

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“SISTEMATIZACION DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE
LOS RECURSOS ECONOMICOS A LAS UNIDADES DE LA
POLICIA NACIONAL”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
ESPECIALISTA EN GESTION DE PROYECTOS**

**ECO. MERCI ANGELINA GARCIA VAICILIA
mercigarciav@yahoo.com**

**DIRECTOR: FRANCISCO PATRICIO ESPIN ZAPATA
pespinz@gmail.com**

QUITO-ECUADOR

DECLARACION

Yo Merci Angelina García Vaicilia, declaro que el trabajo descrito, es de mi propia autoría, el mismo que no ha sido presentado por ningún otro grado o calificación profesional, también debo manifestar que para el desarrollo de la investigación me he permitido realizar diferentes consultas como libros escritos, Internet, y otros documentos que se encuentran en las referencias bibliográficas.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Eco. Merci Angelina García Vaicilia

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Eco. Merci García Vaicilia, bajo mi supervisión.

Ing. Patricio Espín Zapata
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a Dios por permitir que siga adelante hasta culminar mi carrera, también al Ing. Patricio Espin Zapata mi Director del Proyecto, quién con su sapiencia, su profesionalismo, ha sabido guiarme hasta concluir con la presente investigación, a todos mis maestros que supieron impartir sus conocimientos y a todas las personas de la Escuela de Postgrado que me ayudaron de una u otra manera, para llegar a finalizar este trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi **Madre**, por ser la persona que siempre me ha apoyado en el devenir diario y en todo lo que me propongo a realizar como metas de mi vida.

INDICE

DECLARACION	i
CERTIFICACION	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE	v
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE GRAFICOS	xi
INDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
PRESENTACION	xv

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1 PLAN ESTRATEGICO DE MODERNIZACIÓN Y TRANSFORMACION INTEGRAL DE LA POLICIA NACIONAL PARA EL SIGLO XXI (2004-2014)	4
1.1.1 MISION	5
1.1.2 VISION	5
1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES	5
1.1.4 POLITICAS INSTITUCIONALES	6
1.1.5 OBJETIVOS	6
1.1.6 ESTRATEGIAS	7
1.2 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA	10

CAPITULO II: ELABORACION DE FORMATOS PARA ESTANDARIZAR LA INFORMACION QUE REMITEN LAS UNIDADES

2.1 PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO	13
2.1.1 CLASIFICACIÓN POR INSTITUCIONES	16
2.1.2 SEGÚN EL OBJETO DEL GASTO	18
2.1.3 POR RENGLONES ECONÓMICOS	19

	VI
2.1.4 POR FUNCIONES_____	20
2.2 PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES_____	26
2.3 PROGRAMACION PRESUPUESTARIA_____	26
2.4 PROFORMA PRESUPUESTARIA DE LA POLICIA NACIONAL _____	29
2.4.1 INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROFORMA PRESUPUESTARIA DE LAS DIRECCIONES GENERALES Y NACIONALES, COMANDOS DISTRITALES, PROVINCIALES Y UNIDADES ESPECIALES DE LA POLICIA NACIONAL_____	30
2.5 PASOS PARA LA APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA POLICIA NACIONAL_____	40
2.6 PRESUPUESTO GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL _____	42
2.6.1 DISTRIBUCION DE LAS ASIGNACIONES MENSUALES PARA LAS UNIDADES POLICIALES_____	45
2.6.2 LIQUIDACION DE LAS ASIGNACIONES MENSUALES_____	46
2.6.3 FORMATO DE LIQUIDACION DE ASIGNACIONES MENSUALES_____	47
2.6.3.1 Formato de Liquidación de Ingresos_____	48
2.6.3.2 Formato de Liquidación de Gastos_____	49
2.6.4 INSTRUCTIVO PARA ELABORACIÓN DE LOS REPORTES DE INGRESOS Y GASTOS_____	50
2.6.5 TRANSFERENCIAS DE LAS ASIGNACIONES MENSUALES_____	67

CAPITULO III: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION

ECONOMICO FINANCIERO PARA CONSEGUIR LOS RECURSOS ECONOMICOS EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

3.1 SISTEMA DE GESTION _____	68
3.1.1 SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD_____	71
3.1.1.1 Principios para la Gestión de Calidad_____	72
3.1.1.2 Comprensión del enfoque basado en procesos_____	89
3.1.1.3 Implementación del enfoque basado en proceso de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 _____	95
3.1.1.4 Comprensión del enfoque de sistema para la gestión_____	96

	VII
3.1.1.5 El Mejoramiento continuo_____	97
3.1.1.5.1 <i>Diagnóstico y mejora de la Calidad</i> _____	98
3.1.1.5.2 <i>Vínculos entre la ISO 9004:2000 y los Modelos de Excelencia</i> _____	98
3.1.1.5.3 <i>El despliegue hacia la Mejora Continua, Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora</i> _____	101
3.2.2 SISTEMA DE GESTION ECONOMICA FINANCIERA_____	102
3.2.2.1 Estrategias eficaces para la Gestión Económico-Financiera____	105
3.2.2.2 Estructura y funcionamiento del Sistema de Gestión Económico Financiero_____	108
3.2.2.3 Requisitos para implantar el Sistema de Gestión Económico Financiero_____	110
3.2.2.4 Pasos a seguir para la implementación de un Sistema de Gestión Económico Financiero_____	114
3.3 SISTEMA DE GESTION ECONOMICO FINANCIERO DE LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA PARA OBTENER LOS RECURSOS ECONOMICOS DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS_____	116

**CAPITULO IV: PLANIFICACION OPORTUNA DE SOLICITUD DE
RECURSOS ECONOMICOS AL MINISTERIO DE ECONOMIA
Y FINANZAS**

4.1 PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA_____	125
4.1.1 OBJETIVO Y ALCANCE_____	125
4.1.2 PROCEDIMIENTO_____	129
4.1.3 OBLIGATORIEDAD_____	130
4.1.4 PROGRAMACION PERIODICO DE CAJA DEL TESORO NACIONAL _____	130
4.1.5 APROBACIÓN DEL PROGRAMA PERIODICO DE CAJA DEL GOBIERNO CENTRAL_____	131
4.1.6 REFORMAS DE LA PROGRAMACION PERIODICA	

DE CAJA_____	131
4.2 PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL _____	132
4.2.1 FORMATO DE PRESENTACION DE LA PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL ANTE EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS_____	133
4.2.2 EJEMPLO DE PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA_____	134
4.3 PROPUESTA DE CÓMO SE DEBERIA PRESENTAR LA PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA_____	135
4.3.1 PASOS PARA ELABORAR LA PROGRAMACION PERIODICA PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL_____	135
4.3.2 EJEMPLO DE CÓMO SE DEBERIA SOLICITAR LA PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL_____	137
4.4 PLANIFICACION _____	138
4.4.1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN_____	138
4.4.2 ASPECTOS GENERALES E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN_____	140
4.4.3 PLANIFICACIÓN. DEFINICIÓN_____	140
4.4.4 CLASES DE PLANIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS_____	140
4.4.5 PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN_____	143
4.5 PLANIFICACIÓN QUE SE DEBERIA REALIZAR PARA OBTENER LOS RECURSOS ECONOMICOS EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS_____	143
4.6 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL_____	144
4.6.1 OBJETIVO_____	145
4.6.2 ALCANCE_____	145
4.6.3 RESPONSABILIDAD_____	145
4.6.4 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN_____	145
4.6.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION RECIBIDA_____	146

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES_____	147
5.2	RECOMENDACIONES_____	149
	BIBLIOGRAFIA_____	150

INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 RESUMEN DE INGRESOS _____	43
CUADRO No. 2 RESUMEN TIPO DE GASTO _____	44
CUADRO No.3 COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE EXCELENCIA Y LA ISO 9004:2000 _____	99

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No. 1 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA_____	12
GRAFICO No. 2 PASOS PARA LA APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA POLICIA NACIONAL_____	41
GRAFICO No. 3 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD MEJORA CONTINUA_____	72
GRAFICO No. 4 EL CICLO P-H-V-A_____	92
GRAFICO No. 5 PROCESOS DE ENTRADA Y SALIDA_____	97
GRAFICO No. 6 MODELOS DE EXCELENCIA_____	100
GRAFICO No. 7 ASPECTOS ESENCIALES DE LA NORMA GEF 55001 DE GESTION ECONOMICO FINANCIERA_____	110
GRÁFICO No. 8 MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTION ECONOMICA FINANCIERO_____	112

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 FORMULARIO ELABORACION PROFORMA PRESUPUESTARIA DE LA PROFORMA PRESUPUESTARIA_____	153
ANEXO 2 FORMULARIO No. 3 PARA REMITIR LA PROFORMA PRESUPUESTARIA AL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS _____	173

RESUMEN

En el presente proyecto se propone realizar una sistematización del proceso de transferencia de los recursos económicos a las unidades de la Policía Nacional, a través de estandarizar la información que remiten las unidades policiales a la Dirección Nacional Financiera, para lo cual todas las Direcciones Generales, Direcciones Nacionales, Comandos Provinciales, Unidades Especiales y Escuelas de Formación Perfeccionamiento y Especialización deberán remitir a la Dirección Nacional Financiera lo siguiente:

- 1.- Reporte de Ingresos
- 2.- Reporte de Gastos
- 3.- Conciliación Bancaria
- 4.- Copia de Estado de Cuenta
- 5.- Balance de Comprobación

Los formatos de Ingresos y de Gastos propuestos en la presente investigación son estándares y deben obligatoriamente presentar bajo el esquema propuesto a fin de que a los Analistas de Presupuesto se les facilite la revisión de la información y puedan realizar las correcciones respectivas y así mismo transferir los recursos económicos que necesitan las unidades policiales para cubrir las necesidades.

Con la finalidad de contar con los recursos económicos suficientes en la cuenta de ingresos de la Policía Nacional, es necesario se plantee un Sistema de Gestión para conseguir los recursos económicos en el Ministerio de Economía y Finanzas, en tal razón, se nombra un equipo de trabajo que se encargará de cumplir varias tareas entre ellas la gestión que deben realizar para la aprobación de la

Programación Periódica de Caja en la Subsecretaría de Presupuesto, los primeros días de cada mes, el equipo es el siguiente:

- 1.- Director Técnico Financiero
- 2.- Jefe de Presupuesto
- 3.- Jefe de Contabilidad

Así mismo, se propone realizar una planificada Programación Periódica de Caja, en el que se involucra a todos los Analistas de Presupuesto, para que de acuerdo a las necesidades de cada unidad se solicite oportunamente los recursos y se evite estar haciendo de manera mensual reformas a la Programación Periódica de Caja, consecuentemente, se debe capacitar al personal del área de la Dirección Nacional Financiera para que conozcan la nueva forma de presentar y de solicitar al Ministerio de Economía y Finanzas la Programación Periódica de caja.

También es importante anotar que se propone una planificación oportuna para obtener los recursos económicos, anotando las fechas en las que se debe cumplir cada actividad.

PRESENTACION

Este estudio es una propuesta de la Sistematización del Proceso de Transferencia de los recursos económicos a las Unidades de la Policía Nacional, conformado por cinco capítulos.

El capítulo uno corresponde a la Introducción en el cual partiendo del Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional, se procura que la Dirección Nacional Financiera se modernice en las actividades que realiza, de tal manera que esos cambios se verían reflejados en las Jefaturas Financieras a nivel nacional, teniendo en consideración que el área financiera es el motor principal, para que las actividades programadas se puedan cumplir con eficiencia.

En el capítulo dos se realizan formatos tanto de ingresos como de egresos con la finalidad de estandarizar la información que remiten las unidades policiales a la Dirección Nacional Financiera, lo que quiere decir que los reportes de ingresos recibidos y los gastos efectuados tendrán un mismo formato para todas las Jefaturas Financieras, esto permitirá a los analistas de presupuesto facilidad en la revisión y el análisis de las partidas presupuestarias, y lo que es más importante las transferencia oportuna de los recursos económicos, para que puedan cubrir las necesidades de cada unidad policial.

En el capítulo tres se plantea un sistema de gestión para conseguir los recursos económicos en el Ministerio de Economía y Finanzas, de tal manera que los primeros días de cada mes ya se obtenga los recursos en la cuenta de ingresos de la Policía, e inmediatamente recibidos los reportes mensuales, que envían las unidades policiales y luego de revisados se pueda enviar los recursos solicitados.

En el capítulo cuatro se establece una planificación oportuna para conseguir los recursos económicos en el Ministerio de Economía y Finanzas, en el cual se designan nuevas tareas a los analistas de presupuesto, para que de manera organizada se elabore la Programación Periódica de Caja, y se evite las reformas que mensualmente se hace.

En el capítulo cinco se presenta las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que se sugieren como apoyo a esta investigación.

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

La Policía Nacional se encuentra en el proceso de modernización institucional, con el propósito de proporcionar a la ciudadanía un servicio adecuado, consecuentemente se ha elaborado el Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral 2004-2014 en el cual como una de las Políticas Institucionales indica “RACIONALIZACION DE PROCESOS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL PUBLICO”, y como estrategias “ESTABLECER Y DEFINIR LAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LOS SERVICIOS POLICIALES”

La actual administración de la Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional del Ecuador, empeñada en elevar la calidad de la intervención institucional para contribuir de manera eficaz en el desarrollo nacional, por medio de su rol participativo en los términos definidos en la Constitución del Estado Ecuatoriano, ha emprendido en un proceso de cambio y mejoramiento de los procesos de gestión, que le permita enfrentar con éxito la actual realidad socio-económica de la nación, en el nuevo entorno de desarrollo global.

La Dirección Nacional Financiera, ha programado algunas actividades relacionadas con el Desarrollo Organizacional y Tecnológico, por lo que se hace necesario implantar una sistematización del proceso de transferencia de los recursos económicos a las unidades de la Policía Nacional, con la finalidad de que las unidades policiales a nivel nacional tengan los recursos económicos

disponibles para que puedan cubrir los gastos que demandan las actividades diarias que realiza la Policía Nacional en bien de la comunidad.

Tomando en consideración que el área financiera es el motor principal para el funcionamiento de todas las actividades operativas y administrativas que realiza la Policía Nacional, es necesario que se enmarque dentro del mercado globalizado, para que pueda brindar un mejor servicio tanto al cliente interno como externo, por lo tanto, es importante que se agoten todos los esfuerzos para que se pueda generar este nuevo cambio, ahora lo que queda es que todos pongan de parte para contribuir al mejoramiento continuo, por que se debe pensar que si se moderniza la Dirección Nacional Financiera, se estará modernizando a todas las Jefaturas Financieras a nivel nacional, y se exigiría a los jefes financieros un trabajo mas transparente, efectivo y eficaz.

El mejoramiento en la transferencia de los recursos económicos, la planificación oportuna para obtener los recursos económicos y un sistema de gestión adecuado, se vería reflejado hacia los clientes externos, por cuanto se tiene proveedores que brindan diferentes servicios, y con este nuevo cambio no existiría demora en los pagos.

Así lo primordial para alcanzar el cambio, es integrar, el sistema financiero (resultados gerenciales y sus proyecciones) al proceso decisorio de la Planificación Estratégica. Mientras no exista esta integración, todos los esfuerzos de buen servicio a la comunidad serán vanos.

Por lo manifestado anteriormente, la definición y racionalización de los procesos administrativos y operativos de la Dirección Nacional Financiera, deben ser establecidos formalmente luego de un análisis exhaustivo, que determine la forma más eficiente, eficaz y segura de manejar las finanzas de la Policía Nacional.

La sistematización del proceso de transferencia de los recursos económicos a las unidades de la Policía Nacional, es fundamental por cuanto a la institución policial le permitiría cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales plasmados en

el Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral, así mismo, la implantación de esta herramienta, le permitirá a la Dirección Nacional Financiera fortalecerse en el manejo económico-financiero de la institución y le permitirá proporcionar a todos los niveles de la Institución el servicio financiero que se necesita.

La acción primordial de la Gestión Financiera, será la de participar en acciones gerenciales en el mejoramiento de las fuentes de financiamiento de la institución, presentación de datos estadísticos e indicadores de eficacia y eficiencia, preparar toda la información relacionada con el resultado de las inversiones y del gasto; lo cual será la base para rendir cuentas a la sociedad ecuatoriana.

También es importante resaltar que la Policía Nacional tiene muchas actividades que cumplir y para que se haga efectiva su labor es necesario que cuente con los suficientes recursos económicos, esto le permitiría a la institución policial seguir dando todo su contingente y continuar luchando contra los elevados índices de violencia y de criminalidad, especialmente en lo relacionado a violencia intrafamiliar, secuestro y extorsión, delitos de narcotráfico, crimen organizado, delincuencia común y sobre todo, delitos de impacto social como hurtos menores, estafas, robos, lesiones físicas, asaltos y homicidios, quienes generan una grave sensación de inseguridad en la ciudadanía, así mismo, se agrava por un nivel exagerado de desconfianza social en los organismos encargados de la administración de justicia.

El Estado como responsable de garantizar la seguridad en todos los ámbitos del convivir nacional y propiciar el desarrollo social, económico y político, al observar que el fenómeno del delito aumenta, reacciona activando mecanismos constitucionales para garantizar la paz pública.

La ciudadanía no es indiferente a los hechos que suceden, más bien se pone alerta, esperando resultados que no se producen; y es por ello que presiona a los gobiernos locales, en busca de soluciones, los mismos que tratan de cristalizar los anhelos ciudadanos.

La solución no está en crear otras policías, el camino es capacitar y lograr un cambio de actitud del policía y una activa participación de la comunidad por su seguridad.

Lo que la sociedad civil demanda, es mayor seguridad ciudadana, que no exista índices de crimen y violencia, y que la Policía Nacional brinde un servicio oportuno, efectivo y eficiente, haciéndola de esta manera una institución del Estado comprometida con la protección de los derechos humanos, la dignidad humana y las garantías individuales en general.

En un sentido general, la actividad policial es un servicio que brinda el Estado con el fin de dotar al colectivo social, de las condiciones necesarias para la normal y pacífica convivencia ciudadana, asegurando con ello el desarrollo y progreso; mejorando la calidad de vida de la ciudadanía y permitiendo que la sociedad ejerza sus derechos y libertades consignados en la Constitución Política del Estado.

De lo anterior se puede colegir que el Estado es quien otorga facultades para la actuación policial, por medio de la imposición de leyes, reglamentos y normas, que son reclamadas por la sociedad. El desarrollo de los pueblos depende en gran medida de una adecuada organización y administración del Gobierno Central, para que se cumpla con la normatividad social impuesta, y vele por el buen desarrollo económico y social .

1.1 PLAN ESTRATEGICO DE MODERNIZACIÓN Y TRANSFORMACION INTEGRAL DE LA POLICIA NACIONAL PARA EL SIGLO XXI (2004-2014)

El dramático y vertiginoso curso de los acontecimientos en un mundo globalizado, así como las justas demandas de la sociedad ecuatoriana, para alcanzar el desarrollo integral, exigen de todas las instituciones del Estado un atento y

continuo proceso de modernización, con el fin de que actualicen sus estructuras legal, orgánica y funcional, convirtiéndolas en herramientas del progreso colectivo. En coincidencia plena con estas elevadas finalidades de servicio al bien común, la Policía Nacional del Ecuador ha ejecutado los estudios, análisis y definiciones indispensables para estructurar un “Programa de Modernización y Transformación Integrales”, coherente, de cara al siglo XXI y sobre el fundamento básico de que el ser humano ha de constituir siempre la medida la inspiración y la referencia esencial de su misión.

La Policía Nacional, en el año 2004 formuló el Plan Estratégico de Modernización con la utilización de ideas, criterios y elementos de juicio, que registraron la más amplia participación democrática tanto de los actores externos cuanto de los internos, quienes expusieron sus demandas y expectativas, dentro de un clima de franqueza y colaboración.

1.1.1 MISIÓN

Brindar servicios de seguridad ciudadana y orden público, con calidad y ética, en el marco de la legislación vigente, respetando la dignidad humana, para que los actores sociales puedan convivir en paz y ejercer con libertad sus derechos.

1.1.2 VISIÓN

La Policía Nacional del Ecuador, será una Institución sólida, confiable, efectiva y eficiente, de servicio a la ciudadanía, sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos, dotada de una educación permanente, tecnología moderna, y estructura adecuada; recurso humano calificado y comprometido con los intereses de la comunidad, que contribuya a mejorar los niveles de competitividad para el desarrollo integral del país, a fin de enfrentar con éxito los retos del futuro.

1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

Honestidad

Disciplina

Liderazgo

Responsabilidad

Solidaridad

Tolerancia

Respeto a la dignidad y a los derechos humanos

Vocación de servicio

Justicia y equidad

Lealtad con los principios

Efectividad y eficiencia

Mejoramiento continuo

1.1.4 POLITICAS INSTITUCIONALES

- 1.- *Policía Humanizada al servicio de la comunidad*
- 2.- *Participación ciudadana para mejorar la confianza y transparentar el trabajo policial.*
- 3.- *Cambio de actitud y mentalidad*
- 4.- *Formación y capacitación integral*
- 5.- *Racionalización de procesos para mejorar la atención al Público*
- 6.- *Gerenciamiento de la planificación, gestión y desarrollo institucional*
- 7.- *Motivación y satisfacción laboral*

1.1.5 OBJETIVOS

1. *Modernizar y fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad ciudadana.*
2. *Incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la comunidad en los servicios policiales.*
3. *Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción.*
4. *Elevar los niveles de formación humana, cultural y técnica de los miembros de la Institución, para mejorar los servicios policiales.*
5. *Lograr que la Policía Nacional reformule su base legal y su estructura orgánica, que guíen a su acción institucional en el marco de las políticas sociales del Estado.*

6. *Asegurar la dotación oportuna de recursos económicos, logísticos y tecnológicos para el cumplimiento de su misión.*
7. *Incrementar permanentemente el nivel de satisfacción laboral de los miembros de la Policía Nacional.*

1.1.6 *ESTRATEGIAS*

1. *Reestructurar los sistemas operativos policiales, acordes a las demandas ciudadanas e índices delincuenciales.*
2. *Fortalecer los servicios policiales especializados de apoyo a la Administración de Justicia.*
3. *Reducir los tiempos de respuesta a los auxilios solicitados por la comunidad.*
4. *Fortalecer la Policía Comunitaria con la participación de las autoridades locales y la comunidad.*
5. *Institucionalizar mecanismos de participación de la comunidad en programas de seguridad ciudadana.*
6. *Incorporar indicadores de gestión a todas las actividades operativas de los servicios policiales.*
7. *Estandarizar la aplicación de los procedimientos policiales, fundamentados en la normativa vigente y difundirlos a nivel nacional.*
8. *Generar una cultura de calidad en el servicio policial.*
9. *Racionalizar y simplificar los procesos de los servicios policiales.*
10. *Desconcentrar las funciones de las áreas operativa, económica y Administrativa.*
11. *Establecer un sistema de denuncias, quejas, sugerencias y recomendaciones sobre la calidad de los servicios policiales.*
12. *Crear un sistema de medición de los niveles de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios policiales.*
13. *Alcanzar la certificación internacional de calidad de los servicios policiales.*
14. *Controlar adecuadamente el funcionamiento de los servicios de seguridad privada.*
15. *Establecer un sistema de rendición de cuentas.*
16. *Crear veedurías ciudadanas conformadas por personas representativas de la sociedad para evaluar los servicios policiales.*

17. *Desarrollar programas permanentes de capacitación en valores.*
18. *Formular políticas y aplicar procedimientos para evitar la corrupción.*
19. *Respaldo legal a los procedimientos policiales bien sustentados.*
20. *Formular políticas que guíen la gestión de la educación y capacitación continua del personal policial.*
21. *Reformar el reglamento de ingreso de aspirantes a la Escuela Superior de Policía, a fin de considerar como requisito el título profesional de nivel superior.*
22. *Crear una extensión de la Escuela Superior de Policía en el Cuarto Distrito, para la formación de oficiales de las regiones de Litoral y Austro.*
23. *Desarrollar programas de capacitación para el mejoramiento continuo.*
24. *Institucionalizar en el sistema educativo la filosofía de policía comunitaria.*
25. *Concretar alianzas estratégicas con centros de educación superior nacionales e internacionales.*
26. *Establecer un sistema de evaluación progresiva de los procesos de educación y capacitación policial.*
27. *Conformar comisiones interinstitucionales y multidisciplinarias que permitan lograr el objetivo.*
28. *Constituir el Consejo Nacional de Policía con representantes de la sociedad civil, acorde con la nueva misión institucional.*
29. *Inventariar, organizar y difundir las leyes y reglamentos vigentes.*
30. *Elaborar proyectos de Ley sujetos a consenso, que permitan reformas a la Constitución Política del Estado, Leyes y Reglamentos vigentes.*
31. *Analizar experiencias de otros países en el ámbito de la seguridad ciudadana que puedan aplicarse a nuestra realidad política y social.*
32. *Promover la participación activa de la Función Legislativa en el proceso de reformas legales.*
33. *Establecer y definir las funciones y competencias de los servicios policiales.*
34. *Elaborar la nueva estructura orgánica funcional de la Policía Nacional, para mejorar los sistemas de gestión policial.*
35. *Modernizar el Sistema Judicial de la Policía Nacional.*
36. *Elaborar y presentar al país, un esquema de las necesidades financieras y logísticas para el cumplimiento eficiente y eficaz de la misión policial.*
37. *Diseñar mecanismos para lograr la eficiencia y transparencia en los gastos.*

38. *Promover la participación de actores sociales de la comunidad en los procesos de consecución y uso de los recursos.*
39. *Diseñar mecanismos innovadores para obtener ingresos que financien la gestión policial.*
40. *Mejorar el sistema de alimentación de los miembros de la Institución.*
41. *Evaluar las disponibilidades logísticas, económicas y tecnológicas de las unidades policiales para determinar la oferta de los servicios.*
42. *Establecer un sistema que garantice la dotación de recursos logísticos y tecnológicos, con el fin de alcanzar el nivel operativo aceptable de seguridad ciudadana.*
43. *Incorporar tecnología moderna para mejorar la prestación de los servicios policiales.*
44. *Optimizar el uso de recursos logísticos y tecnológicos para incrementar la productividad institucional.*
45. *Formular políticas y directrices para la administración de los recursos logísticos y tecnológicos.*
46. *Implantar un sistema técnico de administración de recursos humanos basado en los méritos y resultados del desempeño laboral.*
47. *Racionalizar los pases y traslados de los miembros de la Policía Nacional.*
48. *Establecer un sistema técnico y justo de remuneraciones para los miembros de la Policía Nacional.*
49. *Establecer un sistema técnico y justo de remuneraciones para los miembros de la Policía Nacional.*
50. *Planificar y propender cambios en las jornadas laborales, para que se sujeten a la normatividad vigente.*
51. *Modernizar y fortalecer los servicios sociales en beneficio del personal policial.*
52. *Institucionalizar sistemas de motivación para el personal policial¹.*

¹Tomado del Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional para el siglo XXI (2004-2014)

1.2 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA

De acuerdo con el Reglamento Orgánico Funcional la Dirección Nacional Financiera en su **CAPITULO II DE LA ESTRUCTURA ORGANICA** se establece de la siguiente manera:

Art. 2.- *La Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional, para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades tendrá los siguientes Niveles Administrativos.*

- 1.- *Nivel Directivo*
- 2.- *Nivel Técnico Administrativo*
- 3.- *Nivel Operacional*

Art. 3.- *El nivel Directivo, constituye el más alto nivel de decisión, está integrado por:*

- 1.- *Comandante General de la Policía Nacional*
- 2.- *Dirección Nacional Financiera*

Art. 4.- *El nivel Técnico Administrativo estará constituido por:*

a.- *La Dirección Técnica Financiera con:*

1.- *División de Consolidación Financiera, con los Departamentos Centrales de:*

- 1.1. *Presupuesto*
- 1.2. *Contabilidad*
- 1.3. *Administración de Activos Fijos*

2.- *División Financiera de la Comandancia General, integrada por los Departamentos de:*

- 2.1. *Contabilidad*
- 2.2. *Presupuesto*
- 2.3. *Administración de Caja*
- 2.4. *Administración de Activos Fijos*
- 2.5. *Bodega*

3.- *Unidades Auxiliares de:*

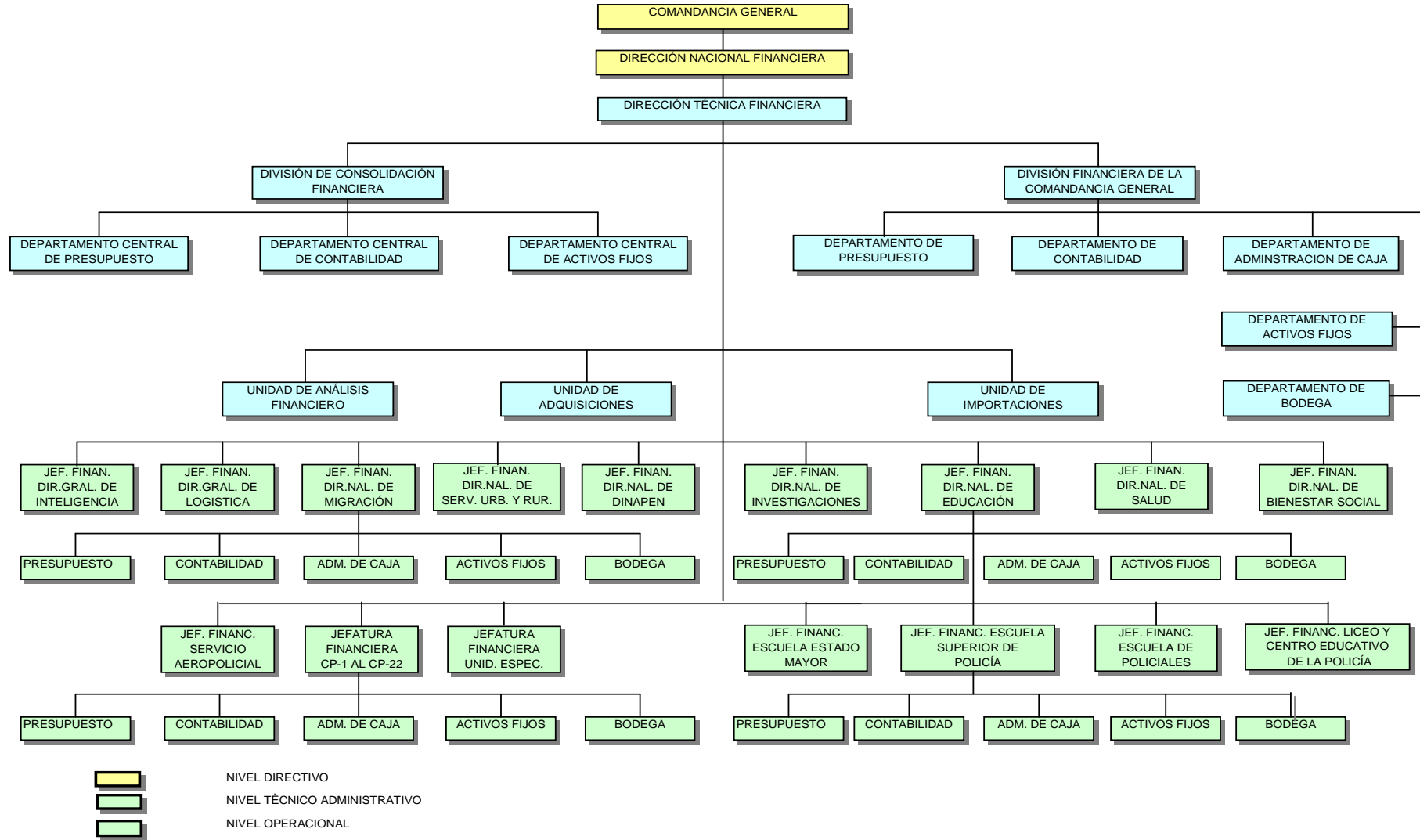
- 3.1. *Unidad de Análisis Financiero*
- 3.2. *Unidad de Adquisiciones*
- 3.3. *Unidad de Importaciones*

Art. 5.- *El nivel Operacional, estará conformada por las Jefaturas Financieras de:*

- 5.1 *Dirección Nacional Tránsito*
- 5.2 *Dirección Nacional de Migración*
- 5.3 *Dirección Nacional de Servicio Urbano y Rural*
- 5.4 *Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones*
- 5.5 *Dirección Nacional de Antinarcóticos*
- 5.6 *Dirección Nacional de Policía Especializada para niños, niñas y adolescentes. DINAPEN*
- 5.7 *Dirección Nacional de Educación*
- 5.8 *Dirección Nacional de Salud*
- 5.9 *Dirección Nacional de Bienestar Social*
- 5.10 *Dirección Nacional de Seguridad Pública*
- 5.11 *Dirección Nacional de Comunicaciones*
- 5.12 *Jefaturas Financieras de los Comandos Provinciales*
- 5.13 *Jefaturas Financieras de las Escuelas de Formación de Oficiales y Personal de Tropa*
- 5.14 *Jefaturas Financieras de las Unidades Especiales*
- 5.15 *Jefaturas Financieras de los Centros Educativos y otros repartos².*

² Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección Nacional Financiera de la Policía Nacional CAPITULO II, DE LA ESTRUCTURA ORGANICA, SECCION I, DEL NIVEL DIRECTIVO, SECCION II DEL NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO, SECCION III DEL NIVEL OPERACIONAL.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA DE LA POLICIA NACIONAL



CAPITULO II

ELABORACION DE FORMATOS PARA ESTANDARIZAR LA INFORMACION QUE REMITEN LAS UNIDADES

2.1 PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO

El sector publico ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades, de modo que para estudiarlas y apreciar su significado es preciso darle forma a la multitud de datos estadísticos que reflejan su sentido y alcance. Para ordenar estas informaciones, existe un conjunto de métodos de clasificación presupuestaria única y universalmente aceptada, pues los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos. Lo anterior significa que es posible preparar distintas cuentas gubernamentales en las que aparecen clasificados los ingresos y gastos de acuerdo con diversos criterios.

Conforme con los avances logrados en la contabilidad fiscal, las principales cuentas gubernamentales que pueden prepararse son³:

- *Las del presupuesto administrativo o convencional del gobierno*
- *La del gobierno general dentro del esquema de las cuentas de ingresos y productos nacionales*
- *Las del sector gobierno dentro de la matriz de transacciones ínter industriales de insumo producto*
- *La del gobierno en el esquema de fuentes y usos de fondos*
- *La del sector gobierno dentro de los esquemas de la riqueza nacional.*

La mayor parte de las transacciones gubernamentales se realiza a través de los presupuestos administrativos o convencionales anuales. Esos documentos

³ Ley de Presupuesto del Sector Público Ley No. 18. R.O/ Suplemento No. 76 de 30 de noviembre de 1992

contienen en su fase de presupuestos y de cuentas de ejercicios cerrados, toda la información acerca de las transacciones del gobierno, las cuales deben ser reclasificadas, ajustadas y consolidadas para preparar los datos necesarios para confeccionar las cuentas.

Es conveniente examinar a continuación cada uno de los esquemas de cuentas gubernamentales más significativas con el objeto de fijar sus características, su utilidad para el análisis y la formulación y ejecución de la política del gobierno.

En realidad, el presupuesto gubernamental abarca a todo el sector público y debería presentarse en términos consolidados. Para su elaboración se tiene en cuenta los presupuestos parciales que formulan los distintos organismos del sector público, los cuales se preparan en términos combinados, es decir, incluyendo todas sus transacciones y transferencias intersectoriales.

A través de los presupuestos, los ministerios y los establecimientos públicos ejecutan la actividad gubernativa contenida en los programas que han sido elaborados para cumplir las funciones que las leyes les encomiendan. En consecuencia, las cuentas presupuestarias deben ordenarse con vistas a facilitar la formulación, ejecución y contabilización de los programas, para la cual deben ser lo suficientemente flexibles y numerosos a fin de facilitar dichas fases del ciclo presupuestario⁴.

Para la planificación de las cuentas presupuestarias, deben considerarse los cuatro propósitos fundamentales de dichas cuentas. En primer lugar, deben estructurarse de manera que faciliten el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del gobierno. Como las decisiones gubernamentales alteran el curso de la vida económica y social de los países, es preciso que las autoridades puedan obtener la información requerida para medir los efectos que su gestión ha de producir. En consecuencia, la clasificación debe hacer posible el estudio de la influencia que los ingresos y los gastos gubernativos ejercen sobre el nivel y composición del producto nacional, sobre el empleo y sobre el ritmo de crecimiento económico, así como sobre la distribución del ingreso nacional entre

⁴ Ley de Presupuesto del Sector Público Ley No. 18. R.O/ Suplemento No. 76 de 30 de noviembre de 1992.

la población. En segundo lugar, las cuentas deben facilitar la formulación de los programas que elabora el gobierno para cumplir sus funciones. Una vez fijada la participación del gobierno en el ingreso nacional, debe calcularse la composición de los gastos entre gastos de consumo y de capital, ajustados los niveles de actividad con el sector privado.

Las cuentas presupuestarias han de ordenarse de manera que muestren las decisiones programadas y los cambios recomendados de año en año. De esta forma, el Congreso y el Ejecutivo sabrán, al aprobar el presupuesto, qué se quiere hacer con los dineros públicos. Además ha de expresarse con claridad el programa de financiamiento, detallando los ingresos tributarios, las tasas, etc., y precisando a que sectores se está grabando. En tercer lugar, las cuentas presupuestarias deben contribuir a una expedita ejecución del presupuesto. El administrador del programa debe conocer la suma de recursos financieros de que dispondrá y las responsabilidades que habrá que asumir. Es el responsable del manejo de los fondos puestos a su disposición, y el sistema de cuentas presupuestarias tiene que permitirle aplicar sus recursos, a lo largo del año fiscal, en forma inteligente y en función de las metas trazadas.

En cuarto lugar, las cuentas presupuestarias deben facilitar la contabilidad fiscal. El gobierno debe llevar registro completo de las operaciones fiscales y poder así establecer las responsabilidades que caben a los funcionarios en la recaudación de los impuestos, en la administración de los fondos y en la disposición de los gastos. Las cuentas fiscales deben permitir establecer con precisión la responsabilidad que pudiera asignarse a personas específicas, con el fin de evitar malversación de fondos, fraudes, o manejos ilegales, razón por la cual las cuentas presupuestarias, junto con hacer posible la contabilidad fiscal deben posibilitar la fiscalización efectiva por personas distintas de aquellas a quienes incumbe la responsabilidad legal de las operaciones, a través del trabajo de auditoría.

Planear una clasificación presupuestaria es, en consecuencia, una tarea difícil y compleja, que debe cumplir los requisitos anteriormente expuestos, procurando

no sacrificar un objetivo en aras de otro. La información puede ser clasificada atendiendo a cinco criterios principales⁵:

- *Por instituciones*
- *Por objeto de gastos*
- *Por renglones económicos*
- *Por funciones*
- *Por programas y actividades*

2.1.1 CLASIFICACIÓN POR INSTITUCIONES.- Para precisar los sujetos de las transacciones realizadas por entidades públicas es conveniente distinguir algunos conceptos básicos: gobierno, sector gubernamental, y sector público. El gobierno es la organización ejecutiva o administrativa central encargada de los asuntos de un país y se reduce principalmente al poder ejecutivo y sus dependencias, mientras que el sector gubernamental, comprende todos los órganos legislativos, ejecutivos y judiciales del Estado, establecidos a través de los procesos políticos, y que comprende tanto los órganos del gobierno central que ejercen la autoridad y cuya jurisdicción se extiende a la superficie total del país, como a los órganos cuya jurisdicción abarca sólo una parte del territorio. El sector gubernamental abarca, en suma, al gobierno nacional, los gobiernos provinciales y los gobiernos locales, así como los órganos dependientes que son responsables de sus actuaciones especialmente en lo referente al cobro y uso de sus fondos ante los organismos centrales. El concepto de sector público es, a su vez, más amplio que el de sector gubernamental, pues abarca no solo los organismos gubernamentales ya definidos, sino que además los organismos públicos independientes.

La diferencia entre uno y otro deriva del grado de control político que ejerce sobre las instituciones. Lo que caracteriza al sector gubernamental es el hecho de poseer poderes coercitivos respecto de las personas que trabajan en las entidades que lo componen. Dentro del sector gubernamental se destacan, en primer lugar, los poderes públicos y dentro de estos el poder Ejecutivo con sus ministerios y departamentos administrativos. También se incluyen en él los

⁵ Ley de Presupuesto del Sector Público Ley No. 18. R.O/ Suplemento No. 76 de 30 de noviembre de 1992.

gobiernos estatales, provinciales y locales. Las entidades que pertenecen al sector gubernamental pueden estar encargadas de la producción de servicios que no transan en el mercado, así como de entidades que producen bienes y servicios que son objetos de comercio, en el primer caso se llaman entidades gubernamentales propiamente dichas, y en el segundo empresa.

Con el tiempo ha venido aumentando la complejidad del sector público, a consecuencia de la aparición de una gran multitud de instituciones nuevas. Por ello es difícil precisar sus límites y fijar la clase de instituciones que lo componen. El sector público está compuesto de gran número de entidades, cuyas transacciones ejercen una influencia de primera magnitud en la economía nacional.

Los organismos que pertenecen al sector gubernamental, deberían cumplir dos requisitos:

Actuar como instrumento de aplicación de las decisiones de una entidad política, careciendo por si mismo de facultades para decidir por su propia cuenta; reviste claramente este carácter, por ejemplo, un ministerio y una dirección general; en cambio no se puede considerar organismo gubernamental a un banco central, pues tiene, por lo general, independencia para adoptar sus decisiones, no obstante que coopera estrechamente con organismos gubernamentales.

Estar fiscalizados por órganos políticos y que sus recursos sean administrados con fines definidos por esos órganos. En algunos casos los recursos financieros deben incluirse en presupuestos aprobados por el órgano político y formar parte del presupuesto general, y en otros, especialmente en el caso de las empresas, se hace mediante autorización de las cuentas de las operaciones mercantiles que realizan y de la aprobación de su política de precios y de inversiones.

La estructura del sector gubernamental puede subdividirse desde dos puntos de vista: uno territorial y otro institucional. De acuerdo con el primer criterio, se distingue el gobierno central y los gobiernos descentralizados (estatal, provincial y municipal). Conforme con el segundo, el gobierno se compone de organismos del gobierno general, de organismos auxiliares y de empresas. Tanto los gobiernos

centrales como los estatales, provinciales y municipales, tienen organismos del gobierno general, organismos auxiliares y de empresas.

2.1.2 SEGÚN EL OBJETO DEL GASTO.- Los distintos organismos públicos necesitan adquirir diversos bienes y servicios para funcionar, tales como servicios personales, arrendamientos de edificios, compra de estantes, adquisición de escritorios, tinta, papel y demás materiales. Para comprar estas distintas cosas se establecen ciertas sumas de dinero, identificándolas con los objetos a que se han destinado. La clasificación por objeto del gasto ordena cada uno de los conceptos que se van a adquirir. Su propósito principal es permitir el control contable de los gastos. Los conceptos de gasto son diferentes para los distintos organismos públicos y el sistema de contabilidad fiscal controla que ese dinero se gaste efectivamente con los fines a que se destinó. En suma, centra su atención en los aspectos contables de las operaciones gubernativas procurando identificar el gasto incurrido en cada compra.

La clasificación por objeto del gasto es la base del llamado presupuesto tradicional, o presupuesto enumerador del ítem. En este presupuesto los conceptos de gasto suelen desglosarse ampliamente, como una expresión de la desconfianza que prevaleció durante toda una época entre el Legislativo y el Ejecutivo y como una manera de hacer más completo el control contable de las operaciones fiscales. En verdad esta clasificación significó un avance en su época, por cuanto permitió un mayor control que hiciera posible evitar los desfalcos de fondos, las malversaciones, y en general el manejo deshonesto del presupuesto.

Además este sirve para establecer la composición de los gastos públicos y determinar la estructura de la demanda gubernamental o del resto de la economía. Permite ordenar e identificar sistemáticamente los usos que se le darán al dinero asignado a cada programa y actividad. Por esto se debe identificar el tipo de bienes y servicios que se van a comprar para cumplir los programas. La

clasificación del presupuesto por objeto del gasto tiene los gastos clasificados por grupo los cuales son⁶:

- *Servicios personales*
- *Servicios no personales*
- *Materiales y suministros*
- *Maquinarias y equipo*
- *Adquisición de inmuebles*
- *Construcciones*
- *Transferencias de capital*
- *Deuda pública*
- *Otros desembolsos financieros*
- *Asignaciones globales.*

2.1.3 POR RENGLONES ECONÓMICOS.- Esta clasificación permite identificar cada renglón de gastos y de ingresos según su naturaleza económica, y en consecuencia hace posible investigar la influencia que ejercen las finanzas públicas sobre el resto de la economía nacional. La clasificación económica muestra la parte de los gastos que se destinan a operaciones corrientes del gobierno y la parte de los gastos que se destinan a la creación de bienes de capital que permiten ensanchar la capacidad instalada de producción de la economía. También presenta el grado en que los servicios gubernamentales son prestados directamente mediante la utilización de fondos invertidos por el propio gobierno en bienes y servicios o indirectamente mediante subsidios y préstamos gubernamentales otorgados a otros órganos encargados de prestar el mismo servicio. La clasificación económica hace posible determinar el impacto de los gastos públicos sobre el nivel de composición del producto nacional, así como sobre su distribución. En suma permite evaluar los efectos económicos de los gastos públicos sobre el desarrollo económico y social, en la medida en que está midiendo la inversión pública sobre la estabilidad monetaria, en la medida en que permite mostrar el financiamiento y la política de subsidios al nivel de los precios.

⁶ Ley de Presupuesto del Sector Público Ley No. 18. R.O/ Suplemento No. 76 de 30 de noviembre de 1992.

Esta se interesa principalmente por ordenar las transacciones gubernamentales según la naturaleza económica de los efectos que produce sobre la vida nacional.

2.1.4 POR FUNCIONES.- Esta clasificación agrupa las transacciones del gobierno según la finalidad particular a que se destinan. La finalidad se refiere a los distintos servicios prestados directamente o que sean financiados por el gobierno. Su objetivo es presentar una descripción que permita informar sobre la naturaleza de los servicios gubernamentales y la proporción de los gastos públicos que se destinan a cada tipo de servicio. La clasificación por funciones, en consecuencia, presenta los gastos gubernamentales con arreglo a los objetivos inmediatos o a corto plazo a que se destinan, o sea, que no se consideran el impacto que puedan tener a largo plazo y su incidencia en el crecimiento económico que puedan alcanzar. La Ley de Presupuesto define como un plan en el que se incluyen todas las clases de gastos establecidas por los órganos políticos y que se relacionan en forma definida, con finalidades completas. La clasificación por funciones cumple con la tarea de proveer al programador y al preparador presupuestario de una visión acerca de los propósitos que el gobierno tiene en cada una de las áreas de actividad.

Desde el punto de vista económico, el presupuesto del Estado es un documento contable que recoge las previsiones de los ingresos y gastos públicos. Es por tanto la plasmación de la política fiscal del gobierno y responde a las necesidades expansivas o contractivas que el análisis de la coyuntura económica requiera.

*Si los ingresos y los gastos previstos coinciden, el presupuesto estará **equilibrado**. Lo normal es que los gastos sean superiores a los ingresos, es decir, que haya **déficit presupuestario**. La situación opuesta, con ingresos superiores a los gastos, es la de **superávit**. Los presupuestos deficitarios implican por tanto inyectar en los flujos económicos una cantidad superior a la que se detrae mediante impuestos; tienen por tanto un efecto expansivo. Los presupuestos con superávit, por el contrario, al detraer fondos, tienen un efecto restrictivo o contractivo y podrían ser utilizados como medida de política económica si la*

demanda agregada estuviese tan alta que la producción potencial estuviese siendo superada con la consiguiente aparición de efectos inflacionistas⁷.

Los economistas clásicos consideraban que los presupuestos del Estado debían estar siempre equilibrados, que la existencia de déficit o superávit eran muestra de una administración ineficiente o de un intervencionismo distorsionador de los mercados. La propuesta keynesiana fue que el presupuesto debía estar cíclicamente equilibrado, ser deficitario en las fases económicas recesivas que requiriesen una intervención estimulante, financiando el déficit mediante deuda pública que sería amortizada con los superávit de otros años. Sin embargo, la aplicación de la política keynesiana por los gobiernos occidentales tras la Segunda Guerra Mundial se ha traducido en la realidad en un déficit público sostenido año tras año. Aunque en los años de expansión económica el déficit disminuye en términos de porcentaje sobre el Producto Interno Bruto, no deja nunca de ser negativo.

Al establecer las previsiones presupuestarias hay que tener en cuenta en cualquier caso que no puede ser totalmente preciso. La existencia de impuestos proporcionales o progresivos hace que los ingresos públicos varíen según el volumen de renta realmente generado en el país. De igual forma, los gastos públicos pueden variar de forma imprevisible ya que un aumento del desempleo motivado por una recesión incrementaría los gastos en subvenciones. Se llama presupuesto de pleno empleo a la estimación que se hace de los gastos e ingresos públicos que se concretarían si, manteniendo la legislación financiera existente, la situación económica del país fuese de pleno empleo.

La utilización anticíclica de los instrumentos fiscales tiene el inconveniente de los retardos en el reconocimiento de la existencia de un cambio de coyuntura, en la adopción de las medidas políticas, y en el efecto que estas ejercerán. Si un gobierno quiere responder activamente a las recesiones, se dará cuenta de que ésta se está produciendo cuando las estadísticas empiecen a mostrar señales de aumento del desempleo; convocará entonces un comité de expertos que

⁷ Ley de Presupuesto del Sector Público Ley No. 18. R.O/ Suplemento No. 76 de 30 de noviembre de 1992.

dictamine las medidas a tomar; se elaborará un proyecto de ley que modifique la legislación impositiva existente; se discutirá y aprobará dicho proyecto en los órganos pertinentes; en el siguiente ejercicio presupuestario los gastos aumentarán y los impuestos descenderán con lo que el efecto multiplicador empezará a funcionar. La solución al problema de los retardos está en la implantación de estabilizadores fiscales automáticos. Consisten éstos en normativas legales que ejerzan mecánicamente, sin necesidad de modificación, su función anticíclica. Por ejemplo, los impuestos proporcionales y progresivos actúan como estabilizadores automáticos: si en una recesión empiezan a disminuir las rentas, las recaudaciones también disminuirán. La normativa de seguridad social es también un eficaz estabilizador: en las recesiones disminuyen las recaudaciones y aumentan los gastos en subsidios mientras que en las fases altas del ciclo el efecto es el contrario.

Un peligro que habrá que tomar en consideración es el de que los estabilizadores automáticos actúen como freno fiscal. Al concebir la normativa fiscal de forma que estabilice la producción económica en torno a un determinado nivel de renta, se corre el peligro de estar impidiendo el crecimiento económico. Los procesos inflacionistas requieren también el reajuste de las cuotas fiscales para impedir que las rentas que se están "estabilizando" representen cada vez menor capacidad adquisitiva.

La Ley de Presupuestos del Sector Público establece las normas generales que rigen la programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación de los presupuestos del sector público.

*De acuerdo con lo que manifiesta la **Ley de Presupuesto del sector Público** en el Art. 4 existen principios presupuestarios que las entidades del sector público deben observar para formular el presupuesto anual, el mismo que textualmente dice:*

Art. 4.- Principios presupuestarios.- *Los presupuestos del sector público, se estructurarán y formularán con sujeción a los principios de universalidad y unidad.*

Queda prohibida la administración de recursos financieros y donaciones fuera de los presupuestos a los que hace mención la presente Ley.

Art. 4-A.- Principios de responsabilidad fiscal.- *Para la formulación, aprobación y ejecución del Presupuesto General del Estado, se establecen los siguientes principios de responsabilidad fiscal:*

El Congreso Nacional aprobará el presupuesto únicamente por sectores de ingresos y gastos y no podrá incrementar el monto estimado de ingresos y egresos previstos en la pro forma presupuestaria presentada por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Estas disposiciones regirán también para los presupuestos de las entidades autónomas sujetas a esta Ley que forman parte del sector público.

Conservatismo.- *En la formulación de la pro forma presupuestaria, cuando deba elegirse entre una o más alternativas para la estimación de un ingreso o de un gasto, se optará por aquella que ofrezca proyecciones más prudentes y conservadoras.*

Transparencia.- *Una vez aprobado el Presupuesto General del Estado, el Ministerio Economía y Finanzas estará obligado a presentar ante el Congreso Nacional un informe semestral sobre la ejecución presupuestaria, por provincias y sectores, detallando mes a mes los egresos efectuados, los ingresos recibidos y el nivel de endeudamiento⁸.*

Los presupuestos del sector público se formularán sobre la base de las líneas generales de acción y en las estrategias que se deriven de la política económica y social, de los planes de mediano y corto plazo y del Programa Anual de Inversiones Públicas dictados por el Gobierno Nacional y se fundamentarán en objetivos, metas, tiempos de ejecución, unidades de medida, responsables costos y resultados que se prevean alcanzar. Los presupuestos se elaborarán por cada año calendario.

⁸ Artículo reformado por Art. 43 de Ley No. 72, Ley No. 2002-72 Ley Orgánica de Responsabilidad Estabilización y Transparencia Fiscal, publicada en el Registro Oficial No. 589 de 4 de junio del 2002.

El Presidente de la República definirá los lineamientos generales de la política fiscal y presupuestaria. Sobre la base de esos lineamientos y de acuerdo a la naturaleza de las entidades y organismos del sector público, el Ministerio de Economía y Finanzas, establecerá con carácter de obligatorio, los límites para los gastos corrientes y de capital; la política presupuestaria y el calendario de actividades que regirá para la formulación de las proformas presupuestarias de las entidades y organismos requeridos.

Las entidades y organismos públicos elaborarán sus proformas presupuestarias, considerando las previsiones reales en la recaudación de todos los ingresos y en la captación de financiamientos, así como los requerimientos para la asignación de gastos, de acuerdo a su capacidad real de operación.

Solo se incorporarán a las proformas presupuestarias, solicitudes de recursos para aquellos proyectos de inversión que hayan sido aprobados por la SENPLADES, concertados previamente con las entidades y organismos del sector público. El Congreso Nacional, a través de la Comisión Legislativa de lo Tributario, Fiscal, Bancario y de Presupuesto presentará los requerimientos de obras locales para servicios básicos, educativos y deportivos que considere pertinentes, debidamente justificadas, una vez presupuestadas éstas, solo podrán ser modificadas a solicitud de la misma Comisión.

Una vez elaborada la pro forma presupuestaria será aprobada internamente por la autoridad respectiva, conforme a sus normas institucionales y a las que dicte el Ministerio de Economía y Finanzas, las entidades y organismos del sector público remitirán tales proformas presupuestarias al Ministerio de Economía y Finanzas, en la forma y plazos que el mismo señale. El Ministerio de Economía y Finanzas, considerará entre otros, los elementos siguientes: las políticas gubernamentales y presupuestarias establecidas, las variables monetarias, crediticias, cambiarias, financieras y la disponibilidad global de los recursos.

El Ministerio de Economía y Finanzas, considerando las políticas establecidas y la disponibilidad real de recursos, aprobará, reformará o negará justificadamente las proformas del presupuesto que le remitan las entidades y organismos.

El Ministerio de Economía y Finanzas remitirá la pro forma del presupuesto del Gobierno Central al Presidente de la República para su conocimiento y aprobación.

En los términos previstos en la Constitución Política del Estado, el Presidente de la República, presentará al Congreso Nacional la pro forma de presupuesto del Gobierno Central para el siguiente ejercicio fiscal hasta el 30 de septiembre de cada año, a excepción de los años que corresponda posesionar al Presidente o Vicepresidente de la República en los cuales se enviará la pro forma de presupuesto al Congreso Nacional hasta el 30 de octubre. La pro forma de Presupuesto contendrá, entre otros elementos los siguientes:

- a) Exposición de motivos, en donde se manifieste, la situación actual de las finanzas, las perspectivas económicas y sociales, las política y estrategias gubernamentales, con el grado de desagregación que considere el Ministerio de Economía y Finanzas.*
- b) Previsiones y asignaciones máximas presupuestarias que integran al proyecto, especificando los ingresos, gastos y financiamientos; y*
- c) Las disposiciones que regularán anualmente la ejecución y control de los presupuestos del sector público, tendrán el carácter de obligatorio⁹.*

La aprobación del Presupuesto del Estado, se observarán las normas de la Constitución Política del Estado y de la Ley de Presupuesto. Los presupuestos de las entidades y organismos del sector público entrarán en vigencia y serán obligatorios a partir del 1 de Enero de cada año.

⁹ Ley de Presupuesto del Sector Público Ley No. 18. R.O/ Suplemento No. 76 de 30 de noviembre de 1992.

2.2 PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES

Los presupuestos institucionales, comprenderán todos los ingresos, financiamientos y gastos previstos para el ejercicio fiscal dentro del cual se vayan a ejecutar, para lo cual:

Los presupuestos de ingresos, se estructurarán sobre la base de clasificador económico de ingresos y contendrán los montos estimados de todos los ingresos tributarios y no tributarios.

- a) Los presupuestos de financiamiento contemplarán todas las fuentes financieras provenientes de la contratación de empréstitos, así como de otros financiamientos provenientes de la venta de valores, bonos y otras operaciones financieras; y*
- b) Los presupuestos de gastos, se elaborarán con base en clasificaciones que permitan distinguir, entre otros, los gastos de operación, el servicio de la deuda pública y los gastos de inversión¹⁰.*

2.3 PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

La programación presupuestaria es la fase del proceso presupuestario en la que, sobre la base de las políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, se definen las propuestas de gestión de corto plazo, expresándolas en actividades y proyectos que busquen cumplir con los objetivos de la planificación y programación económica.

Los principios de la programación presupuestaria son:

- Propiciar la vinculación de los sistemas de planificación y presupuesto.*
- Conseguir que el presupuesto sea un instrumento de política fiscal que coadyuve a la estabilización de la economía del país.*

¹⁰ Ley de Presupuesto del Sector Público Ley No. 18. R.O/ Suplemento No. 76 de 30 de noviembre de 1992. Título II DEL SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO PUBLICO. Art. 10

- *Identificar las actividades y proyectos institucionales a desarrollarse, los recursos a utilizarse y los resultados a alcanzar en el correspondiente ejercicio fiscal.*

La programación presupuestaria se realizará en tres niveles:

Nacional.-

Comprende la definición de lineamientos y políticas nacionales para cada ejercicio acorde con el Plan Nacional de Desarrollo. La responsabilidad recae en la Presidencia de la República y, específicamente en la unidad administrativa responsable del Sistema Nacional de Planificación ODEPLAN. Paralelamente se definirán las variables macroeconómicas y las políticas fiscales, presupuestarias y de endeudamiento sobre la base del programa macroeconómico, cuya responsabilidad recae en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Sectorial.-

Comprende la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas por sectores bajo la responsabilidad de los Ministerios o entidades que actúen como coordinadores del sector y que deben ser ejecutadas por las unidades administrativas bajo su jurisdicción.

Institucional.-

Comprende la especificación de las actividades y proyectos para dar cumplimiento con los lineamientos de tipo nacional y sectorial. La responsabilidad recae en las unidades de planificación y programación institucional.

Para la programación presupuestaria se harán uso de los siguientes instrumentos:

- *Plan Nacional de Desarrollo*
- *Programa Macroeconómico*
- *Políticas Generales y específicas*
- *Planes Estratégicos Institucionales*
- *Planes Operativos Anuales*

- *Estadísticas Nacionales y Fiscales*
- *Indicadores sociales y económicos; y,*
- *Guía Metodologica de Programación y Formulación del Presupuesto.*

El Ministerio de Economía y Finanzas emitirá anualmente la Guía Metodológica de Programación y formulación Presupuestaria que contendrá los siguientes elementos:

- *Lineamientos generales y específicos;*
- *Políticas presupuestarias de ingresos y gastos;*
- *Techos presupuestarios por fuentes de financiamiento;*
- *Estructura, términos y plazos de presentación;*
- *Catálogos; y,*
- *Estructural Sectorial*

La programación Presupuestaria estará fundamentada en políticas que se instrumentarán en varios niveles de la administración pública, cuyo objetivo es establecer lineamientos de decisión y acción en las instituciones del Estado.

La política macroeconómica será estructurada por el Ministerio de Economía y Finanzas sobre la base del escenario de crecimiento y desarrollo del país proyectado para el ejercicio fiscal.

La política fiscal será formulada por el Ministerio de Economía y Finanzas, acorde con la política macroeconómica y contendrá las directrices con relación a los ingresos, financiamiento, gastos, inversiones y endeudamiento.

El Ministerio de Economía y Finanzas, a inicios del segundo trimestre de cada año, simulará los escenarios económicos para el siguiente ejercicio fiscal, con la finalidad de determinar el programa macroeconómico sobre el que se definirán las variables macroeconómicas y las políticas.

Del programa macroeconómico se establecerá el techo del Presupuesto General del Estado, y, consecuentemente los techos presupuestarios por fuente de financiamiento para cada sector e institución, compatibles con las políticas y lineamientos de la planificación e inversión pública.

Los techos presupuestarios se definirán también sobre la base de la real capacidad de gestión sectorial e institucional y los programas, actividades inversiones propuestas o que hayan sufrido desfases en años anteriores.

Una vez definidos los techos presupuestarios, el Ministerio de Economía y Finanzas informará el monto de la asignación fiscal y de las otras fuentes de financiamiento por sectores e instituciones hasta el 31 de Mayo, los que formarán parte de la Guía Metodológica de Programación y Formulación del Presupuesto que emitirá anualmente para el efecto.

Los montos establecidos como techos presupuestarios, se entenderán como el límite para el financiamiento del presupuesto de las instituciones para el ejercicio fiscal que se ha presupuestado, si se cumplen las condiciones y expectativas consideradas en la proyección de los ingresos.

Las entidades públicas estarán obligadas a acatar los techos presupuestarios fijados por el ente rector del sistema presupuestario, para la programación de sus actividades. De no cumplir la entidad con esta disposición, únicamente y por excepción, el ente rector podrá intervenir en la programación de las actividades e inversiones institucionales hasta balancear el presupuesto¹¹.

2.4 PROFORMA PRESUPUESTARIA DE LA POLICIA NACIONAL

La Dirección Nacional Financiera en el mes de junio de cada año a excepción del año que sea de elecciones (2006) una vez que se obtenga las directrices para la elaboración de la pro forma presupuestaria, por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, llamará a una reunión a todos los Jefes Financieros nivel República para hacerles conocer el instructivo, en el cual deberán sujetarse para que conjuntamente con las directrices emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas elaboren cada uno las proformas de su respectiva unidad policial.

¹¹ Suplemento Registro Oficial No. 249 lunes 22 de enero del 2001

Luego las unidades enviarán las proformas presupuestarias a la Dirección Nacional Financiera, y es ahí en donde se consolida toda la información, que luego de las debidas correcciones daría como resultado la pro forma presupuestaria de la institución policial, después ésta debe ser presentada al Consejo de Generales, máximo organismo que debe conocer a fin de que todos sean responsables de lo que se va a presentar al Ministerio de Economía y Finanzas. En el caso de existir correcciones es su potestad realizar y quedaría la pro forma presupuestaria definitiva.

A continuación se presenta el instructivo en el cual los Jefes Financieros deben observar las políticas que la Dirección Nacional Financiera emite para que se elaboren las proformas presupuestarias.

2.4.1 INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROFORMA PRESUPUESTARIA DE LAS DIRECCIONES GENERALES Y NACIONALES, COMANDOS DISTRITALES, PROVINCIALES Y UNIDADES ESPECIALES DE LA POLICIA NACIONAL.

Planteo el presente instructivo para la elaboración de la proforma presupuestaria, el mismo que facilitará a todos los Jefes Financieros de las unidades policiales la elaboración de la proforma y permitirá que los lineamientos planteados en el mismo ayuden a que se estructure el presupuesto a utilizarse durante el año fiscal.

Este instructivo al ser de fácil aplicabilidad, permitirá que la proforma se lo haga dentro del plazo establecido y de acuerdo a los parámetros descritos, lo que hace que las unidades se apeguen estrictamente al instructivo.

AMBITO:

El presente instructivo tiene como objetivo fundamental, instruir a los responsables del manejo económico financiero de cada una de las Direcciones

Generales y Nacionales, Comandos Distritales y Provinciales y Unidades Especiales de la Policía Nacional, en la elaboración de la Pro forma Presupuestaria.

En tal sentido, previo conocimiento y autorización de la máxima autoridad de cada Unidad Policial, la proforma presupuestaria deberá ser elaborada en forma coordinada por los integrantes de la Comisión de Gestión Administrativa y el Jefe Financiero, de tal manera que la misma contemple todos los requerimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades a ellos encomendadas, estos requerimientos deberán estar debidamente justificados y respaldados con documentos, análisis y explicaciones según el tipo de ingreso y gasto.

BASE LEGAL

- Constitución Política de la República
- Ley de Presupuestos del Sector público y su Reglamento
- Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, publicada en el Registro Oficial No. 589 de 4 de junio del 2002.
- Acuerdo Ministerial No. 064, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 217 de 24 de febrero del 2006.

Adicionalmente la elaboración de la pro forma presupuestaria de cada unidad policial, se enmarcará en las normas técnicas para la programación y formulación contenidas en el Acuerdo Ministerial No. 182, publicado en el Registro Oficial 249 de 22 de enero del 2001.

PROFORMA DEL 2007:

La pro forma presupuestaria de cada Unidad Policial, constará de Ingresos y Gastos:

INGRESOS:

Recursos Fiscales.- Son aquellos que son asignados por el Estado (partidas de código final cero).

Recursos de Autogestión.- Son aquellos que son generados por cada Unidad Policial (partidas de código final uno), por la prestación de servicios, venta de bienes, multas e intereses por mora y cobro de impuestos o tasas.

Por lo tanto se deberá presupuestar los ingresos por prestación de servicios para espectáculos públicos u otros menores a treinta días; prestación de servicios médicos y dentales; venta de insumos médicos; arriendo de bienes; multas e intereses cobrados; venta de prospectos; tasa de USD. 2,00 por vehículo matriculado en cada Comando Provincial para las Brigadas Barriales, los generados por remate de vehículos o venta de otros bienes; así como los ingresos provenientes de la recuperación del IVA.

Se anexará un detalle de los bienes que van a ser rematados, con el valor estimado a obtenerse.

Todos los ingresos que consten en la pro forma, deberán estar respaldados por las bases legales por las cuales se crearon, esto es, Leyes, Decretos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones, Directivas, Ordenes Generales, etc.

Cabe indicar que estos ingresos de autogestión, deberán financiar las diferentes partidas de gasto, tanto de gastos corrientes como de capital.

Finalmente, de existir ingresos se detallarán los valores en los meses en los cuales se generarán los mismos.

GASTOS CORRIENTES

Gastos De Personal.-

Los gastos de personal para el personal con grados policiales lo presupuestará la Dirección Técnica Financiera.

Excepto los Hospitales de Quito y Guayaquil, las demás dependencias policiales, incluirán asignaciones para empleados civiles únicamente para:

Pago de profesores.- Para lo cual de acuerdo con el formulario respectivo, se detallará el número de profesores, materia, No. Horas mensuales, costo / hora, valor mensual y por el período del curso de formación, especialización, perfeccionamiento y de Estado Mayor para Oficiales, Clases y Policías.

Será responsabilidad de la Dirección Nacional de Educación, coordinar la programación de los Cursos de Aspirantes a Policías en las Escuelas de Formación y Comandos Provinciales (Cursos Regimentales), de tal manera que se presupueste el pago de profesores y asesores, para el reclutamiento de los últimos 4.000 hombres del Decreto 019 de junio del 2000, más los cursos para cubrir las vacantes existentes.

Servicios Personales por Contrato.- Se deberá indicar el tipo del servicio técnico ocasional contratado, la dependencia beneficiada, el costo mensual y del período, además de la fuente de financiamiento, de existir contratos vigentes, se acompañará copia de los mismos y la respectiva autorización emitida por la Presidencia de la República.

BIENES Y SERVICIOS DE USO Y CONSUMO CORRIENTES:

Todas las Dependencias Policiales inclusive las Unidades Especializadas que hasta el presente año, tuvieron partidas específicas para funcionamiento deberán presupuestar las partidas para bienes y servicios de uso y consumo corriente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

Para la proforma del año respectivo, se considerará el devengado de enero a julio/06 y proyectado a Diciembre.

Para cada partida de los gastos corrientes se utilizará los respectivos formularios, los mismos que pueden ser modificados siempre y cuando la misma permita

justificar de mejor manera lo solicitado, adicionalmente se anexará documentos que sustenten cada uno de los requerimientos.

Aquellas dependencias policiales que cubran estos gastos tanto con recursos de autogestión (código final uno) como con fiscales (código final cero) deberán señalar por separado.

Bienes y Servicios de Consumo Corrientes.-

Servicios Básicos: Los servicios de luz; agua; teléfono; Internet; correo; y, otros, por separado, deberán ser respaldados por información como: el número de medidor o de teléfono, dependencia a la que pertenece, ubicación (ciudad, parroquia-ciudad), valor mensual y anual; y, copia de la última planilla.

Servicios Generales: Los servicios por: transporte de personal; fletes; almacenamiento; impresión, reproducción y publicación; espectáculos culturales y sociales; eventos públicos y sociales; difusión, información y publicidad; servicios de aseo; y, otros servicios generales, se sustentarán en el detalle de las actividades anuales por estos conceptos, determinado costos unitarios y totales. Ejemplos: pago de transporte de personal cuando viajan a otras ciudades a colaborar en la seguridad por las fiestas de estas ciudades; pago del flete por transporte de juguetes y confites en diciembre; pago por publicación en la prensa para llamamiento a aspirantes a policías, etc.

Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias: Los pasajes al interior y al exterior; los viáticos al interior y al exterior; se justificarán detallando cada una de las actividades por las cuales se generan estos gastos, señalando el número de días y de hombres, el concepto de la comisión, las ciudades y países a las cuales se desplazan, etc.

Los viáticos al interior se calcularán de acuerdo con la directiva vigente.

Instalación, Mantenimiento y Reparación: El mantenimiento y reparación de: terrenos; edificios y locales; mobiliarios; maquinaria y equipos; vehículos;

herramientas; bienes artísticos y culturales; y de armamento, se respaldará por la información como: contratos por mantenimiento de copiadoras, detalle de las adecuaciones de edificios y locales (sólo servicios por adecuaciones, NO CONSTRUCCIONES, ni compra de materiales); costo de mantenimiento de vehículos (cambio de aceites, servicio por reparaciones y pintura); contratos por mantenimiento de mobiliarios, contratos por repotenciación de armas, etc.

Arrendamiento de bienes: Los gastos por arriendos de los diversos tipos de bienes, estarán respaldados por contratos, detalle y beneficiario del gasto mensual y anual, etc.

Contratación de Estudios e Investigaciones: Los gastos por: Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada; Servicio de Capacitación; Fiscalización e Inspecciones Técnicas; y, Estudios y Diseño de Proyectos, se respaldará en información como: concepto del gasto, número de cursos y de alumnos, costo individual y total, beneficiarios de los servicios, etc.

Gastos en Informática: Estos gastos se justificarán detallando el costo mensual y anual y las dependencias beneficiarias de los servicios por: Desarrollo de Sistemas Informáticos; Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos, y, Mantenimiento de Sistemas Informáticos.

Bienes de Uso y Consumo Corrientes

Combustibles y Lubricantes.- El requerimiento de combustibles se justificará detallando el tipo de vehículo; número de placa; dependencia a la que presta servicios; modelo; color; combustible que usa; galones mensuales; costo galón; valor mensual y anual; y, el gasto mensual y anual en lubricantes.

Se remitirá un detalle de los vehículos que se encuentran en mal estado y que pueden ser rematados para que generen recursos de autogestión, por lo que estos vehículos ya no se incluirá en el requerimiento de combustibles y lubricantes.

Vestuario y prendas de protección.- Esta partida será proformada únicamente por la Dirección General de Logística, aquellas dependencias policiales que requieran prendas, características propias del personal de su unidad deberán canalizar el pedido a través de la Dirección General de Logística, Ejemplo: boinas para el GIR y GOE; uniformes deportivos para los campeonatos ínter fuerzas que requiere la Dirección Nacional de Educación.

Pertrechos para Defensa y Seguridad Pública.- Igual que en el caso anterior, esta partida destinada a la adquisición de armas, municiones, gas lacrimógeno y equipo antimotín, será proformada únicamente por la Dirección General de Logística, aquellas dependencias policiales que requieran equipos con características propias del personal de su unidad deberán canalizar el pedido a través de la Dirección General de Logística.

Otras partidas del Grupo de Bienes de Uso y Consumo.- Las partidas para:

Alimentos y Bebidas

Materiales de Oficina

Materiales de Aseo

Herramientas

Materiales de Impresión, Reproducción y Publicaciones

Medicinas y Productos Farmacéuticos

Materiales Didácticos

Repuestos y Accesorios

Suministros para las Actividades Agropecuarias, Pesca y Caza (alimentación canes y acémilas).

Otros de Uso y Consumo

Estas partidas deberán estar respaldadas por información como: resumen de los bienes que se adquieren, señalando costos unitarios, gasto mensual y anual, así como los beneficiarios.

Detallar nombre y número de canes, acémilas, ganado vacuno, etc, con gastos mensuales y anuales para alimentación y otros rubros.

Gastos Financieros y Otros Gastos.-

Las partidas por: Impuestos, Tasas y Contribuciones; Seguros; Comisiones Bancarias; y, Otros Gastos Financieros, estarán respaldadas por un resumen de estos tipos de gasto, señalando costos unitarios y gastos mensuales y anuales; y, para quienes se adquieren estos bienes y servicios.

De existir contratos por pólizas de seguros contratadas, se deberá acompañar copia de las mismas.

GASTOS DE INVERSION

Los requerimientos en las partidas para gastos de inversión consideradas como proyectos (comunicaciones, informática, vehículos, adquisición de inmuebles y semovientes; y, construcciones) serán remitidos a la Dirección General de Logística, para su elaboración en coordinación con la Dirección de Planificación, las Dependencias Policiales y la Sección Planificación y Construcciones. Los proyectos de inversión pública para ser considerados dentro de la Programación de Inversiones para el respectivo año, deberán ser considerados con el Dictamen de Prioridad emitido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, cuyo financiamiento será a través de recursos fiscales, de autogestión, predestinados y del exterior.

GASTOS DE CAPITAL

En cumplimiento a las restricciones contenidas en las Normas de Restricción del Gasto Público, del Decreto No. 2568 del 01 de Marzo del 2005, las dependencias policiales incorporarán requerimientos para adquisición de bienes muebles e inmuebles, siempre y cuando estén financiados con recursos de autogestión, caso contrario deberá solicitarse por separado a la Dirección General de Logística para que sean considerados en el requerimiento global, cuyo financiamiento se establecerá posteriormente.

RESUMEN DE LA PROFORMA

En el cuadro denominado “Resumen de la Pro forma” se incluirán todas las partidas de ingresos y gastos, cuyos totales sumarán valores iguales.

En la columna devengado a julio, se indicará los valores reales que se han devengado de enero a julio del año anterior (valores pagados o pendientes de pago), tanto en ingresos como en los gastos.

La columna proyectado a diciembre será igual al promedio de enero a mayo multiplicado por doce.

El valor de la pro forma, será el resultado de los requerimientos reales de la dependencia policial, de tal manera que guarde relación con el valor proyectado a diciembre del año anterior.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Las Direcciones Generales y Nacionales, deberán remitir en forma obligatoria entre otras cosas, la información correspondiente a los formularios Nos. 2 y 3 publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas en la página WEB www.snip.mef.gov.ec (Ver ANEXO 1).

DIRECCIONES QUE SON UNIDADES EJECUTORAS DEL PRESUPUESTO DEL GOBIERNO CENTRAL

Las Direcciones Nacionales de Tránsito, Migración, Policía Judicial y de Seguridad Pública, por ser Unidades Ejecutoras del Gobierno Central, a más de presentar sus respectivas proformas al Ministerio de Economía y Finanzas, deberán remitir al Comando General, una copia de la misma, para conocimiento y análisis.

En tal sentido, los Comandos Provinciales se abstendrán de incluir en la proforma, valores para los servicios de Tránsito, Migración, Policía Judicial y Seguridad Pública.

PLAZO DE ENTREGA

El plazo para la entrega de las proformas presupuestarias de todas las dependencias policiales es el 15 de junio.

RESPONSABILIDAD

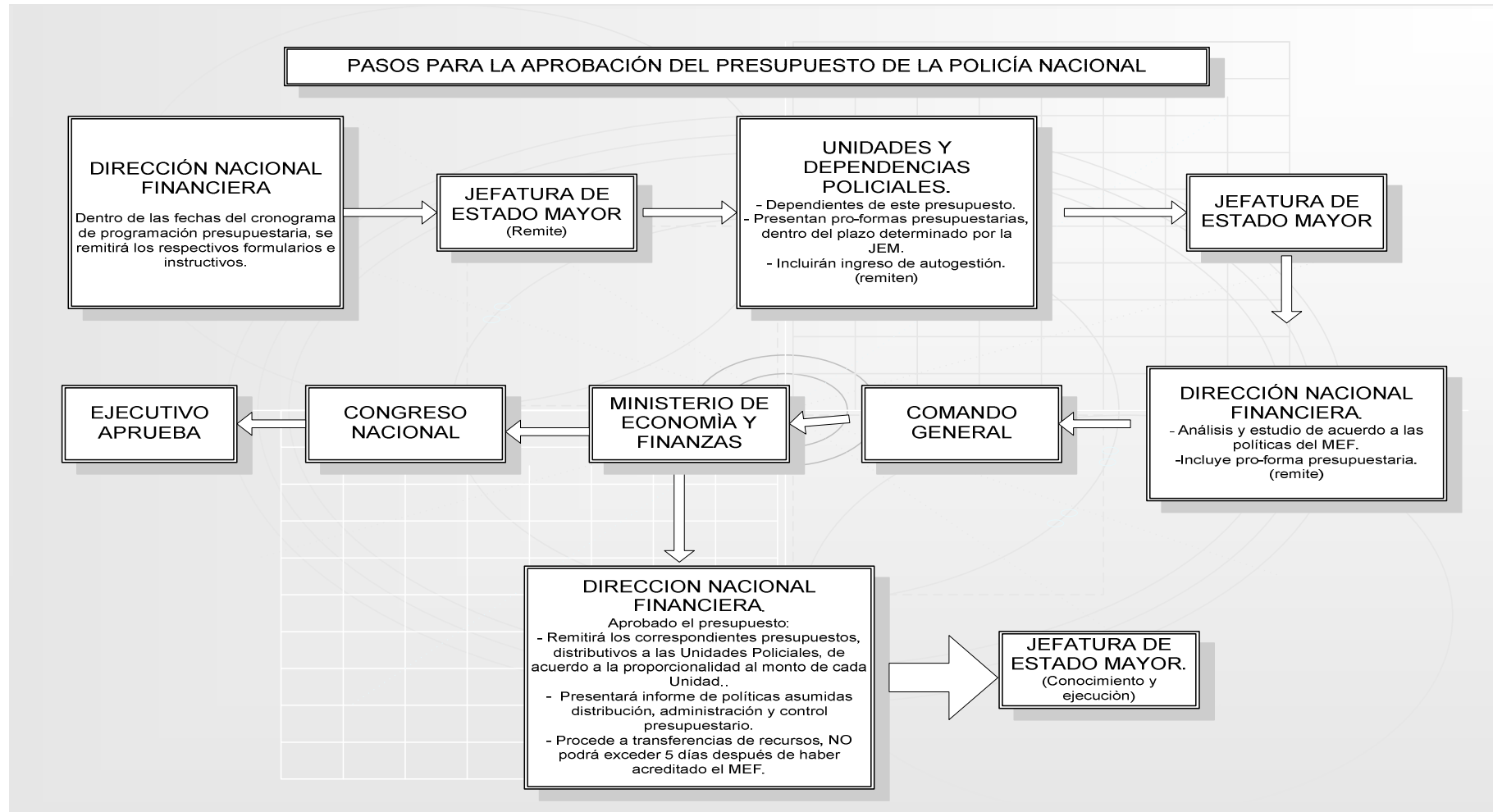
Los responsables de las proformas presupuestarias de todas las dependencias policiales serán el Comandante o Jefe de la Unidad Policial, Jefe de la Plana Mayor y los Jefes Financieros de las mismas. Además estas proformas serán revisadas y analizadas en forma conjunta, con delegados de la Dirección General de Logística y de la Dirección Nacional Financiera.

Aquellas proformas presupuestarias que se presenten mal elaboradas, sin documentación de respaldo o con valores que no se ajusten a la realidad por no guardar relación con el proyectado a diciembre serán reajustadas por la Dirección Nacional Financiera.

2.5 PASOS PARA LA APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA POLICIA NACIONAL

Mi propuesta en el presente trabajo de investigación es que estos pasos son los que se deberían tomar en cuenta, considerados desde la formulación hasta la aprobación del Presupuesto de la Policía Nacional, lo cual iniciará con la emisión de las directrices emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, que través del Estado Mayor se remitirán a todas las Unidades Policiales a nivel nacional para que dentro del plazo establecido puedan elaborar las proformas presupuestarias. Una vez terminadas deben remitirlas a la Jefatura de Estado Mayor para después enviar a la Dirección Nacional Financiera y es allí en donde se realizará el análisis y estudio de las proformas realizadas por las unidades policiales y luego se las envía al Comando General para que a través del Consejo de Generales tengan conocimiento de que es lo que la Policía Nacional necesita para financiar todos sus gastos, luego de que este organismo revisa la pro forma presupuestaria, se remite por intermedio del programa SIGEF la pro forma presupuestaria en el formato No. 3 (**ANEXO 2**) los mismos que tienen relación en el primer caso a la Misión, Visión, Políticas y Objetivos Estratégicos; y, en el segundo caso a las Metas e Indicadores de Gestión. El Departamento de Presupuesto debe encargarse de enviar por Internet, al Ministerio de Economía y Finanzas, después éste enviará al Congreso Nacional para su aprobación o recorte de los recursos económicos solicitados, una vez que este Ministerio aprueba envía al Ejecutivo, y aprobará obligatoriamente hasta el 28 de Febrero los presupuestos de las entidades del sector público a nivel nacional, luego después de 15 días se hace la debida publicación a través del Registro Oficial y la Comandancia General de la Policía conoce su presupuesto anual, después el Ministerio de Economía y Finanzas remite a la Dirección Nacional Financiera el Presupuesto de la Policía, la misma que se encarga de distribuir a las 84 unidades policiales las asignaciones mensuales, y pone a conocimiento de la Jefatura de Estado Mayor y es quién autoriza que se ejecute el presupuesto de acuerdo a lo programado. A continuación se presenta un detalle de los pasos a seguir hasta conseguir la aprobación del presupuesto de la Policía Nacional y posterior su distribución a nivel nacional.

Gráfico No. 2



2.6 PRESUPUESTO GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL

El presupuesto General de la Policía Nacional esta financiado por recursos fiscales, recursos de autogestión, recursos de créditos del exterior y recursos predestinados. Y las unidades policiales se sujetaran a utilizar los recursos económicos de acuerdo con lo que manifiesta la Orden General No. 148.

El Presupuesto aprobado por el Ejecutivo permite financiar las siguientes partidas presupuestarias.

GRUPO	TIPO DE GASTO
	GASTOS CORRIENTES
51	GASTOS DE PERSONAL
53	BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO
56	GASTOS FINANCIEROS
57	OTROS GASTOS CORRIENTES
58	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES A DISTRIBUIR
59	ASIGNACIONES A DISTRIBUIR
	GASTOS DE CAPITAL
75	OBRAS PÚBLICAS
78	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE INVERSIÓN
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN
96	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA
97	PASIVO CIRCULANTE

Para mayor ilustración a continuación en el **CUADRO No. 1** se presenta el Presupuesto General de la Policía, de ingresos y en el **CUADRO No. 2** el de gastos.

CUADRO No. 1**CUADRO RESUMEN INGRESOS****PRESUPUESTO DE LA POLICIA NACIONAL**

PARTIDA No.	CONCEPTO	PRESUPUESTO
1052,0000,130,106,000,1	ESPECIES FISCALES	575,324.00
1052,0000,130,107,000,1	VENTA DE BASES	147,576.94
1052,0000,130,108,000,1	PRESTACION DE SERVICIOS	4,054,789.67
1052,0000,130,199,000,1	OTRAS TASAS	2,457,375.34
1052,0000,140,205,000,1	DE INSUMOS MEDICOS	959,038.00
1052,0000,140,399,000,1	OTROS SERVICIOS TECNICOS ESPECIALIZADOS	14,232,611.00
1052,0000,150,101,000,0	DEL GOBIERNO CENTRAL	434,982,407.03
1052,0000,170,202,000,1	ARRENDAMIENTO DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	260,200.19
1052,0000,170,399,000,1	OTROS INTERESES POR MORA	13,205.90
1052,0000,170,404,000,1	MULTAS	2,829.85
1052,0000,180,101,002,1	TRANSFERENCIA CORRIENTE DE LA DIR. NAC. TRANS.	3,846,050.00
1052,0000,180,105,002,1	TRANSFERENCIAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL	15,428,132.33
1052,0000,190,201,000,1	INDEMNIZACIONES POR SINIESTROS	97,500.00
1052,0000,190,499,000,1	OTROS NO ESPECIFICADOS	6,302,342.53
1052,0000,240,103,000,1	MOBILIARIOS	0.00
1052,0000,250,101,000,0	APORTE FISCAL DE CAPITAL	16,414,295.00
1052,0000,280,101,001,2	DEL GOBIERNO ESPAÑOL	1,439,000.00
1052,0000,370,199,001,5	SALDO FONDOS DE ESTABILIZACION PETROLERA	6,926,624.56
	TOTAL:	508,139,302.34

RESUMEN INGRESOS		
FUENTE DE FINANC.	NOMBRE	PRESUPUESTO
0	RECURSOS FISCALES	451,396,702.03
1	RECURSOS DE AUTOGESTION	48,376,975.75
2	RECURSOS DE CREDITOS DEL EXTERIOR	1,439,000.00
5	RECURSOS PREDESTINADOS	6,926,624.56
*	TOTAL:	508,139,302.34

Tomado del Presupuesto General de la Policía Nacional

CUADRO No. 2

CUADRO RESUMEN POR TIPO DE GASTO

RESUMEN POR TIPO DE GASTO		
POR TIPO DE GASTO	GRUPO	PRESUPUESTO
Gastos en Personal	51	371,666,255.51
Bienes y Servicios de Consumo	53	26,256,773.36
Gastos Financieros	56	1,847,727.00
Otros Gastos Corrientes	57	3,851,441.19
Transferencias y Donaciones Corrientes	58	30,440,260.34
Asignaciones a distribuir	59	15,428,132.23
SUBTOTAL GASTOS CORRIENTES:		449,490,589.63
Obras Públicas	75	40,915,606.63
Transferencias y Donaciones para Inversión	78	0.00
Bienes de Larga Duración	84	13,094,039.60
Amortización de la Deuda Pública	96	4,639,066.48
SUBTOTAL GASTOS DE CAPITAL:		58,648,712.71
TOTAL:		508,139,302.34
POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO	CODIGO	PRESUPUESTO
Recursos Fiscales	0	451,396,702.03
Recursos de Autogestión	1	48,376,975.75
Recursos del Exterior	2	1,439,000.00
Recursos Predestinados	5	6,926,624.56
TOTAL:		508,139,302.34

Tomado del Presupuesto General de la Policía Nacional

2.6.1 DISTRIBUCION DE LAS ASIGNACIONES MENSUALES PARA LAS UNIDADES POLICIALES

Una vez aprobado por el Ejecutivo el Presupuesto General de la Policía Nacional, se procederá a realizar la distribución de las asignaciones mensuales para las 84 unidades policiales, para esto se realizará una reunión de trabajo entre el Director Nacional Financiero, Director Técnico, Jefe de Presupuesto y los Analistas de Presupuesto, para hacer un análisis pormenorizado a fin de poder entregar a las unidades policiales la nueva asignación para el presente año fiscal, que se analizará comparando, lo gastado en el año anterior, con relación a lo asignado, para lo cual del total del valor de Bienes de Uso y Consumo Corriente que sería el 100%, se dividirá en porcentajes para cada unidad policial, para determinar cuanto le correspondería a cada una, también se considerará otro parámetro como es, de acuerdo a lo gastado según el caso, se le incrementa o se le reduce la partida, puesto que existen unidades policiales que no gastan en su totalidad el presupuesto asignado.

Al encontrarse desconcentrado los gastos, cada unidad policial puede ejecutar sus desembolsos de acuerdo a la cantidad de recursos económicos que se le asigne, de esa forma primero realizará la programación presupuestaria anual y luego prorrateará en forma mensual el valor que le corresponde a cada una de las partidas presupuestarias. Una vez que la Dirección Nacional Financiera ha realizado la distribución de las asignaciones mensuales para cada unidad policial, procederá a comunicar a los Comandantes y Jefes de las Unidades de cuanto de recursos económicos disponen para cubrir sus gastos. Podrán ejecutar los egresos los jefes financieros de las respectivas unidades en todos los gastos que se encuentran dentro del grupo de la 53 grupo de cuenta denominado **BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO**.

2.6.2 LIQUIDACION DE LAS ASIGNACIONES MENSUALES

Para efectos de registro, control y reposición de los gastos que realicen, las Direcciones Generales, Direcciones Nacionales, Comandos Provinciales, Unidades Especiales y Escuelas de Formación, Perfeccionamiento y Especialización, remitirán a la Dirección Nacional Financiera los siguientes documentos:

1. Reporte de ingresos
2. Reporte de Gastos
3. Conciliación Bancaria (realizar las dos modalidades)
4. Copia del Estado de Cuenta
5. Balance de Comprobación

Remitirán la información de acuerdo a los formatos propuestos en la presente investigación, lo cual permitirá su estandarización y su reposición en forma oportuna y ágil.

Los comprobantes de egreso y los documentos de respaldo no serán remitidos; permanecerán en los archivos de sus propias unidades, bajo la responsabilidad de las Jefaturas Financieras.

De igual manera deben apegarse al Manual de Contabilidad Gubernamental, emitido mediante Acuerdo del Ministerio de Economía y Finanzas No. 320, publicado en Registro Oficial No. 175 del 28 de diciembre de 2005.

2.6.3 FORMATO DE LIQUIDACION DE ASIGNACIONES MENSUALES

Con la finalidad de estandarizar la información que remiten las unidades policiales y para poder atender oportunamente con los recursos económicos que les permitan cubrir los gastos que demandan las actividades que desarrollan las unidades en cada una de las jurisdicciones en bien de la comunidad, es necesario que se elaboren formatos en los cuales puedan liquidar los ingresos y los gastos que ejecutan.

Los formatos diseñados en la presente investigación permitirán que todas las unidades policiales universalicen la información y darán mayor facilidad a los analistas de presupuestos para que puedan revisar cada uno de los gastos que ejecutan las unidades policiales, además del control que realizan a cada una de las partidas, para que no existan gastos excesivos, así mismo para confrontar los ingresos que reciben con las transferencias que se les hace mensualmente, todo esto con la finalidad de enviar los recursos económicos a cada uno de los Jefaturas Financieras, y con ello puedan cumplir a cabalidad las tareas encomendadas de acuerdo a la misión de la Policía Nacional.

Es importante señalar que la labor policial esta supeditada a contar con los recursos económicos suficientes, para poder cumplir con la misión y con las demandas ciudadanas, también hay que resaltar que la Policía se dedica a cumplir con sus tareas como es aumentar la seguridad ciudadana, reducir el crimen y la violencia, mejorar la calidad de vida de la comunidad, servicio policial oportuno, efectivo y eficiente, y es así como se convertiría a la institución del Estado comprometida con la protección de los derechos, la dignidad humana y las garantías individuales en general.

A continuación me permito ilustrar los formatos en los cuales cada uno de los Jefes Financieros realizaran las liquidaciones de las transferencias enviadas por la Dirección Nacional Financiera, y los formatos de las liquidaciones de gastos que realizaran de cada una de las partidas utilizadas, lo que permitirán conocer los valores gastos de acuerdo a los ingresos que recibieron.

2.6.3.1 Formato de Liquidación de Ingresos

POLICIA NACIONAL EL ECUADOR

REPORTE DE INGRESOS

UNIDAD _____

PERIODO _____

CODIGO	DENOMINACION PARTIDA	ASIGNACION INICIAL	REFORMA (VARIACION)	ASIGNACION (MODIFICAD)	DEVENGADO		SALDO DEVENGAR
					PARCIAL	ACUMULADO	

Jefe Financiero

Contador

2.6.3.2 Formato de Liquidación de Gastos

POLICIA NACIONAL EL ECUADOR

REPORTE DE GASTOS

UNIDAD _____

PERIODO _____

CODIGO	DENOMINACION PARTIDA	ASIGNACION INICIAL	REFORMA (VARIACION)	ASIGNACION (MODIFICADA)	GASTO DEVENGADO		PAGOS
					PARCIAL	ACUMULADO	

Jefe Financiero

Contador

2.6.4 INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS REPORTES DE INGRESOS Y GASTOS

El presente instructivo planteado es para facilitar el **REPORTE DE INGRESOS Y GASTOS**, que las unidades policiales a nivel nacional deben enviar a la Dirección Nacional Financiera, que sobre la base de dicha información, será revisada y analizada para la reposición de los gastos y los ingresos transferidos.

El **REPORTE DE INGRESOS Y GASTOS** son el resultado del proceso de registro de las operaciones patrimoniales y presupuestarias, en el cual se realizarán las siguientes etapas:

- Estado de Situación Financiera, en que deberán constar las cuentas del **ACTIVO, PASIVO y PATRIMONIO** en los respectivos **grupos, subgrupos y cuentas de nivel 1**.
- Los saldos de cada una de las cuentas que se presenta en el Estado de Situación serán trasladados como primer asiento en el DIARIO GENERAL INTEGRADO, partiendo de la naturaleza de los saldos, es decir, las cuentas de activo constarán como débito y las cuentas de pasivo y patrimonio como crédito y a continuación se irán registrando las operaciones patrimoniales y presupuestarias, tomando en cuenta el METODO DEL DEVENGADO y la integración presupuestaria patrimonial.

La aplicación para el registro de las diferentes operaciones, tanto patrimoniales como presupuestarias, estará relacionada con el DISTRIBUTIVO DE GASTOS que para cada una de las unidades desconcentradas ha efectuado la Dirección Nacional Financiera y como ejemplo se presenta a continuación:

PRESUPUESTO - COMANDO PROVINCIAL CP 4 "MANABI"

<u>CODIGO</u>	<u>PARTIDA</u>	
INGRESOS	300.000
18.01.01	Transferencias de la Comandancia General	300.000
GASTOS	300.000
530100.000.0	Servicios Básicos	22.000
530101.000.0	Agua potable	4.000
530102.000.0	Energía eléctrica	9.000
530105.000.0	Telecomunicaciones.....	9.000
530200.000.0	Servicios Generales.....	8.000
530204.000.0	Impresión, reproducción y publicación ...	2.000
530207.000.0	Difusión, información y publicidad	3.000
530299.000.0	Otros servicios generales	3.000
530300.000.0	Trasl. Inst. Viat. Y subsistencias.....	34.000
530301.000.0	Pasajes al interior	10.000
530303.000.0	Viáticos y Subsistencias en el Interior	24.000
530400.000.0	Instal. Mantenim. y Reparación	27.000
530402.000.0	Edificios, Locales y Residencias	7.000
530403.000.0	Mobiliarios	3.000
530404.000.0	Maquinarias y Equipos	3.000
530405.000.0	Mantenimiento, Conservación de vehículos..	14.000
530600.000.0	Contrat. De Estudios e Investigaciones ...	5.000
530603.000.0	Servicios de capacitación	5.000
530700.000.0	Gastos en Informática	3.000
530701.000.0	Desarrollo de Sistemas Informáticos	1.000
530704.000.0	Mantenimiento de Sistemas Informáticos	2.000

530800.000.0	Bienes de Uso y Consumo Corriente...	200.000
530803.000.0	Cumbustibles y Lubricantes	110.000
530804.000.0	Materiales de oficina	10.000
530805.000.0	Materiales de aseo	4.000
530807.000.0	Mat. De impresión, Fotog. Reprod. Y Public. .	7.000
530811.000.0	Matr. De Const.Electric. Plomer.y Carpint....	12.000
530812.000.0	Materiales didácticos	2.000
530813.000.0	Repuestos y Accesorios	22.000
530899.000.0	Otros de uso y consumo	33.000
570100.000.0	Gastos Financieros.....	1000
570199.000.0	Otros gastos generales	500
570200.000.0	Seguros, Costos Financieros y Otros gastos.	250
570299.000.0	Otros gastos financieros	250

El Distributivo de Gastos contiene VEINTISEIS partidas (26), lo cual significa que deberán abrirse igual número de AUXILIARES PRESUPUESTARIOS DE GASTOS.

Los valores de las partidas del distributivo pueden ser reasignados, es decir, pueden realizarse traspasos que corresponden a ser considerados como reformas y que deben ser notificadas al Departamento Central de Presupuesto de la Dirección Nacional Financiera para actualización¹².

Los valores registrados en el LIBRO DIARIO que corresponden al Estado de Situación, deberán constar como primer dato registrado en cada una de las cuentas del LIBRO MAYOR y al que pasarán a continuación en orden cronológico los valores correspondientes al registro de las operaciones patrimoniales, sean débitos o créditos.

¹² Reglamento a la Ley de Presupuesto del Sector Publico Decreto Ejecutivo No. 529-A. RO/Sup.136 de 26 de Febrero de 1993.CAPITULO IV DEL REGIMEN DE LAS MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS Art. 104.

REGISTRO DE GASTOS:

FECHA	CUENTA		DEBE	HABER	EJECUCION PRESUPUESTARIA		
	CODIGO	DESCRIPCION			CODIGO	PARTIDA	DEVENGADO
Enero12	634.03.01	Pasajes al Interior	100		53.03.01	Pasajes al Interior	100
	634.08.05	Materiales de Aseo	150		53.08.05	Material de Aseo	150
	634.08.11	Material Construcción Eléctrico Plomería	350		53.08.11	Material Construcción Eléctrico Plomería	350
	634.08.12	Materiales Didácticos	200		53.08.12	Material Didácticos	200
	213.53.03	Cuentas Por Pagar Bienes y Servicios		800			
Enero15	213.53.03	Cuentas Por Pagar Bienes y Servicios	800				
	111.15.01	Banco Pichincha		800			

FECHA	CUENTA		DEBE	HABER	EJECUCION PRESUPUESTARIA		
	CODIGO	DESCRIPCION			CODIGO	PARTIDA	DEVENGADO
Feb.11	634.03.01	Pasajes al Interior	50		53.03.01	Pasajes al Interior	50
	634.08.05	Materiales de Aseo	100		53.08.05	Material de Aseo	100
	634.08.11	Material Construcción Eléctrico Plomería	200		53.08.11	Material Construcción Eléctrico Plomería	200
	634.08.12	Materiales Didácticos	100		53.08.12	Material Didácticos	100
	213.53.03	Cuentas Por Pagar Bienes y Servicios		450			
Feb.15	213.53.03	Cuentas Por Pagar Bienes y Servicios	450				
	111.15.01	Banco Pichincha		450			

MAYOR GENERAL

UNIDAD _____

FECHA	CUENTA		DEBE	HABER	SALDO
	CODIGO	DENOMINACION			

Los valores correspondientes al registro de las operaciones presupuestarias (Ejecución Presupuestaria) serán trasladados a los AUXILIARES PRESUPUESTARIOS tanto de ingresos como de gastos, los mismos que serán abiertos en relación con las partidas presupuestarias y sus correspondientes asignaciones que constan en el Distributivo que el Departamento Central de Presupuesto de la Dirección Nacional Financiera ha elaborado por cada una de las Unidades Desconcentradas de la Policía Nacional.

AUXILIAR DE INGRESOS

PARTIDA _____

CODIGO _____

FECHA	CONCEPTO	ASIGNACION INICIAL	REFORMAS	CODIFICADO	DEVENGADO	POR DEVENGAR

Ejemplo AUXILIAR DE INGRESOS

PARTIDA Transferencia Comandancia

General

CODIGO 18.01.01

FECHA	CONCEPTO	ASIGNACION INICIAL	REFORMAS	CODIFICADO	DEVENGADO	POR DEVENGAR
01/01/2006	Presupuesto a distribuir	300.000	0	300.000	0	300.000
10/01/2006	Transferencias Recibidas				900	299.100
12/01/2006	Transferencias Recibidas				160	298.940

El **REPORTE DE INGRESOS** por cada mes de Enero y Febrero, deberá contener los datos que en el respectivo auxiliar han sido registrados, como a continuación se describe:

POLICIA NACIONAL EL ECUADOR

REPORTE DE INGRESOS

UNIDAD _____

PERIODO _____

CODIGO	DENOMINACION PARTIDA	ASIGNACION INICIAL	REFORMA (VARIACION)	ASIGNACION (MODIFICAD)	DEVENGADO		SALDO POR DEVENGAR
					PARCIAL	ACUMULADA	

Jefe Financiero

Contador

El **REPORTE DE GASTOS** por cada mes de Enero y Febrero, deberá contener los datos que en el respectivo auxiliar han sido registrados, como a continuación se describe:

POLICIA NACIONAL EL ECUADOR

REPORTE DE GASTOS

UNIDAD _____

PERIODO _____

CODIGO	DENOMINACION PARTIDA	ASIGNACION INICIAL	REFORMA (VARIACION)	ASIGNACION (MODIFICADA)	GASTO DEVENGADO		PAGOS
					PARCIAL	ACUMULADO	

Jefe Financiero

Contador

INSTRUCTIVO DEL BALANCE DE COMPROBACION DE SUMAS Y SALDOS

CODIGO: Constarán los códigos con los que se identifica cada cuenta según el PLAN DE CUENTAS.

CUENTAS: El nombre de cuenta asignado en el PLAN DE CUENTAS del NIVEL 1.

SALDO INICIAL: Corresponde al **saldo** con el que inicia cada cuenta el ejercicio fiscal y se refiere a las cuentas de ACTIVO, PASIVO y PATRIMONIO.

MOVIMIENTO: DEUDOR.- Valor debitado en el período que se informa.

ACREEDOR.- Valor acreditado en el período que se informa.

SUMAS:

DEBITOS.- Valor de la columna deudor de saldo inicial **MAS** valor de la columna del movimiento deudor.

CREDITOS: Valor de la columna acreedor de saldo inicial **MAS** valor de la columna del movimiento acreedor.

SALDOS:

DEUDOR.- **Diferencia** entre los valores del movimiento deudor con movimiento acreedor, tendrán las cuentas de ACTIVO y GASTOS.

ACREEDOR.- **Diferencia** entre los valores del movimiento acreedor con el movimiento deudor, tendrán las cuentas de PASIVO, PATRIMONIO e INGRESOS.

CONCILIACION BANCARIA:

Adjunto a la COPIA DEL ESTADO DE CUENTA, deberá remitir la conciliación bancaria, con los datos que serán utilizados para cruzar información tanto con el reporte de ingresos como con el de gastos, en la columna de PAGOS; que también se conciliará con saldos del Balance de Comprobación, de manera especial si habiendo contraído obligaciones no se ha realizado el pago.

MODELO DE CONCILIACION BANCARIA: (1)

	Saldo en Libros (BANCOS) al 1 de Enero 2006		\$
MAS:	Cheques Girados y no cobrados		
	<u>Ch. No.</u>	<u>Beneficiario</u>	<u>Valor</u>

			\$
	SUBTOTAL	\$
MENOS: N / D. no registradas	<u>N/D No.</u>	<u>Concepto</u>	<u>Valor</u>

			\$
	TOTAL: (conciliado igual al SALDO ESTADO DE CTA. CTE)		\$

MODELO DE CONCILIACION BANCARIA: (2)

	Saldo en el ESTADO DE CTA. CTE. al 1 de Enero 2006		\$
MENOS:	Cheques Girados y no cobrados		
	<u>Ch. No.</u>	<u>Beneficiario</u>	<u>Valor</u>

			\$
	SUBTOTAL	\$
MAS: N / D. no registradas	<u>N/D No.</u>	<u>Concepto</u>	<u>Valor</u>

			\$
	TOTAL: (conciliado igual al SALDO en Libros (BANCOS)		\$

2.6.5 TRANSFERENCIAS DE LAS ASIGNACIONES MENSUALES

Con la finalidad de atender oportunamente a las necesidades que tienen cada una de las unidades policiales, como una política de la Dirección Nacional Financiera, se solicitará que los reportes de gastos e ingresos deben ser enviados a la Dirección Nacional Financiera hasta los cinco primeros días de cada mes, los mismos que serán revisados por los analistas de presupuesto, en caso de existir errores la documentación no será devuelta a la unidad, sino que se comunicará por Internet para que se realicen las correcciones y se recibirá por la misma red con las debidas correcciones, reduciendo de esta manera el tiempo que se demoraría en devolver la documentación y de pedir que nuevamente presenten, lo que permitiría agilidad y rapidez, teniendo en cuenta que si se devuelve la documentación, ésta se demoraría por cuanto las unidades policiales se encuentran situadas en todo el país a nivel nacional, y el tiempo para realizar las reposiciones tardarían más, por lo tanto con el planteamiento de este nuevo procedimiento se evitaría retrasos en las transferencias, y ayudaría para que las unidades policiales cuenten con los recursos en forma oportuna y puedan gastar de acuerdo a sus necesidades presentadas, consecuentemente no quedarían desatendidas y de ninguna manera disminuiría su capacidad operativa y el servicio de la comunidad sería efectivo, lo que ayudaría para que la Policía pueda cumplir la misión tal como lo manifiesta en su Plan Estratégico.

Una vez que se encuentre corregida y revisada la información que envían las unidades en los formatos que se les remitió. Cada analista realiza la afectación presupuestaria en cada una de las partidas lo que significa que en forma mensual al presupuesto se lo va devengando, consecuentemente la información sería real y veraz en la cédula presupuestaria y se podría realizar evaluaciones presupuestaria y analizar el estado de cada una de las cuentas a fin de realizar los traspasos de sean necesarios en las partidas que se hayan gastado más. Luego se enviaría a la Dirección Técnica para que se realice la transferencia a la unidad policial que corresponde.

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION ECONOMICO FINANCIERO PARA CONSEGUIR LOS RECURSOS ECONOMICOS EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

3.1. SISTEMA DE GESTION

La implantación de un sistema de gestión de cualquier tipo es una tarea de gran envergadura para cualquier organización que desee mejorar su actividad empresarial. Sin embargo, una planificación adecuada y el respaldo de la alta dirección pueden facilitar en gran medida este proceso. Para todos los sistemas de gestión, existen algunas herramientas comunes que se pueden utilizar, así como un proceso común que se puede seguir durante la implantación.

La clave para gestionar operativamente las organizaciones está en su sistematización. Cuando hablamos de sistemas de gestión, nos referimos esencialmente a los procesos racionales de gestión de una determinada actividad y a los elementos que confluyen en esos procesos para hacerlos posibles; elementos necesarios como el de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar adecuadamente para alcanzar los fines propuestos.

Las empresas, independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible. Un sistema

de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos, puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global de hoy¹³.

Para convertir las presiones de la competencia en ventajas comparativas, las empresas deben aumentar el rendimiento operativo en forma sistemática. Un sistema de gestión puede ayudar a centrar, organizar y sistematizar los procesos para la gestión y mejora.

Todo sistema de gestión, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

- 1. **Planificar:** determinar qué se va hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.*

- 2. **Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.*

- 3. **Coordinar los recursos:** obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.*

¹³ Para Willan Newman (1968, p. 21.): "La gestión ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

4. **Dirigir:** emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

5. **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión¹⁴.

Siempre que se está en presencia de un proceso de gestión, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Dirigir y hacer funcionar una organización satisfactoriamente requiere gestionar de una manera sistemática y visible. El éxito puede derivarse de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente las prestaciones por medio de identificar las necesidades de todas las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión.

¹⁴ Udaondo Durán Miguel "Gestión de Calidad" Edic. Diaz de Santos 1991, Madrid, Pág. 150.

El sistema de gestión de la calidad de una organización es una parte importante del sistema de gestión global. Las organizaciones deberían definir sus sistemas y los procesos contenidos dentro de ellos para facilitar que los sistemas y procesos sean claramente entendidos, administrados y mejorados. La gestión debería asegurar la efectiva operación y control de los procesos y las mediciones y datos usados para determinar el funcionamiento satisfactorio.

El seguimiento de esas actividades o procesos pueden posibilitar la evaluación del estado de mejora de la organización sobre una base continua. El auto evaluación puede también usarse para evaluar la mejora¹⁵.

3.1.1 SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

La Gestión de 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.

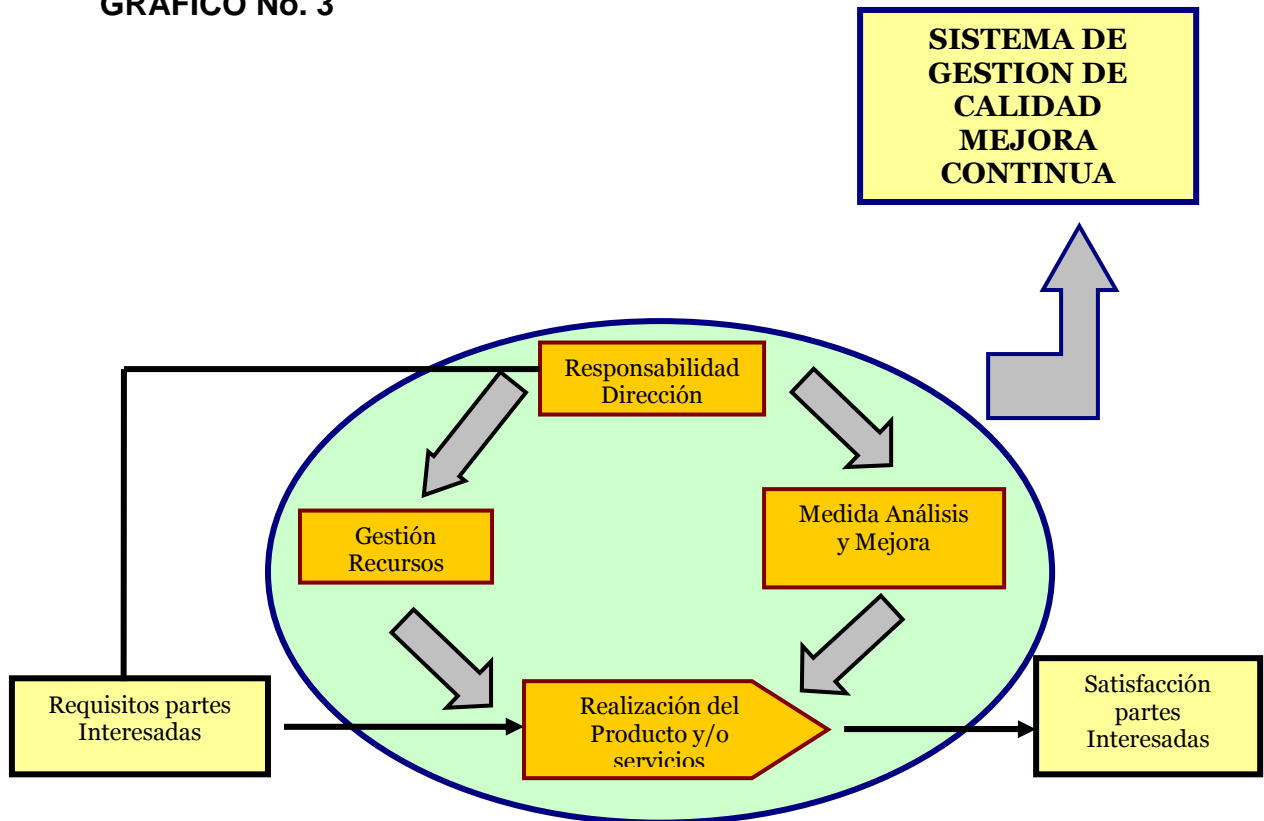
Los principios básicos que definen la Gestión de Calidad son¹⁶:

- 1. Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.*
- 2. Analizar procesos para obtener una mejora continua.*
- 3. 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.*
- 4. Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.*

¹⁵ Berrinches Cerezo Andres, "Las nuevas ISO 9000:2000". Edic. Paraninfo 1999, Madrid, Pág.68.

¹⁶ Udaondo Durán Miguel "Gestión de Calidad" Edic. Diaz de Santos 1991, Madrid, Pág.154

GRAFICO No. 3



Fuente: Tomado de Udaondo Durán Miguel "Gestión de Calidad"

3.1.1.1 Principios para la Gestión de Calidad

Con el propósito de contribuir al Mejoramiento Continuo de las Organizaciones, hemos creído conveniente adecuar los principios de gestión de la calidad en los cuales se basan las normas sobre sistemas de gestión de la calidad de la serie ISO 9000 del año 2000.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las Organizaciones logren un éxito sostenido.

Estos principios los puede utilizar la dirección de la Organización como un marco de referencia para guiar a sus organizaciones en la consecución de la

mejora del desempeño. Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales¹⁷.

- **Principio 1:** *Enfoque al Cliente*
- **Principio 2:** *Liderazgo*
- **Principio 3:** *Participación del personal*
- **Principio 4:** *Enfoque basado en procesos*
- **Principio 5:** *Enfoque de sistema para la gestión*
- **Principio 6:** *Mejora continua*
- **Principio 7:** *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*
- **Principio 8:** *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*

Con el fin de conducir y administrar una Organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una Organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la dirección de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una Organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

El propósito de una Organización es:

- ✓ *Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus Clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, accionistas, sociedad) para*

¹⁷ Los ocho principios están definidos en la norma UNE-EN ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad - fundamentos y vocabulario, y en la norma UNE-EN ISO 9004:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de la Organización.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos¹⁸.

Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la Organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la Organización, pueden tener impacto sobre:

- La fidelidad del Cliente,
- La reiteración de negocios y referencia o recomendación de la Organización,
- Los resultados operativos, tales como participación de mercado, etc..
- Respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- Costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados.
- Ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la Organización
- Comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la Organización, así como participación en la mejora continua.
- Confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la Organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del servicio y reputación de la Organización.
- Habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como

¹⁸ Udaondo Durán Miguel "Gestión de Calidad" Edic. Diaz de Santos 1991, Madrid, Pág.160

flexibilidad y velocidad de respuesta acordada conjuntamente a mercados cambiantes.

- A pesar de que cada principio tiene utilidad por si solo, es conveniente que éstos se apliquen de forma integral como un todo en donde existe una relación de causa efectos entre los 8 principios, todos con el propósito de satisfacer las necesidades del Cliente y cumplir el propósito de la organización.

Principio 1 - Organización orientada al Cliente

"Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas."

Dirigir y operar una Organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la Organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

La dirección debería establecer una organización orientada al cliente

- a) Mediante la definición de sistemas y procesos claramente comprensibles, gestionables y mejorables, en lo que a eficacia y eficiencia se refiere, y*
- b) Asegurándose de una eficaz y eficiente operación y control de los procesos, así como de las medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la Organización.*

Beneficios clave:

- Mejora de la imagen de la Organización a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado meta de Clientes. Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la Organización para aumentar la satisfacción del Cliente.

- Mejora de la fidelidad del Cliente, lo cual conduce a la mayor utilización de los servicios que brinda la organización.

La aplicación del principio de enfoque al Cliente se implementa por medio de:

Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del Cliente, mediante investigaciones cuantitativas como las encuestas o cualitativas como los grupos focalizados.

- Asegurarse de que los objetivos y metas de la Organización están ligados a las necesidades y expectativas del Cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del Cliente a toda la Organización.
- Medir la satisfacción del Cliente y actuar sobre los resultados.
- Gestionar de forma sistemática las relaciones con los Clientes.
- Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los Cliente y de las otras partes interesadas (tales como los accionistas, empleados, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general).

Principio 2 - Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Administración de la Organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

El liderazgo, compromiso y la participación activa de la dirección de la Organización, son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para lograr beneficios para todas las partes interesadas. Para alcanzar estos beneficios es necesario establecer, mantener y aumentar la satisfacción del Cliente. La dirección debería considerar acciones tales como:

- *Establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la institución.*
- *Liderar la Organización con el ejemplo, con el fin de desarrollar confianza entre el personal.*
- *Comunicar la orientación de la Organización y los valores relativos a la calidad y al sistema de gestión de la calidad.*
- *Participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y servicios.*
- *Obtener directamente retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad.*
- *Identificar los procesos de prestación del servicio que aportan valor a la Organización.*
- *Identificar los procesos de apoyo que influyen a la eficacia y eficiencia de los procesos de realización.*
- *Crear un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo del personal, y*
- *Proveer la estructura y los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la Organización.*

Beneficios clave:

- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la Organización.
- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- La falta de comunicación entre los niveles de una Organización se reducirá.
- La aplicación del principio de liderazgo se implementa por medio de: Identificar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, personal, proveedores, financieros, comunidad local y la sociedad en general.
- Establecer una clara visión del futuro de la Organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.

- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la Organización.
- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

Principio 3 - Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta.

Esto implica: La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la Organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas. Como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la dirección debería promover la participación y el desarrollo de su personal:

- *Proporcionando formación continua y la planificación de carrera,*
- *Definiendo sus responsabilidades y autoridades,*
- *Estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados,*
- *Facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones,*
- *Mediante reconocimientos y recompensas,*
- *Facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos,*
- *Revisando continuamente las necesidades de su personal,*
- *Creando las condiciones para promover la innovación,*
- *Asegurando el trabajo en equipo eficaz,*
- *Comunicando sugerencias y opiniones,*
- *Utilizando mediciones de la satisfacción del personal, e*
- *Investigando las razones por las que el personal se vincula a la organización y se desvincula de ella.*

La dirección de la Organización debería asegurarse de que se dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización. La dirección debería considerar el análisis tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la Organización.

La consideración de necesidades de competencia incluye fuentes tales como:

- ✓ Demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales.
- ✓ Anticipación de las necesidades de sucesión de los encargados de áreas y de la fuerza laboral.
- ✓ Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la Organización.
- ✓ Evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas, y
- ✓ Requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la Organización y a sus partes interesadas.

Beneficios clave:

- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la Organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la Organización.
- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

La aplicación del principio de participación del personal, se implementa por medio:

- Comprender la importancia de su contribución y su papel en la Organización.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.

- Aceptar la responsabilidad de los problemas y de su resolución.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencia.
- Compartir libremente conocimientos y experiencia.
- Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

Principio 4 - Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Esto implica: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Promover la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos entre las áreas.*
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.*
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y*
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.*

Beneficios clave:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos se implementa por medio de:

- Definir las actividades del proceso, necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades y obligaciones claras para el cumplimiento de las actividades claves de cada proceso.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la Organización.
- Centrarse en los factores, tales como, recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la Organización.
- Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Principio 5 - Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

Esto implica: Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;*
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la Organización;*
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;*
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;*
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;*
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;*
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;*
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.*

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una Organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus servicios, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

Beneficios clave:

- Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la Organización.

La aplicación del principio de enfoque de sistema se implementa por medio de:

- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos.
- Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes, y así reducir barreras íter funcionales.
- Entender las capacidades organizativas y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.
- Definir y establecer como objetivo la forma en que deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

Principio 6 - Mejora continua

La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Esto implica: La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) *Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;*

- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora;*
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;*
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección;*
- e) La implementación de la solución seleccionada;*
- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;*
- g) La formalización de los cambios.*

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, así mismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Para asegurar el futuro de la Organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección de la Organización debería crear una cultura que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Para implicar a las personas, la dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la Organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes:

- Estableciendo objetivos para las personas, los proyectos y para la Organización,
- Comparando el desempeño con respecto a otras Organizaciones y con respecto a las mejores prácticas,
- Reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y
- Mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades.

Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deberían considerarse los procesos de prestación del servicio y de apoyo en términos de:

- ✓ Eficacia (por ejemplo, resultados que cumplen los requisitos),
- ✓ Eficiencia (por ejemplo, recursos por unidad de tiempo o dinero),
- ✓ Efectos externos (por ejemplo, cambios legales y reglamentarios),
- ✓ Debilidades potenciales (por ejemplo, falta de capacidad y consistencia),
- ✓ La oportunidad de emplear métodos mejores,
- ✓ Control de cambios planeados y no planeados, y
- ✓ Medida de los beneficios planeados.

Dicho proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas.

La dirección debería emprender actividades de mejora continua escalonada integradas en los procesos existentes, así como oportunidades de iniciativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la Organización y para las partes interesadas.

Beneficios clave:

- ✓ Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- ✓ Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.

- ✓ Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

La aplicación del principio de mejora se implementa por medio de:
Aplicar un enfoque a toda la Organización coherente para la mejora continua del desempeño.

- Proporcionar al personal de la Organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- Hacer que la mejora continua de los servicios, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la Organización.
- Establecer objetivos para orientar la mejora continua, y medidas para hacer el seguimiento de la misma.
- Reconocer y admitir las mejoras.

Principio 7 - Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Esto implica: Basarse en el análisis de datos obtenidos a partir de medidas e información recopilada. En este contexto, la Organización debería analizar los datos de sus diferentes fuentes tanto para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas, como para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas.

Las decisiones basadas en hechos requieren acciones eficaces y eficientes tales como:

- ✓ *Métodos de análisis válidos,*
- ✓ *Técnicas estadísticas apropiadas, y*
- ✓ *Tomar decisiones y llevar a cabo acciones basadas en los resultados de análisis lógicos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.*

El análisis de los datos puede ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales y por lo tanto proporciona una guía efectiva acerca de las acciones correctivas y preventivas necesarias para la mejora.

La información y datos de todas las partes de la Organización deberían integrarse y analizarse para evaluar eficazmente el desempeño global de la organización. El desempeño global de la Biblioteca debería presentarse en un formato adecuado para los diferentes niveles de la organización.

Los resultados del análisis pueden ser utilizados por la organización para determinar:

- ✓ Las tendencias,
- ✓ La satisfacción del cliente,
- ✓ El nivel de satisfacción de las otras partes interesadas,
- ✓ La eficacia y eficiencia de sus procesos,
- ✓ La contribución de los proveedores,
- ✓ El éxito de sus objetivos de mejora del desempeño,
- ✓ La economía de la calidad y el desempeño financiero y el relacionado con el entorno,
- ✓ Los estudios comparativos (benchmarking) de su desempeño, y
- ✓ La competitividad.

Beneficios clave:

Decisiones basadas en información.

- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a evidencia objetiva y documentada.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

La aplicación del principio de enfoque basado en hechos para la toma de decisión se implementa por medio de:

- ✓ Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- ✓ Hacer accesibles los datos a quienes los necesiten.
- ✓ Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- ✓ Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

Principio 8 - Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una Organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Esto implica: Establecer relaciones con los proveedores y los aliados de la Organización para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor.

Existen varias oportunidades para que las Organizaciones incrementen el valor a través del trabajo con sus proveedores y aliados tales como:

- *Optimizando el número de proveedores y de aliados.*
- *Estableciendo comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosos.*
- *Cooperando con proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos.*
- *Dando seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes.*
- *Alentando a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en otras iniciativas conjuntas de mejora.*
- *Involucrando a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la Organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de prestación del servicio y entrega de productos conformes.*

- *Involucrando a los aliados en la identificación de necesidades de compra y en el desarrollo de estrategias conjuntas, y*
- *Evaluando, reconociendo y recompensando los esfuerzos y los logros de los proveedores y de los aliados.*

Beneficios clave:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un entorno cambiante o a las necesidades y expectativas del Cliente Optimización de costos y recursos.

La aplicación del principio de relación mutuamente beneficiosa con el proveedor se implementa mediante:

- ✓ Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- ✓ Poner en común experiencia y recursos con los aliados de la Organización.
- ✓ Identificar y seleccionar los proveedores clave.
- ✓ Comunicación clara y abierta.
- ✓ Compartir información y planes futuros.
- ✓ Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- ✓ Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros obtenidos por los proveedores.

3.1.1.2 Comprensión del Enfoque Basado en Procesos

Este documento de orientación tiene el propósito de ayudar a los usuarios de la serie de normas ISO 9000:2000 a entender los conceptos y la intención del “enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión de la calidad. No está limitado a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, y no tiene la intención de proveer orientaciones para propósitos de evaluación de la

conformidad. No debería ser interpretado como una fuente adicional de requisitos para aquellos contenidos en la Norma ISO 9001:2000.

Las nuevas Normas ISO 9000:2000 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad (SGC). El enfoque basado en procesos está reflejado en la estructura de la Norma ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño, y también en la Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la calidad¹⁹.

Este documento de orientación busca explicar, en un lenguaje sencillo, qué se entiende por un proceso, cómo los procesos pueden interaccionar dentro de un sistema, y cómo el ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA) puede usarse para gestionar esos procesos. Se dan ejemplos de procesos de un sistema de gestión de la calidad, así como orientaciones sobre la implementación del enfoque basado en procesos en relación con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Uno de los principios de gestión de la calidad sobre los que se basa la serie de Normas ISO 9000:2000 se refiere al "Enfoque basado en procesos", de la siguiente forma:

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La norma ISO 9000:2000, define un "Proceso" como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada (entrada) y los resultados (salida) pueden ser tangibles o intangibles. Ejemplos de entradas y de salidas pueden incluir equipos, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre otros. Para realizar las actividades dentro del proceso tienen que asignarse los recursos apropiados. Puede emplearse un sistema de medición para reunir

¹⁹ Cervera Joseph, "La Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación", Edic. Díaz de Santos, Buenos Aires, Pág.119.

*información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y las características de entrada y de salida*²⁰.

La Norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. La norma ISO 9004:2000 guía a la organización más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 al centrarse sobre las mejoras del desempeño. La Norma ISO 9004 recomienda una evaluación de la eficiencia, así como de la eficacia de los procesos. La eficacia y eficiencia del proceso puede evaluarse a través de los procesos de revisión internos o externos y valorarse en una escala de madurez. Estas escalas se dividen en grados de madurez desde un "sistema informal" hasta "el de mejor desempeño en su clase". Una ventaja de este enfoque es que los resultados pueden ser documentados y seguidos en el tiempo hasta alcanzar las metas de mejora. Se han desarrollado numerosas tablas de grados de madurez para diferentes aplicaciones.

El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos

El ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esa razón es frecuentemente conocido como "Ciclo de Deming". Existe una extensa literatura sobre el ciclo PHVA en numerosos idiomas, y se invita a los usuarios de la familia de Normas ISO 9000:2000 a consultarla para comprender más a fondo el concepto. El concepto de PHVA es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos. Cada

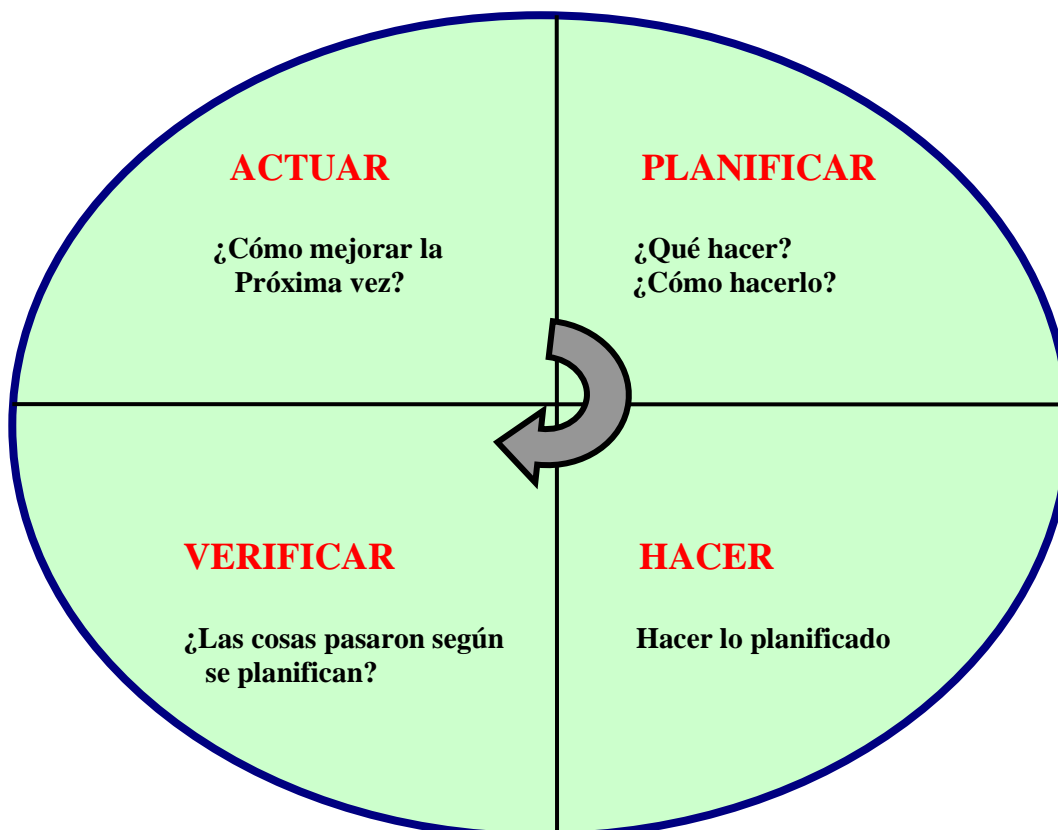
²⁰ **NOTA 1** Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

NOTA 2 Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable:

GRÁFICO No. 4

EL CICLO P-H-V-A



Fuente: Tomado de Cervera Joseph, "La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación"

Dentro del contacto de un sistema de gestión de calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Esta íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la

revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

El ciclo de PHVA aplica a los procesos tal como sigue²¹:

PLANIFICAR: *Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y a las políticas de la organización.*

HACER: *Implementar los procesos.*

VERIFICAR: *Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.*

ACTUAR: *Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.*

Metodología

Planear:

Identificar Productos

Pareto de Productos

Identificar clientes

Pareto de Clientes

Identificar requerimientos de los clientes

Encuestas de Satisfacción

Trasladar los requerimientos a especificaciones

Despliegue de la función de Calidad

Identificar pasos claves

Diagrama de Flujo

²¹ Cervera Joseph, "La Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación", Edic. Díaz de Santos, Buenos Aires, Pág.131

Identificar parámetros de Medición
Análisis de Modo y Efectos de Falla

Hacer:

Proceso de Mejora
Cronograma de actividades
Recolección de datos
Listas de Verificación
Determinar la Capacidad del Proceso
Desviación Estándar
Análisis de Capacidad del Proceso
Proceso de Comparación
Probabilidades

Verificar:

Relación de variables
Coeficiente de Correlación
Coeficiente de Determinación
Análisis de tendencias
Gráficas de Control
Determinación de Límites
Distribución de Frecuencias
Avance de Proyectos
Cronograma de Actividades
Análisis de causas
Diagrama Causa efecto

Actuar:

Institucionalizar la mejora
Plan de Calidad

3.1.1.3 Implementación del Enfoque Basado en Procesos de acuerdo con los Requisitos de la NORMA ISO 9001:2000

La Norma ISO 9001: 2000 establece, el enfoque basado en proceso:

“Un enfoque basado en procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad”, enfatiza la importancia de²²:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,*
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,*
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y*
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.*

La Norma ISO 9000:2000 se proporciona orientación adicional.

Dentro del contexto de la Norma ISO 9001:2000, el enfoque basado en procesos incluye los procesos necesarios para la realización del producto, y los otros procesos necesarios para la implementación eficaz del sistema de gestión de la calidad, tales como el proceso de auditoría interna, el proceso de revisión por la dirección, el proceso de análisis de datos y el proceso de gestión de recursos, entre otros. Todos los procesos pueden gestionarse utilizando el concepto PHVA.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La Norma ISO 9001:2000 requiere que todos los procesos “necesarios para el sistema de gestión de la calidad” No hay un “catálogo” o una lista de los procesos que deben documentarse. Cada organización debería determinar que procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global.

²² Berrinches Cerezo Andrés, “Las nuevas ISO 9000:2000” Edic. Paraninfo 1999, Madrid, Pág. 98

Al determinar que procesos deberían documentarse la organización podría considerar factores tales como²³:

- *El efecto sobre la calidad*
- *El riesgo de insatisfacción del cliente*
- *Los requisitos legales y reglamentarios*
- *El riesgo económico*
- *La eficacia y eficiencia*
- *La competencia del personal*
- *La complejidad de los procesos*

Cuando sea necesario documentar los procesos, pueden usarse diferentes medios, tales como las representaciones gráficas, las instrucciones escritas, las listas de verificación, los diagramas de flujo, los medios visuales o los medios electrónicos.

3.1.1.4 Comprensión del Enfoque de Sistema para la Gestión

Uno de los principios de gestión de la calidad que está íntimamente vinculado con el enfoque basado en procesos es el **Enfoque de sistema para la gestión**, el cual establece que “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados con un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. Dentro de este contexto, el sistema de gestión de la calidad comprende un número de procesos interrelacionados.

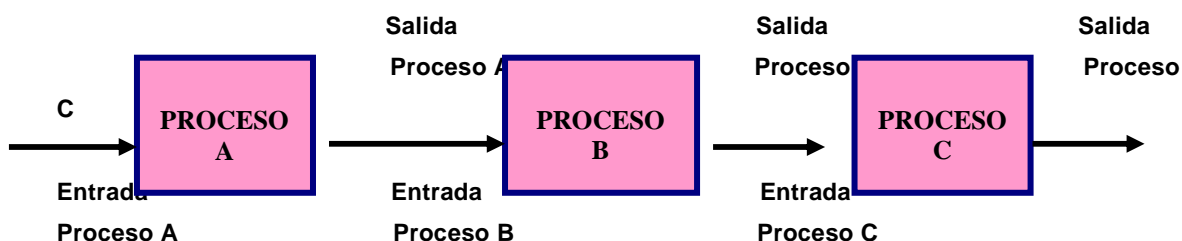
Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad no solo incluyen los procesos de realización del producto o a la provisión del servicio, si no también de numerosos procesos de gestión, seguimiento y medición, tales como los procesos de gestión de recursos, comunicación, auditoría interna, revisión por la dirección, entre otros²⁴.

²³ Arnes Ruano, Luis Miguel “Procesos de Gestión Administrativa”, Sexta Edic. Editorial Prentice Hall, México D.F. 1998. Pag. 84.

²⁴ Cervera Joseph, “La Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su Implantación”, Diaz de Santos 1990, Buenos Aires, Pág. 142

Los procesos raramente ocurren en forma aislada. Salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes, como se muestra en el **Grafico 5**.

GRÁFICO No. 5



Fuente: Cervera Joseph, "La Transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su Implantación"

Las extracciones entre los procesos de una organización frecuentemente pueden ser complejas, resultando en una red de procesos interdependientes. La entrada y salida de estos procesos frecuentemente pueden estar relacionadas tanto con los clientes externos como con los internos²⁵.

3.1.1.5 El Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

En aras de su mejor implantación se ha realizado un estudio de los principales enfoques y tendencias para aplicar proyectos de diagnóstico y mejora

²⁵ Harrington James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa Edit. McGraw Hill, 1997. pag.170

organizacional, hasta llegar a la utilización de la norma ISO 9004: 2000 como una vía efectiva de determinar el camino hacia el mejoramiento continuo.

3.1.1.5.1 Diagnóstico y Mejora de la Calidad

Tanto las Organizaciones que inician su andadura hacia la calidad, aquellas que ya están utilizando la ISO 9001:2000, o incluso las que han aplicado los modelos de excelencia, podrán conocer "qué" hay que mejorar, así como establecer "como" mejorar sobre la base de las directrices de la ISO 9004.

La norma ISO 9004:2000, permitirá implantar las mejoras en las áreas priorizadas y mejorar los resultados de su gestión y de su evaluación.

Esta norma establece que el plan de mejora se puede llevar a cabo de distintas formas, aunque uno de los métodos más conocidos es el de los 7 pasos²⁶:

- Definir áreas de mejora.
- Análisis de las causas más probables.
- Definir las causas.
- Establecer las acciones de mejora.
- Implantarlas.
- Seguimiento y medición.
- Estandarización y difusión

3.1.1.5.2 Vínculos entre la ISO 9004:2000 y los Modelos de Excelencia

Aquellas organizaciones interesadas en aplicar los modelos de Excelencia y obtener premios o reconocimientos a su gestión, establecen la autoevaluación basada en "criterios" o principios generales de actuación establecidos en los diferentes modelos.

²⁶ Tort Javier-Martorell Llabres, Grima Cintas Pedro, "Técnicas para la Gestión de la Calidad" Edic, Diaz de Santos, España 1995. Pag. 58

Los modelos de excelencia además tienen un papel importante en la mejora de la competitividad de las empresas: orientan a la organización hacia los resultados, facilitan el intercambio de las mejores prácticas y son una herramienta para establecer una visión común en el seno de la organización²⁷.

CUADRO No. 3

COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE EXCELENCIA Y LA ISO 9004:2000

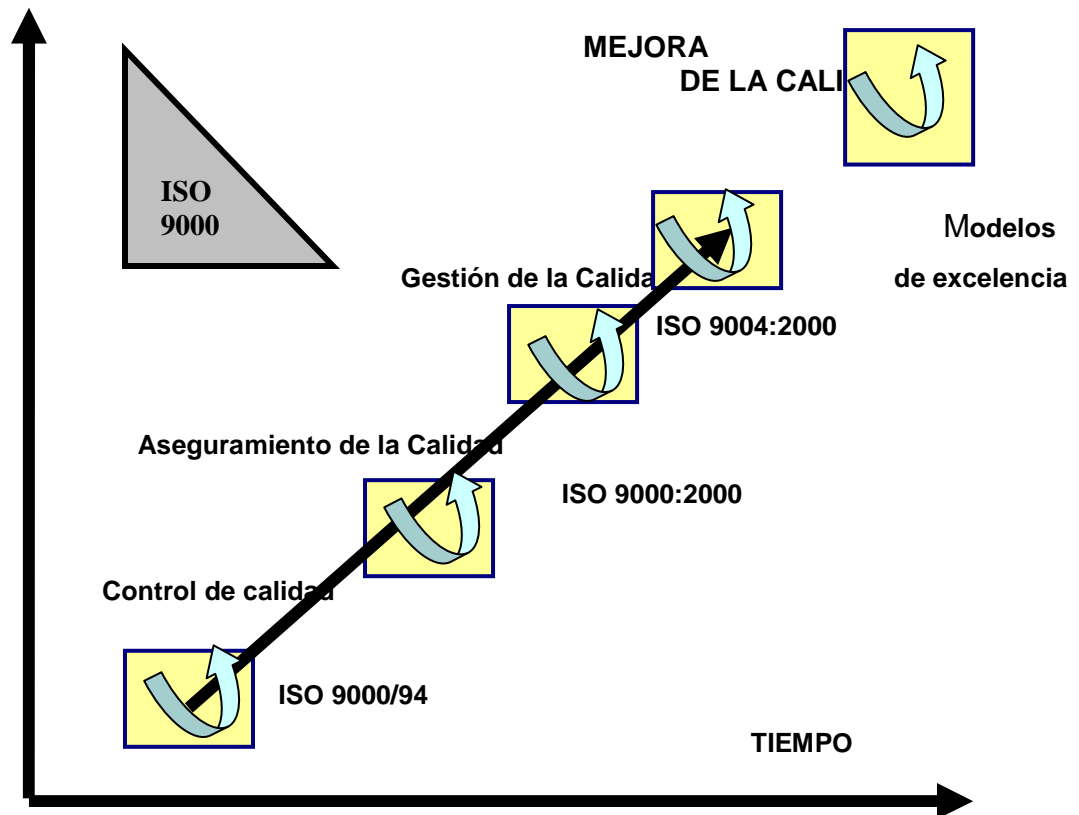
MODELOS DE EXCELENCIA	UNE-EN ISO 9004:2000
VALORES: CRITERIOS	VALORES: PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
¿QUE HAY QUE MEJORAR? Según puntuación alcanzada en la HERRAMIENTA DE UTOEVALUACIÓN	¿QUE HAY QUE MEJORAR? Según la HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN, se tiene en cuenta los Niveles de Madurez (del 1 al 5) y se visualiza el siguiente escalón
¿COMO HAY QUE MEJORAR?	¿COMO HAY QUE MEJORAR? Directrices para la mejora

Si analizamos el camino hacia la excelencia en el siguiente gráfico podemos deducir que la respuesta a la pregunta ¿qué modelo elijo?, "depende de los propósitos y estado actual del desarrollo organizacional".

²⁷ Tort Javier-Martorell Llabres, Grima Cintas Pedro, "Técnicas para la Gestión de la Calidad" Edic, Diaz de Santos, España 1995. Pag. 72

GRAFICO No. 6

MODELOS DE EXCELENCIA



Fuente: Tomado de Miguel Udaondo Durán "Gestión de Calidad"

Este esquema sirve como herramienta para focalizar los esfuerzos y comunicar una visión común a toda la organización. Así mismo servirá para lograr niveles de madurez más avanzados que permitan a la organización desarrollar sus propias estrategias más eficazmente. Este camino será específico para cada organización, ya que dependerá entre otras cosas de su nivel de madurez actual, su visión y objetivos, su situación en el mercado, etc. Asimismo, el tiempo necesario para alcanzar la excelencia dependerá no sólo de la propia organización, sino de las herramientas que utilice.

Normalmente, en el camino hacia la excelencia, es necesario superar varios estudios como se indica a continuación.

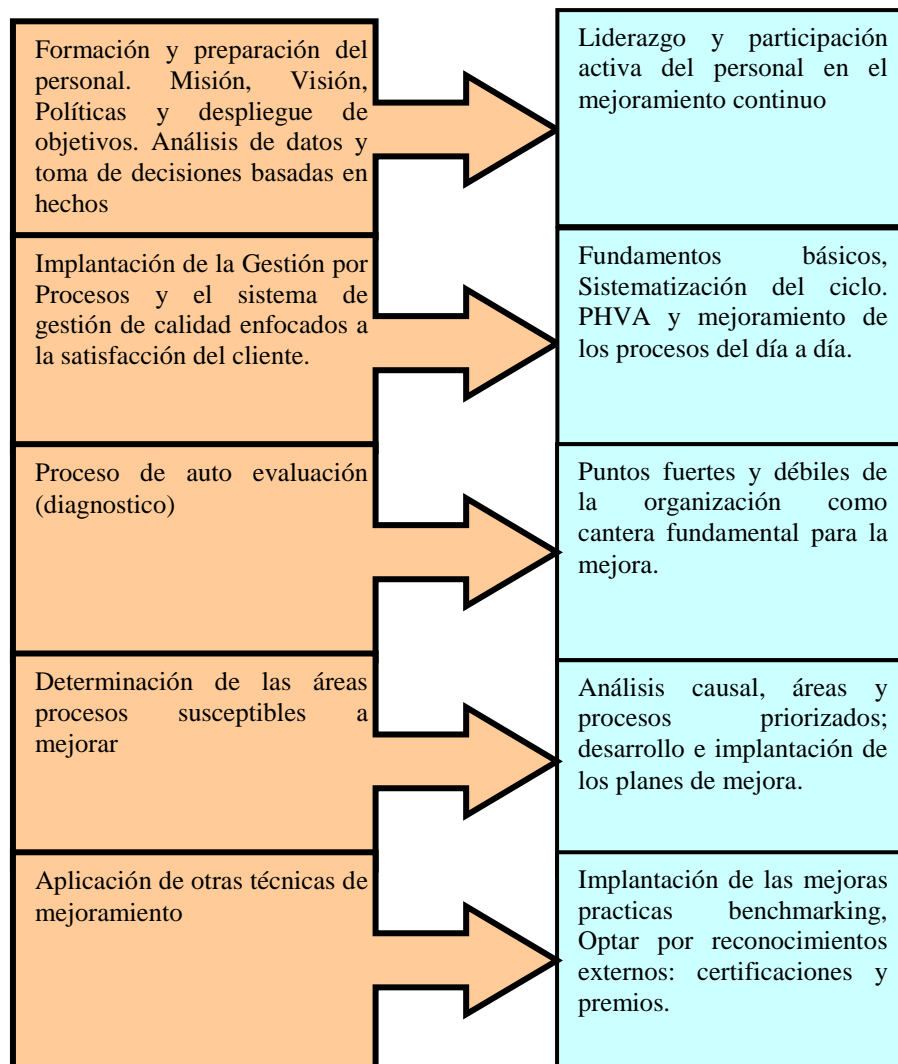
El estudio del cambio cultural mediante la sustitución de la buena voluntad por el método y el enfoque a procesos. En este estudio el énfasis se pone en analizar, describir y mejorar los procesos, y la organización revisa y actualiza sus pautas de comportamiento, y estructura su "día a día" mediante un sistema organizado

El nivel de madurez de la "organización que aprende", que considera tanto a clientes como a partes interesadas, y que requiere otro cambio cultural. En este estudio el énfasis se pone en el trabajo en equipo, la delegación de autoridad, el desarrollo de las personas dentro de la organización.

3.1.1.5.3 El despliegue hacia la Mejora Continua, Procedimiento para el Diagnóstico y Mejora

Después de analizar los principales enfoques y tendencias de la mejora y considerando los apuntes relacionados con los procedimientos de mejora podemos resumir los principales pasos a seguir.

Adaptándose a las condiciones de cada organización y a partir de las proyecciones y metas que se ha trazado, se determina el método de diagnóstico a emplear y los parámetros y elementos necesarios para configurar un plan de acción y los resultados que se quieren obtener; además de las mejoras propiciadas por el mejoramiento continuo de los procesos y el sistema de la calidad. Este procedimiento se resume en el esquema siguiente.



3.2.2 SISTEMA DE GESTION ECONOMICA FINANCIERA

*La implantación del sistema económico financiero se basa en los siguientes aspectos fundamentales:*²⁸

²⁸ Artículo escrito por Vicent Calvet tomado del internet.
<http://www.gestiopolis.com/canales4/fin/normagef55.htm>

1.- Eficiencia en la gestión

Reorganización de los procesos internos, con el objetivo de obtener información de los estados financieros de la entidad, con la necesaria frecuencia y regularidad, para una adecuada toma de decisiones.

2.- Autosuficiencia financiera

Búsqueda de la optimización de los recursos de la entidad, con una adecuada correlación de ingresos y gastos, y una estructura de costos compatibles con los niveles de ingresos, con el objetivo de alcanzar la autosuficiencia financiera.

3.- Incremento de los niveles de ingresos

Es un objetivo estratégico de la entidad, el incremento de los niveles de ingresos, ya sea a través de una mejora en los procesos de gestión interna, o bien a través del incremento de las contraprestaciones obtenidas de los usuarios, como de los precios de los cánones por concesiones administrativas.

Una de las actividades esenciales en la gestión de las organizaciones es la económico-financiera que responde a una premisa fundamental: los objetivos económico-financieros de las organizaciones se orientan a generar la suficiente rentabilidad y liquidez para garantizar su competitividad, su continuidad y su desarrollo. La Gestión Económica persigue el objetivo de la rentabilidad, y la Gestión Financiera el de la liquidez, a través del control y dominio de las variables que afectan a todas las áreas de la organización.

Además, la Gestión Económico-Financiera puede resultar esencial si afecta a la estructura del sector en el que opera la organización o a sus ventajas competitivas y, por tanto, condicionar su estrategia.

La Gestión Económico-Financiera en las organizaciones es fundamental para la generación de valor. De ahí la importancia de la adecuada Gestión Económico-Financiera, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación.

La Norma es una propuesta para la sistematización de la Gestión Económico-Financiera mediante la implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión Económico Financiero que aglutine el conjunto de políticas, objetivos y metas, procedimientos, herramientas de análisis, control y evaluación, soportes para la mejora, elementos de identificación y medición de procesos de gestión y resultados, etc., que van a dar sustento a la Gestión Económico-Financiera.

Esta iniciativa pretende constituirse en una importante guía para la organización, y especialmente para la Dirección Económico-Financiera, al establecer la estructura básica, andamiaje o esqueleto sobre el que debe soportarse la Gestión Económico-Financiera. Se trata de aprovechar todos los pasos dados por la organización hasta el momento para estructurarlo y sistematizarlo adecuadamente, de modo que facilite el avance, el desarrollo y la mejora continua de la Gestión Económico-Financiera de la organización.

La implantación de la Norma Gestión Económica Financiera SGEF 55001 permite gestionar adecuadamente las actividades de la organización encaminadas a determinar sus objetivos económicos y financieros y los medios para alcanzarlos, establecer presupuestos de ingresos y gastos y, por ende, de cobros y pagos, registrar todas las transacciones - explícitas e implícitas- que se producen y facilitar la información económico-financiera puntualmente, de forma veraz y uniforme, siempre en el marco de la satisfacción de las necesidades de sus agentes internos y agentes frontera, y de la adecuación a la rentabilidad y liquidez deseadas y condiciones del entorno; y todo ello en un marco de respeto a la normativa legal aplicable en cada momento.

3.2.2.1 Estrategias Eficaces para la Gestión Económico-Financiera

Contar con la información crítica del negocio, analizarla e interpretarla ágil y correctamente es fundamental para mejorar la toma de decisiones. Cuando se trata del área financiera, disponer de la información en el momento preciso es estratégico para la planificación de recursos e inversiones en sí, pero aún más en las áreas críticas del Cash Management donde cada retraso y falta de gestión puede significar pérdidas de rentabilidad. En las soluciones de negocios inteligentes, los responsables de esta área pueden encontrar una herramienta muy útil que les ayude a aumentar el conocimiento de la situación empresarial y a minimizar los riesgos.

Una buena estrategia económico-financiera es vital para la supervivencia y el éxito de cualquier compañía, independientemente de su tamaño y sector de actividad.

La deficiente marcha de un negocio puede deberse a una multitud de factores, sólo una parte de los cuales está directamente ligada a su oferta de productos y servicios. Esto deja un amplio margen a las deficiencias “financieras”, como: no efectuar los cobros en el plazo necesario; una estructura financiera que no permite que la empresa crezca al no gestionar bien los recursos; un deficiente control e imputación de gastos o una política de precios equivocada, que prima la facturación a costa de la rentabilidad, etc. etc. Errores todos ellos que están vinculados directamente con el departamento financiero. Por eso, disponer de la información necesaria en el momento preciso, y poder interpretarla correctamente es fundamental para tomar las decisiones más adecuadas, hacer un seguimiento eficaz y reaccionar rápidamente ante cualquier situación imprevista.

Tanto los responsables de administración y contabilidad, como de controlar, inversiones, tesorería y análisis de riesgos viven en su día a día la necesidad disponer de información calificada y fiable en el momento preciso. Sus requerimientos van mucho más allá de un informe estático: necesitan poder interpretar la información desde diferentes puntos de vista, a través de tablas,

*gráficos, cuadros de control y cuadros de mando sin tener que buscar cada dato en el momento en el que lo requieran.*²⁹

Los profesionales necesitan cada vez más disponer de la información contenida en sus sistemas de gestión relacionados con el presupuesto, la facturación y la contabilidad, como son los pagos, cobros, costos, balances, cuentas de deudores y proveedores, movimientos bancarios, provisiones, objetivos, cash-flows previstos y tesorería.

También es frecuente que desde esta área surjan necesidades más concretas relacionadas con los estándares. Por ejemplo, aplicaciones analíticas para la gestión de las compras, el control de los gastos de teléfono, las dietas, una simulación de diferentes escenarios de formas de pago, etc. Las soluciones para estos profesionales pasan por la configuración de los cuadros de mando con tiempos a corto, medio y largo plazo que se utilizan habitualmente en las empresas para controlar las rentabilidades financieras, los periodos medios, las garantías y la liquidez de las compañías, para poder tomar decisiones sobre su evolución y compararlas con los habituales del sector o de la competencia.

Si las decisiones del área administrativa son cruciales para el buen funcionamiento de la empresa, las que tienen que tomar los responsables de las inversiones estratégicas de la empresa son críticas. Aquí se trata de asumir responsabilidades que garanticen el equilibrio entre crecimiento, rentabilidad y valor, o lo que es lo mismo, para garantizar el crecimiento sostenible de la compañía.

Cada vez es más fácil evitar la resistencia al cambio en este tipo de áreas, gracias a las tecnologías que están teniendo lugar en diferentes instituciones y que en este nuevo siglo las instituciones con el fin de dar un mejor servicio se exigen a si mismo y se involucran en un nuevo sistema de administración. Es

²⁹ Artículo escrito por Vicent Calvet tomado del internet.
<http://www.gestipolis.com/canales4/fin/normagef55.htm>

decir, si reduces los tiempos de implantación, las horas de formación, incrementas la flexibilidad y el rendimiento de los usuarios, la resistencia al cambio casi desaparece.

Tradicionalmente, los departamentos contables y financieros de las compañías se han mostrado reticentes a la hora de implantar herramientas que modifiquen sus procesos de trabajo. Sin embargo, en el caso de los sistemas de gestión se trata más de una nueva herramienta para aumentar el conocimiento interactuando con la información y tomar decisiones que para realmente modificar una forma de hacer las cosas. Aunque, eso sí, se procura evitar al máximo posible todos los pasos manuales intermedios y conseguir una integración automatizada, ante todo para garantizar la disponibilidad instantánea.

Si, además, las soluciones son modernas e innovadoras, que utilizan la lógica asociativa y resultan mucho más sencillas e intuitivas que las tradicionales, que utilizan las antiguas tecnologías de Data Warehouse y cubos multidimensionales, el proceso de cambio es mucho más sencillo. Se mejora por ejemplo considerablemente, el área financiera, ya que requieren menos tiempo de implantación y en pocas semanas es posible disponer de una aplicación en marcha.

Por tanto, cuanto más sencilla sea la herramienta a implantar, más se ahorrará también la empresa en este sentido. Habría que comentar también que existe la idea errónea que implantar un nuevo sistema es sólo para las grandes empresas porque requiere enormes inversiones, pero con las soluciones más recientes dicha inversión no siempre tiene que ser grande. Las nuevas tecnologías ofrecen soluciones adaptadas a las pymes, e incluso a pequeños departamentos de empresas más grandes, que quieran gestionarse de manera inteligente.

Con la situación económica actual y la tendencia a la globalización del mercado en general, las compañías necesitan manejar cada vez más

información, controlar cada vez más indicadores y tomar decisiones cruciales en el momento adecuado evitando el factor intuitivo sino basándose en los resultados de un análisis “seguro”.

En este aspecto, una estrategia a un nuevo sistema, proporciona a los departamentos financieros una ayuda fundamental para no equivocarse en sus decisiones y reaccionar a tiempo ante posibles cambios o situaciones inesperadas. Y les ayuda a alinear a toda la organización con su estrategia de negocio.

Las soluciones se reducen drásticamente, los tiempos necesarios para gestionar la información del área financiera, además de facilitar la comunicación y el control de la estrategia general del negocio y su implantación en el departamento en cuestión o en el resto de la organización. Por otro lado, desde el punto de vista de la dirección, estas herramientas son fundamentales para que las instituciones o compañías se gestione de una forma inteligente, sin depender de la intuición o del buen hacer del financiero.

Como en todo, a la hora de decidirse por una herramienta de implantación, las empresas deberían plantearse qué herramientas son las que más se adaptan a sus necesidades y requerimientos en cuanto a flexibilidad, alcance, fácil manejo por todos los usuarios, interactividad, tiempo de instalación, etc. De esta forma, las compañías se asegurarán de disfrutar de todas las ventajas de la inteligencia de negocio.

3.2.2.2 Estructura y Funcionamiento del Sistema de Gestión Económico Financiero

La Gestión Económico-Financiera es fundamental para la generación de valor y, junto con la gestión medioambiental y la social, conforma el trípode sobre el que se sustenta el desarrollo sostenible de las organizaciones. De ahí la importancia de la adecuada Gestión Económico-Financiera, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Los objetivos económico-financieros de las organizaciones se orientan a generar la suficiente rentabilidad y liquidez para garantizar su competitividad, su continuidad y su desarrollo. La Gestión Económica persigue el objetivo de la rentabilidad, y la Gestión Financiera el de la liquidez, a través del control y dominio de las variables clave que afectan a todas las áreas de la organización.

Así pues, la condición requerida para una apropiada Gestión Económico-Financiera se fundamenta en su sistematización. El Referencial GEF 55001, representa esa propuesta de sistematización mediante el desarrollo, implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión Económico-Financiera (SGEF) que aglutine el conjunto de políticas, objetivos y metas, procedimientos, herramientas de análisis, control y evaluación, soportes para la mejora, elementos de identificación y medición de procesos de gestión y resultados, etc., que van a dar sustento a la Gestión Económico-Financiera.

La implantación del Referencial SGEF 55001 permite gestionar adecuadamente las actividades de la organización encaminadas a determinar sus objetivos económicos y financieros y los medios para alcanzarlos, establecer presupuestos de ingresos y gastos y, por ende, de cobros y pagos, registrar todas las transacciones –explícitas e implícitas- que se producen y facilitar la información económico-financiera puntualmente, de forma veraz y uniforme, siempre en el marco de la satisfacción de las necesidades de sus agentes internos y agentes frontera, y de la adecuación a la rentabilidad y liquidez deseadas y condiciones del entorno; y todo ello en un marco de respeto a la normativa legal aplicable en cada momento. Además, la implantación del SGEF según el Referencial GEF 55001 permite la Certificación del Sistema³⁰.

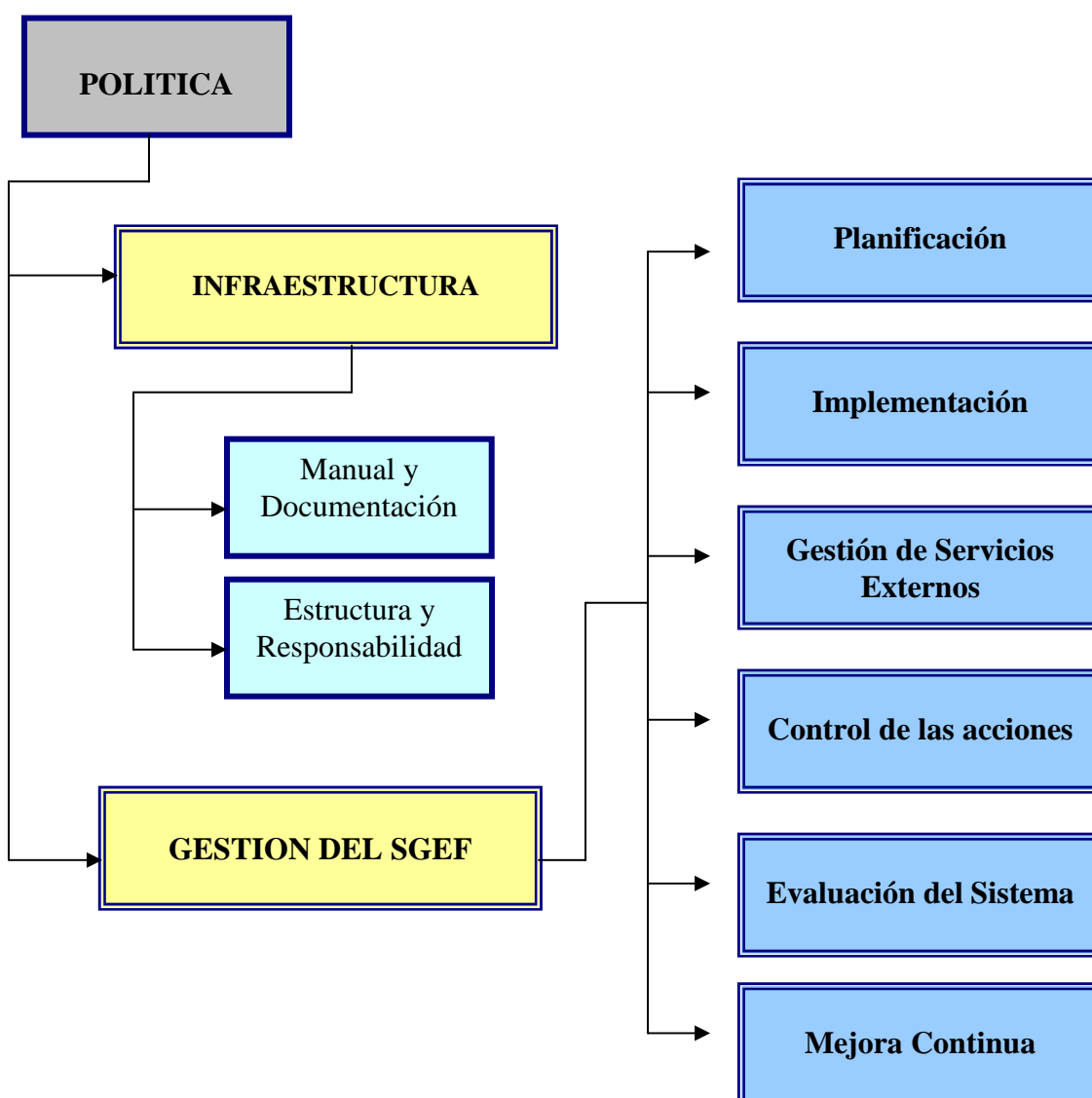
³⁰ Artículo escrito por Vicent Calvet tomando del internet. [www. http://www.gestipolis.com/canales4/fin/normagef55.htm](http://www.gestipolis.com/canales4/fin/normagef55.htm)

3.2.2.3 Requisitos para Implantar el Sistema de Gestión Económico Financiero

La Norma GEF 55001 está diseñada de modo similar a las Normas de aseguramiento de gestión de general aceptación como las ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, UNE 16602: 2002 EX, ISO/IEC 17799, SA 8000, GRH 27001 con las que guarda singulares paralelismos. En consecuencia, la Norma SGEF 55001 puede formar parte del conjunto de normas de un Sistema Integrado de Gestión de la organización.

GRAFICO No. 7

ASPECTOS ESENCIALES DE LA NORMA GEF 55001 DE GESTION ECONOMICO FINANCIERA



FUENTE: Tomado del artículo escrito por Vicent Calvet

En el **Gráfico 7** se representan los aspectos esenciales de la **Norma SGEF 55001 de Gestión Económico-Financiera**. A grandes rasgos, el contenido que describen los aspectos centrales de esta Norma puede resumirse en los siguientes requisitos de cumplimiento:

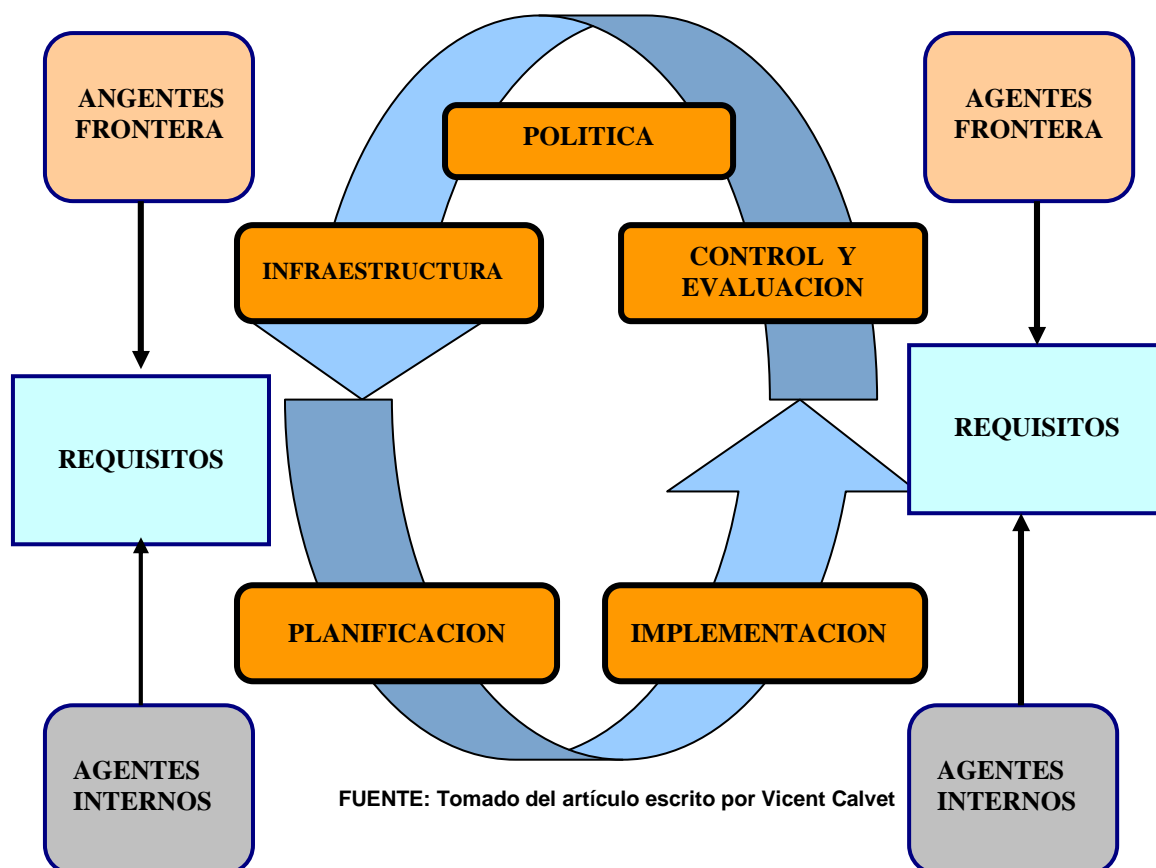
- 1. Política:** La dirección debe definir una Política Económico-Financiera que declare las intenciones y principios de la organización en relación con su comportamiento en materia de Gestión Económico-Financiera, como marco de actuación para el establecimiento de sus objetivos y metas en materia de Gestión Económico-Financiera.
- 2. Estructura y Responsabilidades:** Se deben definir la misión, responsabilidades, funciones, tareas y relaciones jerárquicas y funcionales de las personas que gestionan el SGEF. Se debe concretar la responsabilidad de la dirección, el nombramiento de un representante de la dirección para el sistema de gestión, así como determinar las responsabilidades del personal.
- 3. Planificación:** Se deben definir objetivos y metas del SGEF, y establecer los programas de Gestión Económico-Financiera para el logro de estos objetivos y metas. Además, se debe partir de un análisis inicial previo que permita realizar una planificación que determine lo que la organización va a necesitar en materia de Gestión Económico-Financiera. También deben tenerse identificados todos los requisitos legales que son de aplicación.
- 4. Implementación:** La organización debe identificar y documentar todos sus procesos en materia de Gestión Económico-Financiera, tomando como referencia los ciclos económicos y financieros de la organización, siguiendo los requerimientos de la Norma SGEF 55001.
- 5. Control de las Acciones:** Se deben controlar de forma efectiva las acciones realizadas en materia de Gestión Económico-Financiera, a través del establecimiento de mediciones y supervisión de los resultados, y de la identificación de no conformidades y de la puesta en práctica de acciones correctoras y preventivas oportunas.

6. Evaluación del Sistema: Se deben poner en funcionamiento los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para asegurar la conformidad del SGEF, y para mejorar continuamente su eficacia y eficiencia. Para ello, la organización debe periódicamente, desarrollar auditorias internas y realizar revisiones por la dirección.

7. Mejora Continua: Se debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del SGEF, mediante la determinación del alcance y uso de herramientas de Gestión Económico-Financiera aplicables³¹.

GRÁFICO No. 8

**MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTION ECONOMICA
FINANCIERO**



³¹ Artículo escrito por Vicent Calvet tomado del internet.
<http://www.gestiopolis.com/canales4/fin/normagef55.htm>

Una vez finalizada la implantación del SGEF puede obtenerse la certificación del sistema, si el resultado de la Auditoria es conforme, mediante la concesión de la Marca de Gestión Económico-Financiera.

El mantenimiento de la Certificación debe someterse a controles periódicos, al objeto de determinar si el SGEF continúa funcionando adecuadamente y cumple con los requisitos de la Norma GEF 55001.

La implantación de un Sistema de Gestión Económica Financiera según la norma de SGF 55001, debe cumplir con los siguientes objetivos³².

Clarificación.- *Persigue la definición, delimitación y concreción del ámbito de actuación de la Gestión Económico-Financiera dentro de la organización.*

Simplificación.- *Como cualquier acto de normalización es esencialmente un acto de simplificación de los procesos de gestión económico-financiera.*

Comunicación.- *Trata de establecer y mejorar los canales de información y participación internos en la organización y en consecuencia, de facilitar la toma de decisiones adecuadas a los niveles directivos oportunos.*

Eficacia y eficiencia.- *Determina que la organización:*

- *Siga procedimientos de gestión económico-financieros adecuados a su estrategia y estructura*
- *Obtenga los recursos económicos y financieros cualitativa y cuantitativamente necesarios y al costo adecuado*
- *Vele por la protección de los activos económico-financieros y las fuentes de financiación de la organización*
- *Evite la duplicación de tareas y la ejecución de trabajos inútiles en materia de gestión económico-financiera*

³² Artículo escrito por Vicent Calvet tomando del internet.
<http://www.gestipolis.com/canales4/fin/normagef55.htm>

- *Evite la ociosidad y el sobredimensionamiento de los recursos económicos y financieros de la organización*
- *Cumpla la normativa legal*
- *Disponga de un sistema adecuado de control de la gestión económico-financiera para medir, informar y evaluar de su eficacia y eficiencia*

VENTAJAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMA 55001

- *Sustentar una adecuada gestión de la actividad económico-financiera de la organización.*
- *Sistematizar dicha actividad.*
- *Potenciar la gestión económico-financiera como factor diferencial de competitividad, con la ganancia en imagen y reputación correspondiente.*
- *Persigue garantizar la rentabilidad y liquidez de la organización y con ello su sostenibilidad.*
- *Avalar la responsabilidad social de la organización frente a sus agentes interesados.*
- *Ayudar a planificar, organizar y controlar las actuaciones, estratégicas y operativas, en el ámbito económico-financiero de la organización.*
- *Establecer de forma sistemática, continuada y segura la gestión de los recursos económicos y financieros, su mejora y salvaguarda y el aprovechamiento de las oportunidades tanto internas como externas para su mejora en la empresa³³.*

3.2.2.4 Pasos a seguir para la Implementación de un Sistema de Gestión Económico Financiero

La planificación es la primera tarea a realizar para implantar un Sistema de Gestión Económico Financiero, en una organización, se debe realizar un cronograma en el que se defina las fechas y la secuencia de cada una de las tareas que les detallamos a continuación:

³³ Artículo escrito por Vicent Calvet tomando del internet.
<http://www.gestiopolis.com/canales4/fin/normagef55.htm>

PASO: 1 DEFINIR UNA POLITICA

Se deberá tener definido bajo que política se implementaría el Sistema de Gestión.

PASO 2: CREAR UN EQUIPO DE TRABAJO PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERO

Se recomienda comenzar creando un grupo de trabajo dado que los informes provenientes del área de contabilidad, son generalmente puestos en duda, además de que es recomendable aprovechar los roles establecidos para ambas áreas, es decir, tanto para contabilidad como presupuesto, el inconveniente que puede presentarse al inicio es el de convencer al área financiera de la necesidad de implantar un Sistema de Gestión.

PASO 3: DELIMITAR LAS RESPONSABILIDADES QUE DEBE TENER EL EQUIPO DE TRABAJO

Se deberá tener en cuenta cuales van a ser las tareas que debe cumplir quienes conforman el equipo de trabajo.

PASO 4: PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE GESTION

Aquí debemos conocer cuando y en que fechas se debe comenzar a gestionar los recursos económicos.

3.3 SISTEMA DE GESTION ECONOMICO FINANCIERO DE LA DIRECCION NACIONAL FINANCIERA PARA OBTENER LOS RECURSOS ECONOMICOS DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

Teniendo en cuenta los pasos a seguir para la Implementación de un Sistema de Gestión Económico Financiero, indico como se debería seguir en la Dirección Nacional Financiera a fin de obtener los recursos económicos.

PASO: 1 DEFINIR UNA POLITICA

La Dirección Nacional Financiera debe establecer una política, en relación con su comportamiento de Gestión Económica Financiera, dentro del marco de las responsabilidades del personal.

Como Política de la Dirección Nacional Financiera sería: Entrega de recursos económicos en forma inmediata a todas unidades de la Policía, para que éstas cumplan las actividades en forma eficiente y eficaz frente al llamado de la ciudadanía.

PASO 2: CREAR UN EQUIPO DE TRABAJO PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN ECONOMICO FINANCIERO.

El equipo de trabajo estaría conformado por los Jefes de los diferentes departamentos, los mismos que conocen el manejo económico y tienen la responsabilidad de gestionar los recursos económicos ante el organismo gubernamental, para así disponer de liquidez en la cuenta de ingresos, e inmediatamente poder remitirles los recursos a cada una de las unidades del país. El equipo de trabajo que debería encargarse de la gestión de los recursos ante el Ministerio de Economía y Finanzas sería el integrado por:

DIRECTOR TECNICO FINANCIERO

JEFE DE PRESUPUESTO

JEFE DE CONTABILIDAD

PASO 3: DELIMITAR LAS RESPONSABILIDADES QUE DEBE CUMPLIR EL EQUIPO DE TRABAJO

DIRECTOR TECNICO FINANCIERO.- Deberá cumplir con las siguientes funciones, para lo cual será responsable de que todos los integrantes del equipo de trabajo cumpla con las tareas que a cada uno les corresponde:

1. Revisará la Programación Periódica de Caja que se encuentre bien elaborada con todas las necesidades de la institución.
2. Se reunirá con el Jefe de Presupuesto para revisar la Programación Periódica de Caja.
3. Ordenará la elaboración de Cédula Presupuestaria para conocimiento de la autoridad superior y de las instituciones públicas que la ley determina.
4. *Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Institución, de conformidad con la Ley y más normas vigentes sobre la materia³⁴.*
5. *Supervisar a nivel nacional la incorporación concreta, de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuesto, determinación y recaudación de los recursos financieros, tesorería y contabilidad.*
6. *Diseñar e implantar el sistema integrado de administración financiera en la Institución, de conformidad con las normas técnicas expedidas por la Contraloría y las normas legales vigentes.*

³⁴ A partir del numeral 4 tomado del Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección Nacional Financiera, Capítulo III, Sección II Artículo 10.

7. *Elaborar hasta el 15 de Junio la proforma presupuestaria anual de la Institución, en coordinación con las Direcciones Nacionales, Generales, los Comandos Provinciales y la Dirección de Planificación; someter al análisis aprobación del Comandante General, a fin de enviar el 30 de junio a la aprobación del Ministerio de Finanzas. El documento contendrá los objetivos, metas, políticas y estrategias, así como los proyectos y acciones en beneficio de la Institución.*
8. *Controlar que el presupuesto anual de la Institución se ejecute de conformidad con las normas establecidas por el Ministerio de Finanzas y las previstas en Leyes pertinentes.*
9. *Establecer los límites de gastos para las dependencias de la Institución, a fin de que puedan contraer obligaciones hasta el monto establecido en el Presupuesto.*
10. *Analizar la evaluación trimestral del presupuesto Institucional, hacer las recomendaciones necesarias e introducir los correctivos correspondientes, una vez que hayan sido aprobados por la autoridad superior.*
11. *Proponer y tramitar en las fechas señaladas en la Ley, las reformas del presupuesto Institucional, en cuanto hayan sido aprobadas por la autoridad.*
12. *Asesorar en el área de su competencia al Comandante General de la Institución y al Director Nacional Financiero, para la mejor toma de decisiones en materia financiera.*
13. *Autorizar, de acuerdo a la Ley el trámite de las compras de suministros, equipos de oficina, bienes y servicios.*
14. *Elaborar el Programa Anual de Capacitación, para los recursos humanos que trabajan en el área financiera a nivel nacional y someter a conocimiento y aprobación del Director Nacional Financiero.*
15. *Vigilar que se cumplan las recomendaciones y medidas correctivas, constantes en los informes de auditoria interna o externa, en las Direcciones Nacionales, y Comandos Provinciales, a fin de mejorar la gestión financiera de la Institución.*

16. *Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y normas pertinentes a la administración financiera; así como supervisar la labor y calidad técnica y ética profesional del personal bajo su mando.*
17. *Reportar mensualmente a su inmediato superior, sobre el desarrollo de las actividades bajo su control; y, presentar trimestralmente a las Instituciones Públicas que la Ley señala, la información financiera, contable y presupuestaria, para el análisis correspondiente.*
18. *Presentar semestralmente al inmediato superior, los Estados Financieros, consolidados de la Institución, para conocimiento y análisis del Comandante General.*
19. *Agilizar y coordinar los trámites financieros de la Institución, con el Ministerio de Finanzas, Contraloría y CONADE.*
20. *Supervisar a nivel nacional que las unidades financieras, bajo su mando tenga un funcionamiento eficiente, efectivo y económico.*
21. *Integrar, de conformidad con la Ley, el Comité de Concurso Privado de Precios, Junta de remates etc., en el cumplimiento de sus responsabilidades.*
22. *Ordenar al Jefe de la División Financiera de la Comandancia General, efectúe las transferencias de fondos a los diferentes repartos de la Policía Nacional, informando por telex o fax. De este particular se comunicará al Comando del respectivo Distrito, para conocimiento y control de los gastos a efectuarse.*
23. *Fortalecer el sistema de control interno mediante la evaluación de la ejecución del presupuesto de la Institución, los alcances logrados en los programas trazados, los costos aplicados y determinar por ende la eficiencia, la eficacia y productividad administrativa.*
24. *Ordenar la elaboración de la Cédula Presupuestaria para conocimiento de la autoridad superior y de las instituciones públicas que la ley determina.*
25. *Cumplir con las demás funciones señaladas en la ley y las dispuestas por la autoridad superior.*

JEFE DE PRESUPUESTO.-

1. Elaborará la Programación Periódica de Caja.
2. Observará que ninguna cuenta se encuentre sobregirada.
3. Revisará que se haya realizado las afectaciones presupuestarias de todos los compromisos en forma mensual.
4. Elaborará la Pro forma Presupuestaria anual de la Institución.
5. Remitirá las certificaciones presupuestarias
6. Solicitará se realice las transferencias a las unidades a nivel nacional.
7. Analizará trimestralmente una evaluación al Presupuesto.
8. *Prepara el sistema de presupuesto para la Institución, que incluya técnicas, métodos y procedimientos, a emplearse en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del presupuesto. En el sistema, se cumplirán con las disposiciones legales vigentes y las normas expedidas por las Instituciones públicas que la Ley señala³⁵.*
9. *Llevar la información consolidada de la ejecución presupuestaria de la Policía Nacional, en base de los datos trimestrales, proporcionados por las Jefaturas financieras dependientes, sobre la ejecución del presupuesto.*
10. *Mantener actualizados los registros presupuestarios, diseñados como fuente de información, de conformidad con las normas legales vigentes.*
11. *Preparar semestralmente la información presupuestaria consolidada de la Institución Policial, en base de la información enviada por las respectivas Jefaturas, dependientes de la Dirección Nacional Financiera.*

³⁵ A partir del numeral 8 tomado del Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección Nacional Financiera, Capítulo III, Sección IV Parágrafo II Artículo 14.

12. *Evaluar semestralmente la ejecución presupuestaria de la Policía Nacional, elaborar el informe correspondiente, para conocimiento y decisión del superior inmediato.*
13. *Elaborar los balances presupuestarios trimestrales y enviarles a conocimiento y aprobación del superior inmediato.*
14. *Efectuar la liquidación del presupuesto anual de la Institución y elaborar el informe correspondiente, para conocimiento de la Autoridad Superior.*
15. *Coordinar con la Dirección Nacional de Educación, la programación y ejecución de cursos de capacitación y adiestramiento, para el personal que labora en el área de presupuesto. Previa autorización del Director Técnico Financiero.*
16. *Informar mensualmente al Jefe de la División de Consolidación Financiera, sobre el cumplimiento de las tareas desarrolladas en el Departamento.*
17. *Cumplir con las demás funciones previstas en la Ley y las dispuestas por la autoridad superior.*

JEFE DE CONTABILIDAD.-

1. Revisará que la información contable que se envía al SIGEF, no tenga errores.
2. Debe cumplir en el tiempo que la ley le permite la entrega de la información contable al Ministerio de Finanzas.
3. No debe retrasar por ningún motivo la entrega de la información contable al Ministerio de Economía y Finanzas.
4. Debe revisar que no existan sobregiros en las cuentas.
5. Elabora los Estados Financieros de la Policía Nacional

6. Remite los Estados Financieros al Ministerio de Finanzas
7. Revisión y cuadro de la información contable
8. Registros de débitos realizados a la cuenta del Banco Central del Ecuador
9. Registros de la cuenta de ingreso de la Policía Nacional
10. Registros contables de las transferencias que se hacen a las unidades policiales
11. Conciliación Bancaria de la Cuenta del Banco Central
12. Conciliación Bancaria de la Cuenta Banco del Pacífico
13. Ingreso de Roles de Pago
14. Ingreso de Roles de Ascenso y Condecoraciones
15. Ingresos de Roles de Alcance de Sueldos
16. Ingresos de Roles por Descuento de Buenas Cuentas
17. Ingreso de Roles por pago a terceros
18. Emisión de Certificaciones por Armas Perdidas
19. Emisión de Certificaciones de no adeudar Impuesto a la Renta
20. Facturación por venta de servicios.

21. *Diseñar el sistema de contabilidad para la Institución y sus dependencias, de acuerdo a lo dispuesto en las Normas y Manuales de Contabilidad, expedidas por la Contraloría General del Estado y los instructivos del Ministerio de Finanzas³⁶.*
22. *Formular un proyecto de "Manual Específico de Contabilidad" para la institución, de conformidad con las normas legales vigentes y principios de contabilidad generalmente aceptados; y, someter a estudio y aprobación de la autoridad superior para su aplicación.*
23. *Llevar la Contabilidad consolidada de la Institución en los libros y registros que la Ley determina. Para este fin, las Jefaturas Financieras de la policía, a nivel nacional, enviarán la información contable trimestralmente a la Dirección Técnica Financiera.*
24. *Analizar el uso y aplicación de los registros y formularios de carácter contable y administrativo, utilizados en el proceso de registro y control de las transacciones en la Institución y proponer alternativas de nuevos formularios, así como la simplificación de trámites y procedimientos contables.*
25. *Organizar cursos de capacitación y adiestramiento por el personal que trabaja en el área financiera en la institución, para actualizar conocimientos y mejorar los trámites que se efectúan. Esta actividad coordinará con la Dirección Nacional de Educación, previa autorización del superior inmediato.*
26. *Presentar semestralmente los Estados Financieros consolidados de la institución y enviar a conocimiento y análisis de las autoridades superiores. también entregará esta información a las instituciones públicas que la ley señala.*
27. *Homogenizar el sistema contable a nivel nacional, para lo cual preparará formularios e instructivos contables, que serán enviados a las Jefaturas Financieras para su aplicación.*

³⁶ A partir del numeral 21 se ha tomado del Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección Nacional Financiera Capítulo III Art. 13 Sección IV, Parágrafo 1.

28. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y más normas pertinentes al área contable vigente, o que sean expedidas por los órganos públicos especializados.

PASO 4: PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE GESTION

1.-El 28 de cada mes el equipo de trabajo conformado por el Director Técnico Financiero, el Jefe de Presupuesto y el Jefe de Contabilidad asistirán al Ministerio de Economía y Finanzas para gestionar los recursos económicos.

2.- El Director Técnico Financiero, Jefe de Presupuesto y el Jefe de Contabilidad, acudirá a la Subsecretaria de Presupuesto a fin de que se apruebe todo lo solicitado en la Programación Periódica de Caja.

3.- En la Subsecretaria de Presupuesto, tomarán contacto con el Analista Presupuestario que está a cargo del Presupuesto de la Policía Nacional, para que verifique las cuentas de gastos y convaliden la información solicitada con la información enviada a través del SIGEF.

4.- Una vez revisado por el Analista de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas, será aprobada la Programación Periódica de Caja para la Institución Policial.

5.- Para la respectiva legalización será enviado al Subsecretario de Presupuesto.

6.- Con la autorización, envían a la Tesorería de la Nación para que éste departamento realice la transferencia de recursos económicos.

7.- Una vez que se apruebe la Programación Periódica de Caja, la comisión deberá gestionar en la Subsecretaria del Tesoro para que el 30 de cada mes se transfiera a la cuenta de ingresos de la Comandancia General los recursos económicos que financiarán los gastos programados.

CAPITULO IV

PLANIFICACION OPORTUNA DE SOLICITUD DE RECURSOS ECONOMICOS AL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

4.1 PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA

4.1.1 OBJETIVO Y ALCANCE

La Tesorería gestiona los pagos sobre la base de una programación y de las necesidades del usuario. En el marco de la dirección del sistema de administración financiera gubernamental, ejecutar los pagos a través de las transferencias de recursos financieros públicos de la Cuenta Única del Tesoro a las entidades del Sector Público, implica formular y elaborar el Plan Periódico de Caja (PPC: disponibilidad) tal como reza en el apartado Formular el Presupuesto del Tesoro Nacional y de su Plan de Caja³⁷.

Las normas de restricción y austeridad en el gasto público, prevén las transferencias de recursos del Tesoro Nacional (STN) sobre la base de la Programación Periódica de Caja (PPC), autorizando la transferencia de recursos a favor de las entidades y organismos de manera directa en las cuentas (TG), que cada una de ellas mantiene en el depositario oficial. De ahí que el Programa Periódico de Caja (PPC) viene a ser un instrumento de manejo financiero que establece el monto de las previsiones de ingresos efectivos y de los gastos susceptibles de pago en un periodo determinado (anual, mensual, semanal, diario) y que se inscribe en la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP).

³⁷ Registro Oficial No. 265 del 13 de febrero del 2001

El Programa Periódico de Caja debe estar estructurado por fuentes de financiamiento de conformidad con la norma dispuesta, y corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas la definición y aprobación del Programa Periódico de Caja del Tesoro Nacional y del Gobierno Central, a fin de que las entidades y organismos sustenten la ejecución de sus presupuestos en los referidos programas. La aprobación del Programa Periódico de Caja correspondiente mensual, fija los recursos que constituyen el límite máximo de gastos que las Instituciones del Gobierno Central pueden ejecutar en el mes de vigencia del Programa Periódico de Caja (PPC), debiendo añadirse a dichos valores las previsiones estimadas por la entidad de los recursos no operacionales de ingresos y gastos. Los recursos operacionales son aquellos que no constan en el Presupuesto General del Estado, como fondo de terceros y programaciones³⁸.

La Programación Periódica de Caja mensual actualizado se hace indispensable, ya que es requisito indispensable para librar las transferencias a las entidades o instituciones beneficiarias de subvención fiscal. De ahí, que la entidad, para disponer de los recursos para su gestión en el mes siguiente, deba proveer la información necesaria para la planificación financiera.

Como en todo sistema integrado, Tesorería (recaudaciones y pagos) está relacionada con la Contabilidad donde se generan los devengados sobre los que se producen las recaudaciones y pagos en Tesorería, los que a su vez generan asientos contables en Contabilidad. Al efectuar cualquier transacción en Tesorería se verifica que exista disponibilidad en el Programa de Caja para el período que corresponda a la transacción y según el PPC-Gasto de Presupuesto, tanto para Nómina (Pago de liquidaciones mensuales de los empleados, anticipos a Empleados, descuentos al IESS, a Asociaciones, etc.) como para Inventarios en que se registran los pagos y cobros de la compra y venta de bienes.

En relación con lo manifestado anteriormente, (Proyecciones de Ingreso y Gastos), la actividad permanente de la Programación Financiera no se limita a la "previsión de lo que puede ocurrir en la caja", pues, resulta necesario aclarar

³⁸ Suplemento del R.O No. 249 de 22 de enero del 2001

que, además, forman parte de la misma, la gestión y la evaluación del flujo de ingresos y egresos públicos, necesarias para completar un proceso cuya finalidad es compatibilizar los objetivos concretos de la programación presupuestaria anual en función de las respectivas asignaciones financieras. A partir de la determinación de este objetivo global, se deducen los objetivos específicos de la programación financiera, que consisten en: (i) Identificar la necesidad de financiamiento del Tesoro en el corto y mediano plazo, lo cual permite analizar con anticipación las fuentes alternativas para cubrir el déficit de caja y la conveniencia, por ello, de asumir determinado endeudamiento, con el objeto de minimizar el costo del financiamiento y/o del endeudamiento temporal y (ii) Anticipar la existencia de eventuales excedentes de caja, con el objeto de evaluar las distintas alternativas de aplicación, a los fines de optimizar el rendimiento de las mismas.

Sobre la base de los objetivos que guían la dirección del Sistema de Tesorería: (i) la administración inteligente de los recursos puestos a su disposición atendiendo los principios de eficacia, eficiencia, economicidad y transparencia en su gestión y (ii) el adecuado y oportuno registro de ingresos y pagos derivados de la gestión financiera de la administración con el objeto de proveer información confiable para la toma de decisiones vinculadas a su evolución, la elaboración de los Presupuestos Generales del Estado para el ejercicio fiscal n+1 presupone la confección del escenario presupuestario, referido a ingresos y gastos, y es deseable por un período mayor al año (tres años si posible). Este escenario presupuestario debe tener como marco de referencia el cuadro macroeconómico y las orientaciones y directrices de política económica contenidos en el Programa Macroeconómico (a Medio Plazo: n, n+2), de forma que asegure la coherencia entre los objetivos a medio plazo de las políticas públicas de gasto y el marco de su financiación con los objetivos generales de la política económica y las previsiones de la actividad económica a medio plazo, recordando que el equilibrio general del escenario presupuestario, determinado por la diferencia de los ingresos y gastos no financieros, habrá de resultar compatible, en términos de contabilidad nacional, con el objetivo de estabilidad aprobado por el Gobierno, conforme a lo dispuesto en la norma³⁹.

³⁹ Suplemento del R.O No. 249 de 22 de enero del 2001

Como se indico anteriormente, el escenario de ingresos establecerá sus previsiones considerando los efectos tendenciales y coyunturales de la economía, y las modificaciones previstas, en su caso, en el sistema tributario y demás normativa que los regula. El escenario de gastos asignará los recursos disponibles de conformidad con las prioridades establecidas para la realización de las distintas políticas de gasto, teniendo en cuenta en todo caso las obligaciones derivadas de la actividad del sector público que tengan su vencimiento en el período del programa Macroeconómico y los compromisos de gasto que puedan generar obligaciones en dicho período.

La Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP) que refleja el proceso de ejecución financiera en períodos mensuales del ejercicio fiscal, para la obtención de los bienes y servicios coherentes con los objetivos, metas y oportunidad con que se pretende lleguen a los beneficiarios, debe formularse sobre la totalidad de las asignaciones presupuestarias previstas en la pro forma, y su calendarización debe obedecer a la fecha en que se devengan los recursos, independientemente de cuando la entidad recaude los fondos o pague las obligaciones. En consecuencia, el análisis de consistencia deberá considerar que exista un ritmo pausado de ejecución, evitando altibajos significativos. De ahí que el análisis de la PEP en cuidar, especialmente, las asignaciones cuya fuente de financiamiento es el aporte fiscal, ya que constituye un importante elemento referencial para la elaboración del Programación Periódica de Caja (PPC) y las proyecciones que debe realizar la Tesorería de la Nación durante todo el año. Al igual que el PEP y la Programación de Caja (PC), deben programarse los recursos y gastos no operacionales con el propósito de guardar coherencia.

DESTINATARIOS:

Internos: Subsecretarías de Política Económica, Inversión Pública, Crédito Público y Presupuestos, Unidades Ejecutoras y diferentes organismos del Sector Público, etc.

Externos: Ministerios y Entidades del Gobierno Central (Presidencia, Vicepresidencia), HCN, BCE, Organismos seccionales y autónomos, empresas públicas, etc., Sector privado: Empresas, Banca Privada, Cámaras, Medios de Comunicación, sociedad civil en general, etc. Organismos multilaterales.

4.1.2 PROCEDIMIENTO

La Programación Periódica de Caja (PPC) es medular en la actividad de la Tesorería para dar respuesta eficaz a las obligaciones comprometidas del presupuesto anual, a través de los destinatarios y beneficiarios finales. ¿Qué montos, porqué, cuándo, a quiénes, de qué manera y cómo... satisfacer los compromisos aprobados y efectuados en devengados? Y una tesorería es diaria, por lo que requiere de suma eficacia en sus instrumentos y coordinación.

La Programación Periódica de Caja (PPC) Final Mes-Año, tal como se edita, actualmente, y se presenta en Sistema SIGEF, aparece bajo el formato siguiente:

Código	FF	Nombre (descripc.)	Aprobado	Transferido	Saldo
51	00	Gasto en personal			
53	0	Bienes y Serv. de consumo			
55	0	Aporte fiscal corriente			
56	1	Gastos financieros			
57	2	Otros gastos corrientes			
58	3	Transferenc.&donac. corrientes			
63	1	B&S en producción			
71	2	Gastos en personal para inversión			
73	4	B&S de inversión			
75	5	Obras Públicas			
77	1	Otros gastos de inversión			
78	0	Transferenc.&donac. para inversión			
84	0	Bienes de larga duración			
85	0	Aporte fiscal de capital			
87	1	Inversiones financieras			

88	3	Transf.&donaciones de capital
96	4	Amortización de la deuda
97	5	Pasivo circulante

TOTAL

Para asegurar una armonización entre la ejecución presupuestaria y la actividad de pagos por la tesorería, el sistema de pagos y transferencias debe apoyarse sobre una buena programación financiera. Hay que distinguir el sistema “en sí” (cobertura total de la Base de Datos y eficaz en la operación) de la herramienta e instrumento del PPC estructurado por origen de gastos y fuentes de financiamiento.

4.1.3 OBLIGATORIEDAD

Las entidades y organismos basarán la ejecución de sus presupuestos en el Programa Periódico de Caja.

Las entidades u organismos que para el financiamiento de sus presupuestos cuentan con transferencias del Gobierno Central a través del Tesoro Nacional, remitirán a la Unidad Administradora del Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas, el programa periódico de caja con cinco días hábiles de anticipación al mes de su vigencia. En caso de incumplimiento, dicha Unidad lo estructurará directamente por su cuenta⁴⁰.

4.1.4 PROGRAMACION PERIODICO DE CAJA DEL TESORO NACIONAL

La unidad administrativa responsable del Tesoro Nacional elaborará el Programa Periódico de Caja del Tesoro Nacional al igual que cualquiera de las entidades u organismos y lo remitirá con la misma anticipación a la unidad responsable de la administración del presupuesto. Para la programación de lo concerniente a recursos por desembolsos de créditos y el pago del servicio de la deuda,

⁴⁰ Suplemento Registro Oficial 249 lunes 22 de enero del 2001 Pág. 48.

coordinará con la unidad administrativa responsable de la gestión del crédito público en el Ministerio de Economía y Finanzas⁴¹.

4.1.5 APROBACIÓN DEL PROGRAMA PERIODICO DE CAJA DEL GOBIERNO CENTRAL

La Unidad del Ministerio de Economía y Finanzas responsable de la administración del Presupuesto consolidará y ajustará los programas periódicos de caja de las entidades u organismos; definirá el programa periódico de Caja del Gobierno Central; y, lo presentará para aprobación del Ministerio a cargo de las finanzas públicas.

El Programa Periódico de Caja del Tesoro Nacional, como parte del consolidado, guardará coherencia, en términos de las transferencias, con los programas periódicos de caja del resto de entidades y organismos.

El Programa Periódico de Caja del Gobierno Central deberá estar aprobado antes del último día hábil del mes anterior al de su vigencia, de manera que los programas periódicos de caja de las entidades u organismos operen desde el primer día hábil del mes al que correspondan. Para el efecto, la Unidad responsable de la administración del Presupuesto comunicará a cada entidad y organismos, por el medio más idóneo, el programa periódico de caja al que deberá regirse⁴².

4.1.6 REFORMAS DE LA PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA

El Programa Periódico de Caja de las entidades y organismos podrá ser reformado por efecto de modificaciones en el monto de la transferencia fiscal del Tesoro Nacional y de los cambios que pudieran determinarse en las previsiones de otros conceptos de ingresos y gastos del presupuesto.

La Unidad del Ministerio de Economía y Finanzas responsable de la Administración del Presupuesto autorizará ajustes a la programación periódica de caja que corresponda a las entidades y organismos del Gobierno Central.

⁴¹ Suplemento Registro Oficial 249 Lunes 22 de enero del 2001 Pág. 48

⁴² Suplemento Registro Oficial 249 Lunes 22 de enero del 2001 Pag.49

El Programa Periódico de Caja del Tesoro Nacional, podrá ser alterado solamente cuando se establezca tal necesidad, a juicio del Ministerio a cargo de las finanzas públicas, en casos de: disponibilidades adicionales a las proyectadas; disminuciones significativas de los ingresos esperados; o necesidades de cambios en el destino de las transferencias y en el servicio de la deuda.

4.2 PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL

La Programación Periódica de Caja de la Policía Nacional permite cubrir los gastos que demanda en forma mensual las necesidades de las diferentes unidades a nivel nacional así mismo, en lo que se refiere al pago de nómina del personal policial, obras que se construyen con las diferentes fuentes de financiamiento, y también para la adquisición de bienes muebles e inmuebles. La programación Periódica de Caja actualmente es elaborada por un analista de presupuesto, en la cual no se consideran todas las necesidades de la institución y cada mes tienen que realizar reformas a la Programación Periódica de Caja, (PPC), lo que hace que se demoren las transferencias por cuanto no disponen de recursos económicos en la cuenta corriente de la institución para la asignación a las respectivas unidades. Al enviar una reforma a la PPC, por los procesos que se ejecutan en el Ministerio de Economía y Finanzas hace que se demoren en su aprobación, lo que permite retraso en la obtención de los recursos económicos, y si contamos con que cada mes se realiza reformas a la PPC por todos los valores que no se han incluido, se obtienen a destiempo los recursos y se tardan las transferencias. Si bien es cierto, que el Ministerio de Economía y Finanzas, atiende con los recursos económicos, pero también es conocido por el alto mando policial, que no transfiere en su totalidad todos los recursos solicitados, lo que permite que se acumulen las cuentas por cobrar al Ministerio de Finanzas.

A continuación un modelo de formato en que la Policía solicita la Programación Periódica de Caja.

4.2.1 FORMATO DE PRESENTACION DE LA PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL ANTE EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

INGRESOS

Grupo	Fuente	Nombre
13	1	TASAS Y CONTRIBUCIONES
14	1	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
14	5	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
15	0	APORTE FISCAL CORRIENTE
17	1	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS
18	1	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES
19	1	OTROS INGRESOS
24	1	VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACION
25	0	APORTE FISCAL DE CAPITAL
28	2	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION
37	5	SALDOS DISPONIBLES

GASTOS

Grupo	Fuente	Nombre
51	0	GASTOS EN PERSONAL
51	1	GASTOS EN PERSONAL
53	0	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO
53	1	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO
56	0	GASTOS FINANCIEROS
57	0	OTROS GASTOS CORRIENTES
57	1	OTROS GASTOS CORRIENTES
58	0	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES
58	1	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES
75	1	OBRAS PUBLICAS
75	2	OBRAS PUBLICAS
75	5	OBRAS PUBLICAS
78	0	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION
78	5	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION
84	0	BIENES DE LARGA DURACION
84	1	BIENES DE LARGA DURACION
84	5	BIENES DE LARGA DURACION
96	0	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA
97	0	PASIVO CIRCULANTE

Totales

4.2.2 EJEMPLO DE PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA

INGRESOS

Grupo	Fuente	Nombre	Aprobado(*)	Transferido
13	1	TASAS Y CONTRIBUCIONES	0.00	0.00
14	1	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00
14	5	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00
15	0	APORTE FISCAL CORRIENTE	36,620,311.34	34,822,179.00
17	1	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	0.00	0.00
18	1	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	0.00	0.00
19	1	OTROS INGRESOS	0.00	0.00
24	1	VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACION	0.00	0.00
25	0	APORTE FISCAL DE CAPITAL	0.00	0.00
28	2	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	0.00	0.00
37	5	SALDOS DISPONIBLES	0.00	0.00
Totales			36,620,311.34	34,822,179.00

GASTOS

Grupo	Fuente	Nombre	Aprobado(*)	Transferido
51	0	GASTOS EN PERSONAL	33,822,179.00	33,822,179.00
51	1	GASTOS EN PERSONAL	0.00	0.00
53	0	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1,980,816.09	1,000,000.00
53	1	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0.00	0.00
56	0	GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00
57	0	OTROS GASTOS CORRIENTES	0.00	0.00
57	1	OTROS GASTOS CORRIENTES	0.00	0.00
58	0	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	817,316.25	0.00
58	1	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	0.00	0.00
75	1	OBRAS PUBLICAS	0.00	0.00
75	2	OBRAS PUBLICAS	0.00	0.00
75	5	OBRAS PUBLICAS	0.00	0.00
78	0	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	0.00	0.00
78	5	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	0.00	0.00
84	0	BIENES DE LARGA DURACION	0.00	0.00
84	1	BIENES DE LARGA DURACION	0.00	0.00
84	5	BIENES DE LARGA DURACION	0.00	0.00
96	0	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	0.00	0.00
97	0	PASIVO CIRCULANTE	0.00	0.00
Totales			36,620,311.34	34,822,179.00

4.3 PROPUESTA DE CÓMO SE DEBERÍA PRESENTAR LA PROGRAMACIÓN PERIÓDICA DE CAJA

Para que no exista reformas de manera mensual a la PPC de la Institución Policial, se debería considerar los siguientes pasos, que a continuación se detalla, en el que también se ven involucrados todos los Analistas de Presupuesto y por ende el Jefe de Presupuesto quién será el responsable de que se elabore una PPC, correcta para el mes que se solicita.

4.3.1 PASOS PARA ELABORAR LA PROGRAMACION PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL

- 1.- Con la información que remite el Departamento de Procesamiento de Datos a la Dirección Nacional Financiera, referente a nómina, ascensos, condecoraciones, el Jefe del Departamento de Presupuesto elaborará el presupuesto necesario que permita cubrir los gastos de la partida denominada GASTOS DE PERSONAL (51).
- 2.- El Jefe del Departamento de Presupuesto, recopilará la información respecto a los gastos de las unidades policiales que manejan los Analistas de Presupuesto, con la finalidad de programar la cantidad de recursos económicos que necesitaran las unidades policiales durante el mes, en lo referente a la cuenta denominada de BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE (53) y la cuenta denominada GASTOS FINANCIEROS (56).
- 3.- El Jefe del Departamento de Presupuesto con la información que le entrega el analista que maneja tasas generales, seguros, comisiones bancarias, elaborara el presupuesto necesario para financiar la partida denominada OTROS GASTOS CORRIENTES (57).

- 4.- El Jefe del Departamento de Presupuesto con la información que le entrega el Analista de Presupuesto referente a Becas, y Servicio a la Cesantía elaborará el presupuesto para cubrir el pago de la partida denominada TRANSFERENCIAS CORRIENTES (58).
- 5.- El Analista de Presupuesto con los contratos de obras que remiten a la Dirección Nacional Financiera, tendrá en cuenta la cantidad de anticipos que deberán ser cancelados, para lo cual entregará al Jefe del Departamento de Presupuesto para que incluya en la programación mensual el monto que financiará la partida denominada OBRAS PUBLICAS (75).
- 6.- De contar con los recursos económicos para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, el Analista de Presupuesto tendrá en cuenta los compromisos que se han contraído durante el respectivo mes, para lo cual entregará el valor que corresponde al Jefe de Presupuesto para que incluya este valor en la programación mensual, y permita cubrir la partida BIENES DE LARGA DURACIÓN (84).
- 7.- Con toda la información que recibe (constante en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6), el Jefe del Departamento de Presupuesto elaborará la Programación Periódica de Caja, el 1ero. de cada mes, allí constará el total de recursos económicos que se necesitará la Policía Nacional para cubrir los egresos del respectivo mes, así mismo tendrá cuatro días para realizar las correcciones respectivas, por cuanto el documento debe estar listo para entregar al Ministerio de Economía y Finanzas el cinco de cada mes.

4.3.2 EJEMPLO DE CÓMO SE DEBERIA SOLICITAR LA PROGRAMACIÓN PERIODICA DE CAJA DE LA POLICIA NACIONAL

INGRESOS

Grupo	Fuente	Nombre	Aprobado(*)	Transferido
13	1	TASAS Y CONTRIBUCIONES	0.00	0.00
14	1	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00
14	5	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00
15	0	APORTE FISCAL CORRIENTE	37.404.000.00	37.404.000.00
17	1	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	0.00	0.00
18	1	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	0.00	0.00
19	1	OTROS INGRESOS	0.00	0.00
24	1	VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACION	0.00	0.00
25	0	APORTE FISCAL DE CAPITAL	0.00	0.00
28	2	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	0.00	0.00
37	5	SALDOS DISPONIBLES	0.00	0.00
Totales			37.404.000.00	37.404.000.00

GASTOS

Grupo	Fuente	Nombre	Aprobado(*)	Transferido
51	0	GASTOS EN PERSONAL	33,822,178.00	33,822,178.00
51	1	GASTOS EN PERSONAL	0.00	0.00
53	0	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1,684.400.00	1.684.400.00
53	1	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0.00	0.00
56	0	GASTOS FINANCIEROS	112.000.00	112.000.00
57	0	OTROS GASTOS CORRIENTES	0.00	0.00
57	1	OTROS GASTOS CORRIENTES	0.00	0.00
58	0	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	715.422.00	715.422.00
58	1	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	0.00	0.00
75	0	OBRAS PUBLICAS	300.000.00	300.000.00
75	2	OBRAS PUBLICAS	0.00	0.00
75	5	OBRAS PUBLICAS	0.00	0.00
78	0	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	0.00	0.00
78	5	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	0.00	0.00
84	0	BIENES DE LARGA DURACION	650.000.00	650.000.00
84	1	BIENES DE LARGA DURACION	0.00	0.00
84	5	BIENES DE LARGA DURACION	0.00	0.00
96	0	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	120.000.00	120.000.00
97	0	PASIVO CIRCULANTE	0.00	0.00
Totales			37.404.000.00	37.404.000.00

4.4 PLANIFICACION

4.4.1 INTRODUCCIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas⁴³.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. La gestión, y por ende, la planificación se relacionan con el gobierno de los sistemas. De allí que la planificación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones estableciendo la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

La planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o Standard para el control de la gestión⁴⁴.

⁴³ Freije Uriarte Antonio "Planificación a corto plazo y control de dirección", Madrid, 1973, Pág. 247

⁴⁴ Freije Uriarte Antonio "Planificación a corto plazo y control de dirección", Madrid, 1973, Pág. 275

En términos de proceso, los diferentes autores plantean el mismo integrado por varias etapas, algunas de tipo secuencial otras incorporando la retroalimentación de etapas. Todos los autores coinciden en señalar que el proceso se inicia con un diagnóstico, estudio o investigación de la situación o realidad a planificar.

Posteriormente se pasa a una etapa de programación, elaboración o formulación de alternativas que se discuten y deciden colectivamente para pasar después a una etapa de ejecución o aplicación y control. Por último, una vez se ejecuta el plan se procede a su evaluación. En resumen, el proceso se plantea en las siguientes etapas⁴⁵:

- 1. Diagnóstico, estudio o investigación de la realidad.*
- 2. Programación, elaboración o formulación.*
- 3. Discusión y decisión.*
- 4. Ejecución o aplicación.*
- 5. Control.*
- 6. Evaluación.*

Tal como se muestra el conjunto de etapas, las mismas se solapan con otros procesos administrativos. La ejecución o aplicación del plan corresponde más al proceso de dirección que toma como insumo los aspectos formulados para ser llevados a cabo. El control es un proceso relacionado con la planificación pero contiene su propio método y la evaluación es un mecanismo de control. De allí que, en este caso, solo se aceptan como etapas del proceso de planificación el diagnóstico, la programación, la discusión y las decisiones de las opciones que formarán parte del plan.

El proceso se puede resumir en dos grandes fases que incorporan la comunicación y las decisiones respectivas. Esas fases son las de análisis y las de diseño. En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagrama para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos. Una vez se llega a acuerdos sobre lo que se debe resolver se procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. El objetivo se refiere a la situación global que se estima alcanzar al final del plan y la estrategia se presenta como la

⁴⁵ Argenti John "Planificación de la Empresa" Edic. Oikos Tau, Barcelona 1970, Pág. 112

*combinación de recursos, procedimientos y trayectoria a seguir desde la situación presente a la situación objetivo definido*⁴⁶.

4.4.2 ASPECTOS GENERALES E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

*Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros*⁴⁷.

4.4.3 PLANIFICACIÓN. DEFINICIÓN

*"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"*⁴⁸.

4.4.4 CLASES DE PLANIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Argenti, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la

⁴⁶ Freddy Arráez T. "Programa Planificación Regional" 1995-Venezuela. Pag.123

⁴⁷ Argenti John "Planificación de la Empresa" Edic. Oikos Tau, Barcelona 1970, Pág. 117

⁴⁸ Freije Uriarte Antonio "Planificación a corto plazo y control de dirección", Madrid, 1973, Pág. 285

planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles es el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede

hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años.

4.4.5 PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales⁴⁹

- 1) Definición de los objetivos organizacionales;*
- 2) Determinar donde se está en relación a los objetivos;*
- 3) Desarrollar premisas considerando situaciones futuras;*
- 4) Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción;*
- 5) Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.*

4.5 PLANIFICACIÓN QUE SE DEBERIA REALIZAR PARA OBTENER LOS RECURSOS ECONOMICOS EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

- 1.- El Jefe de Presupuesto elaborará la Programación Periódica de Caja el 1 de cada mes.
- 2.- Dentro del Nivel Técnico Administrativo tenemos al Director Técnico Financiero, quién se reunirá con el Jefe de Presupuesto para revisar la Programación Periódica de Caja.
- 3.- Una vez revisada la Programación Periódica de Caja por el Jefe de Presupuesto y por el Director Técnico Financiero, remiten al Director Nacional Financiero el 4 de cada mes.
- 4.- El Director Nacional Financiero el cinco de cada mes remitirá a la Subsecretaria de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas para su aprobación.

⁴⁹ Argenti John "Planificación de la Empresa" Edic. Oikos Tau, Barcelona 1970, Pág. 120

- 5.- La Programación Periódica de Caja que se presenta el cinco de cada mes financia el mes siguiente.
- 6.- Como una política de la Dirección Nacional Financiera el cinco de cada mes las unidades policiales a nivel nacional remitirán los reportes de gastos.
- 7.- Los Analistas de Presupuesto revisarán y corregirán los reportes de gastos y como se encuentran con el sistema integrado afectarán al presupuesto cada uno de los gastos, posterior enviarán al Jefe de presupuesto para su conocimiento.
- 8.- El Jefe de Presupuesto solicitará al Director Técnico Financiero que transfiera los recursos económicos a las unidades policiales una vez que han sido revisados los gastos remitidos.
- 9.- El Director Técnico Financiero con su aprobación el siete de cada mes transferirá los recursos económicos a las “cuentas T” que mantienen cada unidad policial en el Banco Central.

4.6 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

La planificación para la capacitación del personal policial del área financiera es importante para que el personal policial que trabaja en esa área conozca cuales van a ser sus responsabilidades, y para que se le concientice los nuevos procesos que deberán seguirse a fin de contar con los recursos económicos que permitan el buen funcionamiento de todas las unidades policiales, las mismas que cada vez reclaman para que se les atienda con los suficientes recursos económicos, en razón de la ciudadanía también reclama seguridad y trabajo a los miembros policiales.

Con una correcta Programación Periódica de Caja presentada ante el Ministerio de Economía y Finanzas se evitaría solicitar reformas a la PPC mensual que

actualmente se viene haciendo, lo que ocasiona que el Ministerio se demore en transferir los recursos.

4.6.1 OBJETIVO

Capacitar al personal que labora en el área financiera para que de manera responsable ejecute sus nuevas tareas, especialmente en la elaboración de la Programación Periódica de Caja, para así atender las necesidades mensuales de cada una de las unidades policiales.

4.6.2 ALCANCE

La capacitación esta dirigido para todo el personal que labora en la Dirección Nacional Financiera, constituida por los Departamentos de Presupuesto, Contabilidad. Dirección Técnica y Dirección Nacional.

4.6.3 RESPONSABILIDAD

El Jefe de Personal (P1) será el responsable de elaborar la planificación a fin de realizar la capacitación para el personal involucrado del área de la Dirección Nacional Financiera, para lo cual, deberá remitir dicha planificación al Director Nacional Financiero para que su aprobación. Una vez aprobada la planificación se proceda a ejecutar el plan respectivo.

4.6.4 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El Jefe de Personal (Oficial P1) sobre la base del plan de capacitación es el responsable de que se ejecute como se tiene planificado y también será responsable de lo siguiente:

- 1.- Ubicar el sitio o lugar en donde se realizará la capacitación.
- 2.- Comunicar al personal participante de la capacitación.

- 3.- Buscar un capacitador que enseñará y facilitará toda la información referente la elaboración de la Programación Periódica de Caja.
- 4.- Registro y asistencia del personal a ser capacitado.

4.6.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION RECIBIDA

Una vez concluido el curso, el señor Oficial P1 será quién realice la evaluación del curso recibido, para lo cual entregará un formato de evaluación, para saber si el curso fue entendido y satisface a las necesidades de la Dirección Nacional Financiera, de tal manera que una vez que se haya obtenido los resultados positivos, el personal estaría en capacidad de elaborar una buena Programación de Caja mensual que satisfaga las necesidades de todas las unidades policiales a nivel nacional, y así poder evitar realizar reformas a la PPC y obtener los recursos económicos a tiempo en la cuenta de la Policía Nacional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 La Dirección Nacional Financiera enviará las asignaciones mensuales oportunamente a las Direcciones Generales y Nacionales, Comandos Provinciales y Unidades Policiales, en razón de que el Ministerio de Economía y Finanzas transfiere los recursos económicos a la cuenta TG del Banco Central, lo que permite que las unidades policiales a nivel nacional pueden cumplir con las actividades programadas, en bien de la comunidad. Los recursos económicos se transferirán desde la Dirección Nacional Financiera el 10 de cada mes a todas las unidades a nivel nacional,

5.1.2 Con los nuevos formatos diseñados de reporte de ingresos y egresos, se debe convocar a los Jefes Financieros a un seminario, a fin de capacitarlos y darles a conocer cuales son los formatos en los cuales deben presentar la información presupuestaria, en el que debe constar los ingresos por cada concepto recibido y los gastos efectuados en cada una de las partidas. Así mismo, deberán remitir la siguiente información a la Dirección Nacional Financiera solo hasta el cinco de cada mes para la revisión y análisis.

- Reporte de ingresos
- Reporte de Gastos
- Conciliación Bancaria (realizar las dos modalidades)
- Copia del Estado de Cuenta
- Balance de Comprobación

- 5.1.3 Al no existir un Sistema de Gestión que permita conseguir los recursos económicos la Dirección Nacional Financiera ha tenido que conformarse con lo que le entrega el Ministerio de Finanzas, lo que ha permitido retraso en la entrega de los fondos a nivel nacional, y en algunas unidades se les transfiere lo mínimo y eso ha hecho que los proveedores no quieran seguir facilitando crédito a la institución policial, actualmente se pretende que un equipo de trabajo conformado por el Director Técnico Financiero, el Jefe de Presupuesto y el Jefe de Contabilidad, sean quienes gestionen los recursos en el Ministerio de Economía y Finanzas el 29 de cada mes para que una vez aprobado la Programación Periódica de Caja, el 30 de cada mes ya se tenga los recursos disponibles en la cuenta perteneciente a la Policía Nacional en el Banco Central.
- 5.1.4 De acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional no existe responsable para que elabore la Programación Periódica de Caja, lo que ha hecho que no se considere las necesidades reales de la institución policial, consecuentemente se ha recibido recursos económicos que no permiten cubrir todos los gastos a nivel nacional, y la Dirección Nacional Financiera ha tenido que transferir los recursos a unas unidades y a otras no; en tal razón, en la presente investigación se determina que el Jefe de Presupuesto es quién elaborará la Programación Periódica de Caja, con todas las necesidades que se incluye en cada grupo de cuenta y que permite financiar las diferentes partidas.
- 5.1.5 Con la planificación oportuna para la elaboración de la Programación Periódica de Caja (PPC) hasta cuando se presenta al Director Nacional Financiero se determina que se debe entregar hasta el cuatro de cada mes la PPC, para su revisión y análisis y luego remitirla a la Subsecretaría de Presupuesto el cinco de cada mes, lo que permitiría que los analistas de la Policía en el Ministerio de Finanzas tengan la documentación en forma oportuna y puedan revisarla para que se consiga que se apruebe la PPC y se obtenga los recursos económicos inmediatamente.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1 Amparándose en el Plan Estratégico Institucional de acuerdo a la Política que indica **“Lograr que la Policía Nacional reformule su base legal y su estructura orgánica, que guíen a su acción institucional en el marco de las políticas sociales del Estado.”** Y a la estrategia que dice: **“Elaborar la nueva estructura orgánica funcional de la Policía Nacional, para mejorar los sistemas de gestión policial”**, es necesario que la Dirección Nacional Financiera reestructure su Reglamento Orgánico Funcional, en razón de que se encuentra funcionando en forma diferente de acuerdo con lo que manifiesta el actual reglamento, y es necesario que se delimite las nuevas funciones que deben cumplir los Departamentos y los responsables en cada uno de ellos.
- 5.2.2 Se realice un seminario taller con todos los Jefes Financieros a nivel Nacional para que conozcan los nuevos formatos en los cuales deben remitir la información económica financiera, así mismo se debe hacer conocer que la información es estándar para todas las unidades y que solo deben enviar hasta el cinco de cada mes para su revisión y análisis.
- 5.2.3 Se debe capacitar al personal de la Dirección Nacional tanto del Departamento de Presupuesto como de Contabilidad, por cuanto deben realizar la afectación presupuestaria y contable, y también para que conozcan sus nuevas responsabilidades en lo referente a la elaboración de la Programación Periódica de Caja, además es importante que la información que se envía a través del SIGEF al Ministerio de Economía y Finanzas no tenga errores, a fin de que la Programación Periódica de Caja sea aceptada por la Subsecretaría de Presupuesto del MEF, y se transfiera todos los recursos que se solicitan en la misma.

BIBLIOGRAFÍA

ARGENTI, John, "Planificación de la Empresa" Edic. Oifos-Tau, Barcelona 1970
327 Pág.

ARNES RUANO, Luis Miguel. "Procesos de Gestión Administrativa". Sexta edición, Editorial Prentice Hall, México D.F. 1998.

ARRÁEZ T. Freddy "Programa Planificación Regional" 1995-Venezuela

BERLINCHES CERESO, Andrés, "Las nuevas ISO 9000:2000" Edic. Paraninfo, Madrid 1999, 133 Pág.

CERVERA, Joseph. "La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación" Edic. Díaz de Santos, Buenos Aires 1990, 190 Pág.

FREIJE URIARTE, Antonio "Planificación a corto plazo y control de dirección" Madrid 1973, 420 Pág.

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la empresa. Editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2000.

HARRINGTON, H, James, Administración Total del mejoramiento continuo, McGraw Hill, 1997

LEY ORGÁNICA DE LA POLICIA NACIONAL.

LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL.

LEY ORGANICA DE RESPONSABILIDAD, ESTABILIZACIÓN Y TRANSPARENCIA FISCAL, Publicada en el Registro Oficial No. 589 de 4 de junio del 2002.

LEY DE PRESUPUESTO Ley No. 18 R.O. Suplemento No. 76 de 30 de Noviembre de 1992

NEWMAN. H. William Programación, Organización y Control. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968. - 607p.

ORDEN GENERAL No. 148 del 3 de agosto del 2004

POLICIA NACIONAL, Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral 2004-2014.

REGISTRO OFICIAL No. 265 del 13 de Febrero del 2001

REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA.

REGLAMENTO A LA LEY DE PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO
DECRETO EJECUTIVO No. 529–A R.O/Suplemento 136 de 1993.

SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL No. 249 del lunes 22 de Enero del 2001.

TORT JAVIER-MARTORELL LLABRES, GRIMA CINTAS PEDRO, “Técnicas para la Gestión de la Calidad” Edic, Díaz de Santos, España 1995

UDAONDO DURAN, Miguel, “Gestión de Calidad”, Edic. Díaz de Santos, Madrid 1991, 360 Pág.

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/normagef55.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>

http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/gestión_reingeniería.php

http://www.personales.jet.es/amozaarrain/Gestión_procesos_.htm

<http://www.snip.mef.gov.ec>

ANEXO 1

FORMULARIO ELABORACION DE LA PROFORMA PRESUPUESTARIA				
POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR				
PROFORMA PRESUPUESTARIA				
NOMBRE DE LA UNIDAD:				
PARTIDA PRESUPUESTARIA		INGRESOS		
CODIGO	CONCEPTO	EFFECTIVO ENERO- JULIO	PROYECTADO DICIEMBRE	VALOR PROFORMA
	INGRESOS CORRIENTES			
130104-000-1	TASAS Y CONTRIBUCIONES			
130106-000-1	ESPECIES FISCALES			
130107-000-1	VENTA DE BASES			
130108-000-1	PRESTACION DE SERVICIOS			
130199-000-1	OTRAS TASAS			
140205-000-1	DE INSUMOS MEDICOS			
140399-000-1	OTROS SERVICIOS TECNICOS ESPECIALIZADOS			
150101-000-0	DEL GOBIERNO CENTRAL			
170399-000-1	OTROS INTERESES POR MORA			
180101-001-1	TRANSFERENCIAS CORRIENTES			
180499-000-1	OTRAS PARTICIPACIONES Y APORTES			
190201-000-1	INDEMNIZACIONES POR SINIESTROS			
190499-000-1	OTROS NO ESPECIFICADOS			
240103-000-1	MOBILIARIOS			
280101-000-1	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL			
	SUMAN:	0	0	0
PARTIDA PRESUPUESTARIA		GASTOS		
CODIGO	CONCEPTO	DEVENGADO ENERO A JUNIO	PROYECTADO DICIEMBRE	VALOR PROFORMA
510000-000-0	GASTOS EN PERSONAL	0	0	0
510000-000-1	GASTOS EN PERSONAL	0	0	0
510501-000-0	SUELDOS (PAGO A PROFESORES)			
510501-000-1	SUELDOS (PAGO A PROFESORES)			
510510-000-0	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO			
510510-000-1	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO			
530000-000-0	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0	0	0

530000-000-1	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	0	0	0
530100-000-0	SERVICIOS BASICOS	0	0	0
530100-000-0	AGUA POTABLE			
530104-000-0	ENERGIA ELECTRICA			
530105-000-0	TELECOMUNICACIONES			
530106-000-0	SERVICIOS DE CORREO			
530100-000-1	SERVICIOS BASICOS	0	0	0
530100-000-1	AGUA POTABLE			
530104-000-1	ENERGIA ELECTRICA			
530105-000-1	TELECOMUNICACIONES			
530106-000-0	SERVICIOS DE CORREO			
530200-000-0	SERVICIOS GENERALES	0	0	0
530202-000-0	FLETES Y MANIOBRAS			
530203-000-0	ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y ENVASE			
530204-000-0	IMPRESIÓN, REPRODUCCION Y PUBLICACION			
530205-000-0	ESPECTACULOS CULTURALES Y SOCIALES			
530206-000-0	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES			
530207-000-0	DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD			
530209-000-0	SERVICIO DE ASEO			
530200-000-1	SERVICIOS GENERALES	0	0	0
530202-000-1	FLETES Y MANIOBRAS			
530203-000-1	ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y ENVASE			
530204-000-1	IMPRESIÓN, REPRODUCCION Y PUBLICACION			
530205-000-1	ESPECTACULOS CULTURALES Y SOCIALES			
530206-000-1	EVENTOS PUBLICOS Y OFICIALES			
530207-000-1	DIFUSION, INFORMACION Y PUBLICIDAD			
530209-000-1	SERVICIO DE ASEO			
530300-000-0	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	0	0	0
530301-000-0	PASAJES AL INTERIOR			
530302-000-0	PASAJES AL EXTERIOR			
530303-000-0	VIA TICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR			
530304-000-0	VIA TICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR			
530305-000-0	MUDANZAS E INSTALACION			
530300-000-1	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	0	0	0
530301-000-1	PASAJES AL INTERIOR			
530302-000-1	PASAJES AL EXTERIOR			

530303-000-1	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR			
530304-000-1	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR			
530305-000-1	MUDANZAS E INSTALACION			
530400-000-0	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION	0	0	0
530401-000-0	TERRENOS			
530204-000-0	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS			
530403-000-0	MOBILIARIOS			
530404-000-0	MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
530405-000-0	VEHICULOS			
530406-000-0	HERRAMIENTAS			
530499-000-0	OTRAS INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
530400-000-1	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION	0	0	0
530401-000-1	TERRENOS			
530204-000-1	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS			
530403-000-1	MOBILIARIOS			
530404-000-1	MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
530405-000-1	VEHICULOS			
530406-000-1	HERRAMIENTAS			
530499-000-1	OTRAS INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
530500-000-0	ARRENDAMIENTO DE BIENES	0	0	0
530501-000-0	TERRENOS			
530502-000-0	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS			
530503-000-0	MOBILIARIOS			
530504-000-0	MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
530505-000-0	VEHICULOS			
530506-000-0	HERRAMIENTAS			
530599-000-0	OTROS ARRENDAMIENTOS			
530500-000-1	ARRENDAMIENTO DE BIENES	0	0	0
530501-000-1	TERRENOS			
530502-000-1	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS			
530503-000-1	MOBILIARIOS			
530504-000-1	MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
530505-000-1	VEHICULOS			
530506-000-1	HERRAMIENTAS			
530599-000-1	OTROS ARRENDAMIENTOS			
530600-000-0	CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	0	0	0

530601-000-0	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA			
530603-000-0	SERVICIO DE CAPACITACION			
530605-000-0	ESTUDIO Y DISEÑO DE PROYECTOS			
530600-000-1	CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	0	0	0
530601-000-1	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA			
530603-000-1	SERVICIO DE CAPACITACION			
530605-000-1	ESTUDIO Y DISEÑO DE PROYECTOS			
530700-000-0	GASTOS INFORMATICOS	0	0	0
530701-000-0	DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMATICOS			
530702-000-0	ARRENDAMIENTO Y LICENCIAS DE USO DE PAQ. INFORMATICOS			
530704-000-0	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS			
530700-000-1	GASTOS INFORMATICOS	0	0	0
530701-000-1	DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMATICOS			
530702-000-1	ARRENDAMIENTO Y LICENCIAS DE USO DE PAQ. INFORMATICOS			
530704-000-1	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMATICOS			
530800-000-0	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	0	0	0
530800-000-1	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	0	0	0
530802-000-0	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION			
530803-000-0	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			
530804-000-0	MATERIALES DE OFICINA			
530805-000-0	MATERIALES DE ASEO			
530806-000-0	HERRAMIENTAS			
530807-000-0	MATERIALES DE IMPRES., REPROD. Y PUBLICACIONES			
530308-000-0	INSTRUMENTAL MEDICO MENOR			
530809-000-0	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS			
530810-000-0	MATERIALES DE USO MEDICO Y LABORATORIO			
530811-000-0	MATERIALES DE CONST., ELÉCT., PLOM. Y CARPINTERIA.			
530812-000-0	MATERIALES DIDACTICOS			
530813-000-0	REPUESTOS Y ACCESORIOS			
530814-000-0	SUMINISTROS PARA ACT. AGROP., PESCA Y CAZA			
530899-000-0	OTROS DE USO Y CONSUMO			
530802-000-1	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION			
530803-000-1	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			
530804-000-1	MATERIALES DE OFICINA			
530805-000-1	MATERIALES DE ASEO			
530806-000-1	HERRAMIENTAS			

530807-000-1	MATERIALES DE IMPRES., REPROD. Y PUBLICACIONES			
530308-000-1	INSTRUMENTAL MEDICO MENOR			
530809-000-1	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS			
530810-000-1	MATERIALES DE USO MEDICO Y LABORATORIO			
530811-000-1	MATERIALES DE CONST., ELÉCT., PLOM. Y CARPINTERIA.			
530812-000-1	MATERIALES DIDACTICOS			
530813-000-1	REPUESTOS Y ACCESORIOS			
530814-000-1	SUMINISTROS PARA ACT. AGROP., PESCA Y CAZA			
530899-000-1	OTROS DE USO Y CONSUMO			
570000-000-0	OTROS GASTOS	0	0	0
570000-000-1	OTROS GASTOS	0	0	0
570200-000-0	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS			
570201-000-0	SEGUROS			
570203-000-0	COMISIONES BANCARIAS			
570299-000-0	OTROS GASTOS FINANCIEROS			
570200-000-1	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS			
570201-000-1	SEGUROS			
570203-000-1	COMISIONES BANCARIAS			
570299-000-1	OTROS GASTOS FINANCIEROS			
800000-000-1	GASTOS DE CAPITAL	0	0	0
840000-000-1	ACTIVOS DE LARGA DURACION	0	0	0
810100-000-1	BIENES MUEBLES			
840103-000-1	MOBILIARIOS			
840104-000-1	MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
840105-000-1	VEHICULOS			
840106-000-1	HERRAMIENTAS			
840107-000-1	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMATICOS			
840111-000-1	PARTES Y REPUESTOS			
840200-000-1	BIENES MUEBLES Y SEMOVIENTES			
840201-000-1	TERRENOS			
840202-000-1	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS			
	TOTAL GASTOS	0	0	0
FIRMA:				
NOMBRE:				
GRADO:				

PROFORMA PRESUPUESTARIA

UNIDAD:

PARTIDAS: INGRESOS

CODIGO	CONCEPTO DEL INGRESO	Valor mensual	Valor anual	Base Legal
	INGRESOS CORRIENTES			
130104.000-1	TASAS Y CONTRIBUCIONES			
	Tasas aduaneras			
	USD2,00 por cada vehículo matriculado			
	Venta de prospectos			
	Exámenes de ingreso			
130106-000-1	ESPECIES FISCALES			
130107-000-1	VENTA DE BASES			
130108-000-1	PRESTACION DE SERVICIOS			
	Servicios de vigilancia espectáculos públicos			
	Servicios médicos y dentales			
130199-000-1	OTRAS TASAS			
140205-000-1	DE INSUMOS MEDICOS			
140399-000-1	OTROS SERVICIOS TECNICOS ESPECIALIZADOS			
150101-000-0	DEL GOBIERNO CENTRAL (Ingresos corrientes por Recursos Fiscales)			
170399-000-1	OTROS INTERESES POR MORA			
180101-001-1	TRANSFERENCIAS CORRIENTES (del IISPOL y otras entidades descentralizadas)			
180499-000-1	OTRAS PARTICIPACIONES Y APORTES			
190201-000-1	INDEMNIZACIONES POR SINIESTROS			
190499-000-1	OTROS NO ESPECIFICADOS			
240103-000-1	MOBILIARIOS (Remates vehículos y de otros bienes muebles)			
280101-000-1	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL (de entidades descentralizadas)			
	SUMAN:			

NOTAS:

- 1.- Adjuntar un resumen de los ingresos por fuente de financiamiento y copia de la base legal
- 2.- Estos ingresos serán iguales a los gastos totales
- 3.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información
- 4.- En la columna de la base legal, señalar si es Ley, Decreto, Acuerdo Ministerial, Resolución, etc.

PROFORMA PRESUPUESTARIA							
UNIDAD:							
PARTIDA: SUELDOS (PAGO A PROFESORES)							
No.	CONCEPTO	MATERIA	HORAS DIA	HORAS MES	COSTO HORA	COSTO MES	COSTO CURSO
1	Profesor civil						
2	Profesor civil						
3	Profesor civil						
4	Profesor civil						
5	Profesor civil						
6	Profesor civil						
7	Profesor civil						
8	Profesor civil						
9	Profesor policial fuera de planta						
10	Profesor policial fuera de planta						
11	Profesor policial fuera de planta						
12	Profesor policial fuera de planta						
	SUMAN:						
NOTAS:							
1.- El costo/hora para el pago a profesores civiles o policiales fuera de planta, será el determinado por la Dirección General de Educación							
2.- El costo del curso será el equivalente al costo mensual por el número de meses del curso o de los cursos							

PROFORMA PRESUPUESTARIA					
UNIDAD:					
PARTIDA: SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO					
No.	CONCEPTO DEL TIPO DEL SERVICIO TECNICO CONTRATADO OCASIONALMENTE	DEPENDENCIA BENEFICIADA DEL SERVICIO	COSTO MES	COSTO DEL PERIODO	FINANCIAMIENTO
1					
2					
3					
4					
5					
	SUMAN:				
NOTAS:					
1.- Indicar el tipo del servicio técnico contratado ocasionalmente, indicando la dependencia beneficiada y el costo mensual y del período					
2.- Señalar con que fondos se cancela este servicio, fiscales o de autogestión					

PROFORMA PRESUPUESTARIA							
UNIDAD:							
PARTIDA: SERVICIOS BASICOS							
No.	CONCEPTO	No. Medidor o teléfono	Dependencia a la que pertenece	Ubicación	Valor mensual	Valor anual	Financiamiento
1	Luz						
2	Luz						
3	Luz						
4	Luz						
5	Luz						
6	Luz						
10	Agua						
11	Agua						
12	Agua						
13	Agua						
14	Agua						
15	Agua						
16	Teléfono						
17	Teléfono						
18	Teléfono						
19	Teléfono						
20	Internet						
21	Internet						
22	Correo						
	SUMAN:						
NOTAS:							
1.- Señalar todos los números de medidor de agua y luz, de teléfono, internet y costo del correo mensual y anual, adjuntando copia de la última planilla							
2.- Si no existe No. De ,medidor de agua o luz, se debe adjuntar el documento que justifique el costo mensual que se paga por cada servicio							
3.- Señalar el nombre de la dependencia policial que utiliza estos servicios, señalando la ubicación, ciudad, parroquia-ciudad							
4.- Indicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión							
5.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información							

PROFORMA PRESUPUESTARIA						
UNIDAD:						
PARTIDA: SERVICIOS GENERALES						
No.	CONCEPTO	Actividad/motivo/razón	No. Requerimientos	Costo unitario	Costo total	Financiamiento
1	Transporte de Personal					
2	Fletes					
3	Almacenamiento					
4	Impresión, Reproducción y Publicación					
5	Espectáculos Culturales y Sociales					
6	Eventos Públicos y Oficiales					
10	Difusión, Información y Publicidad					
11	Servicio de Aseo					
12	Otros Servicios Generales					
	SUMAN:					
NOTAS:						
1.- Señalar todas las actividades que realiza la unidad policial en el año, indicando el motivo de la misma, el costo unitario y anual						
2.- Señalar el nombre de la dependencia policial que realiza estas actividades						
3.- Indicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión						
4.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información						

PROFORMA PRESUPUESTARIA						
UNIDAD:						
PARTIDA: TRASLADOS, INSTALACIONES, VIATICOS Y SUBSISTENCIAS						
No.	CONCEPTO	Actividad/motivo/razón	No. Requerimientos	No. Hombres	Valor mensual	Financiamiento
1	Pasajes al Interior					
2	Pasajes al Exterior					
3	Viáticos y subsistencias en el Interior					
4	Viáticos y subsistencias en el Exterior					
5	Mudanzas e Instalación					
	SUMAN:					
NOTAS:						
1.- Señalar todas las actividades por las que se moviliza el personal, indicando el motivo de la misma, el número de hombres, costo individual, mensual y anual						
2.- Señalar el nombre de la dependencia cuyo personal policial realiza estas actividades						
3.- Indicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión						
4.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información						
5.- Para el cálculo de los viáticos se deberá considerar el instructivo publicado en Orden General No. 151 del 07 de agosto del 2002						

PROFORMA PRESUPUESTARIA					
UNIDAD:					
PARTIDA: INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION					
No.	CONCEPTO DEL GASTO POR MANTENIMIENTO	Dependencia a la que pertenece	Valor mensual	Valor anual	Financiamiento
1	Terrenos				
2	Edificios y Locales				
3	Mobiliarios				
4	Maquinaria y Equipos				
5	Vehículos				
6	Herramientas				
7	Bienes Artísticos y Culturales				
8	Bienes de Uso Bélico y de Seguridad Pública				
	SUMAN:				
NOTAS:					
1.- Señalar todas las actividades de mantenimiento de bienes, indicando la dependencia, costo mensual y anual					
2.- Indicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión					
3.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información					

PROFORMA PRESUPUESTARIA					
UNIDAD:					
PARTIDA: ARRENDAMIENTO DE BIENES					
No.	CONCEPTO DEL GASTO POR ARRENDAMIENTO	Dependencia beneficiada del servicio	Valor mensual	Valor anual	Financiamiento
1	Terrenos				
2	Edificios, Locales y Residencias				
3	Mobiliarios				
4	Maquinaria y Equipos				
5	Vehículos				
6	Herramientas				
7	Semovientes				
8	Otros arrendamientos				
	SUMAN:				
NOTAS:					
1.- Señalar todas las actividades de mantenimiento de bienes, indicando la dependencia, costo mensual y anual					
2.- Inicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión					
3.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información					
4.- Acompañar copia de lo contratos existentes					

PROFORMA PRESUPUESTARIA				
UNIDAD:				
PARTIDA: GASTOS EN INFORMATICA				
No.	CONCEPTO DEL GASTO	Valor mensual	Valor anual	Financiamiento
1	Desarrollo de sistemas informáticos			
2	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos			
3	Mantenimeinto de Sistemas Informáticos			
	SUMAN:			
NOTAS:				
1.- Adjuntar un resumen de este tipo de gastos señalando costos unitarios, gasto mensual y anual y para quienes se adquieren estos servicios				
2.- Inicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión				
3.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información				

PROFORMA PRESUPUESTARIA											
UNIDAD:											
PARTIDA: COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES											
No.	VEHICULO TIPO	PLACA No.	SERVICIO QUE PRESTA	MODELO	COLOR	COMBUSTIBLE	GALON/ MES	COSTO GALON	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	FINANCIAMIENTO
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
	SUMAN:								0	0	
	Lubricantes										
	SUMAN COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES								0	0	

NOTAS:

- 1.- Señalar el tipo de vehículo: automóvil, jeep, camioneta, camión, bus, tanquero, motocicleta, etc.
- 2.- Indicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión
- 3.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información
- 4.- Indicar la dependencia a la que presta servicios
- 5.- Señalar los costos de los combustibles
- 6.- Aumentar el requerimiento mensual y anual, necesario para lubricantes

PROFORMA PRESUPUESTARIA							
UNIDAD:							
DETALLE DE LOS VEHICULOS EN MAL ESTADO O QUE PUEDEN SER REMATADOS							
No.	VEHICULO TIPO	PLACA No.	SERVICIO AL QUE PERTENECE	MODELO	COLOR	COMBUSTIBLE	ESTADO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
	SUMAN:						
NOTAS:							
1.- Señalar el tipo de vehículo: automóvil, jeep, camioneta, camión, bus, tanquero, motocicleta, etc.							
2.- Señalar el estado del vehículo. Bueno, regular o mal estado							
3.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información							
4.- Indicar la dependencia a la que presta servicios							
5.- Señalar los costos de los combustibles							
6.- Aumentar el requerimiento mensual y anual, necesario para lubricantes							

PROFORMA PRESUPUESTARIA				
UNIDAD:				
PARTIDA: OTRAS PARTIDAS DEL GRUPO DE BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE				
No.	PARTIDAS DE BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	Valor mensual	Valor anual	Financiamiento
1	Alimentos y Bebidas			
2	Materiales de Oficina			
3	Materiales de Aseo			
4	Herramientas			
5	Materiales de Impresión, Reproducción y Publicaciones			
6	Medicinas y Productos Farmacéuticos			
7	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería			
8	Materiales Didácticos			
9	Repuestos y Accesorios			
10	Suministros para las Actividades Agropecuarias, Pesca y Caza			
11	Otros de Uso y Consumo			
	SUMAN:			
NOTAS:				
1.- Adjuntar un resumen de los bienes que se adquieren señalando costos unitarios, gasto mensual y anual y para quienes se adquieren estos bienes				
2.- En la partida para suministros agropecuarios, anexar detalle con nombres de canes, acémilas, ganado vacuno, etc. con gasto mensual y anual				
3.- Inicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión				
4.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información				

PROFORMA PRESUPUESTARIA				
UNIDAD:				
PARTIDA: OTROS GASTOS				
No.	CONCEPTO DEL GASTO	Valor mensual	Valor anual	Financiamiento
1	Impuestos, Tasas y Contribuciones			
2	Seguros			
3	Comisiones Bancarias			
4	Otros Gastos Financieros			
	SUMAN:			
NOTAS:				
1.- Adjuntar un resumen de este tipo de gastos señalando costos unitarios, gasto mensual y anual y para quienes se adquieren estos bienes y servicios				
2.- Indicar si se paga con recursos fiscales o de autogestión				
3.- Aumentar las líneas y/o columnas que sean necesarias para completar información				

ANEXO 2

