

**ESTRATEGIAS QUE PERMITEN OPTIMIZAR LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO
ASIGNADO AL MINISTERIO DE DEFENSA
(GESTION GENERAL)**



JENNY PATRICIA PÁEZ NARANJO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE DE 2013**

**ESTRATEGIAS QUE PERMITEN OPTIMIZAR LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO
ASIGNADO AL MINISTERIO DE DEFENSA**

(GESTION GENERAL)



JENNY PATRICIA PÁEZ NARANJO

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Profesor
JAIR ANTONIO SALAZAR GONZALEZ
Asesor Metodológico**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE DE 2013**

HOJA DE PRESENTACIÓN

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| FACULTAD | Ciencias Económicas | |
| PROGRAMA ACADÉMICO | Especialización en Finanzas y Administración Pública | |
| LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | Ejecución Presupuestal | |
| ÁREA TEMÁTICA O TEMA | Posibles falencias en la administración del presupuesto asignado a la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional | |
| TÍTULO | Estrategias que permiten optimizar la ejecución del presupuesto asignado al Ministerio de Defensa Unidad de Gestión General | |
| PALABRAS CLAVE | Presupuesto, ejecución, proyecciones, gastos de personal, gastos generales, transferencias, inversión | |
| GRUPO | 2-A | |
| FECHA | NOVIEMBRE DE 2013 | |
| ASESOR TEMÁTICO | | |
| ASESOR METODOLÓGICO | | |
| DR. JAIR ANTONIO SALAZAR GONZALEZ | | |
| NOMBRE | CÓDIGO | |
| JENNY PATRICIA PAEZ NARANJO | 4401320 | |

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Noviembre de 2013

CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| RESUMEN | 6 |
| INTRODUCCION | <u>7</u> |
| PROCEDIMIENTO EN LA EJECUCION PRESUPUESTAL | 9 |
| EJECUCION GENERAL DE LA UNIDAD DE GESTION GENERAL MDN | 15 |
| CONCLUSIONES | 21 |
| BIBLIOGRAFIA | 24 |

RESUMEN

La ejecución presupuestal de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional se ha visto afectada por la deficiencia en los procesos implementados para determinar las proyecciones de ejecución por cada ordenador del gasto, teniendo en cuenta que en la mayoría de casos dichas proyecciones no coinciden con la ejecución real, se pretende sugerir planes de acción que trasciendan en toda la institución para que se planee y ejecute de manera más eficiente y eficaz el presupuesto asignado a la Unidad de Gestión General del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

PALABRAS CLAVES:

Presupuesto, ejecución, proyecciones, gastos de personal, gastos generales, transferencias, inversión.

ABSTRACT

The budget execution of the unit of General management of the Ministry of national defense has been affected by the deficiency in the processes implemented to determine projections of execution by each computer spending, given that in the majority of cases these projections do not coincide with the actual execution, is intended to suggest plans of action that transcend any institution that is planned and run more efficiently and effectively the allocated budget the General management of the Ministry of finance and public credit unit.

KEY WORDS:

Budget, execution, projections, personnel expenses, general expenses, transfers, investment.

INTRODUCCION

La Constitución Política de Colombia de 1991 (Constitucion Politica de Colombia, 1991) en su artículo 151, establece la obligatoriedad para que el congreso expida las leyes orgánicas sobre la preparación, aprobación y ejecución, lo anterior pues se deben fortalecer los planes de desarrollo y los proyectos de inversión que el gobierno está obligado a poner en práctica para ofrecer bienestar a los ciudadanos, este tema se fortalece con la expedición de la Ley Orgánica de la Planeación, Ley 152 de 1994 (Avance Juridico Ministerio de Defensa Nacional, 2013). Teniendo en cuenta lo anterior, cada institución ya sea de orden nacional o distrital están en la obligación de ejecutar presupuestos que le son asignados tomando como base la relación existente entre el Plan de Desarrollo y el Presupuesto General de la Nación (PGN), la cual adquiere una gran fortaleza para mejorar la asignación de los recursos e integrar las decisiones de mediano y largo plazo con la gestión del presupuesto. En ese sentido, el presupuesto se convierte en el instrumento a través del cual se materializa la acción del Estado y se ejecuta el Plan Nacional de Desarrollo, Lo anterior, implica la coherencia entre el presupuesto y las metas y objetivos establecidos a través de la política económica (Ruiz, 2001).

En los últimos tiempos el país ha avanzado notablemente en un proceso de modernización de la administración pública, de fortalecimiento en las instituciones y herramientas para el mejoramiento de la gestión pública; lo que ha contribuido a mejorar los procesos de programación presupuestal, asignación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del gasto público, y rendición de cuentas para favorecer la transparencia fiscal.

Es importante tener en cuenta la legislación que rige la ejecución presupuestal, pues allí se referencian las normas principales que regulan el presupuesto en Colombia, lo que ha permitido a la administración implementar procedimientos con mayor agilidad y eficiencia ajustados a la Ley, dentro de esta se encuentra el Decreto 111 de 1996, por el cual se compila la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto” (Avance Juridico Ministerio de Defensa Nacional); Decreto 568 de 1996: “Por

el cual se reglamentan las Leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995 Orgánicas del Presupuesto General de la Nación”. (Avance Juridico Ministerio de Defensa Nacional, 2013); Ley 819 de 2003: “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones”; Decreto 4730 de 2005: “Por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto”.(Avance Juridico Ministerio de Defensa Nacional).

El proceso de presupuestación pública en Colombia comprende tres etapas que son: formulación, aprobación y ejecución de los recursos, para lo cual es importante tener en cuenta la normatividad que los rigen y en segundo lugar las buenas y oportunas decisiones tomadas por la administración, las cuales repercuten en los resultados alcanzados. (Bernal, Cartilla Financiera, 2005). De acuerdo a lo anterior, se estudiara la ultima etapa del proceso y es la ejecución de los recursos, teniendo en cuenta que el manejo del presupuesto público colombiano, está definido por una ejecución eficiente de los gastos e ingresos, para el caso propio de este ensayo, se referenciará la calidad y la eficiencia del gasto público, lo cual implica pasar de una administración tradicional orientada a la ejecución poco ambiciosa a una administración donde se priorice y optimice el gasto público y por ende permita un avance de ejecución cercano al 100% al final de la vigencia fiscal.

Es pertinente conocer los conceptos de gasto en los que incurre la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, determinar la periodicidad de pago y las necesidades que se cubren con el presupuesto aprobado, igualmente es importante actuar de acuerdo a lo proyectado, procurando alcanzar los resultados eficientes y eficaces de los recursos plasmadas en el mismo.

El Presupuesto Público en la actualidad no es solo un instrumento de carácter legal y administrativo sino que se ha convertido en el medio más idóneo para que el Estado priorice las políticas económicas y sociales contenidas en los planes de desarrollo que por mandato legal está obligado a ejecutar (Publico).

Por lo anterior, con este ensayo se pretende hacer un análisis sobre cómo se está ejecutando el presupuesto asignado a la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa y así evaluar la gestión del mismo, en consecuencia, surge un interrogante sobre ¿Cuál es la importancia de planear y proyectar el presupuesto asignado a la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, priorizando las necesidades con el propósito de alcanzar una ejecución hasta del 99.9%?.

En función de lo anterior, el objetivo de este ensayo es formular alternativas y sugerencias de índole administrativo que puedan coadyuvar al mejoramiento de la situación actual de la ejecución presupuestal a fin de procurar llegar a una ejecución del 99.9%. Determinar las razones por las cuales no se cumple con las cifras proyectadas, para este se requiere conocer quiénes son los actores de dichos procesos, es decir, de quien depende que la cifra proyectada se ejecute al 99.9%, establecer las cifras de proyectadas de ejecución para la vigencia 2013, por otra parte se determinara el comportamiento de ejecución del gasto midiendo la razonabilidad y aplicación de los recursos, y por ultimo identificar en el desarrollo de ejecución los movimientos presupuestales que modifican la planeación propuesta en el ejercicio de formulación del anteproyecto.

En función de lo anterior se determinara quienes son los encargados de planear y priorizar las necesidades y por lo tanto proyectar la ejecución, posteriormente se mostrarán las cifras que al inicio de la vigencia fueron presentadas por cada ordenador del gasto, destacando los aspectos a tener en cuenta para fijar dicha proyección y por último se reflejaran las cifras de ejecución real a octubre de 2013

PROCEDIMIENTO EN LA EJECUCION PRESUPUESTAL

Los autores involucrados para proyectar cifras de ejecución en la UGG del Ministerio de Defensa Nacional, es decir, los ordenadores encargados de ejecutar el gasto son: la Dirección Administrativa, quienes garantizan el suministro de bienes y servicios indispensables para el funcionamiento; Talento Humano, encargados de administrar todos los gastos de personal;

Prestaciones Sociales, quienes asumen los gastos por concepto de pagos adicionales al salario que se le deben reconocer al empleado; Asuntos Legales, asumen gastos por concepto de sentencias y conciliaciones y los gastos jurídicos en los que se incurra.

Por otra parte, en aras de analizar el proceso presupuestal, se establece que el mismo está conformado por tres etapas, la formulación o planeación, la aprobación y la ejecución del mismo, siendo la ejecución presupuestal el tema a describir.

Dentro del proceso de ejecución presupuestal existen algunos instrumentos aplicables e importantes para el desarrollo del mismo, como lo es la expedición del certificado de disponibilidad presupuestal, el cual afecta preliminarmente el presupuesto y garantiza la existencia de apropiación suficiente para atender el gasto que se va a efectuar, el registro presupuestal, es la operación mediante la cual se perfecciona el compromiso y se afecta en forma definitiva la apropiación, garantizando que esta no será desviada a ningún otro fin. Se debe tener en cuenta que simultáneamente se presentan modificaciones al presupuesto fijado por Ley, es decir que las entidades pueden ajustar el presupuesto mediante traslados presupuestales, en este caso la entidad ejecutora solicita al MHCP la transferencia de recursos de un rubro a otro, siempre y cuando estos tengan la misma clasificación de cuenta en el PAC para los casos de funcionamiento y deuda. No obstante, para el caso de gastos de inversión, estos ajustes se deben siempre realizar por decreto, se debe tramitar como un proyecto de ley ante el Congreso.

Por otra parte, se encuentran las autorizaciones de vigencias futuras, las cuales consisten en comprometer apropiaciones de vigencias fiscales futuras, siempre y cuando su ejecución se inicie con presupuestos de la vigencia actual y el compromiso se lleva a cabo en cada una de las vigencias. En cuanto a la aprobación de traslados presupuestales internos y externos, se realizan cuando surgen necesidades no previstas ni contempladas y deben ser suplidas por el rubro que no cuenta con apropiación.

Para el desarrollo de lo descrito anteriormente es de vital importancia poner en práctica principios presupuestales, los cuales delimitan el proceso presupuestal en cada una de sus etapas, de forma tal, que orientan tanto a las autoridades fiscales como a los ejecutores y a los entes de control, sobre los alcances y posibilidades que tienen frente a las decisiones que se deban tomar en materia presupuestal (Dominguez, 2012), de esta manera, la aplicación de estos principios permiten que la ejecución presupuestal se lleve de manera transparente logrando un uso eficaz y eficiente de los recursos asignados y así lograr fácilmente los objetivos propuestos.

En consecuencia y a fin de entrar a analizar las proyecciones y ejecución presupuestal de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, la cual ha seguido procesos tradicionales, en los que las cifras han mostrado baja ejecución, pues las proyecciones se consideran poco objetivas, establecidas básicamente atendiendo a las cifras históricas, se mostrara las cifras proyectadas de ejecución para la vigencia 2013, de la misma manera se mostrara el avance de la ejecución al mes de octubre de la misma vigencia.

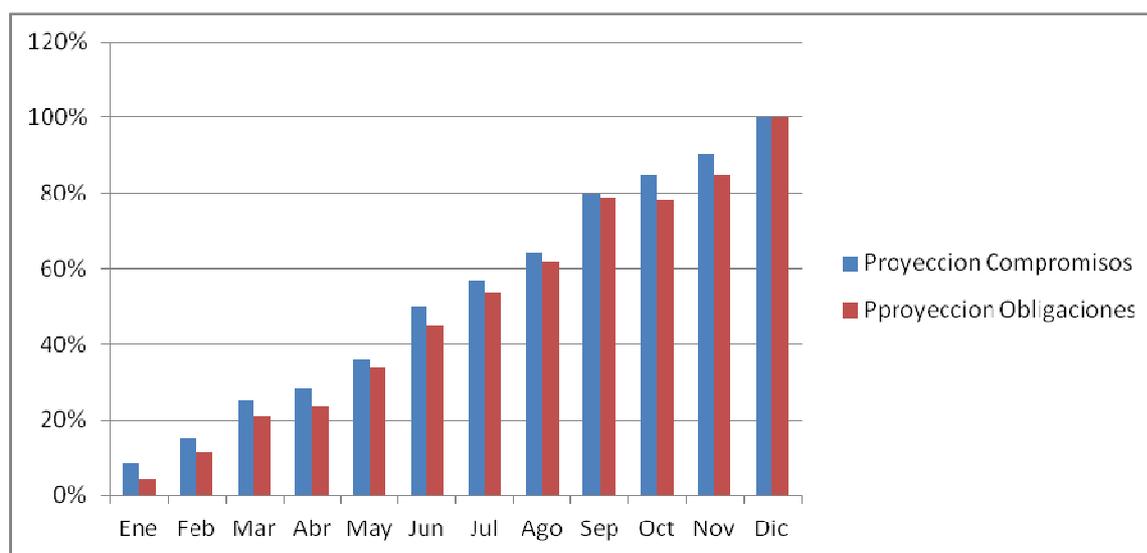
Tabla No. 1(General, 2013) Proyección Gastos de Funcionamiento Compromisos y Obligaciones 2013

| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| Gastos de Personal | | | | | | | | | | | | |
| Proyección Compromisos | 8% | 17% | 25% | 28% | 36% | 50% | 57% | 64% | 75% | 80% | 85% | 100% |
| Proyección Obligaciones | 4% | 11% | 20% | 24% | 34% | 45% | 54% | 62% | 70% | 78% | 85% | 100% |
| Gastos Generales | | | | | | | | | | | | |
| Proyección Compromisos | 12% | 14% | 30% | 49% | 55% | 72% | 75% | 84% | 90% | 95% | 98% | 100% |
| Proyección Obligaciones | 0% | 7% | 22% | 35% | 40% | 45% | 48% | 55% | 64% | 80% | 90% | 100% |
| | | | | | | | | | | | | |

| Transferencias | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|
| Proyección Compromisos | 5% | 14% | 25% | 31% | 36% | 50% | 58% | 65% | 80% | 85% | 95% | 100% |
| Proyección Obligaciones | 4% | 12% | 22% | 30% | 35% | 50% | 57% | 64% | 79% | 82% | 95% | 100% |
| Inversión | | | | | | | | | | | | |
| Proyección Compromisos | 16% | 16% | 29% | 36% | 63% | 69% | 78% | 85% | 91% | 100% | | |
| Proyección Obligaciones | 0% | 0% | 0% | 13% | 65% | 65% | 70% | 75% | 85% | 100% | | |

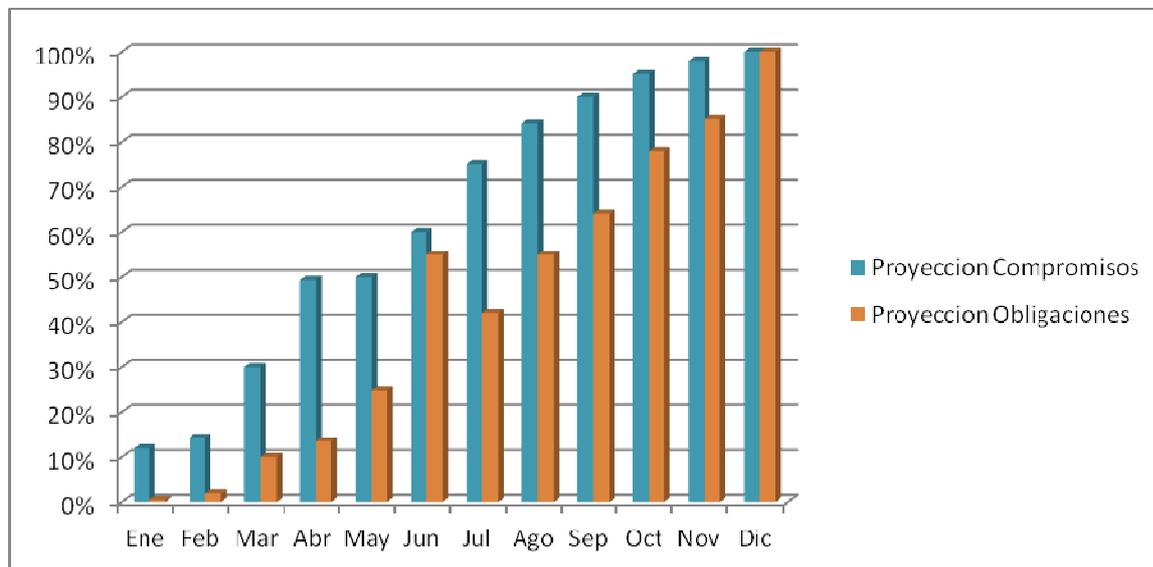
PROYECCION EJECUCION GASTOS DE PERSONAL

Tabla 2 (Jefe Presupuesto Unidad Gestion General Ministerio de Defensa Nacional , 2013)



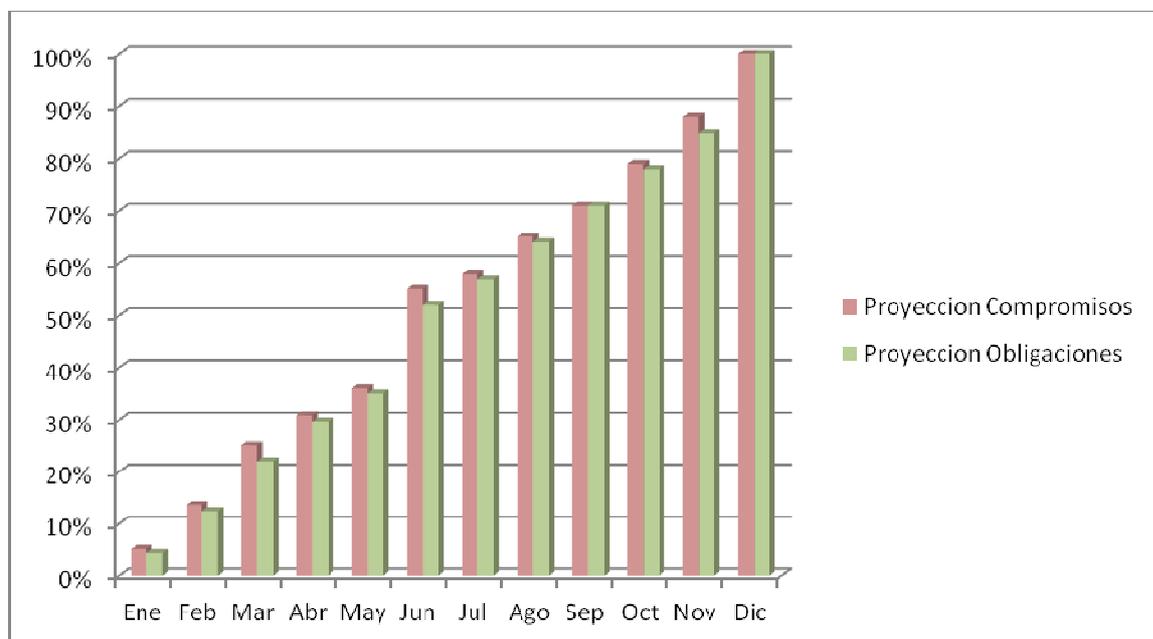
PROYECCION EJECUCION GASTOS GENERALES

Tabla 3(Jefe Presupuesto Unidad Gestion General Ministerio de Defensa Nacional , 2013)



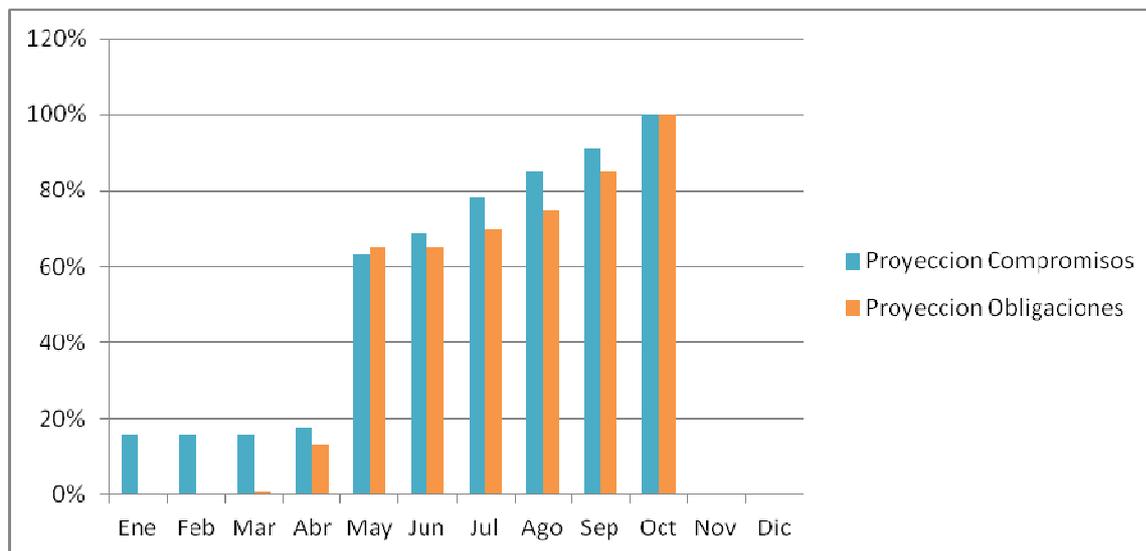
PROYECCION EJECUCION TRANSFERENCIAS

Tabla 4 (Jefe Presupuesto Unidad Gestion General Ministerio de Defensa Nacional , 2013)



PROYECCION EJECUCION INVERSION

Tabla 5 (Jefe Presupuesto Unidad Gestion General Ministerio de Defensa Nacional , 2013)



En la tabla 1, se muestra la proyección de ejecución planteada por el Grupo de presupuesto de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, al inicio de la vigencia, allí se determina que se lograría una ejecución del 80% al finalizar el mes de octubre, de esta manera se lograría una ejecución eficiente durante la vigencia.

Por otra parte, se presentara el detalle de la ejecución real del presupuesto al mes de octubre, el cual plasma la situación de gestión.

**Tabla No. 6(Defensa, 2013) CONSOLIDADO EJECUCION PRESUPUESTAL
UNIDAD DE GESTION GENERAL MINISTERIO DE DEFENSA**

| EJECUCION A MARZO 2013 | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|
| | APROPIACION VIGENTE | COMPROMISO | % | OBLIGACION | % |
| GASTOS DE PERSONAL | \$ 48.475.300.000 | \$ 10.309.520.981 | 21% | \$ 8.498.505.046 | 18% |
| GASTOS GENERALES | \$ 56.129.127.093 | \$ 15.850.431.585 | 28% | \$ 4.133.716.678 | 7% |
| TRANSFERENCIAS | \$ 1.174.238.100.000 | \$ 252.873.202.981 | 22% | \$ 239.008.314.971 | 20% |
| INVERSION | \$ 20.611.000.000 | \$ 3.235.931.307 | 16% | \$ 81.688.748 | 0% |
| TOTAL | \$ 1.299.453.527.093 | \$ 282.269.086.854 | 22% | \$ 251.722.225.443 | 19% |
| EJECUCION A JUNIO 2013 | | | | | |
| | APROPIACION VIGENTE | COMPROMISO | % | OBLIGACION | % |
| GASTOS DE PERSONAL | \$ 50.593.240.600 | \$ 20.918.257.422 | 41% | \$ 18.706.874.419 | 37% |
| GASTOS GENERALES | \$ 43.255.583.683 | \$ 30.677.125.540 | 71% | \$ 14.986.992.323 | 35% |
| TRANSFERENCIAS | \$ 1.128.075.895.005 | \$ 567.329.720.197 | 50% | \$ 562.096.855.552 | 50% |
| INVERSION | \$ 18.611.000.000 | \$ 11.005.713.321 | 59% | \$ 10.475.756.657 | 56% |
| TOTAL | \$ 1.240.535.719.288 | \$ 629.930.816.480 | 51% | \$ 606.266.478.951 | 49% |
| EJECUCION A SEPTIEMBRE 2013 | | | | | |
| | APROPIACION VIGENTE | COMPROMISO | % | OBLIGACION | % |
| GASTOS DE PERSONAL | \$ 47.345.300.000 | \$ 34.787.040.547 | 73% | \$ 29.885.202.082 | 63% |
| GASTOS GENERALES | \$ 45.940.161.846 | \$ 37.179.904.417 | 81% | \$ 25.808.171.146 | 56% |
| TRANSFERENCIAS | \$ 1.103.859.157.701 | \$ 852.346.200.831 | 77% | \$ 837.992.608.441 | 76% |
| INVERSION | \$ 21.611.000.000 | \$ 13.132.240.651 | 61% | \$ 10.977.410.275 | 51% |
| TOTAL | \$ 1.218.755.619.547 | \$ 937.445.386.446 | 77% | \$ 904.663.391.944 | 74% |

EJECUCION GENERAL DE LA UNIDAD DE GESTION GENERAL

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

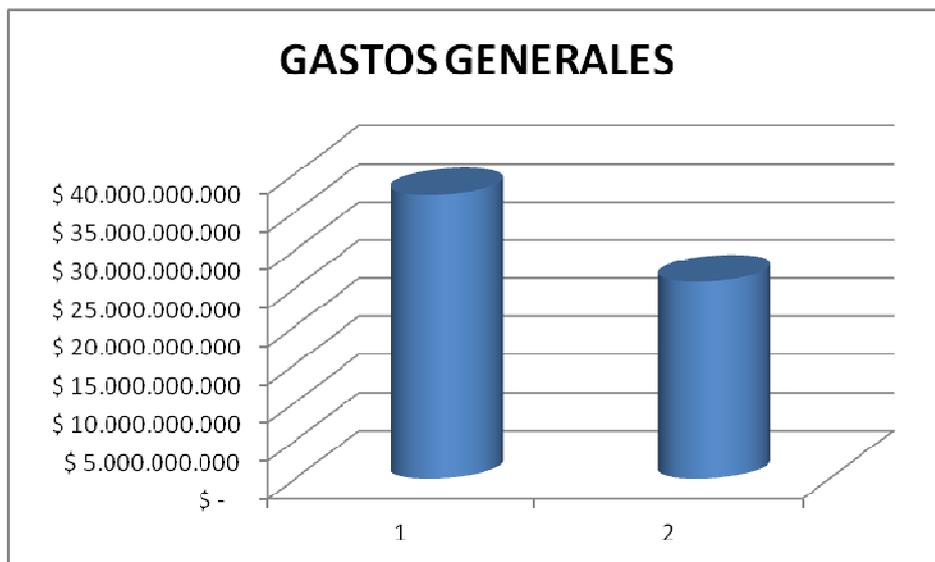
Para medir y analizar el avance de la ejecución presupuestal, se deben tomar las variaciones entre la programación y la ejecución presupuestal tomando el porcentaje de ejecución en el periodo evaluado y la desviación respecto a lo programado, con el fin de tomar las decisiones pertinentes tendientes a optimizar la ejecución.

En el siguiente cuadro se consolida las proyecciones con respecto a lo realmente ejecutado

| RUBRO | APROPIACION VIGENTE | % PROYECTADO COMPROMETID | % EJECUTADO COMPROMETIDO | % PROYECTADO OBLIGADO | % EJECUTADO OBLIGADO |
|--------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| GASTOS DE PERSONAL | \$ 39.477.103.141 | 80% | 78% | 78% | 70% |
| GASTOS GENERALES | \$ 45.714.931.801 | 95% | 86% | 80% | 65% |
| TRANSFERENCIAS | \$ 1.089.859.157.701 | 85% | 86% | 82% | 84% |
| INVERSION | \$ 21.611.000.000 | 100% | 80% | 100% | 68% |



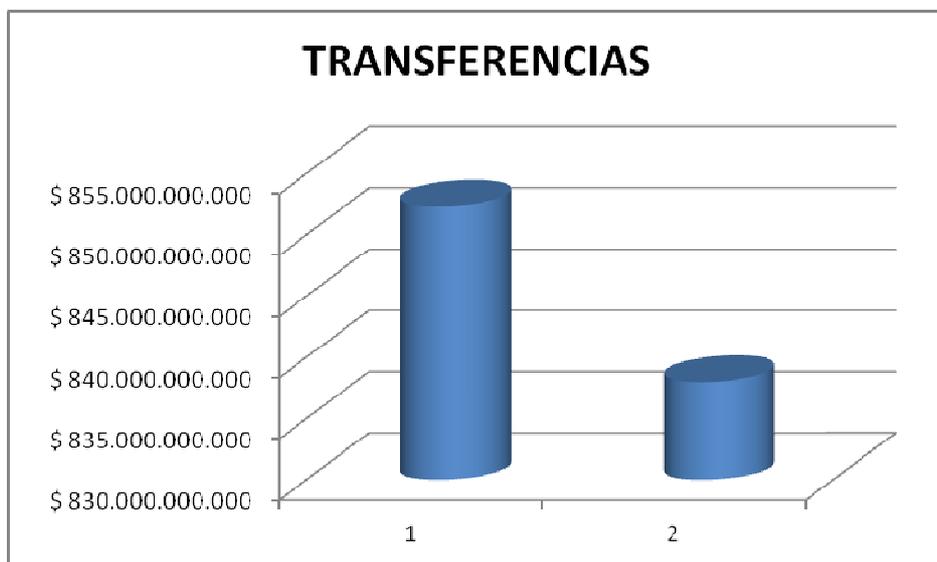
En la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, la ejecución presupuestal del gasto, se hace a través de los ordenadores de gasto designados mediante Resolución, apoyadas por la Gestión Presupuestal del Grupo de Presupuesto, para el caso de la ejecución Gastos de Personal, que incluyen gastos como sueldos, primas, bonificaciones, gastos de representación, subsidios, honorarios, remuneración servicios técnicos y pagos parafiscales, se debe tener en cuenta la proyección remitida por Talento Humano y por el Grupo de Prestaciones Sociales, proyecciones que no fueron calculadas contemplando las vacantes existentes e igualmente el incremento salarial asignado para el 2013, lo anterior genero un déficit en algunos rubros a partir del mes de agosto, lo que obligó al Grupo de Presupuesto a tramitar traslados internos y la solicitud ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Publico la aprobación de una adición al presupuesto por valor de \$1.500.000.000.00., generando un riesgo en los pagos de sueldos y contribuciones. Si bien es cierto que el nivel de ejecución está de acuerdo a las proyecciones es importante tener en cuenta el incremento en el presupuesto asignado lo cual generara un excedente al final de la vigencia, en consecuencia una baja ejecución.



En cuanto a los gastos generales, que incluyen los gastos de mantenimiento, impuestos, equipo de sistemas, vehículos, mobiliario y enseres, combustible y lubricantes, dotación, servicio de aseo, cafetería y restaurante, correo, servicios públicos, seguros, arrendamientos, viáticos al interior y al exterior, y otros gastos por adquisición de servicios. Para el mes de octubre, el monto de ejecución presupuestal se encuentra cercano al 86%, se observa un avance negativo frente a lo proyectado, pues al mes de octubre se planteó comprometer el 95% y obligar el 78%, y la cifra real comprometida corresponde al 86% y lo obligado al 65%, generando una alta variación entre lo comprometido y lo obligado, lo cual corresponde al 20% dadas las ineficiencias en los procesos contractuales, una vez analizados los procesos contractuales, se deduce que la tendencia va enfocada al incumplimiento en los plazos de pago de los contratos firmados, pues al mes de octubre se presenta una ejecución en obligaciones del cuanto a compromisos es aproximada al 80%, por otra parte, se muestra una falta de información por parte de los encargados en cuanto a la solicitud de liberación de recursos, pues al finalizar el contrato y al recibir los bienes o servicios respectivos se presenta que el valor contratado fue inferior, razón por la cual se presenta un recurso disponible que puede ser utilizado en otras necesidades y de esta manera afectar de forma positiva la ejecución.

En forma esquemática se puede determinar que el jefe del Grupo de Adquisiciones es el encargado de verificar permanentemente el cumplimiento oportuno del plan de contratación, el cual se controla mediante el Certificado de Disponibilidad Presupuestal, que es el que garantiza la existencia de recursos y con el cuadro de control de contratos que determina los plazos a cumplir.

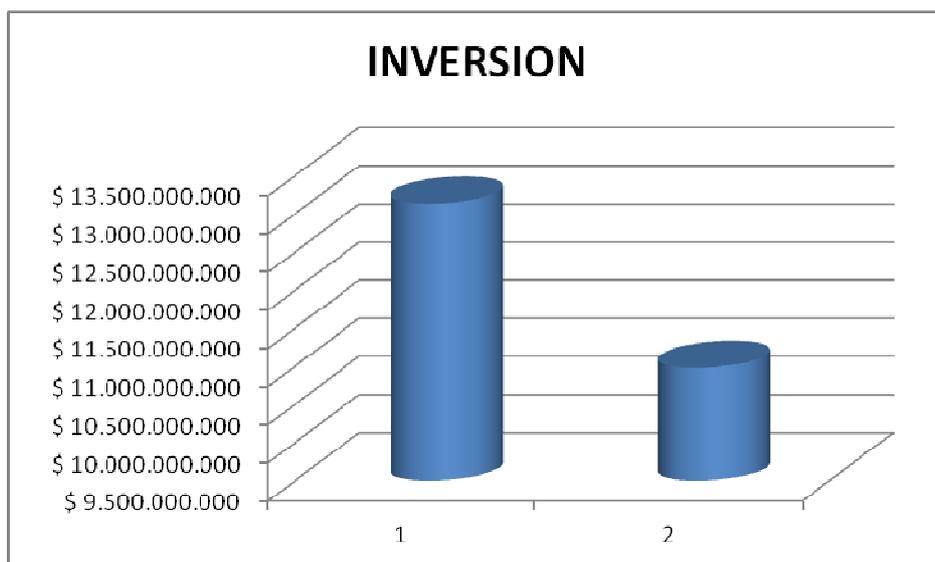
Por otra parte, se evidencia que los contratos que tienen vigencias futuras cuentan con baja ejecución presupuestal para los valores comprometidos en la vigencia actual.



El ordenador del gasto encargado de los pagos por concepto de transferencias están es el Grupo de Prestaciones Sociales, este Grupo es el delegado de remitir las proyecciones de ejecución, la que también se ha visto seriamente afectada por las proyecciones poco acertadas que presentan. Dentro de este concepto se incluyen rubros presupuestales tales como las cuota de auditaje, mesadas pensionales, bonos pensionales, cuotas partes pensionales, cesantías definitivas y parciales, aportes médicos, prestaciones sociales, sentencias y conciliaciones, programa desmovilizados.

El nivel de ejecución presupuestal al mes de octubre llegó al 86% y se obligó el 84%, igualmente por este concepto se generó un déficit en algunos rubros a partir del mes de agosto, lo que obligó al Grupo de Presupuesto a tramitar traslados internos y la solicitud ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público la aprobación de una adición al presupuesto por valor de \$41.000.000.000.00., generando un riesgo en los pagos que se efectuarían hasta el final de la vigencia. Posteriormente los datos presentados por el Grupo de Prestaciones presento una modificación en cuanto a la proyección la cual reducía la necesidad de recursos, lo que limita el cumplimiento de la meta de ejecución.

Como ya se mencionó, dentro de las transferencias se encuentra el pago de las sentencias y conciliaciones (son los fallos proferidos en contra de la fuerzas), su compromiso obligación y pago llegó a una ejecución del 100% a octubre; en el mes de agosto se solicitó adición de recursos por valor de \$100.000.000.000.00, de los cuales a mediados del mes de noviembre serán aprobados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público \$47.000.000.000.00, lo que pone en riesgo el cumplimiento en la ejecución presupuestal al finalizar la vigencia pues se promedia una ejecución mensual de \$35.000.000.000.00, es decir que de acuerdo a las capacidades técnicas y humanas quedaría un saldo de \$12.000.000.000.00 generando una baja ejecución.



De acuerdo a la proyección remitida por cada Gerente de proyecto, se estableció que al mes de octubre se comprometería y obligaría el 100% de la asignación presupuestal, las cifras reales corresponden a un comprometimiento del 80% y una obligación de los recursos del 68%, como es sabido, ocurre que el presupuesto aprobado de inversión sufre una serie de modificaciones durante la vigencia, e igualmente modificaciones a las cifras proyectadas.

Los problemas en la ejecución predominan cuando se declaran desiertos los procesos generando así un nuevo lanzamiento trámite que retarda la adjudicación. Igualmente la falta de comunicación pues no se informa al área de presupuesto los avances o retrasos del proyecto, o en algunos casos se deben liberar recursos por diferencial cambiario.

por lo anteriormente mencionado la ejecución presupuestal al mes de octubre, en lo concerniente a los compromisos está por debajo del 83% y en cuanto a lo obligado se encuentra en un 71%, esta cifra es alarmante pues de acuerdo a lo proyectado al mes de octubre la ejecución en compromisos debería estar por encima del 90% en cuanto a lo obligado por encima del 85%, más aun teniendo en cuenta que a mediados del mes de noviembre se adicionara el presupuesto, razón por la cual se genera un alerta para que se

optimicen las medidas de ejecución pues se evidencia la falta de una clara determinación de prioridades para la asignación de recursos, la debilidad de un sistema de planificación y la falta de información económico-financiera y la falta de vinculación entre la programación presupuestaria y la programación de recursos reales (humanos y materiales), han ocasionado esta baja ejecución, mostrando así que los avances en materia de programación y administración presupuestaria no alcanzaran con los objetivos previstos inicialmente.

CONCLUSIONES

Las entidades ya sea privadas o públicas hacen parte de un medio económico donde la información y necesidades no siempre están cercanas a la realidad, no obstante, existen herramientas para acercarse al entorno real, dentro de ellas se encuentra la planeación asertiva la cual permite sostenerse evitando asumir riesgos innecesarios, por lo tanto las proyecciones y planeación financiera debe tener un alto grado de acierto, contemplando las actividades que puedan realizarse a futuro, integrar políticas y decisiones que los ordenadores del gasto puedan adoptar ante determinadas situaciones y fijar estándares en cuanto a la actuación futura. Las necesidades se deben acoger dentro del presupuesto teniendo en cuenta aquellas que reporten mayor beneficios a la Institución, igualmente las cifras proyectadas se logran estableciendo el logro periódico de metas y objetivos, así como tener claridad acerca de quiénes son los responsables en cada caso.

Las decisiones cotidianas que se adopten en la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, ameritan cambios metodológicos y sustanciales que inicien desde el proceso de formulación del presupuesto hasta la ejecución real en cada mes, estas decisiones deben orientarse a lograr una estrecha relación entre los resultados a obtenerse, los bienes y servicios a adquirirse y las cifras reales a ejecutarse, igualmente deben estar basadas en un sistema de planificación estratégica en el que intervenga todos los actores que hacen parte del proceso de forma responsable, de tal manera que se conviertan en una verdadera

herramienta de programación y gestión, pues es evidente que las proyecciones de ejecución no están bien estructuradas y basadas en datos reales.

Se pretende proponer la unificación de esfuerzos para ejecutar el Presupuesto Público de tal forma que atendiendo a la complejidad de las disciplinas involucradas, también satisfaga la información presupuestaria a principio de claridad y comprensión. Por otra parte se considera necesario apoyar la gestión presupuestaria en el diseño y la aplicación de herramientas tecnológicas que faciliten la sistematización del proceso de evaluación y seguimiento por parte de los ordenadores del gasto, incorporando el uso de indicadores que permitan conocer oportunamente el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas previamente expresados con claridad, con el propósito de que se pueda obtener un cumplimiento efectivo.

La importancia de planear y proyectar el presupuesto, priorizando las necesidades con el propósito de alcanzar altos niveles de ejecución, radica en que si se efectúa un estudio temprano de los problemas y necesidades a satisfacer, diseñando indicadores que involucren distintos sectores, tomando en cuenta las prioridades del gasto y los resultados que se puedan alcanzar, convierten a la institución en una completamente transparente y en la que los resultados se vean reflejados en los altos niveles de ejecución, por otra parte se debe tener en cuenta que la entidad como institución del estado constituye un medio para reflejar los resultados del gobierno en curso, por tanto se debe articular dichos resultados siendo los mismo eficientes y eficaces, fortaleciendo la transparencia en el manejo de los recursos.

Es recomendable, controlar y seguir paralelamente el proceso presupuestario en conjunto, específicamente utilizando la información derivada como herramienta de readecuación y reorientación, en consecuencia, evaluar la gestión y su incidencia objetiva en la ejecución real. Los procesos necesitan ser bien diseñados con el objeto de que los hechos que los expresan puedan ser bien demostrables y auditables. Por último, no puede llevarse a cabo un proceso presupuestario en forma eficiente si no existe un proceso que con base en el

análisis de la ejecución, permita tomar las decisiones correctivas en el momento oportuno y retroalimente la programación futura. Esto implica plantearse el funcionamiento de un sistema de evaluación que posibilite determinar los resultados obtenidos y los recursos reales comparados con la proyección planteada.

BIBLIOGRAFIA

(1991). *Constitucion Politica de Colombia*. Bogotá - Colombia.

Avance Juridico Ministerio de Defensa Nacional. (2013). Bogotá - Colombia.

Avance Juridico Ministerio de Defensa Nacional. (s.f.). Bogotá , Colombia.

Bernal, C. O. (2005). *Cartilla Financiera*. Bogotá.

Bernal, C. O. (2005). *Cartilla Financiera*. Bogotá - Colombia: Imprenta Nacional.

Defensa, G. P. (2013). *Consolidado Ejecucion presupuestal*. Bogotá - Colombia.

Dominguez, D. F. (2012). *Gestion del Presupuesto Publico Colombiano*. En D. F. Dominguez. Bogotá - Colombia.

General, J. d. (2013). *Proyeccion de Gastos de Funcionamiento* . Bogotá.

Jefe Presupuesto Unidad Gestion General Ministerio de Defensa Nacional . (2013). *Informe ejecucion presupuestal* . Bogotá - Colombia.

Publico, C. d. (s.f.). *Aspectos Generales del Proceso Presupuestal Colombiano*. Bogotá - Colombia.

Ruiz, J. E. (2001). *Presupuesto Moderno de Planeacion y Control de Recursos* . Bogotá - Colombia : Mc Graw Hill.