 | \$ 9.34 | 103 | \$ 6,339.63 |
| | Ejecutar la clausura y liquidacion presupuestaria | 53 | \$ 12.94 | 23 | \$ 4.15 | 30 | \$ 8.79 |
| GESTION CONTABLE | Generar el Cur de gasto en sistema e-sigef | 34.5 | \$ 30,204.00 | 28 | \$ 24,174.00 | 6.5 | \$ 6,030.00 |
| | Registrar el Cur contable de anticipos | 47.5 | \$ 48,636.00 | 35 | \$ 35,874.00 | 12.5 | \$ 12,762.00 |
| | Registrar el Cur contable para cuentas por Cobrar | 34.5 | \$ 35,388.00 | 28 | \$ 29,358.00 | 6.5 | \$ 6,030.00 |
| | Registro Contable de activos fijos | 34.5 | \$ 23,592.00 | 28 | \$ 19,572.00 | 6.5 | \$ 4,020.00 |
| | Registrar el Cur contable de cuentas de Orden | 34.5 | \$ 2,359.20 | 28 | \$ 1,957.20 | 6.5 | \$ 402.00 |
| | Registrar el Cur Contable de Fondos de Terceros | 34.5 | \$ 25,558.00 | 28 | \$ 21,203.00 | 6.5 | \$ 4,355.00 |
| | Registrar los Cur contables de la liquidacion de existencias | 34.5 | \$ 19,660.00 | 28 | \$ 16,310.00 | 6.5 | \$ 3,350.00 |
| | Registrar los Cur contables por ajustes y reclasificaciones | 34.5 | \$ 47,184.00 | 28 | \$ 39,144.00 | 6.5 | \$ 8,040.00 |
| | Registrar el Cur contable de Fondos a rendir cuentas | 34.5 | \$ 35,388.00 | 28 | \$ 29,358.00 | 6.5 | \$ 6,030.00 |
| | Control Fiscal | 53 | \$ 43.84 | 20 | \$ 18.64 | 33 | \$ 25.20 |
| | Gestion de Remuneraciones | 45 | \$ 34,879.80 | 30 | \$ 23,788.80 | 15 | \$ 11,091.00 |
| | Controlar las hojas de salida del personal militar | 45 | \$ 3,399.60 | 30 | \$ 2,355.60 | 15 | \$ 1,044.00 |
| | Control de Asignaciones al exterior | 45 | \$ 4,209.60 | 30 | \$ 2,895.60 | 15 | \$ 1,314.00 |
| | Realizar el seguimiento a recomendaciones de auditoria internas y externa | 900 | \$ 902.68 | 700 | \$ 698.68 | 200 | \$ 204.00 |
| | Controlar la cuenta bancos e ingresos | 31 | \$ 32,076.00 | 15 | \$ 16,956.00 | 16 | \$ 15,120.00 |
| | Análisis de Cuentas | 29 | \$ 34,176.00 | 21 | \$ 23,676.00 | 8 | \$ 10,500.00 |
| GESTION DE TESORERIA | Gestion de Recaudaciones | 57 | \$ 37,153.76 | 30 | \$ 24,999.00 | 27 | \$ 12,154.76 |
| | Gestion de Pagos en Pais | 21 | \$ 32,952.00 | 20 | \$ 28,152.00 | 1 | \$ 4,800.00 |
| | Gestion de Pagos en el exterior | 25 | \$ 886.50 | 20 | \$ 606.50 | 5 | \$ 280.00 |
| | Gestion de Anticipos de Sueldos | 42 | \$ 28,430.00 | 25 | \$ 13,630.00 | 17 | \$ 14,800.00 |
| | Generacion y declaracion de Impuestos | 104 | \$ 80.23 | 20 | \$ 14.56 | 84 | \$ 65.68 |
| | Generacion de Nomina e Impuesto Relacion de dependencia | 52 | \$ 40.12 | 20 | \$ 14.56 | 32 | \$ 25.56 |
| | Realizar registro, control y costo de garantias | 57 | \$ 1,696.50 | 30 | \$ 736.50 | 27 | \$ 960.00 |
| Realizar Registro y control de Causiones | 57 | \$ 1,696.50 | 30 | \$ 736.50 | 27 | \$ 960.00 | |
| GESTION DE BIENES | Realizar el ingreso de bienes adquiridos | 20 | \$ 15,230.00 | 13 | \$ 7,530.00 | 7 | \$ 7,700.00 |
| | Efectuar la baja, venta y remate de bienes, Biologicos, depreciables y no depreciables | 110 | \$ 28,730.00 | 60 | \$ 16,215.00 | 50 | \$ 12,515.00 |
| | Consolidacion del Patrimonio | 30 | \$ 10,115.00 | 20 | \$ 6,065.00 | 10 | \$ 4,050.00 |
| TOTAL | | 2423.5 | \$ 603,825.93 | 1557 | \$ 423,079.32 | 866.5 | \$ 180,746.62 |

Fuente: Dirección de Finanzas del Ejército

Elaborado por: Autores

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a Flujo diagramación, aplicadas a cada proceso, de las cuales se han obtenido resultados positivos que reflejan el cambio organizacional con su inmediata aplicación. Como parte de la propuesta se han realizado cambios en las actividades de cada proceso lo cual incrementa notoriamente los niveles de eficiencia tanto en tiempo, como en costo en todos los procesos y obtener un ahorro en los tiempos incurridos y los costos del personal.

La matriz de análisis comparativo indica que con la implementación de los procesos mejorados, la Dirección de Finanzas del Ejército optimizará su funcionamiento, lo que le permitirá brindar un mejor servicio a los usuarios.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a 866.5 minutos y 180.746,62 dólares anuales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el fin de mejorar todas las actividades de la Dirección de Finanzas del Ejército con el objetivo principal de promover la eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios, después de haber realizado los análisis y estudios pertinentes exponemos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES

1. La Dirección de Finanzas del Ejército no tiene claro los conceptos de cadena de valor y mapa de procesos ya que no se ajustan a la teoría con la que deben ser construidas estas herramientas, dando como resultado una falsa situación actual de la institución.
2. El inventario de procesos actual de la Dirección de finanzas es muy extenso y confuso, ya que los procesos no están bien definidos ni estructurados por lo tanto los productos de los mismos no están asignados correctamente dando como resultado una gestión poco eficiente y dificultosa.
3. La Dirección de Finanzas del Ejército dispone de un manual de funciones desactualizado y no de acuerdo a la metodología para la administración de procesos en las instituciones públicas, no posee procedimientos establecidos que oriente adecuadamente el accionar organizacional.

4. Existe personal asignado a funciones financieras que no cuenta con el perfil adecuado para desempeñar las mismas, produciendo una ineficiencia en la ejecución del proceso y generando más costos y tiempo para la gestión del mismo.
5. Existen actividades que deben ser necesariamente suprimidas, así como también demasiados funcionarios asignados para la ejecución de un mismo proceso ya que no existe la capacitación suficiente para el desempeño del mismo, los costos en los que se incurren estas actividades que no agregan valor son altos y son cuellos de botella que no permiten el buen desempeño de toda la gestión financiera.
6. Con Respecto a los resultados obtenidos en esta tesis, concluimos que la mejor opción en la resolución efectiva del problema planteado en la Dirección de Finanzas del Ejército es la implementación de un modelo organizacional por procesos que permita determinar el tipo de sistema que debe poseer para que la prestación de sus servicios pueda mejorar en su efectividad.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Poner en marcha el contenido de la presente tesis, para lo cual se deberá realizar un programa de capacitación para todos los funcionarios, socializando la cadena de valor propuesta, empleando la gestión por procesos propuestos en la misma.
2. Gestionar un plan de implementación del inventario de procesos propuesto y en base a este asignar responsables para todos los procesos de tal manera que cada uno de estos pueda ser medido y supervisado, mejorando su cumplimiento según los indicadores establecidos.
3. Aplicar el Manual de procesos propuesto, el mismo que cuenta con procesos bien definidos, documentados y estandarizados de tal manera que su ejecución dentro de la Dirección de Finanzas del Ejército ha sido considerada como prioritaria y de mucho beneficio para la misma.
4. El personal asignado a funciones de la Dirección de Finanzas deberá cumplir el perfil adecuado para desempeñar dichas funciones, Aplicando las estrategias propuestas en el análisis FODA para así lograr alcanzar los objetivos y la visión del direccionamiento estratégico de tal manera que puedan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades.
5. Para lograr obtener los beneficios financieros propuestos en nuestro modelo de Costeo, se debe de suprimir algunas actividades que no agregan valor a la organización y recortar personal que no se encuentra capacitado para cumplir las funciones asignadas del cargo, reemplazándolos por personal con el perfil profesional adecuado para ejercer el mismo y con remuneraciones mucho más bajas, siendo estas medidas obligatorias para poder obtener dichos beneficios.

6. Es prioritario que la Dirección de Finanzas del Ejército aplique en forma secuencial todos los procesos planteados, toda vez que está diseñado según las características y requerimientos propios de la organización a fin de que realice una mejor ejecución presupuestaria y disminuya en lo posible algunos errores que pueden cometerse al ejecutar que carezcan de la actitud y aptitud del personal necesaria para ejecutar su asignación por parte del Estado.

Por las consideraciones realizadas se recomienda realizar la difusión e incorporación de los procesos los mismos que permitirá viabilizar en forma adecuada los recursos financieros; que será de beneficio no solamente por hacer conocer la nueva estructura, sino que tendrá impacto en la institución y en beneficio de las Fuerzas Armadas.

Se recomienda su aprobación, toda vez que permitiría elevar el nivel de eficiencia y efectividad en la gestión que realiza la Dirección de Finanzas.

BIBLIOGRAFÍA

Armine,H. Ritchey 1989 Gerencia Organizacional, Prentice - Hall

Camp, R. 1989 Business Process Benchmarking. Quality Resources.

Druker,P. 1996 La Administración en una época de Grandes Cambios", Editorial Sudamericana.1996.

Duncan, A. 1986 Quality Control,I 5th de Homewood, Ill., Irwin, Inc.

Davis,N. 1991 Comportamiento en el trabajo: Comportamiento Organizacional, McGrawHill.

Evans,J. y Lindsay,W. 1995 Administración y Control de la Calidad, Grupo Editorial Iberoamericano.

Fellers,G. 1991 Casos y Continuidad de procesos, Milwaukee, Wis., ASQC, Quality Press.

SFP, Mexico. (2008, Septiembre). Programa de mejora de la gestión procesos eficientes.Accesado desde http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/pmg_procesos_eficientes

SFP, Mexico. (2008, Octubre). Guía técnica sistema procesos eficientes. Bajado desde http://portal.funcionpublica.gob.mx:080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/sistema_procesos_eficientes_octubre_2008.pdf

SFP, Mexico. (2008, Septiembre). Herramientas para el análisis y mejora de procesos.Bajado desde <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>

- SFP, Mexico. (2008, Octubre). Matriz de correlacion. Bajado desde http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/matriz_de_correlacion.pdf
- SFP, Mexico. (2008, Septiembre). Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Bajado desde <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/herramientas.pdf>
- SFP, Mexico. (2008, Septiembre). Instructivo para el registro de los productos de las OM o equivalentes en simca . Bajado desde http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/instructivo_registro_en_simca.pdf
- SFP, Mexico. (2008, Septiembre). Cálculo de ucas y metas. Bajado desde http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1581/8/calculo_de_ucas_y_metas.pdf
- Manu, M. (2006, Noviembre 27). Por que la gestión por procesos. Bajado desde http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- Manu, M. (2006, Noviembre 27). Integrar sistemas. Bajado desde http://web.jet.es/amozarrain/sistemas_gestion.htm
- OMG, .(2008, Enero 17).Business process model and notation v1.1.Bajado desde <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF/>
- Douglas Montgomery (2004). Introduction to Statistical Quality Control, Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., pp. 776.
- Booker, J. M.; Raines, M.; Swift, K. G. (2001). Designing capable and reliable products, Oxford [England]: Butterworth Heinemann.

Ramón, Borja (2010). Control Estadístico de Procesos: CEFE Centro de Formación Empresarial

Robert Johnson & Patricia Kuby (2005). Estadística elemental, lo esencial, Thomson.

ISO 9000. (2010, September 18). En Wikipedia, The Free Encyclopedia. Vistada 16:07, Septiembre 23, 2010, desde