



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN AUDITORIA Y FINANZAS

TRABAJO DE GRADO

Incidencia en la aplicación de la información financiera en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, basada en una estructura programática" (programa-proyecto-actividad)

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial
para optar al
Grado de Magister en Auditoria y Finanzas

Autor

Luis Andrés Freire Pineda

Director

Econ. Jorge Andrade Coba, MSc.

QUITO, Noviembre 2014

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, LUIS ANDRÉS FREIRE PINEDA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para la obtención de ningún grado.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Lcdo. Luis Andrés Freire Pineda
C.I. 1712032877

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Licenciado Luis Andrés Freire Pineda, previo a la obtención del Grado de Magister en Auditoría y Finanzas, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 20 días del mes de octubre de 2014.

Econ. Jorge Andrade Msc.

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa, principalmente quien a lo largo de estos años ha velado por mi bienestar y me ha apoyado en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mis hijos por su comprensión y confianza en mí, ya que son ellos el motor que me impulsa para seguir adelante. Los amo con mi vida.

A mi familia quienes han sido un ejemplo de vida que me impulsa a seguir superándome cada día.

Luis Andrés Freire Pineda.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, sus autoridades, sus profesores, a mis evaluadores, y de manera especial a mi Director de Tesis Msc. Jorge Andrade por su motivación, por su guía para el desarrollo y culminación de este trabajo de grado; y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Luis Andrés Freire Pineda.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
1 INTRODUCCIÓN.....	2
2 ANTECEDENTES, MARCO TEÓRICO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
2.1 ANTECEDENTES.....	3
2.2 MARCO TEÓRICO	5
2.3 JUSTIFICACIÓN INVESTIGACIÓN	5
3 HIPÓTESIS	6
4 OBJETIVOS	7
4.1 GENERALES.....	7
4.2 ESPECÍFICOS	7
5 MÉTODO Y TÉCNICAS EMPLEADAS	7
5.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	7
5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	8
CAPÍTULO II	9
DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL.....	9
1 INFORMACIÓN Y REGISTRO DOCUMENTAL INSTITUCIONAL.....	10
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE COSTEO Y PRESUPUESTACIÓN DE UNA OBRA.	10
1.2 PROCESO DE CAPTACIÓN DE CONTRATOS	11
1.3 PROPUESTA ECONÓMICA DE UNA OBRA	12
2 ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL	13
3 DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL.....	14
4 LA EMPRESA CONSTRUCTORA	16
5 REGISTROS FINANCIEROS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	18
5.1 MÉTODOS DE REGISTRO	20

CAPÍTULO III	21
SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL.....	21
1 ESTRUCTURA DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	22
2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA	23
3.1 EL PRESUPUESTO DEL C.E.E	24
4 PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE	25
4.1 BALANCE DE RESULTADOS	26
4.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	28
5 PROCESO DE GESTIÓN DE GASTOS	29
5.1 ANTICIPOS DE CONTRATOS	30
5.2 PLANILLAS DE AVANCE DE OBRA	31
5.3 COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS DE TRANSPORTE	33
6 PROCESO DE GESTIÓN DE INGRESOS	35
6.1 PROCESO DE LA GENERACION DE INGRESOS	36
CAPÍTULO IV.....	39
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.....	39
1 DESCRIPCIÓN.....	40
1.1 GESTIÓN PRESUPUESTARIA POR RESULTADOS.....	40
1.2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	42
1.2.1 PROGRAMA.....	42
1.2.2 PROYECTO	43
1.2.3 ACTIVIDAD	44
2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACORDE AL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO	46
2.1 PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y COMUNIDAD.....	48
2.2 PERSPECTIVA EFECTIVA OPERACIONAL.....	49
2.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	50
2.4 PERSPECTIVA ECONOMÍA DE DEFENSA.....	51
2.5 PLAN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DEL CEE 2014.....	52
2.6 VINCULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN CON EL PRESUPUESTO	55
3 PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA A REESTRUCTURAR	56
3.1 GESTIÓN PRESUPUESTARIA	56

3.2	GESTIÓN CONTABLE	63
3.3	GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS	65
3.4	GESTIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.....	69
CAPÍTULO V		72
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		72
1	VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO.....	73
1.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	73
2	COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	74
2.1	PRESUPUESTOS	74
2.2	COSTOS Y CONTABILIDAD	77
2.3	RESULTADOS	80
3	TOMA DE DECISIONES EN BASE A LOS RESULTADOS	83
3.1	EJEMPLO DE TOMA DE DECISIONES	84
4	CONCLUSIONES	85
5	RECOMENDACIONES.....	87
6	BIBLIOGRAFÍA.....	88

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1 INTRODUCCIÓN

El CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, unidad militar de ingeniería dedicada a la prestación de servicios de construcción de obras horizontales, verticales y petroleras, en apoyo a la seguridad nacional y al desarrollo del país; ha visto la necesidad de retroalimentar la información de los resultados de los proyectos.

El entorno del Gobierno Nacional en la priorización de la ejecución de obras de inversión en todo el país y la competitividad que esto conllevará a todas las empresas constructoras se ha llegado a determinar que los resultados de los proyectos en la actualidad están constantemente variando y que no ha existido la posibilidad de analizar los mismos lo que no le ha permitido medir los resultados de una forma exacta.

En la actualidad los resultados de los proyectos se han maniobrado de una forma manual, es decir, por medio de tablas de cálculo que en la práctica actual no es lo más recomendable, debido a que esta información puede correr el riesgo de no actualizarse en su debido tiempo y es susceptible de errores humanos y exponerse a proporcionar información equivocada, adicionalmente se vuelve delicado de controlar el proyecto por la variación en los precios que en la actualidad tienen los materiales de construcción.

El crecimiento que ha experimentado el Cuerpo de Ingenieros del Ejército desde el año 2007 corresponde a un 100% en relación al año 2006 y se espera que a partir del año 2014 se mantenga este crecimiento, debido a la importancia que el Gobierno Nacional ha dado a la construcción en el País.

Razón por la cual, la Institución analizará el proceso de medición financiera basada en una estructura programática: programa- proyecto- actividad, mismo que significa la automatización de los procesos de control de un proyecto, por medio de un sistema integrado que registra el ingreso de información de todos los recursos que utiliza el proceso de la construcción: Mano de obra, Maquinaria,

Materiales, Sub contratos y costos indirectos, lo que permitiría mantener información actualizada de los resultados de los proyectos por regiones, por tipos de obras, por años, por meses, etc., y para la consulta de sus usuarios por medio de un sistema que retroalimentaría al proceso de elaboración de ofertas y presupuestos de obras.

2 ANTECEDENTES, MARCO TEÓRICO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANTECEDENTES.

La gestión financiera de acuerdo a su naturaleza necesita que siempre existan movimientos de recursos financieros, datos que son registrados en la ejecución presupuestaria y en el registro contable, los procesos y subprocesos de la gestión financiera son los siguientes:

PROCESOS	SUBPROCESOS
Gestión Presupuestaria	<i>Elaborar Presupuesto</i>
	<i>Elaborar Compromisos Presupuestarios</i>
	<i>Realizar Modificaciones Presupuestarias</i>
Gestión Contable	<i>Registrar Diarios</i>
	<i>Mayorizar Diarios</i>
	<i>Corregir errores</i>
	<i>Emitir Estados Financieros</i>
Gestión de Gastos con proveedores de bienes /o servicios	<i>Registrar Comprobantes de Gasto en base a comprobantes de Venta recibidos</i>
Gestión de Ingresos con clientes de bienes y/o servicios ofrecidos por la empresa	<i>Registrar Comprobantes de Ingreso de acuerdo a comprobantes fiscales emitidos</i>

Es necesario mencionar que un proceso es un conjunto de tareas relacionadas para cumplir un resultado definido y en el sector público se encuentra normado la

administración por medio de procesos “Art. 56.- De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.” (LOSEP, 2010, p42).

El producto final de estos procesos y subprocesos son los estados financieros de la Institución que resumen la situación económica y sirve para la toma de decisiones.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército, maneja una gran cantidad de recursos que son administrados por las diferentes unidades administrativas y productivas que cuentan con herramientas sistemáticas creadas para mejorar la eficiencia en los distintos procesos.

Las mencionadas herramientas sistemáticas fueron creadas para suplir las necesidades reales que en su momento presentaban, estas herramientas informáticas al ser creadas por separado genera problemas de trazabilidad de la información (antigua percepción tecnología de administración empresarial)

Con el fin de obtener información que reposa en las bases de datos para su análisis, se ha detectado varias falencias en el manejo de información, esto porque del análisis realizado se ha evidenciado información que no aporta valor o que no es administrada de forma óptima por usuarios y ha dado paso a la necesidad de mejorar la estructura de información basada en una estructura programática: programa, proyecto y actividad, de esta forma se puede llegar a optimizar recursos económicos y disponer de información de calidad a los diferentes niveles de la organización.

2.2 MARCO TEÓRICO

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 297 y 204 destacan que la rendición de cuentas es un proceso participativo, estructurado, periódico y oportuno, mediante el cual los niveles directivos que son quienes toman las decisiones tienen la responsabilidad de dar a conocer el manejo de los recursos públicos que tienen a su cargo.

Esta rendición de cuentas se la debe realizar mediante la publicación de su información financiera y envío de esta al Ministerio de Finanzas, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército remite esta información pero no alineada a los parámetros establecidos, por lo que es poco probable que el Ministerio de Finanzas pueda realizar la consolidación financiera

2.3 JUSTIFICACIÓN INVESTIGACIÓN

Las Instituciones y las Empresas Públicas poseen sistemas administrativos y financieros desarrollados de acuerdo al giro de su actividad, disponen de sistemas que no ayudan a realizar una efectiva gestión financiera de acuerdo a la normativa vigente y acorde a las necesidades, de modo que se deba mantener información de calidad para los organismos de control.

Las Instituciones que conforman el sector público no financiero (S.P.N.F.) se encuentran agrupadas en los siguientes sectores:



Figura 1.1 Estructura del Presupuesto del SPNF del Ecuador

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército forma parte del sector público y no posee información financiera de acuerdo a la normativa vigente, descritos en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la normativa del SINFIPI.

Este inconveniente se solucionaría si se mantuviera información financiera de acuerdo a una estructura programática, que es un conjunto de categorías y elementos ordenados en forma coherente; define las acciones que efectúan las dependencias y entidades de la Administración Pública para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en sus planes, los programas y los presupuestos se ordenan y se clasifican de acuerdo a las acciones del Estado para delimitar la aplicación del gasto y permite conocer el rendimiento esperado de la utilización de los recursos públicos.

3 HIPÓTESIS

Con la estructura programática de: programa, proyecto y actividad se proporcionará información financiera de calidad para la acertada toma de decisiones en la Institución.

4 OBJETIVOS

4.1 GENERALES

Determinar el impacto de la información financiera en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, basado en la estructura "programática"

4.2 ESPECÍFICOS

- a. Recabar la documentación y registros financieros de la institución.
- b. Evaluar la información que el Cuerpo de Ingenieros del Ejército mantiene y su situación en la ejecución del gasto e ingresos.
- c. Formular la estructura "programática" (programa-proyecto-actividad) para una correcta toma de decisiones en la alta gerencia.
- d. Evaluar los resultados financieros que refleje la Institución con la nueva estructura "programática" y cómo va a incidir en el desarrollo de la misma.

5 MÉTODO Y TÉCNICAS EMPLEADAS

5.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación más acorde a este trabajo es el descriptivo, ya que el objetivo fundamental es el llegar a conocer las situaciones a través de la descripción de las actividades y los datos que genera la información financiera del Cuerpo de Ingenieros del Ejército que se examinarán a detalle, y verificará las técnicas que se utilizan, para posteriormente evaluar los resultados obtenidos.

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos para la elaboración de este proyecto de investigación son las que se detallan a continuación:

Observación:

Por medio de la exploración y descripción de los ambientes en que se encuentra generada la información financiera de la Matriz y de los proyectos, de manera que permitan determinar las necesidades de la información para la toma de decisiones.

Análisis documental:

Por medio del análisis y revisión de los documentos fuentes que se generan en la sección técnica del proyecto y que posteriormente sirven para realizar los registros de la información financiera.

CAPÍTULO II
DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL

1 INFORMACIÓN Y REGISTRO DOCUMENTAL INSTITUCIONAL

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE COSTEO Y PRESUPUESTACIÓN DE UNA OBRA.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército ejecuta obras de ingeniería civil y vial como: construcción de hospitales, construcción de edificios, mantenimiento, construcción y mejoramiento de vías en asfalto y pavimento rígido, construcción de aeropuertos y construcción de puentes, todo esto a nivel nacional por lo que, esta investigación busca dar bases y fundamentos de las experiencias vividas en los procesos financiero de las obras dentro del CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO, sin embargo es necesario aclarar que el sistema financiero que lleva la Institución no posee todos los elementos para que las asignaciones de los componentes del costo sean las más apropiadas, como por ejemplo: se calculan las horas máquina de un estimado de varios años, es decir los rendimientos de una máquina pesada se los calcula en función a una estadística de trabajos anteriores y no por horas exactamente laboradas, se calcula la mano de obra de acuerdo a lo establecido por la Institución contratante, es decir de acuerdo a registros estadísticos de años anteriores de personal de jornaleros y no como se lo debiera considerar, de acuerdo al pago de los salarios con sus respectivas provisiones.

Posiblemente la industria de la construcción sea la más importante del país por representar en conjunto aproximadamente un 6% del PIB, pero que al parecer tiende a quedarse en el tiempo en tanto no se muestran en ella prácticamente ninguna de las características que la industrialización ha aplicado a los demás campos.

Desde otro punto de vista podría decirse que la construcción es de todas las industrias, la menos industrializada. Quizás por la gran rotación de gente que la caracteriza o quizás porque sea una industria sin un lugar fijo de trabajo, por lo que en el momento en que este sector sea realmente eficiente y seguro, los

grandes capitales se volcarán en forma masiva a la construcción, esto quiere decir, cuando este sector construya proyectos cuyos costos sean menores a los que el mercado está dispuesto a pagar por ellos. Mientras esto no sea así, mientras los márgenes sean lo suficientemente mínimos como para que un inversionista se vea tentado por mejores opciones y mientras siga siendo alto el grado de litigiosidad del sector, encontrar un cliente para un proyecto va a ser un trabajo realmente difícil.

Es imprescindible emitir políticas, normas, procedimientos que faciliten el registro contable del grupo de cuentas de Costos de una obra, tanto en la matriz como en grupos de trabajo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, a fin de unificar criterios, procesos operativos y administrativos que permitan obtener información confiable, para determinar resultados reales de las obras, los mismos que deben estar registrados y verificados en el Sistema.

Para poder comprender el fundamento de esta tesis, es necesario describir el proceso de captación de contratos.

1.2 PROCESO DE CAPTACIÓN DE CONTRATOS

El Cuerpo de Ingenieros de Ejército al ser una constructora a nivel nacional, se encuentra registrada en la Secretaria Nacional de Compras Públicas que está normado por la misma ley, en la que se establece que toda institución o empresa pública debe elevar por medio de un portal electrónico todos sus procesos de contratación, incluidos los de construcción a todo nivel, razón por la cual al CEE le llegan invitaciones para ofertar, presupuestar y ejecutar obras de ingeniería civil, entre los principales clientes que posee el CEE se debe destacar:

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- Petroecuador

- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Defensa Nacional
- Secretaria de Contratación de Obras

El proceso de captación de contratos empieza por la recepción de pliegos, especificaciones, normas técnicas y planos. Luego de contar con estos documentos inicia el análisis de viabilidad de estos proyectos de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Monto referencial del proyecto
- Provincia o ciudad de ejecución del proyecto
- Tipo de obra
- Importancia de la obra

Una vez recomendada la viabilidad del proyecto, se designa por parte del Comando del CEE al líder del proyecto considerando las características del tipo de obra, el mismo que se encarga de organizar el equipo multidisciplinario y la elaboración del plan de trabajo.

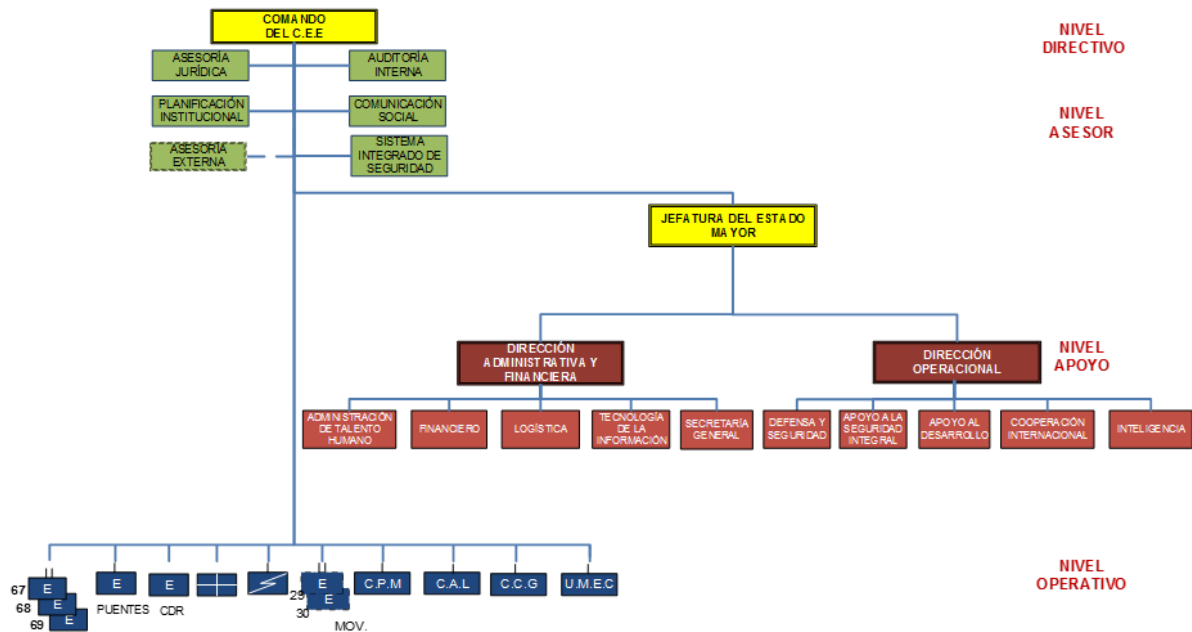
1.3 PROPUESTA ECONÓMICA DE UNA OBRA

Es el precio por el cual el contratista cancelará al contratante por una determinada obra, es decir es el valor del precio de venta del bien y su puesta en servicio o funcionamiento, “ es igual a la sumatoria de los costos directos, costos indirectos y el margen de la utilidad, están desglosados bajo la modalidad de rubros que son las actividades o tareas específicas a ejecutar y calculados de acuerdo a la unidad de medida y su precio unitario que incluye todos los insumos, materiales, mano de obra y demás gastos necesarios para la puesta en operación de la obra” (MCC, 2011, p 24).

2 ESTRUCTURA ORGÁNICA INSTITUCIONAL

Forman parte de este proceso las todas las unidades administrativas del Comando y Estado Mayor:

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL C.E.E



Fuente: Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Plan de gestión, año 2012.

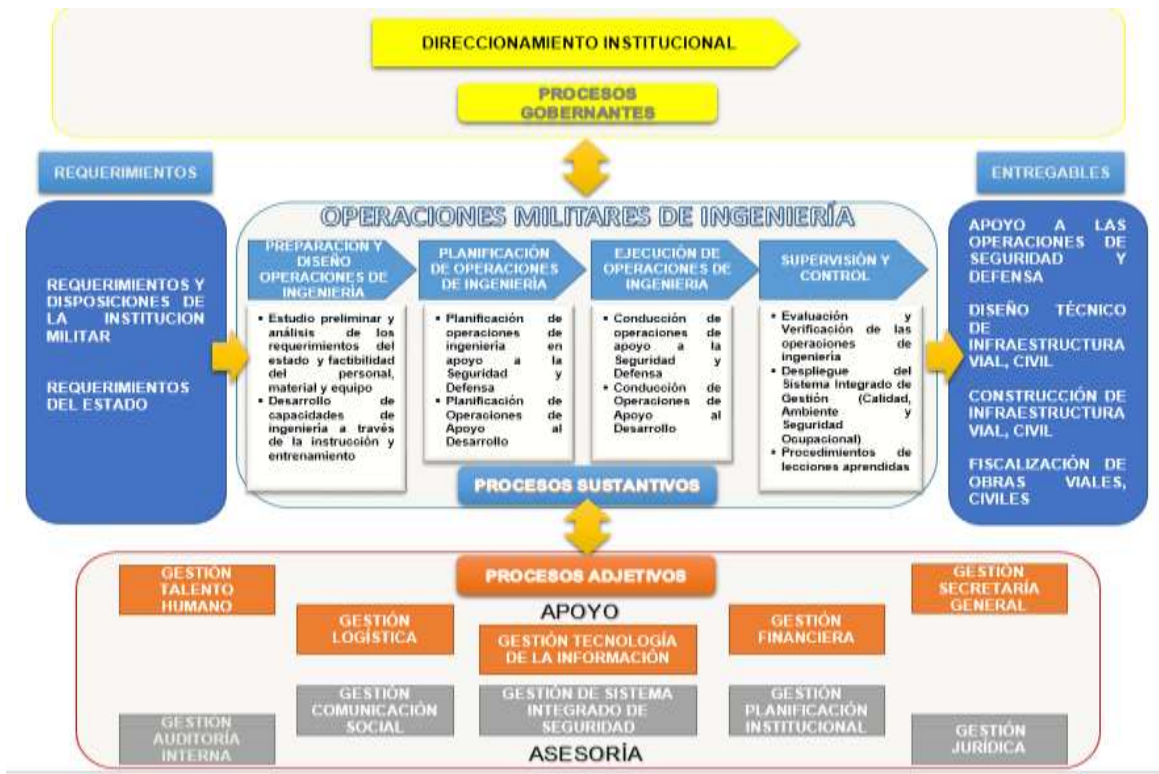
Partiendo de la misión y visión estratégica de la Institución podemos afrontar una estructuración organizacional, apoyándonos en la mejora continua de los procesos, más una reingeniería de los flujos de valor y un desarrollo rápido de las operaciones.

La Estructura Organizacional en la Institución es considerada el pilar fundamental, que desea tener un orden en su actuación de su misión, bajo las siguientes consideraciones:

- Es la representación gráfica de la institución, que sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.
- Diseño de Procesos al interior de la institución que agrupa en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión y visión institucional.
- En una estructura se debe considerar los principios de racionalidad y consistencia del tamaño óptimo de las organizaciones generando estructuras livianas y flexibles que permita el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión institucional.

3 DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

El C.E.E en cumplimiento a la normativa cuenta con su Plan de Gestión Institucional (planificación estratégica), pero ha sido una tarea compleja el operativizarla, principalmente por una falta de cultura de planificación además de un enfoque de control solo financiera por parte del personal militar y civil ya que la costumbre ha sido solucionar el día a día y no con miras a mediano y largo plazo.



Fuente: Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Plan de gestión, año 2012.

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una Institución, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

“Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una institución como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por la dirección, operativo, apoyo), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario alineado a la estrategia.

Los procesos gobernantes son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera la organización y cómo se crea valor para el cliente.

Los procesos sustantivos constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

Los procesos adjetivos son los que sirven de soporte a los procesos sustantivos en apoyo o asesoría. Sin ellos no serían posibles los procesos sustantivos ni los gobernantes”. (CEE, 2011, p. 25)

4 LA EMPRESA CONSTRUCTORA

En las empresas de producción en general puede determinarse el costo del artículo por fabricar, revisar experimentalmente dicho costo y finalmente asignarle un precio de venta, teniendo como riesgo principal la demanda del producto. En una empresa constructora se tiene que presuponer el costo directo, los costos indirectos, la utilidad, los cargos financieros y en todas estas presuposiciones obligarse a un precio de venta determinado.

Sumado a lo anterior se tiene que continuar presuponiendo tiempos de ejecución para también obligarse al tiempo total del proceso productivo que al estar íntimamente ligado al valor de la obra, a mayor tiempo, mayor costo y en ocasiones esto afecta el precio de venta.

Por tanto, una empresa de riesgos tan altos, tiene que estar sustentada con lo mejor de las técnicas para asegurar la continuidad de su negocio.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército, es una unidad de ingeniería militar, cuya organización se fundamenta en la disciplina y su vocación de servicio con el firme

propósito de apoyar el desarrollo del país, tiene a su haber importantes logros, a lo largo y ancho del territorio nacional, se han construido o rehabilitado más de 5.000 kilómetros de carreteras, más de 10.000 edificaciones y un centenar de puentes de hormigón armado, metálicos y circunstanciales, obras que se han constituido en factores clave para la integración nacional impulsando así la productividad y el emprendimiento de sus habitantes.

El mejoramiento y modernización integral de la red vial del país permite integrar localidades y zonas productivas, promoviendo así; la inclusión de amplias extensiones agrícolas y ganaderas al plan de desarrollo y la generación e impulso de la actividad turística considerada como uno de los recursos muy prometedores para el presupuesto general de la nación.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército, entrega obras que se constituyen en un referente para la ingeniería en el país, pues el proceso constructivo incluyó innovaciones tecnológicas entre las que podemos mencionar la instalación de los aisladores sísmicos en los Puentes; Bahía-San Vicente y los puentes sobre el estuario del río Esmeraldas a estas mega obras debemos sumar el Aeropuerto Internacional Santa Rosa.

El proceso constructivo de estas mega-obras implicó exigentes esfuerzos, no solo para cumplir con los rigurosos plazos establecidos y a bajos costos, sino para incorporar en cada obra equipos y maquinaria de la más reciente tecnología, eficientemente aprovechada por la experiencia de la ingeniería militar y la mano de obra ecuatoriana, en alianza perfecta los militares profesionales han compartido el conocimiento a los obreros de las localidades donde se ejecutan los proyectos, generando empleo para miles de ecuatorianos quienes han mejorado su calidad de vida.

El Departamento de Obras Civiles, tiene como unidades operativas a los Grupos de Trabajo desplazados a lo largo y ancho del país, donde se requiere de su experiencia para construir:

- Edificios (Construcciones verticales)
- Estructuras de Comercialización
- Estructura educativas y deportivas
- Programas de vivienda masiva
- Canales de Riego
- Aeropuertos
- Construcciones en general

El Departamento de Obras Viales a través de sus Grupos de Trabajo, desarrolla proyectos de;

- Construcción de autopistas.
- Construcción, mantenimiento y rehabilitación de carreteras.
- Construcción, ampliación y rehabilitación de pistas y plataformas de aeropuertos.
- Construcción de puentes metálicos y hormigón armado.

5 REGISTROS FINANCIEROS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Las normas internacionales de contabilidad son producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y por diferentes profesionales del área contable a nivel mundial, creadas con el fin de estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros.

Las NIC, como se le conoce popularmente, son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien

normas que el hombre, de acuerdo sus experiencias comerciales, ha considerado de importancias en la presentación de la información financiera.

Específicamente la NIC 11 establece la forma de registro de los contratos de construcción y destaca el tratamiento contable de los ingresos ordinarios y los costes relacionados con los contratos de construcción.

Es importante destacar que la fecha en que la actividad del contrato comienza y la fecha en la que termina el mismo son completamente distintas, es decir, en diferentes ejercicios contables, por tanto, la cuestión fundamental al contabilizar los contratos de construcción es la distribución de los ingresos ordinarios y los costos y gastos que cada uno de ellos genera.

Un contrato de construcción es una transacción negociada, para la fabricación de un activo. La NIC 11, Contratos de Construcción, establece el tratamiento contable de los ingresos de actividades ordinarias y los costos relacionados con los contratos de construcción.

Se debe tener en cuenta que esta norma no aplica solamente para tareas de construcción en el sentido estricto de construcción de obras civiles, es decir, edificios; también aplica para la construcción de obras horizontales.

La NIC 11 requiere que los ingresos y gastos del contrato se reconozcan de acuerdo con el porcentaje de realización del contrato, es decir al comparar los ingresos ordinarios originados del contrato con los costos y gastos del mismo incurridos en la ejecución en que se encuentre, obteniendo de esta forma el valor de los ingresos ordinarios, los costos y gastos y los resultados que puedan ser asignados a la parte de contrato ejecutado. Por ejemplo si se programa una construcción a 2 años, el valor del contrato es de 5.000 y el costo presupuestado es de 4.000, costos ejecutados en el primer año 1.500, costos del segundo año 2.500. Para el primer año el porcentaje de avance de la obra es del 40%,

reconociendo como ingresos 2.000, costos 1.500, utilidad 500; para el segundo año el grado de avance es del total de la obra, es decir 100%, reconociendo como ingresos 3.000, costos 2.500 y una utilidad de 500, de esta forma obtenemos una utilidad global en los dos años de ejecución de la obra de 1.000.

Se debe tener en cuenta que la facturación no es una valoración adecuada para el reconocimiento de ingresos ordinarios, ya que dicho reconocimiento de ingresos ordinarios obliga a mostrar el porcentaje de realización, mientras que la facturación no refleja la situación real del trabajo.

5.1 MÉTODOS DE REGISTRO

El método del contrato cumplido, que consiste en reconocer los ingresos en el momento en que el contrato está prácticamente acabado, deduciendo los costes.

El método del porcentaje de realización, que consiste en reconocer los ingresos según el grado de terminación de la obra deduciendo los costos de la parte de obra realizada.

El Cuerpo de Ingenieros del Ejército adopto el método de registro del porcentaje de realización reconociendo los ingresos de acuerdo a la valoración que realiza la parte técnica por medio de la planilla de avance de obra y los costos y gastos de acuerdo a los insumos y recursos que se utilizan en el avance de la misma, obteniendo resultados de utilidades o pérdidas mensuales.

CAPÍTULO III
SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

1 ESTRUCTURA DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

La estructura de la información correspondientes a los procesos estratégicos de la institución (Recursos humanos, Activos Fijos, Contabilidad, Presupuesto, Costos Financieros, Producción, Bodegas) fue realizada por separado, con integraciones incompletas o si ninguna integración, causando inconsistencias de información e ineficiencia administrativa. El sistema en su creación se basó en procedimientos administrativos y no enfocados en la cadena de valor que es el área productiva y procesos estratégicos.

Este esquema de información dificulta el manejo de datos, generando complicaciones y pérdidas de tiempo, al realizar un análisis del estado de un proyecto, de un grupo de proyectos comunes o de la institución como un todo.

El esquema actual no es flexible y no se adapta a cambios que por efectos de variables externas se van creando dificultades administrativas en la toma de decisiones.

2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El C.E.E en cumplimiento a la normativa cuenta con su Plan de Gestión Institucional (planificación estratégica), “200-02 Administración estratégica Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional” (NCI, 2009, p. 7). La imagen ha crecido por tradición o disposiciones y por la fortaleza que le da el ser parte del Ejército

Ecuatoriano, más que por una visión de futuro o por su eficiencia a través de proyectos sostenibles y viables.

La planificación institucional, evidencia una carencia a todo nivel de propuestas de proyectos a largo plazo que fomenten la consecución de los objetivos institucionales, débil control en la ejecución de los proyectos y continuidad de los mismos.

3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA

El presupuesto financiero en la actualidad se lo realiza con lógica estratégica, es decir, todo gasto contemplado y aprobado sirve para alcanzar los proyectos planteados que buscan la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, pero al ser un procedimiento, que pese a que se ha automatizado en gran medida, sigue dependiendo del buen criterio del personal a cargo de registrar los datos.

No existe un nexo directo y automatizado entre la planificación técnica y la financiera.

En cuanto a la ejecución presupuestaria se verifica que aún existe una falta de controles a fin de alcanzar consistencia en un 100% entre la información contable y la presupuestaria.

El modelo de gestión financiera del C.E.E está basado en registros contables y luego de registros presupuestarios, incumpliendo el modelo de gestión financiera para entes públicos que establece que exista ejecución presupuestaria y la ejecución contable se da según la parametrización.

3.1 EL PRESUPUESTO DEL C.E.E

SUBPROGRAMA	INICIAL	REFORMAS	PLANIFICADO	PRE- COMPROMISO	COMPROMETIDO	EJECUTADO	SALDO
ADMINISTRACIÓN GRUPOS	16.560.856,95	1.144.851,08	17.705.708,03	-79,46	10.287.726,68	5.840.243,68	7.418.060,81
APORTES AL EJERCITO	3.802.585,49	-1.928.451,69	1.874.133,80	0,00	1.349.078,06	260.406,99	525.055,74
OBRAS - HORIZONTALES	102.848.628,50	6.247.299,81	109.095.928,31	-12.245,92	70.160.210,59	34.526.946,10	38.947.963,64
OBRAS - PETROLERAS	22.426.871,82	397.280,58	22.824.152,40	420,00	11.002.906,32	7.893.359,42	11.820.826,08
OBRAS - PUENTES	9.258.593,17	-41.663,80	9.216.929,37	66,58	5.909.040,64	2.916.896,35	3.307.822,15
OBRAS - REMEDIACIÓN AMBIENTAL	0,00	1.929.917,17	1.929.917,17	732,06	1.266.608,57	363.244,10	662.576,54
OBRAS - VERTICALES	118.842.828,29	10.232.607,12	129.075.435,41	-109.308,46	66.303.528,45	21.858.273,61	62.881.215,42
	273.740.364,22	17.981.840,27	291.722.204,49	-120.415,20	166.279.099,31	73.659.370,25	125.563.520,38
ADMINISTRACIÓN GRUPOS	1.018.113,26	-56.258,22	961.855,04	-3.184,64	158.725,95	115.367,09	806.313,73
MISIONES INTERNACIONALES	5.464.613,62	-288.452,88	5.176.160,74	-2.033,99	936.823,52	342.599,50	4.241.371,21
	6.482.726,88	-344.711,10	6.138.015,78	-5.218,63	1.095.549,47	457.966,59	5.047.684,94
APORTES AL EJERCITO	155.027,86	6.612,30	161.640,16	0,00	37.258,56	35.017,51	124.381,60
BATALLONES	1.353.739,94	13.786,72	1.367.526,66	2.111,37	888.234,77	401.106,19	477.180,52
MATRIZ	22.449.142,13	21.371.283,06	43.820.425,19	19.650,84	30.811.689,00	11.189.492,99	12.989.085,35
SERVICIOS	14.825.625,75	-915.438,24	13.910.187,51	64.578,23	8.541.724,73	3.252.289,60	5.303.884,55
	38.783.535,68	20.476.243,84	59.259.779,52	86.340,44	40.278.907,06	14.877.906,29	18.894.532,02
	319.006.626,78	38.113.373,01	357.119.999,79	-39.293,39	207.653.555,84	88.995.243,13	149.505.737,34

4 PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE

Uno de los componentes fundamentales como fuente de información para conocer la situación actual de una organización es la Contable, siendo inclusive usada por organismos de control como herramienta fundamental de monitoreo de la Institución.

Al tener esta relevancia, la información contable debe tener la importancia y la potencia que su naturaleza le obliga, por lo que se hace fundamental que su contenido esté bien esquematizado, sea de fácil uso y comprensión de los analistas, teniendo la certeza que es información de calidad.

Por otro lado, se verifica que la Contabilidad del C.E.E se creó tomando como base que existen sub empresas que ejecutan transacciones; estas sub empresas están a nivel de Grupo Militar de Trabajo y producen contabilidades incompletas ya que no contemplan anticipos que han recibido por sus proyectos, anticipos entregados a sub contratistas, los ingresos por concepto de planillaje y otros, entre otras consideraciones. Otro inconveniente de esta metodología es que al llegar hasta el nivel de Grupo, se hace imposible llevar contabilidades independientes por proyectos a fin de realizar análisis más detallados como flujos de caja, flujos de efectivo, rotaciones de inventario por proyectos, cayendo a un problema de estructura de información la que se debe cambiar si se quiere tener mejor calidad de información tanto de forma general como a nivel de detalle.

El proceso que actualmente se ejecuta tiene deficiencias, generando inclusive el incumplimiento de la normativa financiera como ejecutar pagos sin realizar las afectaciones presupuestarias, como el caso del pago de nómina.

El proceso actual no es óptimo, creando ineficiencia administrativa y pérdida del recurso tiempo y por ende recursos económicos.

4.1 BALANCE DE RESULTADOS

**CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
BALANCE DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO 2013 AL 31 DE MAYO DE 2013**

INGRESOS OPERACIONALES		105.483.542,13
VENTA DE SERVICIOS	94.629.134,87	
TRANSFERENCIAS RECIBIDAS MARHEC III (4.145.592,74 SALDO 2012, 6.6708.814,52 AÑO 2013)	<u>10.854.407,26</u>	
COSTOS OPERACIONALES		96.566.441,53
OBRAS VIALES	53.460.566,70	
OBRAS CIVILES	23.701.209,95	
COSTOS DE PUENTES	5.606.288,05	
COSTOS SERVICIOS CDR	7.713.630,05	
COSTOS OBRAS CERRADAS	324.432,11	
COSTOS SERVICIOS UMAT	2.877.770,08	
COSTO CONVENIO RECONSTRUCCION HAITI	<u>2.882.544,59</u>	
GASTOS DE GESTION		2.868.528,71
REMUNERACIONES	1.252.114,61	
BIENES Y SERVICIOS	1.195.669,88	
FINANCIEROS (SEGUROS, MATRICULA VEHICULOS, IMPTO. PREDIAL, COMISIONES BANCARIAS)	122.350,55	
COSTO DE VENTAS Y DIFERIDOS (DEPRECIACION BIENES ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCION)	<u>298.393,67</u>	
UTILIDAD OPERACIONAL		6.048.571,89
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES		899.185,42
TASAS Y CONTRIBUCIONES (PLIEGOS CONTRATOS)	42.565,02	

RENTA DE RECURSOS Y OTROS (INTERES BANCARIO Y CONTRATOS, MULTAS POR MORA Y MULTAS SP Y TP, EJEC. GARANTIAS, PISCINA, RANCHO, V. FISCAL, CHATARRA, PARQUEADEROS, REINGRESO VALORES)	138.236,28	
ASIGNACION MISIONES PAZ MINUSTAH	273.101,64	
INDEMINIZACIONES POR SINIESTROS	255.370,43	
CENTRO INFANTIL N.- 1	44.705,00	
CENTRO INFANTIL N.- 2	22.690,10	
POLICLINICO	122.516,95	
(-) COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES		199.946,89
COSTO SERVICIO MEDICO	124.548,77	
COSTO SERVICIO GUARDERIA DIVINO NIÑO N.-1	54.692,38	
COSTO SERVICIO GUARDERIA DIVINO NIÑO N.-2	<u>20.705,74</u>	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		6.747.810,42

Como se observa en el estado de Resultados, se detallan los costos a nivel del tipo de obra, es decir si es vial, civil o petrolera, mientras que los ingresos solo se detallan por la venta de los servicios, a nivel contable se puede llegar a obtener los costos de cada proyecto, así como los ingresos de los mismos, pero para obtener en un estado de resultados es imposible obtener esta información y para poder visualizar estos resultados es necesario el realizar hojas de cálculo en Excel, lo cual se corre el riesgo de que existan errores.

4.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 01 DE ENERO 2013 AL 31 DE MAYO DE 2013

ACTIVO		189.060.318,50
OPERACIONALES (CORRIENTE)		98.640.605,07
DISPONIBILIDADES	13.533.880,28	
ANTICIPO DE FONDOS	35.448.922,67	
ANTICIPO DE FONDOS A SERVIDORES PÚBLICOS (ANEXO N.- 1)	<u>35.448.922,67</u>	
CUENTAS POR COBRAR.	36.161.276,23	
CUENTAS POR COBRAR BIENES Y SERVICIOS: V/FACTURAS EN GESTION RECAUDACION \$ 11.096.483,09; PLANILLAS LEGALIZADAS POR FACTURAR EN JUNIO \$ 7.866.964,29; PLANILLAS HOSPITAL 11-BCB \$ 2.653.440,44; HOSPITAL STA. ELENA \$ 3.552.472,31; HIDROTAMBO PROCESO JURIDICO \$903.902,30 PROCESO FACTURACION \$ 10.088.013,80.	<u>36.161.276,23</u>	
INVENTARIOS	13.496.525,89	
FINANCIEROS		3.316.661,06
DEUDORES FINANCIEROS (CREDITO TRIBUTARIO SRI)	935.797,69	
PREPAGOS DE SEGUROS	963.926,39	
INVERSIONES NO RECUPERABLES (CTAS X COB AÑOS ANTERIORES)	<u>1.416.936,98</u>	
INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION		71.345.932,57
BIENES ADMINIS.	9.999.623,66	
TERRENOS	433.726,67	
EDIFICACIONES	5.923.664,88	
BIENES DE PRODUCCION	68.903.145,04	
VEHICULOS	44.127.228,06	
OTROS ACTIVOS FIJOS	3.600,00	
MENOS:		

DEP.ACUMULADA	58.045.055,74	
INVERSIONES EN OBRAS EN PROYECTOS Y PROGRAMAS		15.757.119,80
OBRAS EN PROCESO (CDR, SHYRIS, MATRIZ)	2.034.652,63	
PRODUCCION EN PROCESO DE GRUPOS TRABAJO VIALES	<u>13.722.467,17</u>	
PASIVO		159.324.686,97
PASIVO CORRIENTE (DEUDA FLOTANTE)		82.273.048,42
FONDOS DE TERCEROS: (ANTICIPOS RECIBIDOS PARA OBRAS, IMPUESTOS SRI, GARANTIAS RECIBIDAS; CTAS X PAGAR GRUPOS)	70.149.153,11	
CUENTAS POR PAGAR IEES	704.552,54	
CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICIOS (PROVEEDORES)	<u>11.419.342,77</u>	
PASIVO LARGO PLAZO (DEUDA PÚBLICA)		77.051.638,55
EMPRESTITOS (FONDO PARA GESTION DE LIQUIDEZ)	15.000.000,00	
ANTICIPOS RECIBIDOS AÑOS ANTERIORES PARA EJECUCION OBRAS	49.370.302,05	
CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES	1.114.175,21	
CUENTAS POR PAGAR PERIODO e-SIGEF	11.563.738,99	
DEPOSITOS SIN CONCEPTO	<u>3.422,30</u>	
CAPITAL		29.735.631,53
PATRIMONIO NETO		29.735.631,53
PATRIMONIO DISPONIBLE	14.075.269,72	
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	8.912.551,39	
RESULTADO DEL PERIODO	<u>6.747.810,42</u>	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		189.060.318,50

5 PROCESO DE GESTIÓN DE GASTOS

El procedimiento de registro de gastos tiene como objetivo el realizar el registro de los comprobantes de gastos que tienen afectación directa en el presupuesto y en la contabilidad Institucional, constituyen registros realizados por los funcionarios del área financiera, que se encuentran basados en el presupuesto aprobado, en

los compromisos presupuestarios y de acuerdo al catálogo general de cuentas del sector Público.

El sistema financiero, es un sistema con un enfoque hacia la gestión de la ejecución presupuestaria, lo que hace que todos los movimientos que deban ser reflejados como parte de esta ejecución se originan como movimientos presupuestarios. Estos movimientos no mantienen una relación automática con el registro contable de los hechos económicos. Es decir el sistema no garantiza un registro contable acorde a la normativa y a los lineamientos establecidos por la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental.

El sistema consiste en el registro presupuestario de los eventos y hechos económicos que afectan la gestión financiera de la entidad. Aquellos movimientos que son netamente contables o que no tienen afectación presupuestaria se realizarán a través del Subsistema de Contabilidad, con las opciones disponibles para el registro de tales transacciones.

Los principales sub procesos de la gestión de gastos se detallan a continuación:

5.1 ANTICIPOS DE CONTRATOS

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO		
PROCESO DE PAGO DE <u>ANTICIPOS DE CONTRATOS</u> DE BIENES Y SERVICIOS SUSCRITOS EN EL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO		
ORD	DOCUMENTO	SI
1	MEMORANDO DE DISPOSICION DE PAGO LEGALIZADO POR EL SR. COMANDANTE DEL CEE Y POR EL JEFE DE DEPARTAMENTAL	
2	CERTIFICACION PRESUPUESTARIA CON <u>PARTIDA DE ACUERDO AL OBJETO DEL CONTRATO</u> Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES.	

3	CONTRATO SIMPLE LEGALIZADO POR LAS PARTES SEGÚN DETALLE: COMPRA BIENES CUYA CUANTIA SEA INFERIOR AL 0,00015 DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO. COMPRA DE SERVICIOS CUYA CUANTIA SEA INFERIOR AL 0,00003 DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO.	
4	CONTRATO PROTOCOLIZADO LEGALIZADO POR LAS PARTES SEGÚN ART. 69 DETALLE: COMPRA BIENES CUYA CUANTIA SEA IGUAL O SUPERIOR AL 0,00015 DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO \$ 391, 639,05 PARA AÑO 2012. COMPRA DE SERVICIOS CUYA CUANTIA SEA IGUAL O SUPERIOR AL 0,00003 DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO \$ 783,278,11 PARA AÑO 2012	
5	GARANTIAS ORIGINALES MENCIONADAS EN EL CONTRATO (FIEL CUMPLIMIENTO CONTRATO, BUEN USO DEL ANTICIPO, TÉCNICA)	
6	HABILITACION EN REGISTRO UNICO DE PROVEEDORES (RUP)	
7	FACTURA CON REQUISITOS ESTABLECIDOS EN REGLAMENTO DE FACTURACION DEL SRI.	
8	CERTIFICACION BANCARIA DEL CONTRATISTA PARA REALIZAR TRANSFERENCIA DE VALORES	
9	RESOLUCION DE ADJUDICACION	

5.2 PLANILLAS DE AVANCE DE OBRA

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO		
PROCESO DE PAGO DE <u>PLANILLAS DE AVANCE DE OBRA</u> POR CONTRATOS SUSCRITOS EN EL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO		
ORD	DOCUMENTO	SI
1	COPIA DEL OFICIO DEL JEFE DE GRUPO DE TRABAJO REMITIDO A OBRAS CIVILES O VIALES CON LA DOCUMENTACION PARA EL PAGO	
2	MEMORANDO DE DISPOSICION DE PAGO LEGALIZADO POR EL SR. COMANDANTE DEL CEE Y POR EL JEFE DE DEPARTAMENTAL	
3	FACTURA CON REQUISITOS ESTABLECIDOS EN REGLAMENTO DE FACTURACION DEL SRI.	

4	PLANILLA TECNICA DE RUBROS EJECUTADOS SEGUN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, DE ACUERDO A FORMATO ESTABLECIDO; DONDE REFLEJE: DETALLE DE RUBROS, PRECIO UNITARIO, PRESUPUESTO EN CANTIDADES Y VALOR TOTAL, EJECUCION DE RUBROS EN CANTIDAD, VALOR A LA FECHA Y VALOR ACUMULADO, % DE AVANCE DE OBRA, DESCUENTOS DE AMORTIZACION ANTICIPO, MATERIALES ENTREGADOS, LIQUIDO A PAGAR, LEGALIZADO POR CONTRATISTA, RESIDENTE, JEFE SECCION TÉCNICA, CONTADOR GRUPO, JEFE GRUPO.	
5	INFORME DE RECEPCION TÉCNICA LEGALIZADA POR JEFE SECCION TÉCNICA Y JEFE DE GRUPO	
6	ANEXOS TÉCNICOS ORIGINALES, QUE SUSTENTEN LOS RUBROS MENCIONADOS EN LA PLANILLA DE AVANCE DE OBRA	
7	COPIA DE CONTRATO PARA ANALIZAR VALOR, PLAZO, MULTAS, FORMA DE PAGO PARTIDA PRESUPUESTARIA,ETC	
8	COPIA DE CERTIFICACION PRESUPUESTARIA	
9	INFORME TECNICO POR SUSPENSIÓN DE PLAZO, LEGALIZADO POR JEFE SECCION TECNICA, JEFE GRUPO SIEMPRE Y CUANDO NO MODIFIQUE EL PLAZO TOTAL ESTIPULADO EN EL CONTRATO	
	OFICIO DEL JEFE DE GRUPO AL CONTRATISTA DISPONIENDO SUSPENSIÓN DE PLAZO, MISMO DEBE CONSTAR EL "RECIBI CONFORME" DEL CONTRATISTA CON FECHA Y HORA	
10	OFICIO DE REINICIO DE TRABAJOS CON "RECIBI CONFORME" DEL CONTRATISTA CON FECHA Y HORA	
11	CERTIFICADO DE NO ADEUDAR AL IESS Y/O COPIA DE PLANILLA SEGÚN CONSTE EN EL CONTRATO	
12	HABILITACION EN REGISTRO UNICO DE PROVEEDORES (RUP)	
13	INFORME TÉCNICO LEGALIZADO POR EL JEFE DE LA SECCION TECNICA Y JEFE DE GRUPO EN CASO DE DIFERENCIA EN CANTIDADES DE OBRA.	
14	DOCUMENTO SUSCRITO POR LAS PARTES PARA DEJAR CONSTANCIA DE LA DIFERENCIA DE OBRA SIEMPRE QUE NO SOBREPASE EL 25% DEL TOTAL DEL CONTRATO SEGÚN LO ESTABLECE EL ART. 88 LOSNCP	
15	PLANILLA DE RUBROS EN CASO DE DIFERENCIA EN CANTIDADES DE OBRA CON LOS ANEXOS TÉCNICOS.	
16	ORDEN DE TRABAJO EN CASO DE NUEVOS RUBROS CUYO VALOR NO DEBE SUPERAR EL 10% DEL TOTAL DEL CONTRATO EMPLEANDO LA MODALIDAD DE COSTO MAS PORCENTAJE SEGÚN LO ESTABLECE ART 89 LOSNCP	
17	PLANILLA DE RUBROS NUEVOS CONSIDERANDO EL ART. 89 LOSNCP.	
18	OFICIO DEL CONTRATISTA EN CASO DE PRORROGA DE PLAZO DE ACUERDO A LO MENCIONADO EN EL CONTRATO, LEGALIZADO POR EL CONTRATISTA Y EL CONTRATANTE (SR. COMANDANTE DEL CEE)	

19	ACTA DE AMPLIACION DE PLAZO ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO JURIDICO DEL CEE LEGALIZADO POR EL CONTRATANTE, CONTRATISTA, ASESOR JURIDICO, Y JEFE OBRAS VIALES O CIVILES	
20	CERTIFICACION BANCARIA PARA REALIZAR TRANSFERENCIA DE VALORES	
21	ACTA PROVISIONAL O DEFINITIVA DE ACUERDO A CLAUSULA DE RECEPCION DEL CONTRATO	

5.3 COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS DE TRANSPORTE.

CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO		
PROCESO DE PAGO DE BIENES Y SERVICIO DE TRANSPORTE POR CONTRATOS SUSCRITOS EN EL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO		
ORD	DOCUMENTO	SI
1	COPIA DEL OFICIO DEL JEFE DE GRUPO DE TRABAJO REMITIDO A OBRAS CIVILES O VIALES CON LA DOCUMENTACION PARA EL PAGO	
2	MEMORANDO DE DISPOSICION DE PAGO LEGALIZADO POR EL SR. COMANDANTE DEL CEE Y POR EL JEFE DE DEPARTAMENTAL	
3	FACTURA CON REQUISITOS ESTABLECIDOS EN REGLAMENTO DE FACTURACION DEL SRI.	
4	PLANILLA TECNICA DE BIENES ADQUIRIDOS O SERVICIO DE TRANSPORTE SEGUN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, DE ACUERDO A FORMATO ESTABLECIDO; DONDE REFLEJE: DETALLE DE RUBROS, PRECIO UNITARIO, PRESUPUESTO EN CANTIDADES Y VALOR TOTAL, EJECUCION DE RUBROS EN CANTIDAD, VALOR A LA FECHA Y VALOR ACUMULADO, % DE AVANCE DE OBRA, DESCUENTOS DE AMORTIZACION ANTICIPO, MATERIALES ENTREGADOS, LIQUIDO A PAGAR, LEGALIZADO POR CONTRATISTA, RESIDENTE, JEFE SECCION TÉCNICA, CONTADOR GRUPO, JEFE GRUPO.	
5	DETALLE DE GUIAS DE REMISION EN ORDEN CRONOLOGICO DE FECHAS	
6	GUIAS DE REMISION	
7	CERTIFICACION PRESUPUESTARIA	
8	SOLICITUD Y ORDEN DE COMPRA	
9	INGRESO DE BODEGA POR CADA FACTURA EN CASO DE EXISTENCIAS	
10	INGRESO DE BIENES EN CASO DE ACTIVOS FIJOS	
11	INFORME TECNICO DE RECEPCION DE BIENES LEGALIZADO POR JEFE SECCION TECNICA Y JEFE DE GRUPO TRABAJO Y/O UMAT	
12	ACTA PROVISIONAL Y/O DEFINITIVA SEGÚN MENCIONE EL CONTRATO	

13	COPIA DE CONTRATO PARA ANALIZAR VALOR, PLAZO, MULTAS, FORMA DE PAGO PARTIDA PRESUPUESTARIA,ETC	
14	CERTIFICADO DE NO ADEUDAR AL IESS	
15	HABILITACION EN REGISTRO UNICO DE PROVEEDORES (RUP)	
16	INFORME TECNICO DE SUSPENSIÓN DE PLAZO, LEGALIZADO POR JEFE SECCION TECNICA, JEFE GRUPO SIEMPRE Y CUANDO NO MODIFIQUE EL PLAZO TOTAL ESTIPULADO EN EL CONTRATO.	
17	OFICIO DEL JEFE DE GRUPO AL CONTRATISTA DISPONIENDO SUSPENSIÓN DE PLAZO, MISMO DEBE CONSTAR EL "RECIBI CONFORME" DEL CONTRATISTA CON FECHA Y HORA	
18	OFICIO DE REINICIO DE ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS DE TRANSPORTE CON "RECIBI CONFORME" DEL CONTRATISTA CON FECHA Y HORA	
19	OFICIO DEL CONTRATISTA EN CASO DE PRORROGA DE PLAZO DE ACUERDO A LO MENCIONADO EN EL CONTRATO, LEGALIZADO POR EL CONTRATISTA Y EL CONTRATANTE (SR. COMANDANTE DEL CEE)	
20	ACTA DE AMPLIACION DE PLAZO ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO JURIDICO DEL CEE LEGALIZADO POR EL CONTRATANTE, CONTRATISTA, ASESOR JURIDICO, Y JEFE OBRAS VIALES O CIVILES	
21	CERTIFICACION BANCARIA PARA REALIZAR TRANSFERENCIA DE VALORES	
22	RESOLUCION LEGALIZADA POR EL SR. COMANDANTE DEL CEE, EN CASO DE COMPRA POR CATALOGO ELECTRONICO	
23	LAS CONTRATACIONES QUE SE REALICEN POR EL SISTEMA DE CATALOGO ELECTRONICO SE FORMALIZARAN CON LA ORDEN DE COMPRA Y EL ACTA DE ENTREGA. REFERENCIA ART. 69 LOSNCP	

Todos estos sub procesos de la gestión gastos, se generan principalmente en la sección técnica de los Grupos de Trabajo, ya que son ellos quienes registran los anticipos de contratos, las planillas de avance de obra, el consumo de materiales e insumos y los servicios necesarios para continuar con el avance del proyecto, para posteriormente realizar los registros contables y financieros en el sistema del C.E.E.

Todos estos pasos descritos anteriormente sirven para registrar el costo del proyecto, mismo que se encuentra enlazado con el avance físico de la obra.

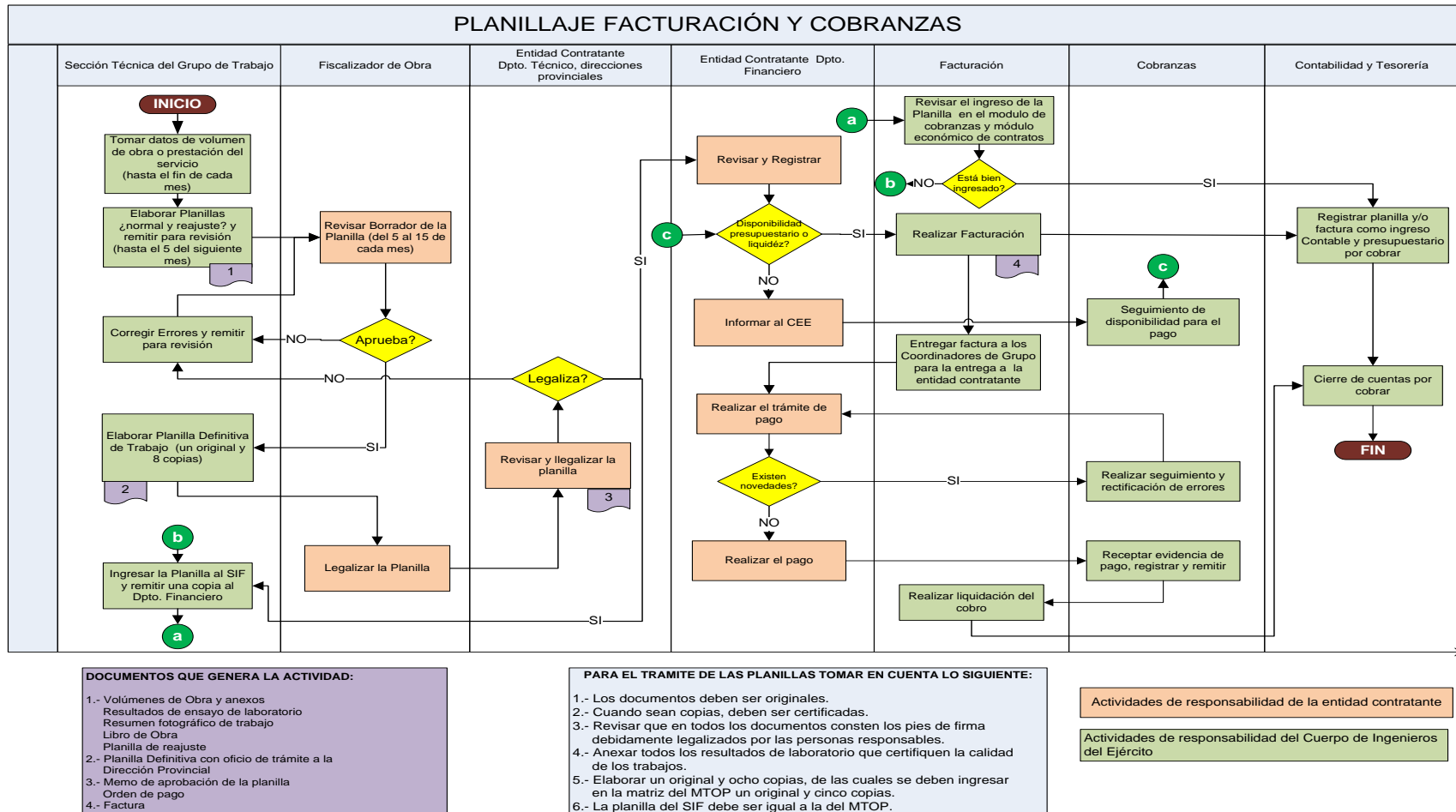
Para que se pueda registrar en el costo de la obra es necesario verificar que todos los documentos de soporte del pago sean suficientes, tal como lo establece las normas de control interno “402-03 Control previo al devengado Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos” (NCI, 2009, p. 16).

6 PROCESO DE GESTIÓN DE INGRESOS

Uno de los procesos más importantes en la Institución es el que genera los ingresos para poder ejecutar los gastos, el inicio de este proceso se da en los proyectos o grupos de trabajo, que son ellos quienes cuantifican y valoran por medio del planillaje el avance económico de la obra, para posteriormente de obtener las diferentes aprobaciones el Departamento Financiero proceda a emitir la factura y realizar la gestión de cobranzas.

Es un proceso neurálgico, ya que de este depende la ejecución presupuestaria institucional, la liquidez y los resultados de los estados Financieros.

6.1 PROCESO DE LA GENERACION DE INGRESOS



Fuente: Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Plan de gestión, año 2012.

Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados, planificados y predeterminados de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, ya que un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.

La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una institución.

El proceso de generación de ingresos depende directamente de los recursos que las diferentes Instituciones hayan presupuestado en las obras de inversión, ya que casi todas las obras que ejecuta el C.E.E son consideradas por SENPLADES como proyectos de inversión prioritarios.

Con este presupuesto aprobado, se gestiona la emisión de la factura y su posterior cobro, con el fin de que por medio de la facturación se registre los ingresos que versus los costos del proyecto se pueda determinar el resultado mensual o anual del proyecto y con la cobranza el verificar y ajustar los flujos de caja de los proyectos y el institucional.

Se ha realizado la revisión del proceso de captación de obras y los diferentes procesos financieros inmersos en el desenvolvimiento de las actividades del C.E.E, para lo cual se ha demostrado que existe información financiera deficiente que genera información poco confiable, dando lugar a mayor esfuerzo administrativo por el incremento de actividades para ejercer el control de los proyectos y de la información consolidada.

El análisis de la situación actual de la información financiera que posee el Cuerpo de Ingenieros del Ejército ha reflejado las debilidades de no tener un sistema financiero que sirva de base para el control y seguimiento de los resultados que

arrojan los proyectos de construcción de una obra, que permitan a todos los niveles ocupacionales de la Institución el gestionar y Controlar todos los Recursos y específicamente los financieros, en forma eficiente, aplicando técnicas y métodos descritos en la administración, con el fin de colaborar en la consecución de los objetivos del C.E.E y del Estado Ecuatoriano.

CAPÍTULO IV
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

1 DESCRIPCIÓN

La información financiera, busca revelar con razonabilidad los hechos financieros, económicos y sociales de las instituciones y organismos del Sector Público, mediante una adecuada utilización de los recursos y que estos se empleen en forma transparente en procura del beneficio de la sociedad.

La información financiera Institucional incluirá toda la documentación que permita una adecuada interpretación de la situación económica de las Instituciones, como también de los niveles sectorial y global, de modo que reflejen razonable y equitativamente los legítimos derechos y obligaciones de los distintos sectores involucrados.

En la información que corresponda a procesos de agregación de movimientos contables y presupuestarios, se observarán procedimientos de consolidación que permitan expresar la situación lo más cercano al nivel de gestión de la administración respectiva.

1.1 GESTIÓN PRESUPUESTARIA POR RESULTADOS

De acuerdo al manual del SAFI la estructura de un presupuesto institucional se basará en la metodología técnica de presupuestación por resultados sobre la base de programas, proyectos identificados y coordinados entre si y que mantengan una estrecha vinculación con la planificación anual y plurianual.

El Concepto menciona que “se entenderá la presupuestación por resultados, PPR, como los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público encaminados a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público” (SAFI, 2012, p. 7)

Esto involucra al reconocimiento que todo bien o servicio producido por una institución es consecuencia de la combinación de los recursos utilizados como insumos a través de una función de producción que define las actividades o conjunto de tareas necesarias para el efecto; y, que dichos bienes y servicios provistos por las instituciones a la sociedad generan algún tipo de resultado o efecto susceptible de ser medido, para lo cual detallaremos los principales conceptos:

Producto

Producto implica un bien o servicio final o terminal del proceso de producción; excluye la producción intermedia. Los productos expresados en bienes o servicios dentro de una misma institución no se consideran productos finales sino intermedios. (SAFI, 2012, p. 8).

Resultados

Son los efectos previstos de la provisión de los productos a la sociedad. Son cambios causados por la intervención pública en los individuos, las estructuras sociales o el entorno físico. Un producto puede generar uno o más resultados previstos. (SAFI, 2012, p. 8).

Actividades e insumos

Actividades son tipo de tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos. (SAFI, 2012, p. 8).

La vinculación planificación-presupuesto por medio de la programación presupuestaria institucional se sustenta en los planes operativos normales, en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército se soportan de acuerdo a los contratos o convenios de construcción que se firman con las diferentes Instituciones del estado con un horizonte en los posible de cuatro años.

Los planes operativos o contratos y convenios constituyen el nexo que permitirá vincular los objetivos y metas de los planes plurianuales con las metas y resultados de los programas incorporados en el presupuesto.

Para lograr este efecto, los objetivos y metas del plan plurianual se expresarán en objetivos y metas operativos de los planes anuales, de los que se definirán el conjunto de acciones necesarias y los requerimientos de recursos humanos, materiales, físicos y financieros para su consecución.

1.2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

Son las categorías programáticas que definen la aplicación del gasto y en el caso del Cuerpo de Ingenieros del Ejército también los ingresos que va a incurrir la entidad pública para llevar a cabo las actividades que se han definido en el POA, el manual del SAFI los define “La relación insumo-producto-resultado, que fundamenta la metodología de presupuestación por resultados, se articulará sobre la base de una estructura programática adecuada para cada institución. Para el efecto se utilizarán categorías programáticas establecidas según su jerarquía, el condicionamiento en la generación de los productos y la naturaleza económica de éstos.” (SAFI, 2012, p. 9)

El momento de generar una estructura programática, se deberá observar el siguiente orden jerárquico:

Programa --- Proyecto --- Actividad

1.2.1 PROGRAMA

“El programa expresa el producto o grupo de productos, con característica final o terminal, que resultan del proceso de producción. Sus características principales son:

- Es la categoría presupuestaria de mayor nivel y se conforma con la agregación de categorías programáticas de menor nivel que contribuyen al proceso de producción y provisión de productos.
- Debe corresponder a la misión institucional.
- Necesariamente estará vinculada a alguna categoría del plan.
- Debe estar ligado a una unidad administrativa dentro de la estructura organizacional de una institución, que se responsabilizará de la gestión del programa.” (SAFI, 2012, p. 13)

1.2.2 PROYECTO

“Proyecto es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social). Sus características principales son:

- El producto presupuestario de un proyecto es terminal o intermedio según sea su ubicación en la red programática.
- La adquisición de bienes de capital que incrementan los activos fijos materiales o inmateriales y no forman parte de un proyecto se integrarán a las actividades.
- Un proyecto que se desdobra por etapas, tramos o cualquier otra división en tanto se constituya una unidad productiva para su ejecución, se considerará como un proyecto separado.
- Las acciones de administración de la unidad productiva que ejecuta el proyecto forman parte del costo total de la inversión.
- La terminación de la fase de ejecución de un proyecto, con el bien material o inmaterial que permite generar los bienes y servicios para la satisfacción de una necesidad, da origen a la fase de operación que corresponderá identificar con la categoría actividad en el programa pertinente.” (SAFI, 2012, p. 13).

1.2.3 ACTIVIDAD

“Actividad es la categoría programática de menor nivel cuya producción puede ser terminal, en el caso que contribuya parcialmente a la producción y provisión del programa o proyecto, o intermedia, si condiciona a otras actividades, programas o proyectos. Sus características principales son:

- Su producción sea aditiva en la unidad de medida de la producción del programa o proyecto del que forma parte; genera producción y provisión terminal pero fragmentaria de la producción terminal de un programa o proyecto.
- Los insumos de las actividades de un programa o proyecto son agregables en términos físicos y financieros para reflejar los totales del programa o proyecto.
- Debe estar ligada a una unidad derivada de la unidad administrativa responsable de la gestión del programa o proyecto.
- Le corresponderá la asignación formal de recursos reales y financieros.” (SAFI, 2012, p. 13).

Ejemplo o resumen de una estructura programática:

TIPOS DE CATEGORIAS PROGRAMATICAS

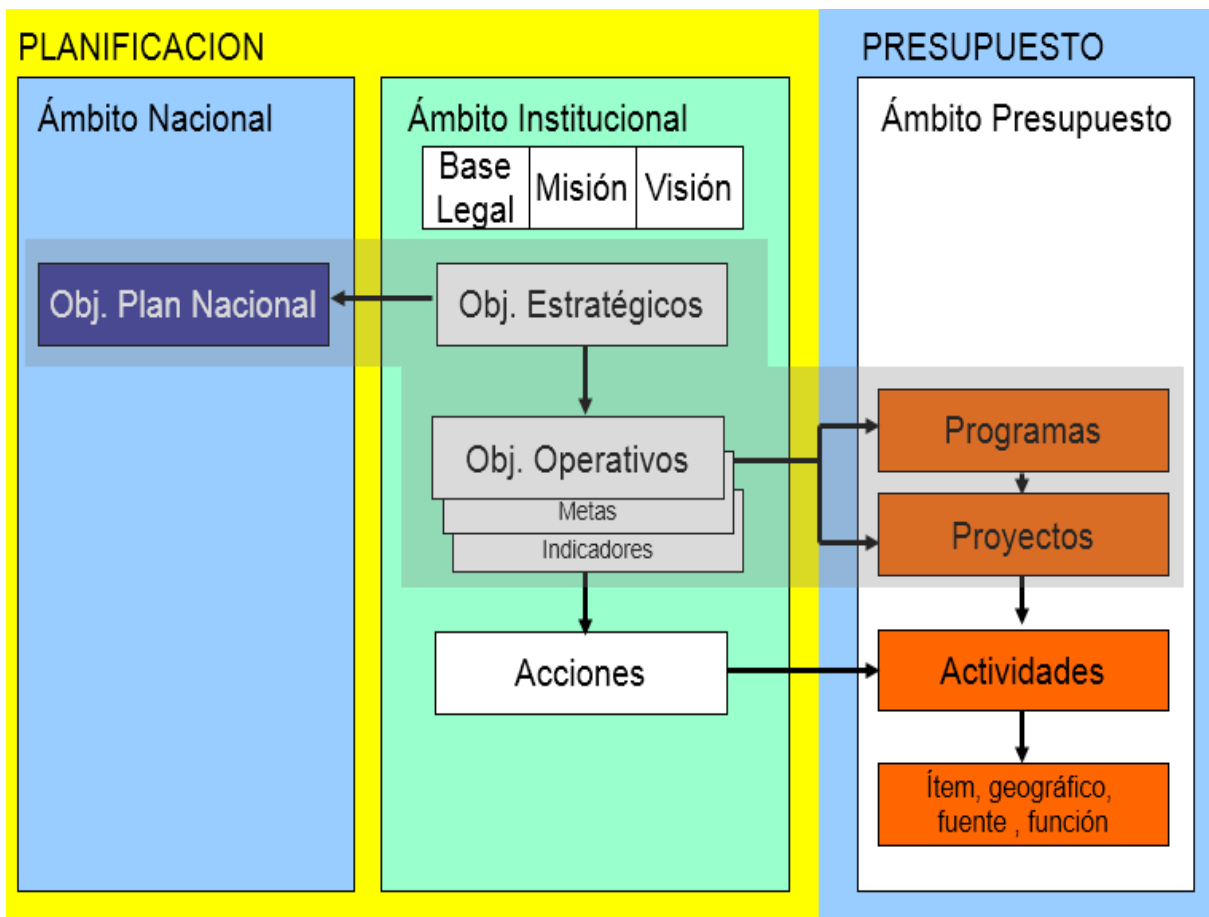
- ⊕ **PROGRAMA**
 - ⊕ **SUBPROGRAMA**
 - ⊕ **PROYECTO:**
 - ▣ **ESPECIFICOS**
 - ▣ **CENTRALES**
 - ▣ **COMUNES**
 - ⊕ **ACTIVIDADES (SUBPROYECTOS):**
 - ▣ **ESPECIFICOS**
 - ▣ **CENTRALES**
 - ▣ **COMUNES**

Los específicos: condicionan a un solo programa

Los centrales: condicionan a todos los programas y actividades de la institución

Los comunes: condicionan a dos o más programas de la institución, pero no a todos.

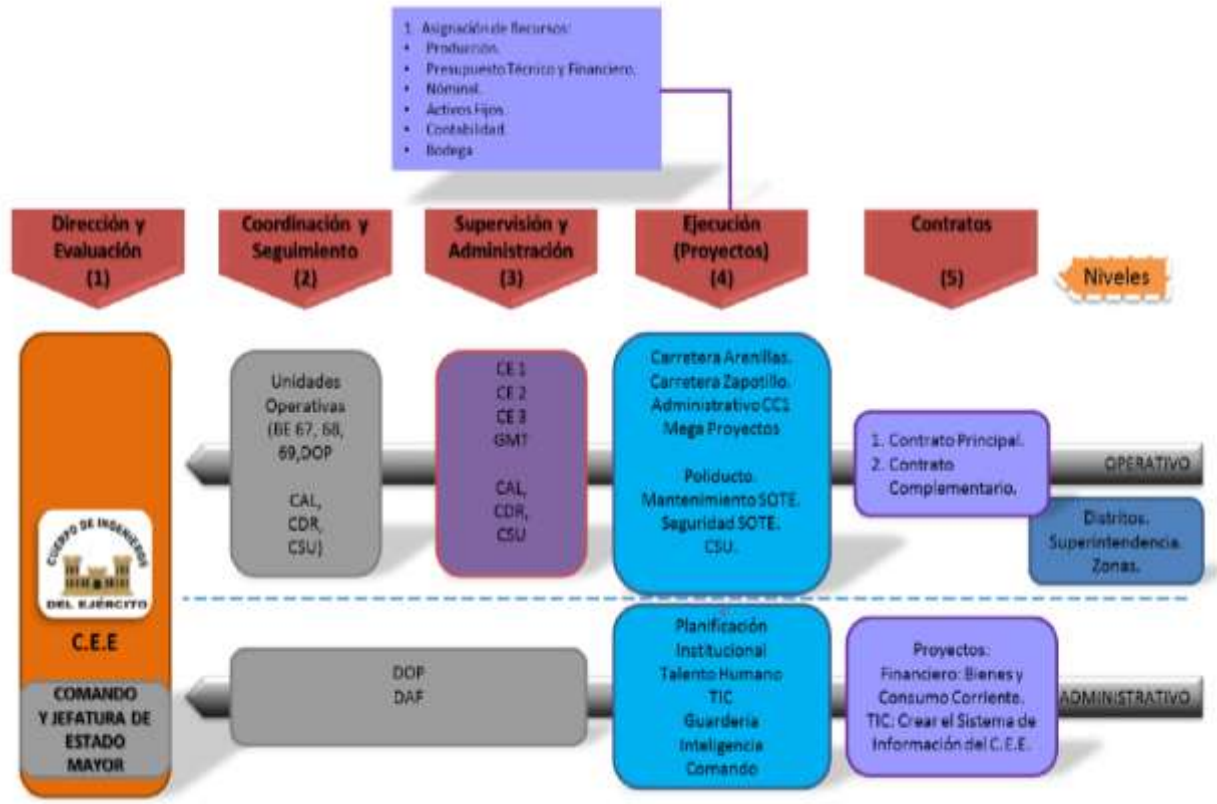
A continuación demostraremos la forma de enlazar, los programas, proyectos, actividades, con el ámbito Institucional y con el ámbito nacional:



2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACORDE AL CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO

El esquema ha sido definido conjuntamente con el Departamento de Tecnologías de Información, Departamento Financiero y motivado por el Departamento de Planificación Institucional, está pensado para cubrir las necesidades del C.E.E en cualquier escenario, ya sea si el C.E.E crece o se contrae. Así mismo, generará información bien ordenada, de fácil uso para un análisis muy potente y profundo.

A fin de mantener consistencia de información y optimización de recursos, todos los módulos se deben integrar en un 100%, evitando errores humanos y duplicación de esfuerzos.



Una vez implementado este nuevo esquema de información, el centro de gravedad de la información serán los Centros de Costo. Estos Centros de Costo serán los generadores de información y estructura programática conseguirá una consolidación de información óptima.

Al asignarle atributos de: manejo de recurso humano, bodegas, presupuestos, contabilidad individualizada, acumulación de activos; se logrará que la información esté alineada en todo sentido y no que cada módulo contenga información por separado.

Este esquema está fundamentado en que el C.E.E es una sola institución, que debe mantener una sola contabilidad, con ejecución presupuestaria descentralizada, según lo dicta el SINFIP, pero así mismo, se puede realizar una desagregación de información por Centro de Costo, es decir, se puede revisar

contabilidades completas de cada proyecto de ejecución de obra o departamento hasta el verificar las existencias por Centro de Costo.

Hay que resaltar que el esquema de información es la base de los cambios que se van a ejecutar en todos los módulos, ya que presenta la forma de trabajar en cada uno de forma ordenada.

La nueva estructura de información plantea una sola contabilidad, pero para efectos de análisis, por mantener un buen esquema, clasificación y orden en la información se podrá obtener contabilidades por cada Centro de Costo.

Para obtener esta información por medio de la estructura programática se detallara la alineación de los objetivos Institucionales con el Plan Nacional del Buen Vivir; para analizar la vinculación Fuerzas Armadas y Ejército se realizó un análisis comparativo por perspectiva que ayude a la comprensión del alineamiento.

2.1 PERSPECTIVA IMPACTO AL ESTADO Y COMUNIDAD

Construir un orden social más justo, humano y solidario, que satisfaga las necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud y educación de las grandes mayorías ecuatorianas, fundamentado en una más equitativa distribución de la riqueza.

Perspectivas CC.FF.AA	Perspectivas Ejército / CEE	Objetivos Estratégicos CC. FF. AA (2010-2021)	Objetivos Estratégicos Ejército (2010-2021)	Objetivos Estratégicos CEE (2012-2021)
Impacto al Estado y a la Sociedad	Impacto al Estado y Comunidad	3. Incrementar la capacidad de cooperación con los organismos de seguridad Interna del Estado	8. Incrementar la capacidad de cooperación con los organismos de seguridad interna del Estado.	1. INCREMENTAR LAS CAPACIDADES DE INGENIERÍA EN APOYO A LAS OPERACIONES DE SEGURIDAD INTERNA.
		2. Incrementar la participación de Fuerzas Armadas en programas de apoyo al desarrollo nacional, con responsabilidad social	9. Incrementar participación en programas de apoyo al Desarrollo nacional con responsabilidad social.	2. INCREMENTAR Y OPTIMIZAR IMPACTO DE LAS OPERACIONES DE INGENIERÍA EN APOYO AL DESARROLLO NACIONAL.
		1. Incrementar el nivel de Imagen, credibilidad y confianza en Fuerzas Armadas.	10. Incrementar el nivel de imagen, credibilidad y confianza.	3. FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL.
		4. Incrementar la presencia Internacional de personal y unidades militares en operaciones de mantenimiento de la paz, ayuda humanitaria y fomento de la confianza y seguridad mutua.	7. Incrementar la presencia internacional del personal y unidades, en operaciones de mantenimiento de paz, ayuda humanitaria y en las relacionadas con el fomento de la confianza y seguridad mutua.	4. INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN OPERACIONES DE PAZ, DE AYUDA HUMANITARIA Y RECONSTRUCCIÓN.

2.2 PERSPECTIVA EFECTIVA OPERACIONAL

La efectividad operacional es reconocida como uno de los factores que más contribuyen al rendimiento de los resultados finales en las operaciones haciendo posible de forma segura la más alta disponibilidad, confiabilidad y rendimiento posibles.

Perspectivas CC.FF.AA	Perspectivas Ejército / CEE	Objetivos Estratégicos CC. FF. AA (2010-2021)	Objetivos Estratégicos Ejército (2010-2021)	Objetivos Estratégicos CEE (2012-2021)
Efectividad Operacional	Efectividad Operacional	5. Incrementar las capacidades de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la soberanía e integridad territorial.		5. DESARROLLAR LAS CAPACIDADES DE INGENIERÍA PARA APOYAR LAS OPERACIONES DE DEFENSA DEL TERRITORIO, DESARROLLO NACIONAL, ACCIÓN DEL ESTADO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL.
		6. Incrementar el alistamiento operacional de Fuerzas Armadas	5. Incrementar el grado alistamiento	7. MEJORAR EL NIVEL DE ALISTAMIENTO OPERACIONAL DEL SISTEMA DE INGENIERÍA EN APOYO A LAS OPERACIONES MILITARES.
		7. Incrementar las capacidades estratégicas conjuntas de Fuerzas Armadas.	4. Incrementar las capacidades militares específicas	6. ALCANZAR UN NIVEL DE INTEROPERATIVIDAD E INTEROPERABILIDAD ADECUADO EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS DE LAS MISIONES ESTABLECIDAS.
		8. Incrementar la gestión institucional por resultados.	6. Incrementar la gestión institucional por resultados	8. IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS.

2.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva considera el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

El aprendizaje incluye en primer lugar la selección de las personas mejor preparadas para las funciones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado.

El crecimiento del personal se desarrolla en el manejo de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” este concepto de “aumento del poder” de los empleados puede dar una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión.

Perspectivas CC.FF.AA	Perspectivas Ejército / CEE	Objetivos Estratégicos CC. FF. AA (2010-2021)	Objetivos Estratégicos Ejército (2010-2021)	Objetivos Estratégicos CEE (2012-2021)
Aprendizaje y Crecimiento	Aprendizaje y Crecimiento	9. Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral.	2. Incrementar las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral	9. DISPONER DE PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO COMPETENTE.
				12. MANTENER EL TALENTO HUMANO MOTIVADO Y COMPROMETIDO.
		10. Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico y el fortalecimiento de la investigación en Fuerzas Armadas.	3. Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico	10. FORTALECER EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN, CONECTIVIDAD QUE FACILITEN Y PERMITAN LA ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.
				13. DESARROLLAR E INNOVAR LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS A LAS OPERACIONES DE INGENIERÍA.
		11. OPTIMIZAR Y DESARROLLAR INFRAESTRUCTURA ORIENTADA A OPTIMIZAR LA OPERATIVIDAD Y OPERABILIDAD.		

2.4 PERSPECTIVA ECONOMÍA DE DEFENSA

La economía de defensa relaciona dos ámbitos importantes del convivir nacional: el económico y el de la defensa.

La importancia del tema exige que toda la sociedad lo conozca, de ahí que sea necesario saber cómo se conforma el presupuesto del sector defensa, cuáles son las variables en su determinación y cómo es distribuido en el interior de las Fuerzas Armadas.

Se trata de la mejor forma posible de asignar recursos para brindar protección a la nación, no sólo durante períodos de conflicto sino también durante el período de paz, considerando que la escasez de recursos es una situación permanente.

Perspectivas CC.FF.AA	Perspectivas Ejército / CEE	Objetivos Estratégicos CC. FF. AA (2010-2021)	Objetivos Estratégicos Ejército (2010-2021)	Objetivos Estratégicos CEE (2012-2021)
Financiera y Presupuesto	Economía de Defensa	11. Incrementar la gestión de los recursos financieros de Fuerzas Armadas	1. Incrementar la gestión de los recursos financieros	14. ALCANZAR RESULTADOS ECONÓMICOS SOSTENIBLES Y SUSTENTABLES EN LAS OPERACIONES DE INGENIERÍA. 15. OPTIMIZAR EL USO DE TODOS LOS RECURSOS ASIGNADOS.

2.5 PLAN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DEL CEE 2014.

El modelo de planificación estratégica del Cuerpo de Ingenieros del Ejército es la guía para que la institución cumpla con su visión al año 2021. Sin embargo, al ser un enfoque de largo plazo, se requieren acciones de mediano y corto plazo que permitan alcanzar el objetivo final, a esto lo definimos como Planificación Operativa Anual.

En este sentido, se ha definido la misión, objetivos y resultados operativos que debe alcanzar cada proyecto para contribuir con la visión de la Institución.

La manera de conducir a la organización hacia los escenarios planteados en la planificación estratégica es definitivamente la planificación operativa.

Misión del C.E.E.

Planificar y ejecutar operaciones de Ingeniería Militar en apoyo a Fuerzas Armadas, al desarrollo nacional, acción del Estado y cooperación internacional; en forma permanente, para permitir cumplir la misión del Ejército, FF.AA. y el Estado

Visión del C.E.E.

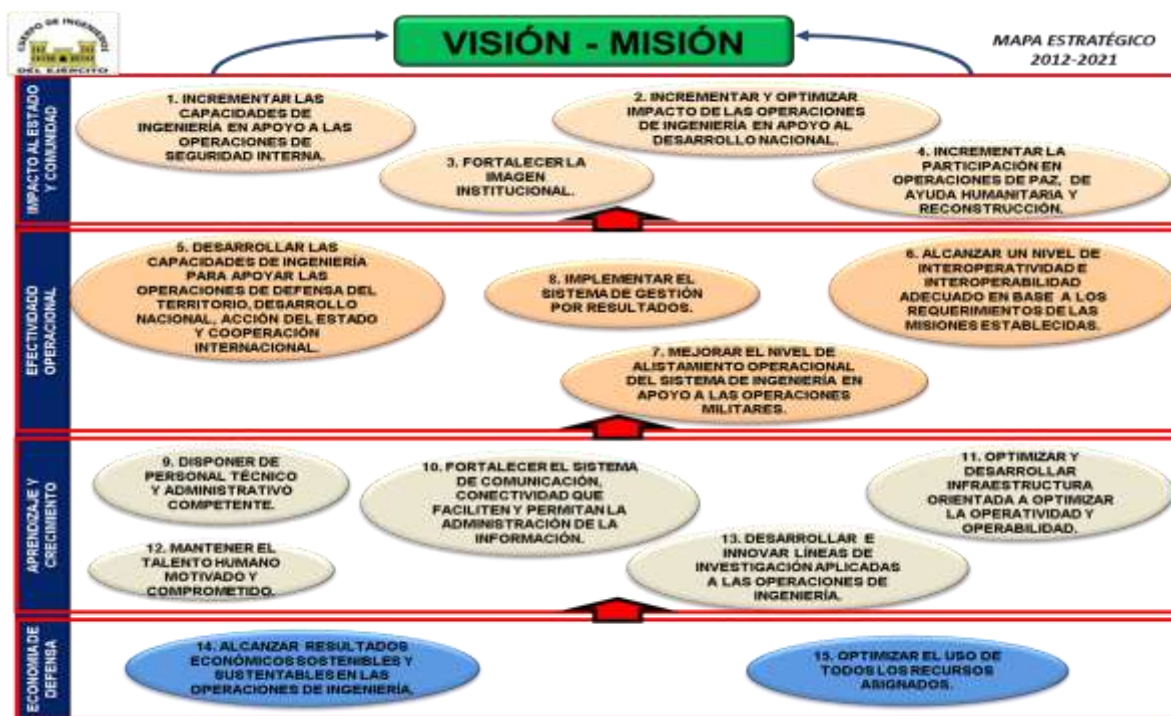
Al 2021, Unidad de Ingeniería Militar, líder a nivel regional en apoyo a las operaciones de seguridad, defensa, desarrollo nacional, misiones de paz, ayuda

humanitaria y reconstrucción; con personal altamente capacitado y comprometido, tecnología de punta y flexibilidad para enfrentar nuevos escenarios.

Objetivos operativos del C.E.E:

Son los resultados que las Direcciones y proyectos desean lograr para cumplir con su misión y alcanzar la visión de la institución en un tiempo determinado; es decir, hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos y los recursos de cada unidad.

Deben ser de corto y mediano plazo y además expresar algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados que se esperan obtener.



Los objetivos operativos permiten canalizar las acciones que se realizarán para llegar a un resultado que se espera alcanzar. Un objetivo operativo pone la pauta de cómo se realizarán las acciones para llegar a un resultado (el objetivo operativo es el “qué” y el “cómo”). El resultado esperado tendrá indicadores y metas que

permitirán medir su desarrollo. Dentro de las acciones planteadas habrá procesos y proyectos que facilitarán alcanzar los resultados esperados.

Un objetivo operativo se lo representa:



Como se dijo, las estrategias requieren de objetivos operativos y estos a su vez requieren de acciones concretas para su ejecución. El conjunto de esas acciones se denomina iniciativa operativa.

La iniciativa operativa es una respuesta a las causas de los problemas identificados, de acuerdo a las características y particularidades de cada obra.

Las iniciativas operativas buscan reducir brechas existentes entre la situación actual y la situación futura deseada, y se clasifican en: proyecto, programa actividad.

A continuación se ilustra esta relación:



2.6 VINCULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN CON EL PRESUPUESTO

El Plan Operativo Anual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, es la base para elaborar la pro forma presupuestaria.

El Plan Operativo supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos.

Los recursos monetarios (sean estos de gasto corriente o de inversión) que se requieren para cada objetivo estratégico institucional, se lo realiza en función de los techos presupuestarios establecidos por el contrato firmado con la institución contratante, posteriormente se ingresará el presupuesto referencial que se requiere utilizar en cada objetivo estratégico institucional, de acuerdo a las prioridades institucionales.

Presupuesto Institucional de acuerdo a los objetivos:

PLANIFICACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 2014		
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO		
	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <p>MAPA ESTRATÉGICO</p>	
<p>POR SU NATURALEZA</p>	<p>MEDIOS</p>	<p>COMPARATIVO CON AÑOS ANTERIORES</p>
	<p>POR</p>	<p>CÉDULA</p>
CLASIFICACIÓN	INGRESOS	GASTOS
1. INCREMENTAR LAS CAPACIDADES DE INGENIERÍA EN APOYO A LAS OPERACION	328.574.537,42	252.684.984,22
5. DESARROLLAR LAS CAPACIDADES DE INGENIERÍA PARA APOYAR LAS OPERACION	552.230,38	52.974.237,12
8. IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS.		150.817,15
9. DISPONER DE PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO COMPETENTE.		528.838,91
10. FORTALECER EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN, CONECTIVIDAD QUE FACILITEN Y PERMITAN LA ADMINI:		327.761,00
11. OPTIMIZAR Y DESARROLLAR INFRAESTRUCTURA ORIENTADA A OPTIMIZAR LA OPERATIVIDAD Y OPERAI		16.028.457,29
15. OPTIMIZAR EL USO DE TODOS LOS RECURSOS ASIGNADOS.		114.167,80
12. MANTENER EL TALENTO HUMANO MOTIVADO Y COMPROMETIDO.		313.249,10
3. FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL.		545.652,35
7. MEJORAR EL NIVEL DE ALISTAMIENTO OPERACIONAL DEL SISTEMA DE INGENIERÍA EN APOYO A LAS OPE		395.908,70
Total general	329.126.767,80	324.064.073,64

3 PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA A REESTRUCTURAR

3.1 GESTIÓN PRESUPUESTARIA

El Presupuesto del C.E.E tiene como base fundamental los Ingresos por ejecución de contratos de obras horizontales, verticales y de servicio petrolero, los cuales demandan costos y gastos. Estos gastos se los puede diferenciar en dos categorías, la primera es el gasto administrativo que necesitan los Grupos Militares de Trabajo y la segunda los que registra la Administración Central (Matriz) para el normal desenvolvimiento de las actividades.

Por lo expuesto se desprende que el presupuesto a ejecutar, en su gran mayoría viene de las necesidades propias de cada obra, misma que está plasmada en los Análisis de Precios Unitarios (APU); en tal virtud, se plantea implementar la siguiente metodología para alcanzar presupuestos de la Obra que representan los Costos Directos, así como los Gastos administrativos en general.

Es importante resaltar que esta propuesta puede ser una base, que al momento de la implementación puede sufrir cambios que ajusten las automatizaciones a las necesidades del C.E.E, pero el objetivo principal es que el Presupuesto Financiero sea un resultado automático del Presupuesto Técnico.

A continuación se detalla el presupuesto Institucional de acuerdo a su naturaleza de gasto:



PLANIFICACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA 2014
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO

POR SU NATURALEZA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS	POR PROYECTO	COMPARATIVO CON AÑOS ANTERIORES	CÓDULA
TÍTULO			INGRESOS	GASTOS	
ADMINISTRACIÓN CENTRAL			1.274.529,40	25.200.447,25	
APORTES AL EJÉRCITO				4.203.035,51	
INVERSIÓN				1.383.223,75	
ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN				19.447.075,64	
EJECUCIÓN PRODUCCIÓN			327.296.129,40	257.259.149,06	
SERVICIOS INTERNOS			556.109,00	659.173,63	
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO				14.456.157,46	
UNIDADES MILITARES				1.455.811,34	
Total general			329.126.767,80	324.064.073,64	

De acuerdo a su naturaleza de gasto y ejemplificando, detallaremos los proyectos de la administración central y de la ejecución de la producción:

A la administración Central se la desglosa en los diferentes departamentos del Edificio Matriz como tenemos:

CENTRO GESTION	INICIAL	REFORMAS	PLANIFICADO	COMPROMETIDO	EJECUTADO	SALDO
ACCIÓN DEL ESTADO	10.154,70	-686,00	9.468,70	0,00		9.468,70
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	1.659.751,50	77.257,69	1.737.009,19	499.587,20	324.311,04	1.240.917,65
APOYO AL DESARROLLO	1.727.988,14	122.153,06	1.850.141,20	1.239.731,07	744.221,01	610.410,13
ASESORIA JURIDICA	257.054,20	-13.954,98	243.099,22	198.791,14	120.513,24	44.308,08
AUDITORIA INTERNA	123.475,60	-2.841,18	120.634,42	98.452,63	64.932,63	22.181,79
COMANDO DEL C.E.E	124.790,35	-6.385,13	118.405,22	95.425,74	30.789,80	22.979,48
COMPAÑIA DE COMUNICACIONES	17.957,41	-9.798,67	8.158,74	3.617,70	3.601,74	4.541,04
COMUNICACION SOCIAL	625.726,38	-4.523,99	621.202,39	569.107,83	437.335,35	52.094,56
DEFENSA Y SEGURIDAD	74.689,00	-1.085,00	73.604,00	21.167,50	21.918,46	52.541,50
DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	9.186,86	4.816,21	14.003,07	11.355,47	5.800,47	2.647,60
DIRECCION OPERACIONAL	111.640,13	-46.105,05	65.535,08	31.960,27	29.437,62	33.574,81
FINANCIERO	12.650.671,15	108,88	12.650.780,03	5.223.976,61	5.153.121,61	7.426.305,42
INTELIGENCIA	6.864,10	-3.196,88	3.667,22	1.910,00	1.910,00	1.757,22
JEFATURA DE ESTADO MAYOR DEL C.E.E.	31.803,63	-2.038,36	29.765,27	20.554,37	13.753,22	9.210,90
LOGISTICA	3.566.173,00	21.583.633,21	25.149.806,21	22.507.875,92	6.124.317,40	2.609.478,03
PLANIFICACION INSTITUCIONAL	9.712.697,18	114.389,49	9.827.086,67	188.805,59	117.276,59	9.638.281,08
SECRETARIA GENERAL	25.801,47	-206,70	25.594,77	22.838,53	13.693,53	2.756,24
SEGURIDAD INTEGRAL	289.112,41	-9.331,24	279.781,17	81.922,52	47.671,30	197.858,65
TECNOLOGIAS DE INFORMACION	921.264,36	183.123,29	1.104.387,65	570.028,76	267.776,69	531.605,89
Total general	31.946.801,57	21.985.328,65	53.932.130,22	31.387.108,85	13.522.381,70	22.512.918,77

La ejecución de la producción le corresponde la administración y ejecución en si del proyecto de construcción como se lo demuestra:

CENTRO GESTION	INICIAL	REFORMAS	PLANIFICADO	COMPROMETIDO	EJECUTADO	SALDO
AMPLIACION CARRETERA SAQUISILÍ - LA CALERA	5.508.422,38	-73.968,95	5.434.453,43	3.656.923,20	1.144.992,84	1.777.530,23
CONST. CARRET. GUARANDA-BALZAPAMBA	646.131,32		646.131,32	21.551,71	21.551,71	624.579,61
CONST. CARRETERA CHICTI-SEVILLA DE ORO	6.317,16		6.317,16	5.023,51	5.023,51	1.293,65
CONST. CARRETERA EMPALME-CELICA-ALAMOR	979.662,32	482.895,22	1.462.557,54	1.138.465,68	926.958,97	324.091,86
CONST. DE VIAS Y PLATAFORMAS D.A. 2012	15.319.659,88	-927.555,04	14.392.104,84	7.519.876,07	4.825.755,88	6.766.468,68
CONST. PUENTE SOBRE RIO HUATARACO	37.197,80	188.829,15	226.026,95	225.296,86	218.522,00	730,09
CONST. PUENTE SOBRE RIO PIEDRA FINA 2	0,00	76.226,25	76.226,25	76.226,25	76.226,25	0,00

CONST. PUENTE SOBRE RIO REVENTADOR	1.891.611,41	620.364,86	2.511.976,27	2.196.137,92	1.253.346,13	315.828,74
CONST. PUENTE SOBRE RIO TIGRE	3.687.686,69	-362.670,12	3.325.016,57	2.578.803,83	1.017.444,27	731.392,10
CONST. PUENTES SOBRE RIO ESMERALDAS	150.850,00	25.000,00	175.850,00	120.771,57	146.309,38	55.078,43
CONST.CARRETERA ARENILLAS-PUYANGO-ALAMOR	18.976.472,95	-1.012.853,62	17.963.619,33	16.661.915,64	9.006.653,19	1.290.787,56
CONSTR.CARRET.SAN JUAN BOSCO-TUCUMBATZA	264.953,00		264.953,00	105.351,52	105.351,52	159.601,48
CONSTRUCCION PUENTES AGUARICO	3.045.236,50	-517.962,51	2.527.273,99	2.167.695,37	1.204.490,83	357.145,78
CONTR.CARRETERA ALAMOR-PINDAL-ZAPOTILLO-LALAMOR	19.407.400,74	-577.904,60	18.829.496,14	7.662.458,67	5.733.354,12	11.167.037,47
MANTENIMIENTO DEL PUENTE LOS CARAS DE BAHIA DE CAR	446.010,77	-4.655,08	441.355,69	143.236,29	112.566,13	297.207,33
MANTENIMIENTO OLEODUCTO	5.309.935,69	455.106,85	5.765.042,54	4.347.470,81	4.129.724,11	1.417.571,73
MANTENIMIENTO VIAL ZONA 3 D.A. 2012	2.842.942,79	-346.585,40	2.496.357,39	1.276.300,94	847.099,32	1.219.629,18
MITO. CARRETERA PLAN MILAGRO INDANZA GUALAQUIZA	4.995.620,99	-69.960,14	4.925.660,85	2.448.966,42	2.419.839,78	2.476.694,43
PASO LATERAL TACHINA	301.044,34	57.000,00	358.044,34	350.025,24	315.818,15	8.019,10
POLIDUCTO 2012 (CDR)	14.809.146,18	-365.158,66	14.443.987,52	6.408.750,77	5.026.860,75	8.033.833,75
PRESTACION DE SERVICIO DE ALQUILER DE EQUIPO PESADO	0,00	1.929.917,17	1.929.917,17	1.640.398,80	456.306,51	285.248,40
PRESTACION DE SERVICIO DE CONSTRUCCION DE VIAS, PROTECCION MECANICA DEL DUCTO MONTEVERDE - EL CHORRILLO	0,00	9.391.777,34	9.391.777,34	1.957.870,04	6.437,92	7.433.904,30
QUIROGA - PICHINCHA	118.801,57	77.926,05	196.727,62	133.197,49	61.463,41	63.530,13
REHAB. Y MTTO. CARRET. BALSAPAMBA MONTALVO	2.669.446,92	-45.962,00	2.623.484,92	1.118.472,21	1.048.318,27	1.505.012,71
REHABILITACION CARRETERA AMBATO GUARANDA	30.811.752,14	8.222.646,12	39.034.398,26	31.377.893,27	13.640.325,85	7.747.794,21
REHABILITACION VIAL DE LA AVENIDA LUIS G. TUFINO	0,00	451.757,00	451.757,00	295.859,87	287.517,72	152.743,55
SEGURIDAD OLEODUCTO SISTEMA VIAL INTEGRAL Y PLATAFORMAS	2.307.789,95	383.349,78	2.691.139,73	1.815.393,50	1.831.772,99	875.746,23
	0,00	4.058.841,21	4.058.841,21	22.037,83	9.120,23	4.046.018,64
Total general	134.534.093,49	22.291.706,82	156.825.800,31	97.630.041,66	55.923.052,69	59.152.154,93

A todos estos centros de gestión, se los puede bajar a un mayor nivel, como por ejemplo podemos llegar hasta la partida presupuestaria:

CENTRO_GESTION	AMPLIACION CARRETERA SAQUISILÍ - LA CALERA
----------------	--

DETALLE	INICIAL	REFORMAS	PLANIFICADO	COMPROMETIDO	EJECUTADO	% IMPORTANCIA
GASTOS DE PRODUCCION	4.789.769,42	446.031,05	5.235.800,47	3.656.923,20	1.144.992,84	100,00%
Aporte Patronal	12.162,06		12.162,06	6.918,68	6.918,68	0,60%
Combustibles y Lubricantes	20.375,83	8.531,05	28.906,88	28.050,78	27.572,78	2,41%
Compensación por Desahucio	5.500,00		5.500,00	885,00	885,00	0,08%
Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones	11.000,00		11.000,00	0,00		0,00%
Decimocuarto Sueldo	7.396,63		7.396,63	2.991,15	2.991,15	0,26%
Decimotercer Sueldo	9.040,21		9.040,21	5.000,31	5.000,31	0,44%
Despido Intempestivo	11.000,00		11.000,00	4.956,00	4.956,00	0,43%
Difusión, Información y Publicidad	835,29		835,29	0,00		0,00%
Fletes y Maniobras	0,00	70.000,00	70.000,00	50.723,34		0,00%
Fondo de Reserva	5.543,76		5.543,76	3.834,57	3.834,57	0,33%
Horas Extraordinarias y Suplementarias	10.285,41		10.285,41	3.928,18	3.928,18	0,34%
Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	623.565,87	435.000,00	1.058.565,87	900.729,27	651.194,64	56,87%
Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	3.672.298,30	356.000,00	3.316.298,30	2.274.230,85	189.780,40	16,57%
Otros Servicios	200.915,94	230.000,00	430.915,94	235.286,26	167.314,92	14,61%
Por Cargas Familiares	1.527,08		1.527,08	452,20	452,20	0,04%
Repuestos y Accesorios	86.847,38	-62.500,00	24.347,38	22.359,45	21.423,45	1,87%
Salarios Unificados	89.797,64		89.797,64	84.525,52	53.014,97	4,63%
Subsidio de Antigüedad	702,77		702,77	389,88	389,88	0,03%
Vehículos	10.182,00	121.000,00	131.182,00	31.661,76	5.335,71	0,47%
Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	10.793,25		10.793,25	0,00		0,00%
		-				
GASTOS CORRIENTES	718.652,96	520.000,00	198.652,96	0,00		0,00%
Indemnizaciones por Sentencias Judiciales	718.652,96	520.000,00	198.652,96	0,00		0,00%
Total general	5.508.422,38	-73.968,95	5.434.453,43	3.656.923,20	1.144.992,84	100,00%

Se ha detallado el presupuesto de gastos por medio de los objetivos, de acuerdo a su naturaleza, de acuerdo a los centros de gestión de producción, de los centros de gestión administrativos y a continuación describimos como queda estructurado un presupuesto basado en el modelo programa, proyecto y actividad.

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	PLANIFICADO	
15. OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS ASIGNADOS.	EJECUCIÓN DE SERVICIOS EN APOYO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	COMPRA DE BIENES DE LARGA DURACIÓN PARA EL CEE SEGÚN REQUERIMIENTO DE GT Y UNIDADES		23.303.874,00	
		MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	MANTENIMIENTO DE TALLERES	0,00	
			MATERIALES DE CONSTRUCCION TALLERES EQUIPO A RUEDA	102.581,20	
			MATERIALES DE CONSTRUCCION TALLERES EQUIPO PESADO	139.099,00	
			Total MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	241.680,20	
	Total EJECUCIÓN DE SERVICIOS EN APOYO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL				23.545.554,20
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE			3.825.758,08
		ESTABLECER POLITICAS DE CALIDAD PARA CONTROLAR Y EVALUAR LA EJECUCION PRESUPUESTARIA POR PROYECTO	Emission de certificaciones presupuestarias	111,56	
		Total ESTABLECER POLITICAS DE CALIDAD PARA CONTROLAR Y EVALUAR LA EJECUCION PRESUPUESTARIA POR P		111,56	
		IMPLEMENTAR SISTEMAS DE REQUERIMIENTO PARA OPTIMIZAR LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	ADQUISICION DE COMPUTADORAS	1.200,00	
		Total IMPLEMENTAR SISTEMAS DE REQUERIMIENTO PARA OPTIMIZAR LA EJECUCION PRESUPUESTARIA		1.200,00	
		MANTENIMIENTO DE EQUIPOS, VEHICULOS Y MAQUINARIA		5.059.368,04	
		MODIFICAR Y MEJORAR LA ESTRUCTURA DE REPORTES PRESUPUESTARIOS PARA TOMA DE DECISIONES (ESTADO EJECUCION PRESUPUESTARIA, CEDULAS INGRESOS Y GASTOS)	GENERACION DE DOCUMENTACION PRESUPUESTARIA	1.944,96	
		Total MODIFICAR Y MEJORAR LA ESTRUCTURA DE REPORTES PRESUPUESTARIOS PARA TOMA DE DECISIONES (EST		1.944,96	
		LEGALIZADAS, FACTURACION Y COBRANZA EN COORDINACION CON LA DIRECCION DE CONSTRUCCIONES Y DEPARTAMENTO FINANCIERO	GESTIONES DE COBRANZAS SEGUN LO ESTABLECE LA LEY	1.970,44	
		Total OBTENER INFORMACION DE PRODUCCION TOTAL, PLANILLAS LEGALIZADAS, FACTURACION Y COBRANZA EN C		1.970,44	
		PAGO DE REMUNERACIONES		3.868.792,50	
		PLANIFICAR, REVISAR, CONSOLIDAR, MONITOREAR Y EVALUAR LA SITUACIÓN FINANCIERA INSTITUCIONAL	INTERÉS INSTITUCIONAL QUE NO ESTABAN CONSIDERADOS EN EL PAPP O LES FALTÓ CRÉDITOS	2.997.688,63	
	Total PLANIFICAR, REVISAR, CONSOLIDAR, MONITOREAR Y EVALUAR LA SITUACIÓN FINANCIERA INSTITUCIONAL		2.997.688,63		
	PROYECTO COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	GASTOS ADMINISTRATIVOS CIDN N. 2	43.979,66		
	Total PROYECTO COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE		43.979,66		
		PROYECTO COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE		35.927,02	
	Total GESTIÓN ADMINISTRATIVA				15.836.740,90
Total 15. OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS ASIGNADOS.				39.382.295,10	

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	PLANIFICADO	
9. DISPONER DE PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO COMPETENTE	EJECUCIÓN DE SERVICIOS EN APOYO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Convenios con los colegios de profesionales de la salud.	COMPRA DE PERIÓDICOS	0,00	
			COORDINAR CON LAS INSTITUCIONES DE SALUD PARA CONOCER LA DISPONIBILIDAD DE CURSOS DURANTE EL AÑO	9.923,40	
			PLANIFICACION DEL PERSONAL QUE ASISTIRA A LOS CURSOS (transporte)	300,00	
		Total Convenios con los colegios de profesionales de la		10.223,40	
		Convenios con universidades para la capacitación.	ASIGNACION DE RECURSOS ECONOMICOS AL PERSONAL QUE VA A ASISTIR A LOS CURSOS SEMINARIOS O CONGRESOS.	9.400,00	
		Total Convenios con universidades para la capacitación.		9.400,00	
		Total EJECUCIÓN DE SERVICIOS EN APOYO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	A GESTIÓN INSTITUCIONAL		19.623,40
			ELABORAR PLAN DE CAPACITACIÓN	CURSOS DE CAPACITACIÓN	53.865,00
			Total ELABORAR PLAN DE CAPACITACIÓN		53.865,00
			PLAN DE CAPACITACIÓN DEL DPTO DE PLANIFICACIÓN		55.996,08
			PLAN DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Capacitación a supervisores de	9.756,20
			Total PLAN DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		9.756,20
			PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION PUBLICA	CAPACITACION PARA EL PERSONAL	11.600,00
			Total PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION PUBLICA		11.600,00
			PLAN DE FORMACION DE CAPACITACION PROFESIONAL DE 4TO NIVEL	FORMACION DE CUARTO NIVEL A PERSONAL QUE SE ENCUENTRE LABORANDO EN LA INSTITUCION, DE	20.000,00
			Total PLAN DE FORMACION DE CAPACITACION PROFESIONAL DE 4TO NIVEL		20.000,00
			PLANIFICACION Y EJECUCION DE LA CAPCITACION DEL CEE		124.074,39
			SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCION DE PERSONAL EN EL CEE	Difusión de la selección	253.160,00
				Inducción	4.520,00
				Selección de Personal	100,00
			Total SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCION DE PERSONAL EN EL CEE		257.780,00
			Total GESTIÓN ADMINISTRATIVA		533.071,67
		Total 9. DISPONER DE PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO COMPETENTE			552.695,07
		Total general			552.695,07

3.2 GESTIÓN CONTABLE

La nueva estructura de información plantea una sola contabilidad, pero para efectos de análisis, por mantener un buen esquema, clasificación y orden en la información se podrá obtener contabilidades por cada Centro de Costo, para lo cual ha sido necesario realizar los siguientes cambios en la información:

- Plan de cuentas por tipo de Centro de Costo, es decir, que las cuentas pueden ser usadas según las necesidades propias de cada Centro de Costo.
- Relación partida presupuestaria – cuenta contable, misma que será parametrizada en el sistema y su uso será para todo el C.E.E. De existir cambios en la relación partida cuenta, dispuesta por el Ministerio de Finanzas (MEF), únicamente el personal responsable designado podrá realizar cambios en la parametrización.
- Se cambie la lógica de registros financieros. En la actualidad se realizan registros contables y piden que exista presupuesto, cuando se debería realizar directo por normativa y por lógica una ejecución presupuestaria y los diarios contables se realicen automáticamente.
- Control del saldo presupuestario al realizar registros. El sistema no permita realizar registros si no existe el presupuesto suficiente.
- Se elaboren asientos contables tipo para todo registro y se esquematice su uso en la ejecución presupuestaria, ejemplo: Cuando se ejecute una partida de servicios básicos se deberá realizar un diario automático aceptando el gasto por el tipo de servicio básico contra la cuenta por pagar del proveedor. Así también los asientos tipo se deberán implementar en diarios generales sin afectación presupuestaria. Estos asientos deberán contener información suficiente para implementación de controles como saldos según la naturaleza de la cuenta, entre otros.
- Esquema de diarios automáticos al ingreso y egreso de bodega.

- Esquema de diarios automáticos al realizarse movimiento de activos.
- Cambio de metodología de registro de proveedores. Para este ítem se deberá realizar una transición en la cual se debe crear auxiliares a las cuentas por pagar y cobrar usando únicamente el número de cédula o RUC del deudor o acreedor del C.E.E.

A continuación detallamos en cómo queda la información contable de acuerdo a la nueva estructura programática, programa, proyecto y actividad en la cuentas de costos de cada una de los proyectos:

CUENTAS	2014
COSTOS	85.223.833,54
COSTOS SERVICIOS	13.047.671,70
COSTOS DE EMERGENCIA	2.413.455,86
COSTOS DE PUENTES	4.127.153,95
COSTOS OBRAS CERRADAS	31.796,27
COSTOS OBRAS CIVILES	22.008.545,88
BATALLON 69 CHIMBORAZO	0,00
GRUPO DE TRABAJO "AMAZONICO"	487.329,04
GRUPO DE TRABAJO "ASAMBLEA"	4.222.649,29
GRUPO DE TRABAJO AMBATO	1.858.339,75
GRUPO DE TRABAJO CAE GUAYAQUIL	2.385.822,35
GRUPO DE TRABAJO ESMERALDAS (CIVILES)	2.093.020,03
GRUPO DE TRABAJO FRONTERA NORTE	3.579.285,94
GRUPO DE TRABAJO HUAQUILLAS	141.334,53
GRUPO DE TRABAJO LATACUNGA	2.667.441,61
GRUPO DE TRABAJO MACAS SUCUA	669.795,33
GRUPO DE TRABAJO MANABI CIVIL	1.868.786,18
CONST. PLANTAS COMPACTAS JIPIJAPA	607.058,67
CONST.III ETAPA "B" DEPOS. MUNIC. JARAMIJÓ	677.787,97
MANTENIMIENTO DEL PTE. LOS CARAS BAHIA-SAN VICENTE	152.869,16
SISTEMA DE AGUA POTABLE PUERTO LOPEZ	431.070,38
GRUPO DE TRABAJO MARCEC	377.132,17
GRUPO DE TRABAJO PROVINCIA LOJA	645.422,73
GRUPO DE TRANSITO DE PICHINCHA	5.421,48

GRUPO MILITAR DE TRABAJO DEPOSITO D MUNICIONES SUR	173.484,20
GRUPO SIERRA CENTRO	0,00
GRUPO VIVIENDA FISCAL	833.281,25
COSTOS OBRAS VIALES	43.595.152,96
GRUPOS DE EMERGENCIA	56,92
PATRIMONIO	85.223.833,54

Uno de los objetivos principales como se había anotado anteriormente, es que cada Centro de Costo mantenga contabilidades en base a una desagregación de la contabilidad general de toda la institución, por lo que se debe prever los lineamientos para implementar esta propuesta.

3.3 GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Para generar información de calidad, en tiempo real de la ubicación de activos, se debe implementar las siguientes mejoras en el sistema administrativo:

- Revisar los estados de los activos ya que a la fecha no son bien utilizados. Así mismo deberá aparecer una explicación del estado cuando en el que se determine un bien para que el usuario no cometa errores.
- Los bienes que mantengan estados en mantenimiento o disponibles por mucho tiempo deberán generar alertas a las diferentes instancias para su seguimiento.
- Los bienes que estén en ciertos estados debe ser controlados sistemáticamente el uso de los recursos.
- Adicionar un estado de “Rematado en proceso de legalización” de tal forma que no consten como activos bienes que realmente ya no son parte del C.E.E.
- Incrementar una clasificación de “Bienes Activos” y “Bienes Inexistentes”, en donde se identifique los bienes que realmente perteneces al C.E.E. Estas clasificaciones deben mantener relación y coherencia en sus estados. Ejemplo: Un bien que esté en producción jamás puede estar con una

clasificación de Bien inexistente, por lo que el mismo sistema deberá mantener los controles necesarios.

- Generar información del costo total del activo, es decir, de forma detallada revelar el gasto por mantenimientos en general, piezas de recambio, depreciación, consumos y personal necesario para su funcionamiento y este dato final resultante de la sumatoria de sus componentes contrastarlo con lo que ha generado.
- El costo generado por los activos debe estar cargado al Centro de Costo que corresponda, para lo cual el Departamento Financiero en coordinación con el CAL (UMAT), Tecnologías de Información y Planificación Institucional crearán un aplicativo que genere tal información. Esta información es la misma que se usará en Costos Financieros.
- Revisar y mejorar el sistema administrativo en cuanto a trasposos de activos de un centro de costo a otro, inclusive de la documentación pertinente, de tal forma que no sea ineficiente el proceso.
- Catalogar bienes que van en el Centro de Costos Administrativo y cuales al Productivo, ejemplo: una computadora no puede ir al Productivo ya que es parte de los costos indirectos, así mismo en los Departamentos no podrán tener maquinaria a su cargo.
- Definir el tratamiento de los bienes que pese a ser parte del Costo Directo en las obras debe constar como indirecto ya que prestan sus servicios a varios Centros de Costo del mismo Grupo Militar de trabajo, incluso en el mismo día, lo cual dificultaría su administración y da lugar a errores.
- Catalogar los bienes como productivos o administrativos, de tal forma que ayude a determinar el tipo de costo que representa, pese a constar dentro de un Centro de Costos Administrativo. Ejemplo: Una volqueta que el mismo día sirve a 4 distintos Centros de Costos Productivos estaría bajo en Centro de Costos Administrativo ya que sería un desgaste administrativo muy alto el mantener un control detallado de los costos según su uso. Al estar catalogado como bien productivo, pese a que está dentro del Centro

de Costos Administrativo se tendrá control que su depreciación, y todos sus gastos deben afectar al Costo Directo dentro del elemento "Transporte".

- Generar reportes automáticos y semanales dirigidos a los e-mails de Jefes de Grupos, Coordinadores, Jefes de Mantenimiento y Contadores en donde consten los bienes que a ese corte mantengan los Grupos a su cargo y en qué Centro de Costos pertenece, haciendo énfasis en los gastos generados. Estos reportes también se podrán extraer en cualquier momento por los usuarios, con los protocolos de seguridad pertinentes.
- Los consumos de bodega también deberán ser controlados en base a parametrizaciones, ejemplo: Una camioneta a diésel no podrá tener egresos de gasolina, por lo que también se deberá catalogar que tipo de artículos puede usar cada bien.
- Al finalizar el mes se generará la depreciación automáticamente, afectando al Centro de Costos en el que estuvo. Esta depreciación debe estar definida por día. Los registros contables si afectación presupuestaria se debe cargar automáticamente.
- Para el prorrateo de los costos directos que generen las maquinarias y vehículos que se mantengan por sus particularidades en el Centro de Costos Administrativo el Departamento Financiero deberá plantar un modelo de cálculo.
- Cuando se realice una compra de un activo este previamente debe tener: La Certificación Presupuestaria o el pre-compromiso según sea el caso, la orden de compra o el contrato, en donde se afectará al Compromiso Presupuestario, el ingreso al módulo de activos en donde se generará las afectaciones presupuestario-contables en estado solicitado. Estos registros financieros ayudarán a certificar que los activos que están ya en el C.E.E son parte o están en proceso de ser parte de la institución desde el punto de vista contable, con lo que se tendrá paridad entre las dos informaciones.

DESCRIPCIÓN

All

Etiquetas de fila	CANTIDAD	VALOR DE ADQUISICIÓN	VALOR CONTABLE
+ ADMINISTRACIÓN GRUPOS	13.246	5.676.956,25	2.886.040,18
+ APORTES AL EJERCITO	19	67.441,90	18.753,63
+ BATALLONES	2.946	2.123.872,10	826.160,86
+ MATRIZ	21.211	6.870.332,64	2.766.928,90
+ MISIONES INTERNACIONALES	348	2.006.200,74	903.219,55
- OBRAS - HORIZONTALES	1.563	68.070.517,95	39.532.811,54
+ G.M.T AMAZONICO	194	16.177.415,70	9.442.837,45
+ G.M.T ARENILLAS	213	14.194.294,52	8.005.229,31
- G.M.T CELICA	261	632.329,29	237.110,86
- CONST. CARRETERA EMPALME-CELICA-ALAI	261	632.329,29	237.110,86
EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES IN	1	130,00	109,56
HERRAMIENTAS	88	28.582,23	17.438,99
MAQUINARIA Y EQUIPOS (ADMINI	127	34.459,86	22.387,26
MAQUINARIAS Y EQUIPOS (PRODU	40	553.161,94	195.275,40
MOBILIARIOS	4	629,19	363,04
VEHICULOS	1	15.366,07	1.536,61
+ G.M.T ESMERALDAS	2	1.500,00	1.061,25
+ G.M.T FRONTERA NORTE	31	2.390.008,46	769.335,70
+ G.M.T GUARANDA	449	27.342.897,94	17.386.540,62
+ G.M.T LOJA	46	11.115,29	2.593,08
+ G.M.T MAZAR	20	4.090,44	409,04
+ G.M.T MORONA	12	239.288,58	30.724,50
+ G.M.T POMPEYA	4	697,93	94,02
+ G.M.T QUIROGA PICHINCHA	11		
+ G.M.T SAQUISILI	9	604.208,09	132.515,22
+ G.M.T TOMBAMBA	2		
+ G.M.T ZAPOTILLO	309	6.472.671,71	3.524.360,51
+ OBRAS - PETROLERAS	1.887	5.353.343,12	2.283.208,61
+ OBRAS - PUENTES	175	6.736.106,07	2.685.492,64
+ OBRAS - REMEDIACIÓN AMBIENTAL	20	2.141.368,56	1.478.837,85
+ OBRAS - VERTICALES	841	4.097.633,70	1.440.956,52
+ SERVICIOS	3.857	22.850.734,40	9.466.667,17
+ (en blanco)	124	131.089,61	14.699,64
Total Activos del C.E.E	46.237	126.125.597,04	64.303.777,09

En lo que corresponde a los activos fijos, existe una división similar y muy parecida a la realizada con presupuestos y contabilidad, esto ayuda mucho a la determinación de la ubicación de los bienes y a su distribución por medio de los programas, proyectos y actividades.

3.4 GESTIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

Se ha expuesto la problemática principal del ineficiente manejo de bodegas en la institución, motivo por el cual se propone la implantación de las siguientes políticas y estrategias que ayudarán a optimizar el manejo de este recurso. Así mismo se evidenciará que en todos los aspectos será necesaria la ayuda de un eficiente sistema informático, que además de proporcionar información de calidad en tiempo oportuno, minimizará errores humanos de buena o mala fe.

- Se desarrollará un estudio minucioso del desgaste de los artículos en base a su rotación. Una vez establecido este parámetro, se lo introducirán al sistema informático integrado, a fin de establecer un control de compra para cada artículo.
- Mantener stocks mínimos de todo tipo de bienes de consumo corriente, por lo que se debe realizar un modelo de cálculo que será entregado por el Departamento de Logística en coordinación con Planificación Institucional. En este modelo se deben contemplar variables tales como: oportunidad de tiempo para las adquisiciones tomando en consideración los tiempos de la contratación pública, cantidades mínimas variables según la cantidad de activos, personal y proyectos en ejecución, la duración de los bienes a ser adquiridos, entre otros que definan los técnicos que se asigne para el efecto. De ser el caso se deberá implementar este método en los bienes de consumo con mayor rotación o de mayor importancia por su monto de adquisición o su importancia en los procesos productivos.

- Cuando inicia la construcción un nuevo proyecto se traslada la maquinaria necesaria para enfrentar la obra y se realizan, desde la matriz, los contratos grandes de compra de materiales a ser utilizado en la obra según los estudio de volúmenes. Para rubros pequeños se les da la libertad a los proyectos que se provean con casas comerciales de la zona, generando dinamismo económico del sector. Es aquí donde se detecta el problema de adquisiciones innecesaria de artículos que quedan como un excedente de bodega al terminar los trabajos.

Como ya se mencionó la información que se generará deberá ser de calidad a fin de que sea una verdadera herramienta en toma de decisiones, por lo cual tendrá las siguientes características mínimas:

- Cantidad necesaria y de calidad.
- Información en tiempo real.
- Automatizada en sus registros, procesamiento y almacenamiento.
- Información con respaldos en un edificio diferente al que están los procesadores principales.
- Generación de informes para la toma de decisiones
- Las atribuciones del sistema será de acuerdo a perfiles logrando que la información sea manejada los funcionarios que deban tenerla.
- Amigable al usuario.
- Conectividad directa en tiempo real con los proyectos de todo el país.
- Deberá ser exacta.



SALDOS DE BODEGAS DIARIAS C.E.E

GRUPO_TRABAJO	GRUPO	DESCRIPCIÓN	GRUPO_TR ABAJO	UNID	CANT	PRECIO PROMEDIO \$	VALOR TOTAL \$
⊕ COMANDO DUCTOS Y REFINERIA					715	10,55	6.727,20
⊕ G.M.T AMAZONICO					715	10,55	6.727,20
⊕ G.M.T AMBATO					715	10,55	6.727,20
⊕ G.M.T ARENILLAS					715	10,55	6.727,20
⊖ G.M.T ASAMBLEA	⊕ MATERIALES DE CONST., ELEC.				60	16,25	975,00
	⊖ VESTUARIO Y LENCERIA	⊖ CASCO ALUMINIO	⊖ COMANDC	u	1	22,00	22,00
		⊖ CASCO ARSEG BLANCOS VERSATI	⊖ G.M.T ZAF	u	45	6,31	283,95
		⊖ CASCO DE SEGURIDAD	⊖ ADMINIST	u	140	7,50	1.050,00
			⊖ COMANDC	u	21	13,81	290,08
			⊖ G.M.T ASA	u	5	13,53	67,65
			⊖ G.M.T FRC	u	72	6,53	470,16
			⊖ G.M.T PRC	u	8	10,53	84,26
		⊖ CASCO DE SEGURIDAD AMARILLO	⊖ G.M.T AMI	u	10	9,80	98,00
			⊖ G.M.T ASA	u	115	8,81	1.013,15
			⊖ G.M.T FRC	u	38	4,95	188,10
			⊖ G.M.T ZAF	u	50	10,12	506,00
		⊖ CASCO DE SEGURIDAD BLANCOS	⊖ G.M.T AMI	u	15	9,84	147,57
			⊖ G.M.T FRC	u	9	6,52	58,68
			⊖ G.M.T GUA	u	6	7,95	47,70
		⊖ CASCO DE SEGURIDAD U.S.A.	⊖ G.M.T PRC	u	11	9,89	108,79
		⊖ CASCO DE SEGURIDAD VERDE	⊖ G.M.T AMI	u	5	9,80	49,00
			⊖ G.M.T LAT	u	67	12,00	804,00
		⊖ OREJERAS PARA CASCO	⊖ COMANDC	u	36	12,52	450,72
			⊖ G.M.T ASA	u	1	12,38	12,38
	Total VESTUARIO Y LENCERIA				655	10,25	5.752,20
Total G.M.T ASAMBLEA					715	10,55	6.727,20
⊖ G.M.T BOLIVAR	⊕ MATERIALES DE CONST., ELEC.				60	16,25	975,00
	⊖ VESTUARIO Y LENCERIA	⊖ CASCO ALUMINIO	⊖ COMANDC	u	1	22,00	22,00
		⊖ CASCO ARSEG BLANCOS VERSATI	⊖ G.M.T ZAF	u	45	6,31	283,95
		⊖ CASCO DE SEGURIDAD	⊖ ADMINIST	u	140	7,50	1.050,00

De la misma forma como opera la información netamente financiera, la información de compras, abastecimientos y gestión de pagos se encuentra detallada con la estructura programático programa, proyecto y actividad, de esta forma podemos realizar la revisión de los materiales que posee cada centro de gestión de acuerdo a su tipo.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1 VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO

“El modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía” (MDN, 2013, p. 2).

De acuerdo con la definición descrita el modelo del negocio constituye una fase importante en el desarrollo de esta nueva estructura, ya que debe cumplir con todos los requerimientos de la Institución y adicional permita la integración entre los diferentes módulos que posee el C.E.E, como el de personal y el técnico.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto desarrollado muestra un modelo para la Institución Pública, basado en una estructura programática programa, proyecto y actividad, con la intención de agilizar su funcionamiento en las diferentes áreas financieras, de tal manera que se maneje la información según los requerimientos de cada área y a la vez demostrando su integración entre sí, cumpliendo con la normativa vigente del SAFI

La nueva estructura financiera se encuentra con un enfoque hacia la gestión de la ejecución presupuestaria, lo que hace que todos los movimientos que deban ser reflejados como parte de esta ejecución. Estos movimientos mantienen una relación integrada con el registro contable de los hechos económicos.

La nueva información financiera permitirá desarrollar y unificar el proceso adecuado para determinar presupuestos reales, costos reales de las obras y el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

La formulación programa, proyecto y actividad será el mecanismo que se aplicará a todos los Centros de Gestión del CEE, entendiéndose por Centros de Gestión a los proyectos en ejecución sea esta Obra Civil, Obra Vial, Obra Petrolera y todos los frentes de trabajo a cargo del CEE.

Bajo esta filosofía los costos, el presupuesto y en si toda la información financiera tiene como finalidad el obtener detalladamente todos sus componentes que influyen dentro del proceso constructivo y/o de prestación de servicios, identificando los costos directos e indirectos, a fin de limitar el uso excesivo de distribución porcentual de gastos efectuados para el desarrollo de las actividades.

2 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para determinar con exactitud esta comparación, se procederá con la división de la información financiera en: presupuestos, costos y resultados de los proyectos:

2.1 PRESUPUESTOS

En base a la información presupuestaria institucional, podemos realizar la siguiente comparación:

Con la información financiera anterior, se obtenía el presupuesto de acuerdo al código de las partidas presupuestarias de la siguiente forma:

	A	D	E	F	G	H	I
1	PRESUPUESTO C.E.E POR CENTRO DE GESTIÓN						
2	ANIO						
3	MES						
4	INGRESO						
5	NOMBRE_CD						
6							
7	ítem	INICIAL	REFORMAS	PLANIFICADO	COMPROMETIDO	GASTADO	SALDOS
8	5.1	3.967.623,60		3.967.623,60	267.610,56	251.610,56	3.700.013,04
9	5.3	6.597.306,24	18.079,96	6.615.386,20	590.400,50	105.892,49	6.024.985,70
10	5.7	1.797.190,96	3.500,00	1.800.690,96	13.646,63	13.646,63	1.787.044,33
11	5.8	15.700,00	-15.700,00	0,00	0,00		0,00
12	5.9	3.292.964,94	-2.687.002,47	605.962,47	0,02	0,02	605.962,45
13	6.1	41.140.830,92	1.423.996,54	42.564.827,46	2.385.685,65	2.385.685,65	40.179.141,81
14	6.3	231.032.091,02	12.137.452,10	243.169.543,12	71.327.101,55	9.917.343,12	171.842.441,57
15	6.7	600.000,00	9.000,00	609.000,00	31.657,00	31.657,00	577.343,00
16	7.5	1.523.074,00		1.523.074,00	122.836,37		1.400.237,63
17	8.4	26.202.841,77	4.841.967,65	31.044.809,42	19.226.855,65	525.126,21	11.817.953,77
18	9.6	12.000.000,00		12.000.000,00	0,00		12.000.000,00
19	9.7	10.319.007,65	624.988,44	10.943.996,09	8.432.935,47	8.432.935,47	2.511.060,62
20	9.9	1.684.198,94		1.684.198,94	0,00		1.684.198,94
21	Total general	340.172.830,04	16.356.282,22	356.529.112,26	102.398.729,40	21.663.897,15	254.130.382,86
22							

Con la información basada en la estructura programa, proyecto y actividad, se obtiene el presupuesto:

Información presupuestaria de un proyecto

VALOR TOTAL					PRIORIDAD	
DEPARTAMENTO	PROYECTO	ACTIVIDAD	PARTIDA	RECURSO	Necesario	Total general
<u>CONST.CARRETERA ARENILLAS-PUYANGO-ALAMOR</u>	PROYECTO: CONST.CARRETERA ARENILLAS-PUYANGO-ALAMOR	ACTIVIDAD: CONST.CARRETERA ARENILLAS-PUYANGO-ALAMOR			27.168.364,58	27.168.364,58
Total CONST.CARRETERA ARENILLAS-PUYANGO-ALAMOR					27.168.364,58	27.168.364,58
Total general					27.168.364,58	27.168.364,58

Información presupuestaria de un centro de gestión administrativo:

VALOR TOTAL					PRIORIDAD	
DEPARTAMENTO	PROYECTO	ACTIVIDAD	PARTIDA	RECURSO	Necesario	Total general
<u>CONSTRUCCIONES VIALES</u>	GESTION Y TRAMITE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACION DOCUMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS	MATERIALES DE OFICINA		337,57	337,57
		Total ADMINISTRACION DOCUMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS			337,57	337,57
		ATENCION AL CLIENTE			15.084,04	15.084,04
	PLANIFICACION, COORDINACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS EN EJECUCION	APOYO AL PROCESO DE OFERTAR			168,34	168,34
		INFORMES DE CUMPLIMIENTO	MATERIALES DE OFICINA		105,72	105,72
		Total INFORMES DE CUMPLIMIENTO			105,72	105,72
		PLAN DE EJECUCIÓN	MATERIALES DE OFICINA		303,27	303,27
		Total PLAN DE EJECUCIÓN			303,27	303,27
		PLANES OPERATIVOS	MATERIALES DE OFICINA		101,58	101,58
		Total PLANES OPERATIVOS			101,58	101,58
		PROCESOS DE CONTRATACIÓN	MATERIALES DE OFICINA		1.266,80	1.266,80
		Total PROCESOS DE CONTRATACIÓN			1.266,80	1.266,80
		PROCESOS DE PLANILLAJE Y COBRO	MATERIALES DE OFICINA		782,64	782,64
		Total PROCESOS DE PLANILLAJE Y COBRO			782,64	782,64
		PROGRAMA DE VISITA PROYECTOS			6.052,68	6.052,68
		ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA	ASESORIA E INVESTIGACION ESPECIALIZADA		5.800,00	5.800,00
		Total ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA			5.800,00	5.800,00
		PROGRAMA DE SALIDA AL			9.031,00	9.031,00

		EXTERIOR				
Total CONSTRUCCIONES VIALES						39.033,65 39.033,65

ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

Realizamos la comparación de los dos procesos y se determinan las siguientes variaciones:

La información anterior me muestra el presupuesto identificado por medio de las partidas presupuestarias y por centro de gestión, lo que limitaba el análisis presupuestario de los proyectos, solo me permitía evaluar la ejecución presupuestaria de los diferentes centros de gestión y los saldos presupuestarios por partidas, mientras que de acuerdo al nuevo proceso financiero, permite realizar una análisis de la ejecución del centro de gestión, del proyecto, del programa, de la actividad y de la partida presupuestaria, de esta forma permite evaluar presupuestariamente el avance del proyecto o de la obra y determinar por medio del seguimiento de la ejecución presupuestaria en donde existe el problema de ejecución presupuestaria si en la actividad, en el programa o en el proyecto.

2.2 COSTOS Y CONTABILIDAD

Con la información contable de costos, podemos realizar la siguiente comparación: Información anterior de costos se obtenía el avance de los proyectos de forma centralizada, es decir por medio de la naturaleza de la obra: Construcciones viales, civiles, petroleras y de servicios; se le asignaba a cada proyecto un auxiliar de la cuenta contable para su acumulación:

7.	COSTOS	185,201,470.66
7.1.	COSTOS OBRAS VIALES	13,627,989.55
7.1.01	GRUPO AMAZONICO	11,267,942.07
7.1.01.01	GRUPO AMAZONICO ZONA 1	399,128.35
7.1.01.02	GRUPO AMAZONICO PLATAFORMAS	7,451,693.52
7.1.01.05	ZONA 2	2,981,093.01
7.1.01.50	CONSTRUCCION PUENTES EMERGENCIA VIAL	436,027.19
7.1.02	GRUPO SANGAY	1,910,208.92
7.1.02.01	CARRETERA GUAMOTE MACAS	1,817,256.56
7.1.02.50	CONST. PUENTES EMERGENCIA VIAL	92,952.36
7.1.03	GRUPO POMPEYA	105,367.35
7.1.03.01	MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	105,367.35
7.1.04	GRUPO MAZAR	23,395.40
7.1.04.01	CONSTRUC. CARRETERA MATRAMA-RIVERA	23,395.40
7.1.05	GRUPO BOLIVAR	321,075.81
7.1.05.01	CONST. CARRETERA 4 ESQUINAS SALINAS	287,557.67

PROYECTO	COSTOS INDIRECTOS	COSTOS DIRECTOS	% de Indirectos	% Gastos Administrativos	COSTOS INDIRECTOS C.E.E
CONSTRUCCIÓN	29.336.372,88	151.960.017,69	19,31 %	3,58 %	22,89 %
APORTES AL EJERCITO	0,00	87.348,93	0,00 %	2,12 %	2,12 %
OBRAS - HORIZONTALES	15.897.829,82	93.514.642,77	17,00 %	3,53 %	20,53 %
AMPLIACION CARRETERA SAQUISILÍ - LA	191.294,38	1.382.221,89	13,84 %	4,14 %	17,98 %
CONST. CARRETERA EMPALME-CELICA-	2.749.416,79	10.075.254,91	27,29 %	3,99 %	31,28 %
CONST. DE VIAS Y PLATAFORMAS D.A. 2012	1.623.206,21	9.847.639,97	16,48 %	3,56 %	20,04 %
CONST.CARRETERA ARENILLAS-PUYANGO-	2.803.307,33	18.928.317,30	14,81 %	3,65 %	18,46 %
CONTR.CARRETERA ALAMOR-PINDAL-ZAP	1.891.703,71	14.099.167,98	13,42 %	3,31 %	16,73 %
MANTENIMIENTO VIAL ZONA 3 D.A. 2012	680.413,92	1.646.239,75	41,33 %	4,29 %	45,62 %
MTTO. CARRETERA PLAN MILAGRO INDANZA	2.545.977,61	5.620.218,23	45,30 %	4,31 %	49,61 %
PASO LATERAL TACHINA	839.565,52	4.492.982,37	18,69 %	3,29 %	21,97 %
REHAB. Y MTTO. CARRET. BALSAPAMBA	761.044,52	6.800.261,21	11,19 %	3,48 %	14,67 %
REHABILITACION CARRETERA AMBATO G	1.811.899,83	20.622.339,16	8,79 %	3,07 %	11,86 %
OBRAS - PETROLERAS	5.151.366,75	15.587.502,93	33,05 %	4,15 %	37,20 %
OBRAS - PUENTES	1.282.791,16	8.052.648,74	15,93 %	3,54 %	19,47 %
OBRAS - VERTICALES	7.004.385,15	34.717.874,32	20,18 %	3,49 %	23,66 %
MISIONES INTERNACIONALES	1.259.706,44	11.220.678,38	11,23 %	2,65 %	13,88 %
MISIONES INTERNACIONALES	1.259.706,44	11.220.678,38	11,23 %	2,65 %	13,88 %
OTROS	4.605,06	191.068,70	2,41 %	3,17 %	5,58 %
APORTES AL EJERCITO	4.605,06	191.068,70	2,41 %	3,17 %	5,58 %
Total general	30.600.684,38	163.371.764,77	18,73 %	3,52 %	22,25 %

Con la nueva información basada en la estructura programática se obtiene los costos de los proyectos acumulados de acuerdo al tipo de obra, al programa y al proyecto, adicional desagregando la información en costos directos e indirectos:

ANÁLISIS DE COSTOS

Revisada la información de costos se determinan las siguientes variaciones:

La información anterior muestra los costos de acuerdo a la naturaleza de la obra y por medio de sub cuentas contables, lo que resta la capacidad de análisis, ya que no se puede realizar una mayor revisión de los costos, mientras que el nuevo proceso nos muestra los costos de acuerdo al programa, al proyecto y al tipo de obra, adicional desagrega los costos totales del proyectos en costos directos e indirectos, de esta forma se incrementa la capacidad de análisis, ya que permite realizar una revisión de los porcentajes de incidencia de los costos directos e indirectos y su impacto en la ejecución del proyecto.

2.3 RESULTADOS

En base a la información institucional, podemos realizar la siguiente comparación:

Con la información anterior se visualizaba un resultado sea positivo o negativo a nivel institucional demostrado así:



CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO (CONSOLIDADO)
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO (CONSOLIDADO)
MODULO CONTABILIDAD
BALANCE DE RESULTADOS

Fecha Reporte: 12 MAR 2010

Hora: 01:46 PM

Página: 10

Desde: 01 ENE 2009

Hasta: 31 DIC 2009

Cuenta	Descripción	Saldo final
Ingresos:	200,255,845.63	Egresos: 13,908,106.64
		Costos: 185,201,470.66
		Utilidad: 1,146,268.13

CONTADOR

JEFE FINANCIERO

COMANDANTE

Con la información basada en la estructura programa, proyecto y actividad, se obtiene los resultados de la siguiente forma:

Etiquetas de fila	PLANILLADO	NO LEGALIZADO	TOTAL EJECUTADO	COSTOS	RESULTADO ECONÓMICO	ESTADO	GTOS. MATRIZ	OTROS INGRESOS	RESULTADO NETO	ESTADO
CONSTRUCCIÓN	194.551.025,90	-4.171.054,53	190.379.971,37	181.296.390,57	9.083.580,80		5.443.726,43	2.048.286,33	5.688.140,70	
APORTES AL EJERCITO				87.348,93	-87.348,93		1.849,29		-89.198,22	
OBRAS - PETROLERAS	25.913.082,09	0,00	25.913.082,09	20.738.869,68	5.174.212,41		647.545,84	0,00	4.526.666,57	
OBRAS - PUENTES	9.595.406,11	-1.186.511,97	8.408.894,14	9.335.439,90	-926.545,76		285.431,01	0,00	-1.211.976,77	
OBRAS - HORIZONTALES	128.787.589,25	-10.586.285,13	118.201.304,12	109.412.472,59	8.788.831,53		3.298.420,01	1.982.648,69	7.473.060,21	
AMP. CARRETERA AMBATO GUARANDA	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	
AMPLIACION CARRETERA SAQUISILÍ - LA CALERA		3.473.013,62	3.473.013,62	1.573.516,27	1.899.497,35		57.205,44		1.842.291,92	
CONST. CARRETERA EMPALME-CELICA-ALAMOR	12.381.978,30	-918.001,46	11.463.976,84	12.824.671,70	-1.360.694,86		402.189,27	149.081,21	-1.613.802,92	
CONST. DE VIAS Y PLATAFORMAS D.A. 2012	19.901.110,50	-1.612.730,80	18.288.379,70	11.470.846,18	6.817.533,52		350.493,77	134.771,44	6.601.811,18	
CONST. CARRETERA ARENILLAS-PUYANGO-ALAMOR	17.989.677,96	2.584.013,59	20.573.691,55	21.731.624,63	-1.157.933,08		690.714,20	1.182.518,55	-666.128,73	
CONTR. CARRETERA ALAMOR-PINDAL-ZAPOTILLO-LA	26.543.467,31	-9.342.065,91	17.201.401,40	15.990.871,69	1.210.529,71		466.704,68	387.603,26	1.131.428,29	
MANTENIMIENTO VIAL ZONA 3 D.A. 2012	4.404.372,30	1.251.334,74	5.655.707,04	2.326.653,67	3.329.053,37		70.645,25	0,00	3.258.408,13	
MITO. CARRETERA PLAN MILAGRO INDANZA GUALA	8.155.346,62	1.010.866,55	9.166.213,17	8.166.195,84	1.000.017,33		242.354,81	82.993,12	840.655,64	
PASO LATERAL TACHINA	3.224.814,00	1.288.787,23	4.513.601,23	5.332.547,89	-818.946,66		147.652,76	45.681,11	-920.918,31	
REHAB. Y MITO. CARRET. BALSAPAMBA MONTALVO	5.544.416,39	-2.669.147,16	2.875.269,23	7.561.305,73	-4.686.036,50		236.730,54	0,00	-4.922.767,04	
REHABILITACION CARRETERA AMBATO GUARANDA	30.642.405,87	-5.653.019,10	24.989.386,77	22.434.238,99	2.555.147,78		633.729,29	0,00	1.921.418,49	
VIA ACCESO NUEVO HOSPITAL EN EL COCA		663,56	663,56		663,56				663,56	
OBRAS - VERTICALES	30.254.948,45	7.601.742,57	37.856.691,02	41.722.259,47	-3.865.568,45		1.210.480,28	65.637,64	-5.010.411,09	
OBRAS - REMEDIACIÓN AMBIENTAL										
MISIONES INTERNACIONALES	19.018.609,76	0,00	19.018.609,76	12.480.384,82	6.538.224,94		297.319,88	0,00	6.240.905,06	
MISIONES INTERNACIONALES	19.018.609,76	0,00	19.018.609,76	12.480.384,82	6.538.224,94		297.319,88	0,00	6.240.905,06	
OTROS	439.538,34	0,00	439.538,34	7.526.567,22	-7.087.028,88		232.313,57	777.926,55	-6.541.415,90	
MATRIZ	0,00						0,00	777.926,55	777.926,55	
APORTES AL EJERCITO				195.673,76	-195.673,76		6.054,68		-201.728,44	
SERVICIOS	439.538,34	0,00	439.538,34	7.330.893,46	-6.891.355,12		226.258,89	0,00	-7.117.614,01	
Total general	214.009.174,00	-4.171.054,53	209.838.119,47	201.303.342,61	8.534.776,86		5.973.359,87	2.826.212,88	5.387.629,86	

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se puede observar el modelo anterior lo único que muestra a nivel de estado de pérdidas y ganancias, es el resultado total de la institución mismo que puede ser utilidad o pérdida pero a nivel global, para realizar un reporte más detallado el procedimiento que se realizaba es el bajar la información a Excel y realizar nuevos cuadros con toda la información, con el nuevo procedimiento se analiza el resultado proyecto por proyecto o de acuerdo a los programas, adicional se puede analizar el planillaje no legalizado y el resultado económico, así como también el resultado final ya descontado el gasto que realiza matriz como gasto administrativo y prorrateado a cada proyecto, muestra de acuerdo a los resultados obtenido de cada proyecto una semaforización que ayuda a visualizar los resultados.

3 TOMA DE DECISIONES EN BASE A LOS RESULTADOS

De acuerdo a la estructura orgánica del C.E.E., el proceso de la toma de decisiones recae principalmente en el Comandante, en lo que concierne a las operaciones recae en el Director Operacional y en la parte administrativa en el Director Administrativo, es necesario mencionar que toda decisión que se tome tiene de cualquier forma una injerencia en la parte administrativa, financiera y operativa.

Definiremos a la toma de decisiones como “la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas y supone de un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo.

Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso” (CS, 2009, p. 22).

El C.E.E por ser una Institución del Sector Público tiene que cumplir la normativa invocada en las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del estado donde menciona “402-02 Control previo al compromiso: se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales” (NCI, 2009, p. 17).

3.1 EJEMPLO DE TOMA DE DECISIONES

Como se caracteriza, existen muchas decisiones a nivel directorial que se las debe tomar a su debido tiempo, en el caso del proyecto de construcción de la Escuela del Milenio Bosco Wisun, por no existir información debidamente mostrada este proyecto ha generado pérdidas para la institución como se muestra en el siguiente cuadro, si se hubiera obtenido periódicamente esta información se pudiera haber evitado que la pérdida del proyecto se incremente a los niveles que ha llegado y la toma de decisión de paralizar el proyecto se la hubiera realizado en el momento de que el proyecto haya generado la mínima pérdida.

Etiquetas de fila	CONTRATO	PLANILLADO	TOTAL EJECUTADO	COSTOS	RESULTADO ECONÓMICO	GTOS. MATRIZ	RESULTADO NETO
OBRAS - VERTICALES	5.391.570,44	2.409.033,40	3.398.540,77	5.978.733,82	-2.580.193,05	197.288,71	-2.777.481,76
G.M.T MACAS SUCUA	5.391.570,44	2.409.033,40	3.398.540,77	5.978.733,82	-2.580.193,05	197.288,71	-2.777.481,76
ESCUELA DEL MILENIO BOSCO WISUN	5.391.570,44	2.409.033,40	3.398.540,77	5.978.733,82	-2.580.193,05	197.288,71	-2.777.481,76
Total general	5.391.570,44	2.409.033,40	3.398.540,77	5.978.733,82	-2.580.193,05	197.288,71	-2.777.481,76

Es importante el manifestar que muchos de los proyectos que ejecuta el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, tienen mucha incidencia política, razón por la cual el momento de tomar un decisión de paralizar un proyecto, esta debe ser bien motivada y razonada por las implicaciones políticas que esta decisión puede generar, tomando en consideración los resultados financieros.

4 CONCLUSIONES

El sector de la construcción es muy importante para el crecimiento económico y social del país razón por la cual las inversiones de este sector juegan un papel muy importante en la toma de decisiones.

La competitividad de la empresas bajo condiciones de mercado más estables, se basa no solo en el precio, en el buen nombre de la empresa, en las obras similares ejecutadas antes, la experiencia y capacidad de los profesionales, por la calidad de las obras construidas, por el manejo de la seguridad de las obras, así como el manejo del impacto ambiental.

Se debe preocupar por buscar soluciones que permitan un mejor manejo de los recursos, ya que solo así se verá los resultados de una eficiente administración para lo cual se debe trabajar en conjunto tanto el área administrativa como la operativa para así lograr los objetivos planteados.

Las empresas deben buscar una optimización de recursos para así convertirse en una empresa más rentable y se debe preocupar en buscar soluciones que permitan tomar decisiones acertadas, es necesario tener información oportuna y confiable, ya que solo así se notará los resultados de una eficiente administración. Con los antecedentes expuestos se puede concluir que:

- Analizada y recabada la información y documentación financiera y técnica de toda la institución, se la ha podido dividir en procesos de acuerdo a la cadena de valor, para realizar un análisis a profundidad de los problemas técnicos, financieros y administrativos que ha generado el mantener este tipo de información sin el debido control como lo establece las diferentes leyes y reglamentos que aplican para el sector Público.
- En la actualidad el llevar el control, análisis y presupuesto de un proyecto por medio de hojas electrónicas no es lo más apropiado, vista que puede

conllevar a cometer errores tanto en la digitación como en donde se genera la documentación y no proporciona información confiable de la ejecución de la obra, información imprescindible para la correcta toma de decisiones, en la actualidad la lógica es mantener sistemas integrados con una filosofía E.R.P.

- Para el proceso de ejecución de un proyecto se ha formulado la estructura programática más acorde a las necesidades Instituciones, tomando como base el Plan Nacional del Buen vivir y alineándose a los objetivos del Ministerio de Defensa Nacional y de la Comandancia General del Ejército, de acuerdo al análisis de la cadena de valor del C.E.E, permitiendo establecer el control de acuerdo al cumplimiento de los objetivos Institucionales.
- Al mantener un nuevo proceso de programa, proyecto y actividad, integrado con todos los módulos administrativos, técnicos y financieros del CEE, permitirá una lectura fácil y de manera comprensible para todos los niveles de la institución de la información y sobre todo una información altamente confiable y veraz que permitirá una correcta asesoría en materia administrativa la cual permitirá un seguimiento pormenorizado del estado del proyecto, financiera que reconocerá el estado económico del proyecto demostrando los costos directos e indirectos, los valores por concepto de ingresos por planillaje de avance de obra y los resultados de si el proyecto se encuentra con utilidad o perdida y técnica que examinará el avance del proyecto de acuerdo a la ejecución de obras, a la programación del proyecto y a los tiempos y plazos de ejecución que este genera, información valiosa para la toma de decisiones a todo nivel Institucional.

5 RECOMENDACIONES

Al realizar el presente estudio se concluyó que los recursos financieros pueden ser utilizados como una herramienta estratégica para la toma de decisiones que ayudarán a la institución a incrementar su productividad, ya que se hacen más eficientes los procesos y se evitan costos innecesarios.

Si la empresa maneja de forma óptima e identifica a tiempo cualquier problema en la información se puede augurar un éxito seguro en la ejecución de proyectos que ésta realiza.

Al contar con una administración eficiente en los recursos, se va a lograr un trabajo con altos niveles de calidad y eficiencia, ya que se aprovecharán al máximo todos los recursos que intervienen en el proceso de construcción.

Con las conclusiones expuestas se recomienda:

- Realizar una actualización y mejora de los procesos y documentos financieros, a fin de que se encuentren acordes a la normativa legal vigente
- Evaluar mensualmente la información financiera desplegada en el proceso y asesorar a la alta Dirección en las acciones a seguir con el fin de obtener información confiable.
- Continuar con el nuevo proceso de estructura de la información financiera basado en la estructura programática programa, proyecto y actividad en todos los Grupos de Trabajo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, realizar las pruebas necesarias de su funcionamiento y establecer un cronograma de revisión.
- Coordinar la información obtenida con el departamento Técnico del CEE, con el fin de que la retroalimentación que genera el nuevo proceso, sea la que a futuro sirva al proceso de ofertar y presupuestar un proyecto, de esta forma se podrá lograr resultados financieros y técnicos favorables para la Institución

6 BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional (2009) Ley orgánica de Empresas Publicas, Quito, Ecuador: Autor
- Asamblea Nacional (2010) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Quito, Ecuador: Autor
- Ministerio de Finanzas (2008) Normativa del sistema de administración financiera del sector público, Quito, Ecuador: Autor
- Asamblea Nacional (2009) Normas de Control Interno del Sector Público, Quito, Ecuador: Autor
- Cuerpo de Ingenieros del Ejército (2012) Plan de gestión institucional, Quito, Ecuador: Autor
- <http://www.cuerpodeingenierosdelejercito.mil.ec/noticias/nuestros-servicios.html>
- <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/login/frmlogin.as>

