



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

“La planificación institucional y el presupuesto del proceso de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA), año 2015”

Autora: Cobo Vayas, María Cristina

Tutor: Eco. Vayas López, Álvaro Hernán

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Eco. Vayas López Álvaro Hernán, con cédula de ciudadanía N° 1803293787001, en mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el tema: **“LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y EL PRESUPUESTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO (GADMA), AÑO 2015”** desarrollado por María Cristina Cobo Vayas, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho proyecto de investigación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Junio del 2017

TUTOR



Eco. Vayas López Álvaro Hernán

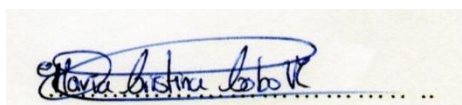
C.C. 1803293787001

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cobo Vayas María Cristina, con cédula de ciudadanía N° 1805110184, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto de Investigación bajo el tema: **“LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y EL PRESUPUESTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO (GADMA), AÑO 2015”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Junio del 2017

AUTORA

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'María Cristina Cobo Vayas'. Below the signature is a horizontal dotted line.

Cobo Vayas María Cristina

C.C. 180511018-4

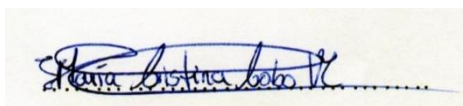
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Junio del 2017

AUTORA

A handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is cursive and appears to read 'María Cristina Cobo Vayas'.

Cobo Vayas María Cristina

C.C. 180511018-4

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto de investigación, sobre el tema: “**LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y EL PRESUPUESTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO (GADMA), AÑO 2015**”, elaborado por Cobo Vayas María Cristina estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio del 2017



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Eco. David Ortiz

MIEMBRO CALIFICADOR



Eco. Emanuel Flores

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi madre, Sonia quien ha estado siempre a mi lado siendo mi guía en todos estos años, dándome el apoyo necesario y demostrándome su amor infinito hacia mí, este sueño que es de nosotras es el fruto de la dedicación, el amor y el esfuerzo que ella ha sabido inculcar en mi cada día, siendo mi fuente de inspiración para llegar hasta esta meta a lo largo de mi carrera. No hay duda que el amor de una madre es capaz de lograr cualquier cosa por encima de todo y gracias a ella estoy ahora en el lugar en el que estoy y soy la mujer que soy.

No puedo dejar de lado a las cómplices de años de amistad y hermandad en las aulas y fuera de ellas, mis amigas Andrea, May, Betty y Cinthia, por siempre estar a mi lado en todo momento y ayudarme a llegar hasta esta meta que años atrás veíamos muy lejana. Sin descuidar a una gran persona Gabriel, que ha sido mí aliento, mi apoyo y mis fuerzas cuando he querido desmayar en este trayecto, por su amor y dedicación en cada momento.

María Cristina C.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a todos quienes formaron parte de mi vida estudiantil a mis maestros y maestras, quienes inculcaron en mi los conocimientos no solo acerca de la carrera, sino también conocimientos de vida, de calidad humana, a todos ellos muchas gracias por toda su paciencia, tiempo y disponibilidad en cada una de las clases.

De manera especial le agradezco al Eco. Álvaro Vayas, más que un maestro ha sido un gran amigo y una excelente persona, quien con paciencia ha sabido guiarme en este tiempo, extendiéndome todas las herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo investigativo.

María Cristina C.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y EL PRESUPUESTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO (GADMA), AÑO 2015”

AUTORA: María Cristina Cobo Vayas

TUTOR: Eco. Álvaro Hernán Vayas López

FECHA: Junio, 2017

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad es importante señalar que dentro del sector público se han dado varios cambios para su correcta administración, acogándose al uso de nuevas y mejoradas herramientas para optimizar los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones de este sector, con el fin de cubrir las necesidades de los usuarios, concluir de manera completa y satisfactoria los periodos económicos y alcanzar los objetivos que se han planteado; mejorando la imagen institucional, mediante el uso constante y actualizado de la planificación que permite ejecutar planes, procesos y proyectos que estén dentro del programa de cada entidad, estableciendo de manera clara las actividades que deben ser cumplidas en un tiempo determinado. Especificando cuales son las personas responsables de cada una de las tareas para medir de mejor manera el avance y desempeño de cada una de ellas; siendo una ayuda para la toma de decisiones más acertadas para llegar a cumplir con los objetivos propuestos a nivel institucional, por otro lado significa un apoyo para medir el cumplimiento del presupuesto que es asignado a estas empresas, incluyendo indicadores de control de este rubro y conocer cuál ha sido la distribución de sus respectivos valores. Es por esto que se considera a la planificación como una herramienta de gran magnitud por cuanto se sustenta conceptual y técnicamente.

PALABRAS DESCRIPTORAS: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA, PRESUPUESTO DE COMPRAS, PROCESO DE COMPRAS PÚBLICAS, CONTROL PRESUPUESTARIO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
ACCOUNTING AND AUDITING RACE

TOPIC: "THE INSTITUTIONAL PLANNING AND THE BUDGET OF THE PUBLIC PROCUREMENT PROCESS OF THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT AMBATO MUNICIPALITY (GADMA), YEAR 2015"

AUTHOR: María Cristina Cobo Vayas

TUTOR: Eco. Álvaro Hernán Vayas López

DATE: June, 2017

ABSTRACT

At present it is important to note that within the public sector there have been several changes for its correct administration, using the new and improved tools to optimize the processes that are carried out within the institutions of this sector, in order to meet the needs of the users, to complete in a complete and satisfactory way the economic periods and to reach the objectives that have been proposed; Improving the institutional image, by means of the constant and updated use of the planning that allows to execute plans, processes and projects that are within the program of each entity, clearly establishing the activities that must be fulfilled in a determined time. Specifying the persons responsible for each of the tasks to better measure the progress and performance of each one of them; Being an aid to make better decisions to achieve the objectives proposed at the institutional level, on the other hand means a support to measure the compliance of the budget that is assigned to these companies, including indicators of control of this item to know which Has been the distribution of their respective values.

KEYWORDS: INSTITUTIONAL PLANNING, ADMINISTRATIVE TOOL, PURCHASE BUDGET, PROCESS OF PUBLIC PURCHASES, BUDGET CONTROL.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Contextualización	2
1.3. ANÁLISIS CRÍTICO	8
1.3.1. Árbol de Problemas	8
1.3.2. Relación Causa-Efecto.....	9
1.3.3. Prognosis.....	17
1.3.4. Formulación del Problema.....	17
1.3.5. Delimitación.....	18
1.3.6. Preguntas Directrices	18
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	19
1.5. OBJETIVOS.....	20
1.5.1 Objetivo General.....	20

1.5.2. Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
2.2. FUNDAMENTACIONES.....	24
2.2.1. Fundamentación Filosófica.....	24
2.2.2. Fundamentación Legal.....	25
2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	46
2.3.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	46
2.3.2. Marco Conceptual Variable Independiente: Planificación Institucional.....	46
2.3.3. Marco conceptual variable dependiente: presupuesto	62
2.4. HIPÓTESIS	72
2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	72
CAPÍTULO III	72
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.1 MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	72
3.1.1. Modalidad Básica de la Investigación	74
3.1.2. Nivel o tipo de Investigación	75
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	77
3.2.1. Población	77
3.2.2. Muestra	77
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	77
3.3.1. Operacionalización de la variable independiente	79
3.3.2. Operacionalización de la variable dependiente	80
3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	82
3.4.1. Plan para la Recolección de Información	82
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	83
3.5.1. Plan de procesamiento de información.....	83
3.5.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados.....	84
CAPÍTULO IV	85
RESULTADOS	85
4.1 PRINCIPALES RESULTADOS.....	85

4.1.1. Resultados.....	85
4.1.1.1. Resultados Variable Independiente: Planificación Institucional.....	85
4.1.1.2. Resultados Variable Dependiente: Presupuesto.....	88
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.	90
4.3 CÁLCULO Z.....	91
4.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	92
4.5. CONCLUSIONES.....	92
4.6. RECOMENDACIONES:	94
Bibliografía	95
ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N°- 1 Estructura del Presupuesto en gastos año 2015.....	10
Tabla N°- 2 Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos (devengado) 2015	12
Tabla N°- 3 Ejecución presupuestaria Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato años 2010 – 2015	14
Tabla N°- 4 Estadísticas de los Procesos de Contratación Pública del año 2015	15
Tabla N°- 5 Directores de Planificación Institucional Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.....	16
Tabla N°- 6 Recolección de Información.....	83
Tabla N°- 7 Cuantificación de Resultados	83
Tabla N°- 8 Datos de la Encuesta	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico N°- 1 Árbol de Problemas.....	9
Gráfico N°- 2 Operacionalización Planificación Institucional.....	79
Gráfico N°- 3 Operacionalización Presupuesto	81
Gráfico N°- 4 Comprobación de Hipótesis	91

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación está orientado a la planificación y su incidencia en el presupuesto y como este debe ejecutarse, para esto se han desarrollado los siguientes capítulos para su respectivo análisis y mayor comprensión del tema.

Capítulo I: Análisis y descripción del problema de investigación, estudiando el estado actual de la planificación institucional y como incide en el presupuesto de los procesos, describiendo el mismo de acuerdo a las directrices de investigación, se da la justificación de la investigación y se plantea objetivos.

Capítulo II: Presenta el Marco teórico, con información de estudios previos acerca del tema, conjuntamente con la fundamentación legal, con criterios de diversos autores sobre el tema de investigación, se hace referencia a la hipótesis del trabajo.

Capítulo III: Metodología, modalidad y enfoque de la investigación, recolección de datos aplicando una encuesta, operacionalización de las variables y descripción de la información obtenida.

Capítulo IV: Detalle de los resultados de la investigación mediante la encuesta aplicada, para realizar la verificación de la hipótesis planteada, se manifiesta limitaciones del estudio, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La planificación Institucional y el presupuesto del proceso de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA), año 2015”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Contexto Macro

En el Ecuador al igual que en otros países se utiliza al presupuesto como una herramienta de planificación dentro de las entidades para la consecución de objetivos estimados en un periodo de tiempo regularmente un año. Los presupuestos son la estimación de los recursos financieros, hace referencia a todos los ingresos pero también a los gastos que se proyectan al principio de un ejercicio, de aquí parte la correcta distribución de los recursos monetarios en cada una de las fases planeadas, debe de igual manera estar sujeto a cambios que pueden presentarse a lo largo de las etapas para maximizar su uso y obtener los resultados previstos.

En el país todo esto se realiza según lo propuesto legalmente en la Constitución de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, como organismo rector del presupuesto ecuatoriano está el Ministerio de Finanzas, que es el encargado de administrar el Presupuesto del Gobierno Central, esta entidad fue constituida en el año de 1830 casi con el nacimiento de la República del Ecuador, iniciando con el nombre de Ministerio de Hacienda; en 1944 fue sustituido por Ministerio del Tesoro en la segunda presidencia del Doctor José María Velasco Ibarra; actualmente como se lo conoce Ministerio de Finanzas fue creado el veinte y cuatro de enero de 1964.

Desde este ente el estado realiza una asignación de los recursos a las instituciones públicas de acuerdo a las necesidades de cada una. Tomando en cuenta que la programación presupuestal está ligada con la planificación estratégica, en la que se detallan metas y objetivos a mediano, corto y largo plazo. La planificación pública del Ecuador se inició con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica en el año de 1954. En 1979 fue sustituida por el Consejo Nacional de Desarrollo; para después en la presidencia del Ingeniero Lucio Gutiérrez, el veinte y dos de febrero del 2004 se crea la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que es el organismo técnico responsable de la planificación nacional, basándose en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Actualmente, el gobierno del Economista Rafael Correa, ha implementado el sistema integrado en el sector público, el cual mediante la constitución y la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo han establecido objetivos tanto nacionales como estratégicos, para mejorar la estructura pública. Sin embargo los administradores de instituciones del estado no han utilizado de manera responsable los recursos de los que se les ha dotado, por tanto se han encontrado grandes problemas en la gestión gubernamental.

Se han propuesto varios cambios para el mejoramiento del desarrollo de las actividades empresariales y la gestión de los recursos monetarios asignados para cada institución del estado con el fin de optimizar los procesos incluyendo a todas las áreas de una institución y de esta manera obtener los resultados que se planeados, no obstante a pesar de estas reformas, las normativas respectivas no son aplicadas de forma acertada y esto es un factor importante al momento de cumplir con las metas institucionales.

Contexto Meso

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), tienen autonomía política que les permite llevar a cabo procedimientos para su desarrollo de acuerdo a la circunscripción territorial en la que se encuentren, tienen la capacidad de ejercer sus propias competencias bajo su responsabilidad, emitiendo normas y políticas que

regirán dentro de sus límites, autonomía administrativa que les da el completo control de sus recursos tanto humanos como materiales y la libertad de gestionarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos propuestos y por ultimo autonomía financiera para recibir los recursos que les corresponde del Presupuesto General del Estado y de igual manera la autoridad para obtener sus propios recursos financieros.

Estos están administrados por principios, tales como la solidaridad, subsidiariedad, equidad, integración y participación ciudadana, realizan su administración de acuerdo a la circunscripción territorial a la que pertenezcan para promover el desarrollo y la garantía del buen vivir a los ciudadanos estos generarán sus propios patrimonios financieros y participarán de las utilidades del estado.

La Constitución de la República en su Capítulo Quinto, establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben tomar parte de al menos el 15% de los ingresos permanentes y de no menos del 5% de los ingresos no permanentes que correspondan al Estado. Las distribuciones que se realizan cada año se hacen de acuerdo a los requerimientos de cada GAD, tomando en cuenta a la población, sus necesidades y el mejoramiento de su nivel de vida, cumpliendo de manera eficaz con cada uno de las metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos que cada una de estas instituciones se haya planteado. También menciona que cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, planteará sus propias competencias de acuerdo a sus necesidades, dichas competencias serán transferidas con los recursos requeridos.

El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), dentro de la Sección Segunda garantiza la dotación igualitaria a todos los ciudadanos y ciudadanas del país, de los bienes y servicios que se establezcan en cada una de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de acuerdo a cada una de sus necesidades. Menciona también que recibirán el 21% de los ingresos permanentes y del 15% de los ingresos no permanente del Presupuesto General del Estado.

En base a las competencias de cada uno de los gobiernos, se asignarán recursos tomando como año base el 2010, los montos serán repartidos de la siguiente manera:

27 % para los Consejos Provinciales,

67% para los Municipios y Distritos Metropolitanos, y

6% para las Juntas Parroquiales.

Dentro de estos gobiernos, el presupuesto está adaptado a los planes de cada una de las circunscripciones territoriales, garantizando la equidad de los recursos, todo lo que se financie con estos recursos públicos, sean programas o proyectos, estarán sujetos a evaluación al final de su vencimiento. El plazo que rige para el presupuesto es de un ejercicio económico completo, es decir iniciando el primero de enero y finalizando el treinta y uno de diciembre de cada año, en este periodo de certificará y se ejecutará la utilización de los valores proyectados.

Todos los departamentos que conforman los Gobiernos Autónomos Descentralizados preparan su plan operativo anual mismo que contendrá información acerca de las necesidades públicas que se van a solucionar, incluyendo objetivos y metas especificando los recursos que son necesarios para su consecución, al mismo tiempo deben realizar su presupuesto, contemplando los ingresos y gastos que han sido previstos, antes del diez de septiembre de cada año, para el año siguiente.

Los encargados de la dirección financiera deberán preparar una proyección de los ingresos que se llevará a cabo el próximo ejercicio económico, esto se deberá hacer en base a la suma del promedio de los incrementos sufridos en la recaudación de los últimos tres años añadiéndole la suma de la recaudación del año anterior. De este resultado se podrá disminuir o aumentar valores de acuerdo a las condiciones económicas y fiscales o a disposiciones legales que modifiquen las fuentes de ingreso, en este caso la recaudación. Luego de realizar la proyección de gastos estimada, los encargados del área financiera tendrán hasta el quince de agosto para establecer el cálculo definitivo de ingresos, así también cada una de las dependencias deberán formular sus respectivos presupuestos proyectados.

El cálculo definitivo de ingresos, mencionado con anterioridad, se presentará en la asamblea local o el organismo que se establezca como máxima autoridad de participación ciudadana, para la definición de las inversiones que deben tener prioridad en el año, teniendo en cuenta el límite presupuestario, en función del plan de desarrollo y de ordenamiento territorial que estará incluido en los presupuestos que serán presentados por cada una de las dependencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Los programas presupuestales realizados por las dependencias, deben ser presentados a la dirección financiera incluyendo en ellos observaciones acerca de los rubros y justificando debidamente toda la información, hasta el treinta de septiembre de cada año. Por otro lado la máxima autoridad que sea representante de estos gobiernos debe presentar el presupuesto definitivo al órgano legislativo local correspondiente hasta el treinta y uno de octubre, anexando todos los documentos e informes que con anterioridad los responsables de la dirección financiera y de planificación le extendieron para su preparación. Entre dichos documentos deberá constar la liquidación del presupuesto anterior y el estado de ingresos y gastos efectivos del primer semestre del año en curso.

Dentro del proceso de aprobación del presupuesto la comisión del legislativo local hará un estudio del proyecto y emitirá su informe correspondiente hasta el veinte de noviembre el cual contendrá sugerencias acerca del proyecto siempre y cuando estos no involucren eliminación o disminución de gastos, el análisis se hará por programas y subprogramas en cuanto a todos lo señalado en los planes de cada una de las áreas de estos gobiernos. Luego de esta aprobación el presupuesto entrará en vigencia desde el primero de enero de cada año.

Al dar paso al presupuesto que entrará en vigencia cada uno de los responsables departamentales en conjunto con la dirección financiera y la de planificación realizarán la programación de actividades respectivas, que serán desarrolladas trimestralmente en concordancia con el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, estos calendarios serán estudiados por los funcionarios antes mencionados para fijar el límite de gastos de cada programa.

La información presupuestaria de estas entidades, es de carácter pública, su proceso y utilización debe ser de pleno conocimiento para la población mediante los medios que utilicen cada uno, sean páginas web institucionales y de no poseerlas se anunciarán en los medios apropiados a sus condiciones. Las personas encargadas de administrar la información financiera y presupuestaria de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, enviarán dicha todo lo competente a cédulas presupuestarias y balances financieros a los entes rectores de finanzas públicas y planificación nacional, mediante documentos tanto físicos como digitales.

Contexto Micro

Dentro de la provincia de Tungurahua, se ubica como cabecera cantonal Ambato fundada el seis de diciembre de 1698, por tal motivo el estudio del presente trabajo investigativo se llevará a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato que es una entidad del gobierno seccional misma que es la encargada de la administración del cantón de manera independiente del gobierno central, de este organismo no se hallan antecedentes históricos por lo que se toma como año de constitución la fecha de inicio de sus actividades siendo el veinte de septiembre del año de 1756, el representante del poder ejecutivo y máxima autoridad del gobierno autónomo es el alcalde, quien es elegido mediante voto popular para un periodo de 4 años con la opción de reelección indefinida, para el actual período se desempeña en funciones de Alcalde el Ingeniero Luis Amoroso.

En esta institución el plan presupuestario anual se lleva a cabo según las programaciones de cada uno de sus departamentos, de igual manera cumple con el plan de desarrollo y ordenamiento territorial que es un instrumento de planificación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para guiar la toma de decisiones estratégicas del desarrollo del territorio y la gestión correcta de los recursos que destinan para el cumplimiento de los objetivos, aquí tiene lugar el Consejo de Planificación que se constituye con el objetivo de participar en el proceso de formulación de los planes propios de la entidad verificando que las programaciones presupuestarias y de inversión tengan relación al plan de desarrollo, emitiendo una

resolución favorable para su aprobación y ejecución y de esta manera al término de un período evaluar los resultados obtenidos.

El componente presupuesto se maneja dentro de esta entidad según lo planificado para el año fiscal, tomando en cuenta las necesidades de cada dependencia y en general cuales son las necesidades que tiene la provincia y el cantón para desarrollar las actividades necesarias; y de esta manera cumplir con la demanda de los habitantes que son los principales beneficiarios. El departamento de planificación tiene un papel importante, puesto que de aquí se coordinan todos los procesos, se da seguimiento de sus avances e informa acerca de novedades y de existir cambios los programa, en conjunto con el departamento financiero ayudan al desarrollo de los procesos de contratación de bienes y servicios, ajustando el presupuesto y permitiendo que se optimice a lo máximo para llegar a las metas que se han planteado.

1.3. ANÁLISIS CRÍTICO

1.3.1. Árbol de Problemas

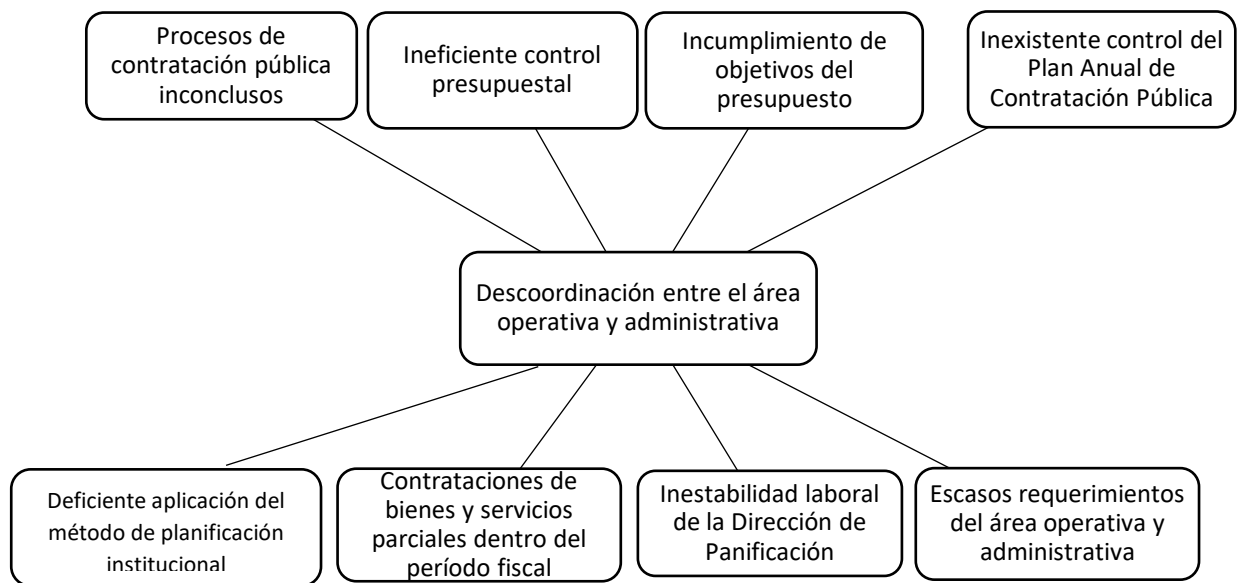


Gráfico N° - 1Árbol de Problemas
Autor: Cristina Cobo.

Fuente: Cristina Cobo.

1.3.2.Relación Causa-Efecto

La deficiente planificación dentro de la institución se ve reflejada en la afectación de los procesos, puesto que estos no se concluyen en el tiempo establecido o no se tiene la completa seguridad de cuáles son los requerimientos que son necesarios para poder abastecerse completamente. Lo que representa un retraso en las contrataciones de bienes y servicios y el presupuesto se ve mal utilizado y en muchas ocasiones desperdiciado, aportando a que los objetivos y metas que se han planteado no se cumplan plenamente y los resultados en el año fiscal no son los esperados.

Uno de los factores que perjudica el alcance de los objetivos institucionales se encuentra en la inestabilidad laboral que se presenta dentro de la Dirección Administrativa, puesto que aquí es donde se encuentra la unidad central que controla la distribución del presupuesto de esta entidad para llevar a cabo las contrataciones y compras que están previstas en el año, el cambio constante de jefes dentro de este departamento, que por lo general es cada tres meses, hace que los planes de

contratación no se concreten y se mantengan inconclusos ya que no existe la información completa de las fases en las que queda cada uno de los contratos.

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2015

DENOMINACIÓN	PRESUPUESTO 2015	REPRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO
Gastos en personal	\$23.684.400,57	15.25%
Bienes y Servicios de consumo	\$13.581.332,54	8.74%
Gastos Financieros	\$2.989.00,00	1.92%
Otros Gastos Corrientes	\$542.609,00	0.35%
Transferencias y Donaciones Corrientes	\$1.923.059,51	1.24%
Gastos en personal para Inversión	\$1.848.371,00	1.19%
Bienes y servicios para Inversión	\$6.725.401,00	4.33%
Obras Públicas	\$84.460.932,00	54.37%
Transferencias y donaciones para Inversión	\$8.300.323,00	5.34%
Bienes de larga duración	\$8732.604,38	5.62%
Amortización de la Deuda Pública	\$2.386.000,00	1.54%
Pasivo Circulante	\$177.080,00	0.11%
TOTAL PRESUPUESTO	\$155.351.113,00	100%

Tabla N°- 1Estructura del Presupuesto en gastos año 2015

Autor: Cristina Cobo

Fuente: Cédulas presupuestarias E-Sigef

- Los **Gastos en Personal** registran los gastos por las obligaciones con los servidores y trabajadores de la Municipalidad, por servicios prestados.

- Los **Gastos en Bienes y Servicios de Capital** comprenden los gastos necesarios para el funcionamiento operacional de la institución.
- **Gastos Financieros** son aquellos rubros destinados a cubrir intereses, descuentos, comisiones y otras cargas de la deuda pública interna y externa.
- **Otros gastos corrientes** registran aquellos gastos de impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones, dietas y otros originados en las actividades operacionales del Estado.
- **Las transferencias y donaciones corrientes** comprenden las subvenciones sin contraprestación, otorgados por el Estado para fines operativos.
- **Gastos en personal para Inversión** representan a los gastos por obligaciones a favor de los servidores y trabajadores, por servicios prestados en programas sociales o proyectos de formación de obra pública.
- **Los bienes y servicios para Inversión** comprenden los gastos necesarios para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de programas sociales o proyectos de formación de obra pública de la Municipalidad.
- **Obras Publicas** se refiere a los gastos para las construcciones públicas contratadas con terceras personas.
- **Transferencias y donaciones de capital** son las subvenciones sin contraprestación, destinadas a proyectos y programas de inversión.
- **Bienes de larga duración** comprenden los gastos destinados a la adquisición de bienes muebles, inmuebles e intangibles para incorporar a la propiedad pública.
- **Amortización de la deuda** gastos incurridos para redimir o amortizar obligaciones provenientes de la colocación de títulos y valores emitidos por entidades del sector público y de la contratación de préstamos internos y externos.
- **Pasivo Circulante** que son las obligaciones pendientes de pago del ejercicio fiscal anterior.

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS

(DEVENGADO) 2015

Denominación	Presupuesto 2015	Devengado 2015	Diferencia de ejecución	% de ejecución
Gasto Corriente	\$42.720.401,62	\$35.514.769,82	\$7.205.631,80	83.13%
Gastos en personal	\$23.684.400,57	\$20.937.413,10	\$2.746.987,47	88.40%
Bienes y servicios de consumo	\$13.581.332,54	\$9.945.177,27	\$3.636.155,27	72.23%
Gastos financieros	\$2.898.000,00	\$2.780.189,79	\$208.810,21	93.01%
Otros gastos corrientes	\$542.609,00	\$413.434,64	\$129.174,36	76.19%
Transferencias y donaciones corrientes	\$1.923.059,51	\$1.438.555,02	\$848.504,49	74.81%
Gastos de Inversión	\$101.335.027,00	\$36.417.497,36	\$64.917.529,64	35.94%
Gastos en personal para inversión	\$1.848.317,00	\$1.536.530,91	\$311.840,09	83.13%
Bienes y servicios para inversión	\$6.725.401,00	\$2.506.367,46	\$4.219.033,54	37.27%
Obras públicas	\$84.460.932,00	\$24.531.734,99	\$59.929.197,01	29.05%
Transferencias y donaciones para inversión	\$8.300.323,00	\$7.842.864,00	\$457.459,00	94.49%
Gastos de Capital	\$8.732.604,38	\$3.754.257,65	\$4.978.346,73	42.99%
Bienes de larga duración	\$8.732.604,38	\$3.754.257,65	\$4.978.346,73	42.99%
Aplicación de financiamiento	\$2.563.080,00	\$2.342.609,64	\$220.443,41	91.40%
Amortización de la deuda	\$2.386.000,00	\$2.341.609,64	\$44.390,36	98.14%
Pasivo Circulante	\$177.080,00	\$1.026,95	\$176.053,05	0.58%
TOTAL PRESUPUESTO	\$155.351.113,00	\$78.029.161,42	\$77.321.951,58	50.23%

Tabla N°- 2 Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos (devengado) 2015

Autor: Cristina Cobo

Fuente: Cédulas presupuestarias E-Sigef

Los **Gastos Corrientes** se ejecutaron en un 83.13% en el ejercicio fiscal 2015.

- El **Gasto en personal** se ejecutó en un 88.40% del total de lo planificado, el pago para el personal que se acoge al beneficio por jubilación y renunciavoluntaria fue cumplido en su totalidad pues sobrepasa el 99%.
- Los **Gastos por bienes y servicios de consumo** tuvo una ejecución del 73.23% de lo planificado, de todos los gastos en este grupo los asignados para Servicio de seguridad y Vigilancia se incrementó por la necesidad de más guardias de seguridad en las diferentes dependencias municipales.
- Los **Gastos financieros** tienen una ejecución del 93.01% que corresponde al gasto efectuado de acuerdo al pago del servicio de la deuda de los créditos otorgados por el BEDE.
- **Otros gastos corrientes** su ejecución es del 76.19%, corresponde a partidas generales por contratación de seguros, comisiones bancarias, costas judiciales, etc.
- Las **Transferencias y donaciones corrientes** se ejecutaron en el 74.81%.

Los **Gastos de inversión** para el ejercicio 2015 se ejecutaron en un 35.94% valor que no considera los anticipos entregados por las diferentes obras; estos gastos se dividen en tres partes:

- Los **gastos operativos para inversión** corresponden a gastos de inversión en personal, bienes y servicios de consumo y seguros, relacionados con actividades de los departamentos de Planificación, Planeación Estratégica, Obras Públicas, quienes realizan actividades administrativas, estudios, consultorías, supervisión y fiscalización de obras.
- La segunda parte comprende **Obras públicas** que se ha cumplido con el 29.51% de lo planificado, se considera el pago efectivo de planillas de obras, liquidación de contratos de los proyectos contemplados en el Plan Obras 2015.
- Los **Gastos de capital** se han ejecutado en un 42.99% de los planificado, este particular se origina por que no se certificó la partida presupuestaria en razón de que no se recibió por parte del Gobierno Central las transferencias por los meses de noviembre y diciembre.
- Los **Gastos de financiamiento** comprende el pago del capital de los créditos otorgados por el Banco del Estado y es ejecutado en un 91.40%.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE
AMBATO AÑOS 2010 – 2015

EJERCICIO	TOTAL PRESUPUESTADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% EJECUTADO
2010	\$ 68.146.223,00	\$ 40.185.944,10	58.74%
2011	\$ 87.318.644,00	\$ 55.271.199,78	63.30%
2012	\$ 108.939.660,00	\$ 53.223.974,83	48.86%
2013	\$ 133.590.168,00	\$ 78.133.633,34	58.49%
2014	\$ 147.103.950,00	\$ 95.284.188,00	64.77%
2015	\$ 155.351.113,00	\$ 78.029.161,42	50.23%

Tabla N°- 3 Ejecución presupuestaria Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato años 2010 – 2015

Autor: Cristina Cobo

Fuente: Sistema E-sigef

En la representación anterior se puede observar que los montos presupuestados de los años estudiados son mayores al gasto total, esto se da debido a varios factores por ejemplo algunos proyectos o programas que tiene como plazo de ejecución un año o más están presupuestados por el valor total del contrato mas no por periodos, otra variable es que al momento de realizar el concurso para la elección de los proveedores de bienes y servicios en el proceso de puja, los valores de contratación bajan de acuerdo a cada proveedor y no se utiliza el presupuesto inicialmente planificado.

**ESTADÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL
AÑO 2015**

PROCESOS	NUMERO DE PROCESOS	VALOR ADJUDICADO	PORCENTAJE EN RELACION AL PAC
SUBASTAS BIENES O SERVICIOS NORMALIZADOS	113	\$ 6.010.923,00	11%
CONSULTORIAS CONTRATACION DIRECTA	43	\$ 903.322,71	2%
CONSULTORIAS LISTA CORTA	2	\$ 214.143,96	0,4%
CONSULTORIA CONCURSO PUBLICO	2	\$ 1.232.165,91	2,21%
COTIZACION DE BIENES Y SERVICIOS	3	\$ 865.561,76	1,55%
FERIAS INCLUSIVAS	3	\$ 272.700,92	0,49%
REGIMEN ESPECIAL	75	\$ 828.708,31	1,48%
MENOR CUANTIA OBRAS	26	\$ 2.733.310,28	4,89%
COTIZACION DE OBRAS	11	\$ 6.745.780,51	12,08%
LICITACION DE OBRAS	3	\$ 13.560.501,59	24,28%
CONTRATACION DIRECTA POR TERMINACION UNILATERAL	1	\$ 2.263.953,46	4,05%
LICITACIÓN DE SEGUROS	2	\$ 36.963,57	0,07%
PUBLICACION ESPECIAL	22	\$ 62.328,05	0,11%
CATALOGO ELECTRONICO	24	\$ 456.194,25	0,82%
INFIMA CUANTIA	1097	\$ 1.504.542,68	2,69%
Cantidades Totales	1427	\$ 37.691.100,96	67,48%
TOTAL DEL PAC 2015		\$ 55.851.409,00	100,00%

Tabla N°- 4 Estadísticas de los Procesos de Contratación Pública del año 2015

Autor: Cristina Cobo

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, Dpto. de Contratación Pública.

En lo que respecta al año 2015 se debe indicar que se ejecutó un total de 1427 procesos, en 15 modalidades diferentes siendo las de mayor volumen las obras que se contrataron por un total de \$ 23.039.592,38 divididas en: menor cuantía, cotización y licitación; el valor de la ejecución total de los procesos realizados ascendió a la suma de \$ 37.691.100,96 lo que representa el cumplimiento del 67.49% del Plan Anual de Contrataciones de ese año, mismo que ascendía al valor de \$ 55.841.409,00.

Cabe recalcar que todos los procesos que fueron planificados inicialmente se ejecutaron al final del año fiscal, es decir un total de 1427; el presupuesto del Plan Anual de Contrataciones no se encuentra documentado al 100% de su cumplimiento debido a que existen procesos registrados en el sistema como es el caso de construcción de obras públicas que al ser proyectos con una duración de más de un año aun no estaban finalizados dentro del periodo 2015, por lo tanto constaran en el año 2016.

Otra razón para que el presupuesto no se ejecute en su totalidad, es que existen procesos que se presupuestan por un valor total inicial pero dentro del proceso normal de la contratación de bienes y servicios en la fase conocida como “puja” se negocia el precio de los proyectos de acuerdo a las ofertas que los participantes calificados manifiesten hasta elegir el valor más conveniente.

**DIRECTORES DE PLANIFICACION INSTITUCIONAL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPALIDAD DE AMBATO**

Nombre	Fecha inicio de actividades	Fecha finalización de actividades	Tiempo de estadía en el puesto
Ing. Manuel Guzmán	Septiembre 2013	Agosto 2014	11 meses
Arq. Danilo Galarza	Octubre 2014	Enero 2015	3 meses
Ing. Mauricio Villacreses	Febrero 2015	Septiembre 2015	7 meses
Arq. Claudia Balseca	Noviembre 2015	Actualmente	17 meses

Tabla N°- 5 Directores de Planificación Institucional Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

Autor: Cristina Cobo

Fuente: Dpto. Planificación Institucional GADMA

La rotación de los Directores de Planificación del GADMA, es variable dentro del período 2013 – 2015, debido al cambio de Gobierno Provincial, razón por la cual han ido cambiando constantemente y ninguno ha tenido una estabilidad de más de un año, a excepción de la Directora Actual.

1.3.3. Prognosis

Hoy en día una de las herramientas más empleadas por las empresas del sector público y privado es la planificación, que centra todo su procedimiento para el desarrollo de sus actividades dentro de sus periodos fiscales, este elemento este elemento es de gran importancia y ayuda para ejecutar los planes departamentales dentro de las instituciones.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, al no disponer de un correcto Plan Anual de Contratación (PAC), estructurado en base a los requerimientos de cada una de sus unidades, no podrá generar una planificación eficiente y por consiguiente no cumplirá con los objetivos institucionales, por lo tanto quienes están delante de cada proceso desarrollarán las tareas asignadas de la manera que se espera puesto que no tienen claro lo que deben hacer, y la ejecución de los procedimientos se verá afectada significativamente en el nivel de cumplimiento del presupuesto asignado.

Luego de este corto análisis, se diría que la planificación se debe estructurar cuidadosamente en base a las necesidades de cada unidad de la entidad, para que la organización sea más analizada y poder atender cada requerimiento a tiempo y utilizando los recursos necesarios para lograr la satisfacción de las personas que se favorecen de los procesos de contratación, caso contrario el componente presupuesto sufrirá un desfase que se verá reflejado en los resultados al final del ejercicio; que no tendrá justificaciones, por lo tanto existirán procedimientos que no se van a terminar y para los períodos siguientes será un problema su conclusión, ya que la planificación deberá tener cambios constantes sin resultados coherentes.

1.3.4. Formulación del Problema

¿Es la deficiente planificación institucional la principal causa de la inadecuada coordinación entre el área operativa y administrativa, lo que conlleva a una ineficiente ejecución presupuestaria del proceso de contratación pública, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato?

Variable Independiente: Planificación Institucional

Variable Dependiente: Presupuesto

1.3.5. Delimitación

- Campo: Administración
- Área: Planificación estratégica
- Aspecto: La planificación en la ejecución presupuestaria
- Temporal:

Tiempos del problema: Año 2015

La investigación de desarrolló de octubre de 2016 a marzo de 2017.

Espacial: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

1.3.6. Preguntas Directrices

- ¿Cómo la planificación institucional afecta la ejecución y conclusión de los procesos?
- ¿La falta de conocimiento por parte de los servidores acerca de la planificación es un factor para el incumplimiento de las tareas correspondientes?
- ¿De qué manera perjudica la descoordinación de las áreas la planificación del Gobierno Autónomos Descentralizado Municipalidad de Ambato?
- ¿Es importante contar con todos los requerimientos del área operativa y administrativa para realizar una correcta planificación?
- ¿En qué forma el desempeño de los servidores al realizar sus tareas contribuyen a la consecución de metas?
- ¿El componente presupuesto está vinculado con la planificación institucional?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Como preámbulo del tema a investigar, se conoce como contratación pública a las operaciones ligadas a la adquisición o arrendamiento de bienes, la ejecución de obras públicas o la prestación de servicios incluidos los servicios referentes a la consultoría.

En el país, dicho procedimiento aún se encuentra como un tema lleno de desconocimiento, puesto que no se le presta la importancia ni se le dedica el estudio que requiere un tema de tal magnitud dentro del sector público.

Dentro de los varios problemas que se pueden observar dentro del Municipio de Ambato, se toma especial atención la inadecuada coordinación entre el área operativa y administrativa, al momento de realizar la planificación para constituir el Plan Anual de Contratación, esto se presente al no tomar en cuenta todos los requerimientos y necesidades de cada uno de los departamentos que conforman esta entidad; dando como resultado que los procesos no se culminen con normalidad y la ejecución de los planes no sea satisfactoria.

El interés principal al realizar la presente investigación es demostrar, cómo el presupuesto es utilizado en los procesos de contratación pública que se realizan dentro del GAD Ambato. Mediante un estudio adecuado se logrará conocer los procedimientos que se llevan a cabo dentro de esta institución, a fin de que los mismos sean llevados con eficiencia y eficacia para lograr una coordinación entre las áreas que integran esta institución y de esta manera se pueda tener una mayor satisfacción tanto de las personas que forman parte internamente como de los ciudadanos que son los principales beneficiados.

Al contar con lineamientos claros, cada responsable enfoca sus esfuerzos para desarrollar de la mejor manera las tareas que son encomendadas para que cada uno de los procesos sea culminado exitosamente sin ningún inconveniente y de esta forma obtener los resultados planeados.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

- Estudiar la planificación institucional en el presupuesto del proceso de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, para mejorar la coordinación entre el área operativa y administrativa.

1.5.2. Objetivos específicos

- Evaluar la planificación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, para posteriormente determinar falencias.
- Medir el nivel de cumplimiento del presupuesto acorde con los objetivos, planes y programas.
- Sugerir la reestructuración del contenido del Plan Anual de Contratación Pública (PAC), en coordinación con cada una de las áreas de la entidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Inicialmente las leyes que regulaban los procesos de contratación pública en el país, no eran de mayor ayuda en este campo, puesto que los casos de corrupción en varios procedimientos se evidenciaban en el despilfarro de recursos y las empresas del sector público no tenían el control necesario en este tema; por motivos como estos de acuerdo al Plan del Gobierno Actual para lograr cambios en esta materia, se expidió la nueva Ley Orgánica de Contratación Pública, que se aprobó el veinte y dos de julio de 2008, conjuntamente con su Reglamento General publicado el ocho de agosto del mismo año.

Con la Asamblea del año 2008 se ratifica la creación de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en su contenido se determina la reestructuración del sector público, tomando como base la planificación de los procedimientos que se deben cumplir en las entidades de este sector con el fin de llegar a obtener los resultados planteados a nivel nacional.

Después de las conclusiones se determina que la planificación es una de las herramientas con más importancia, para la vida institucional, sea pública o privada; ofreciendo una visión clara y firme de a donde se quiere llegar mediante la puesta en marcha de los procesos correctos para ofrecer servicios eficientes.

(**Tixcilema, 2015**), en su investigación titulada “Levantamiento de procesos y su relación con la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato (GADMA), provincia de Tungurahua”

Conclusiones

- Mediante el análisis realizado en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, se pudo constatar que no están definidas claramente las fases para un adecuado levantamiento de procesos.
- La investigación de los procesos se realiza de manera oportuna, pero no en su totalidad, por lo que se requiere un plan establecido de cada uno de los procesos para tener una organización óptima dentro de la Dirección.
- Se puede evidenciar que los que integran Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, en su mayoría no tiene identificados claramente los procesos que se desarrollan en su área de trabajo correspondiente, lo que dificulta sus labores.
- Es necesario contar con un mayor control en los procesos que se realizan, ya que al no tener un control de los mismos el personal no va a tener un alto rendimiento en las actividades que realiza.

Esta investigación aporta conocimientos del estado de la planificación dentro de la institución, concluyendo que los procesos son desconocidos y en gran parte no se logran terminar, por lo que es importante la reestructuración de los planes estratégicos institucionales para lograr mejoras.

(**Núñez, 2015**), en su trabajo “Desarrollo de la Planificación estratégica y diseño de un sistema de Control y Evaluación de gestión institucional de EMASEO EP, para el periodo 2015-2018”

Conclusiones

- El modelo de planificación aplicado en EMASEO EP no es el adecuado, se evidencia la falta de interrelación entre el nivel estratégico y el nivel ejecutor de la estrategia; acrecentando por procesos de seguimiento y evaluación deficientes que no permiten establecer e implementar oportunamente medidas preventivas y correctivas tendientes al cumplimiento de la programación de actividades y metas.
- La adopción de un plan estratégico, responde a la necesidad de cumplir con los requerimientos ciudadanos.

El aporte de este trabajo investigativo, deja ver que la relación entre los niveles encargados de la planificación y el área administrativa, debe ser de manera clara y precisa para satisfacer las necesidades de cada área y lograr el alcance de las metas propuestas.

(Chávez, 2015), en su investigación “La planificación y aplicación presupuestaria y su incidencia para la contratación pública”

Conclusiones

- Para lograr una adecuada ejecución presupuestaria es preciso que, elaboren una programación anual y plurianual, constituyéndose en el pilar fundamental de desarrollo de la entidad.
- El presupuesto, Plan Operativo, Plan de Compras, Procesos de Contratación Pública , tienen en común el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas, cuyo propósito es identificar prioridades que permitan la asignación de recursos.
- La contratación pública no es más que la integración de todos los actores que intervienen en los procesos de contratación, cuyo objetivo fundamental es adoptar procesos de contratación con absoluta transparencia optimizando el gasto público.

La planificación es un factor que afecta la situación financiera de la entidad, por lo que es fundamental que en la presente investigación se establezcan objetivos, programas y proyectos que se fijen en beneficio de la colectividad y por ende de la

instrucción, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades institucionales y ciudadanas mediante la ejecución de los procesos.

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación Filosófica

La presente investigación, se fundamenta en el paradigma positivista basado en la investigación cuantitativa.

Según **García Salinero. Julia (2004: INTERNET)**. Señala que el enfoque científico más tradicional se apoya en la filosofía del positivismo que se dio en el siglo XIX (Locke, Comte, Newton), reflejo de un pensamiento más amplio denominado modernismo.

El positivismo abarca la ideología de que se pueden conseguir explicaciones objetivas del mundo. Para este enfoque la realidad es algo exterior, ajeno, objetivo que se debe estudiar y por lo tanto obligatoriamente darse a conocer.

En definitiva el paradigma de las Ciencias Naturales, parte de un principio de que todo fenómeno natural es regular, ordenado y responde a una causa objetiva que lo explicaría, independientemente del observador de ese fenómeno. Para un ejemplo más claro, si una joven sufre un proceso de anorexia, el investigador supone que existe una o varias causas que subyacen a ese problema, trata de encontrar las explicaciones y las respuestas que necesita para estudiar más a fondo el problema.

Por la importancia que tiene el concepto “realidad objetiva”, los científicos que se apoyan en este paradigma intentan ser lo más objetivo posible en la explicación que dan acerca del fenómeno a estudiar, manteniendo al margen de la investigación sus valores, creencias y pensamientos respecto al tema que se está estudiando.

La investigación denominada cuantitativa está vinculada a esta tradición del pensamiento positivista, que se caracteriza por una concepción global del mundo

asentada en el positivismo lógico, la utilización del método de hipótesis deductiva, el carácter particularista orientado a los resultados y el supuesto de objetividad.

Normalmente la metodología cuantitativa es sinónimo de rigor y de procedimientos fiables, que definen el método científico.

Por lo tanto, esta investigación está orientada a la verificación, confirmación, reducción, inferencia e hipótesis deductiva a través del análisis de los resultados que se obtengan al finalizar la misma.

2.2.2. Fundamentación Legal

La base legal de la presente investigación está en:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

TÍTULO V

ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO

Capítulo Primero

Principios Generales

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

TÍTULO VI

RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo Primero

Principios Generales

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumakkawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.
5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.

7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

Capítulo Segundo

Planificación participativa para el desarrollo

Art. 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República.

Los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados estarán presididos por sus máximos representantes e integrados de acuerdo con la ley.

Los consejos ciudadanos serán instancias de deliberación y generación de lineamientos y consensos estratégicos de largo plazo, que orientarán el desarrollo nacional.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Sección Cuarta

Presupuesto General del Estado

Art. 292.- El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos

autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 294.- La Función Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual. La Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observará.

Art. 295.- La Función Ejecutiva presentará a la Asamblea Nacional la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual durante los primeros noventa días de su gestión y, en los años siguientes, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo. La Asamblea Nacional aprobará u observará, en los treinta días siguientes y en un solo debate, la proforma anual y la programación cuatrianual. Si transcurrido este plazo la Asamblea Nacional no se pronuncia, entrarán en vigencia la proforma y la programación elaboradas por la Función Ejecutiva. Las observaciones de la Asamblea Nacional serán sólo por sectores de ingresos y gastos, sin alterar el monto global de la proforma.

En caso de observación a la proforma o programación por parte de la Asamblea Nacional, la Función Ejecutiva, en el plazo de diez días, podrá aceptar dicha observación y enviar una nueva propuesta a la Asamblea Nacional, o ratificarse en su propuesta original. La Asamblea Nacional, en los diez días siguientes, podrá ratificar sus observaciones, en un solo debate, con el voto de dos tercios de sus integrantes. De lo contrario, entrarán en vigencia la programación o proforma enviadas en segunda instancia por la Función Ejecutiva.

Hasta que se apruebe el presupuesto del año en que se posesiona la Presidenta o Presidente de la República, regirá el presupuesto anterior.

Cualquier aumento de gastos durante la ejecución presupuestaria deberá ser aprobado por la Asamblea Nacional, dentro del límite establecido por la ley.

Toda la información sobre el proceso de formulación, aprobación y ejecución del presupuesto será pública y se difundirá permanentemente a la población por los medios más adecuados.

Art. 296.- La Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento.

Art. 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 298.- Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

Art. 299.- El Presupuesto General del Estado se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes.

En el Banco Central se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados, y las demás cuentas que correspondan.

Los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la ley. La ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como de inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos.

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

Capítulo IV

Transferencias del Presupuesto General del Estado

Sección Segunda

Transferencias Provenientes de Ingresos Permanentes y No Permanentes para la Equidad Territorial

Art. 192.- Monto total a transferir.- Los gobiernos autónomos descentralizados participarán del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado.

En virtud de las competencias constitucionales, el monto total a transferir se distribuirá entre los gobiernos autónomos descentralizados en la siguiente proporción: veintisiete por ciento (27%) para los consejos provinciales; sesenta y siete por ciento (67%) para los municipios y distritos metropolitanos; y, seis por ciento (6%) para las juntas parroquiales.

El total de estos recursos se distribuirá conforme a tamaño y densidad de la población; necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados; logros en el mejoramiento de los niveles de vida; esfuerzo fiscal y

administrativo; y, cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado.

Para la aplicación de cada uno de estos criterios se establece en la presente Ley una fórmula de cálculo y una ponderación del peso que tiene cada uno de los mismos en el monto general a distribuirse, diferenciada por nivel de gobierno.

Cuando un gobierno autónomo descentralizado reciba una competencia por delegación, recibirá también los recursos correspondientes que deberán ser por lo menos equivalentes, a lo que se venía utilizando para el ejercicio de dicha competencia por parte del respectivo nivel de gobierno.

Art. 193.- Modelo de equidad territorial en la provisión de bienes y servicios públicos.- Para la asignación y distribución de recursos a cada gobierno autónomo descentralizado se deberá aplicar un modelo de equidad territorial en la provisión de bienes y servicios públicos, que reparte el monto global de las transferencias en dos tramos, de la siguiente manera:

- a) La distribución de las transferencias a los gobiernos autónomos descentralizados tomará el 2010 como año base y repartirá el monto que por ley les haya correspondido a los gobiernos autónomos en ese año.
- b) El monto excedente del total del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y diez por ciento (10%) de ingresos no permanentes restados los valores correspondientes a las transferencias entregadas el año 2010, se distribuirá entre los gobiernos autónomos a través de la aplicación de los criterios constitucionales conforme a la fórmula y la ponderación de cada criterio señalada en este Código.

Capítulo VII

Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Art. 215.- Presupuesto. El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados se ajustará a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser elaborado participativamente, de acuerdo con lo prescrito por la Constitución y la ley. Las inversiones presupuestarias se ajustarán a los planes de desarrollo de cada circunscripción, los mismos que serán territorializados para garantizar la equidad a su interior.

Todo programa o proyecto financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y plazos, al término del cual serán evaluados.

En el caso de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales se regirán por lo previsto en este capítulo, en todo lo que les sea aplicable y no se oponga a su estructura y fines.

Art. 216.- Período.- El ejercicio financiero de los gobiernos autónomos descentralizados se iniciará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año, y para ese período deberá aprobarse y regir el presupuesto.

No podrá mantenerse ni prorrogarse la vigencia del presupuesto del año anterior.

Art. 217.- Unidad presupuestaria.- El presupuesto se regirá por el principio de unidad presupuestaria. En consecuencia, a partir de la vigencia de este Código, no habrá destinaciones especiales de rentas.

Con el producto de todos sus ingresos y rentas, cada gobierno autónomo descentralizado formulará el fondo general de ingresos, con cargo al cual se girará para atender a todos los gastos de los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 218.- Aprobación.- El órgano legislativo, y de fiscalización aprobará el presupuesto general del respectivo gobierno autónomo descentralizado; además conocerá los presupuestos de sus empresas públicas o mixtas aprobados por los respectivos directorios.

Art. 219.- Inversión social.- Los recursos destinados a educación, salud, seguridad, protección ambiental y otros de carácter social serán considerados como gastos de inversión.

Sección Primera

De la Estructura del Presupuesto

Art. 220.- Referencia a las disposiciones normativas.-La estructura del presupuesto se ceñirá a las disposiciones expresamente consignadas en este Código, en la ley

respectiva, en la reglamentación general que expedirá el gobierno central y en la normativa que dicte el gobierno autónomo descentralizado respectivo.

Art. 221.- Partes del presupuesto.- El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados constará de las siguientes partes:

- a) Ingresos;
- b) Egresos; y,
- e) Disposiciones generales.

El presupuesto contendrá, además, un anexo con el detalle distributivo de sueldos y salarios.

El presupuesto obligatoriamente contemplará el respectivo financiamiento para dar cumplimiento a los contratos colectivos, actas transaccionales o sentencias dictadas sea por los tribunales de conciliación y arbitraje o, los jueces laborales o constitucionales.

Art. 222.- Agrupamiento del presupuesto.- Los ingresos del presupuesto se agruparán por títulos y capítulos y se distribuirán por partidas. Los egresos se agruparán por programas, subprogramas y proyectos, conforme a la normativa vigente.

Las disposiciones generales que no estuvieren establecidas en la ley o en un reglamento general sobre la materia, contendrán las normas necesarias para el mejor cumplimiento del presupuesto.

Con el producto de todos sus ingresos y rentas, cada gobierno autónomo descentralizado formulará el fondo general de ingresos, con cargo al cual se girará para atender a todos los gastos de los gobiernos autónomos descentralizados.

Sección Cuarta

Formulación del Presupuesto

Parágrafo Primero

Programación del Presupuesto

Art. 233.- Plazo.- Todas las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán preparar antes del 10 de septiembre de cada año su plan operativo anual y el correspondiente presupuesto para el año siguiente, que contemple los ingresos y egresos de conformidad con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y bajo los principios de la participación definidos en la Constitución y la ley.

Art. 234.- Contenido.- Cada plan operativo anual deberá contener una descripción de la magnitud e importancia de la necesidad pública que satisface, la especificación de sus objetivos y metas, la indicación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Los programas deberán formularse en función de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.

A fin de hacer posible su evaluación técnica las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deberán presentar programas alternativos con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Sección Quinta

Aprobación y Sanción del Presupuesto

Art. 244.- Informe de la comisión de presupuesto.- La comisión respectiva del legislativo local estudiará el proyecto de presupuesto y sus antecedentes y emitirá su informe hasta el 20 de noviembre de cada año.

La comisión respectiva podrá sugerir cambios que no impliquen la necesidad de nuevo financiamiento, así como la supresión o reducción de gastos.

Si la comisión encargada del estudio del presupuesto no presentare su informe dentro del plazo señalado en el inciso primero de este artículo, el legislativo local entrará a conocer el proyecto del presupuesto presentado por el respectivo ejecutivo, sin esperar dicho informe.

Art. 245.- Aprobación.- El legislativo del gobierno autónomo descentralizado estudiará el proyecto de presupuesto, por programas y subprogramas y lo aprobará en dos sesiones hasta el 10 de diciembre de cada año, conjuntamente con el proyecto complementario de financiamiento, cuando corresponda. Si a la expiración de este plazo no lo hubiere aprobado, éste entrará en vigencia. El legislativo tiene la obligación de verificar que el proyecto presupuestario guarde coherencia con los objetivos y metas del plan de desarrollo y el de ordenamiento territorial respectivos.

La máxima autoridad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado y el jefe de la dirección financiera o el funcionario que corresponda, asistirán obligatoriamente a las sesiones del legislativo y de la comisión respectiva, para suministrar los datos e informaciones necesarias.

Los representantes ciudadanos de la asamblea territorial o del organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de

participación, podrán asistir a las sesiones del legislativo local y participarán en ellas mediante los mecanismos previstos en la Constitución y la ley.

Art. 246.- Limitaciones del legislativo.- El órgano legislativo del gobierno autónomo descentralizado no podrá aumentar la estimación de los ingresos de la proforma presupuestaria, salvo que se demuestre la existencia de ingresos no considerados en el cálculo respectivo.

Art. 247.- Veto.- El ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado conocerá el proyecto aprobado por el legislativo y podrá oponer su veto hasta el 15 de diciembre cuando encuentre que las modificaciones introducidas en el proyecto por el legislativo local son ilegales o inconvenientes.

El órgano legislativo del gobierno autónomo descentralizado deberá pronunciarse sobre el veto del ejecutivo al proyecto de presupuesto, hasta el 20 de diciembre. Para rechazar el veto se requerirá la decisión de los dos tercios de los miembros del órgano legislativo.

Si a la expiración del plazo indicado en el inciso anterior el legislativo del gobierno autónomo descentralizado no se hubiere pronunciado sobre las observaciones de la máxima autoridad ejecutiva, éstas se entenderán aprobadas.

Art. 248.- Sanción.- Una vez aprobado el proyecto de presupuesto por el legislativo del gobierno autónomo descentralizado, la máxima autoridad del ejecutivo lo sancionará dentro del plazo de tres días y entrará en vigencia, indefectiblemente, a partir del primero de enero.

Art. 249.- Presupuesto para los grupos de atención prioritaria.- No se aprobará el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado si en el mismo no se asigna, por lo menos, el diez por ciento (10%) de sus ingresos no tributarios para el financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para la atención a grupos de atención prioritaria.

Sección Sexta

Ejecución del Presupuesto

Art. 250.- Programación de actividades.- Una vez sancionada la normativa presupuestaria, los responsables de los programas, subprogramas o proyectos elaborarán con las unidades de planificación y financiera la programación de actividades de los gobiernos autónomos descentralizados y someterán a

consideración del ejecutivo del gobierno autónomo un calendario de ejecución y desarrollo de actividades, detalladas por trimestres, el mismo que se conocerá en el seno de la asamblea territorial o del organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación. Esta programación guardará coherencia con el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial.

Art. 251.- Cupos de gasto.- El ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado y la persona responsable de la unidad financiera, o quien haga sus veces, de acuerdo con la ley, estudiarán los calendarios de ejecución y desarrollo de actividades, los relacionarán con las previsiones mensuales de ingresos y procederán a fijar, para cada programa y subprograma, las prioridades y cupos de gasto correspondientes.

Corresponderá a la persona responsable de la unidad financiera o a quien haga sus veces, fijar los primeros ocho días de cada mes, los cupos de gasto por partidas en relación con los cupos de disponibilidad de que trata el inciso anterior.

Los cupos así fijados se comunicarán al tesorero de los gobiernos autónomos descentralizados, quien los anotará para determinar así el límite de los egresos mensuales por partidas salvo las modificaciones que el ejecutivo y, el funcionario a cargo de la unidad financiera efectúen en los cupos de que trata el inciso anterior.

La provisión de bienes y materiales se efectuará en estricta relación con las disponibilidades, según la determinación de los cupos antes mencionados debiendo el tesorero efectuar los pagos en estricto orden cronológico.

Todo bien a proveerse por particulares al gobierno autónomo descentralizado deberá estar previamente comprometido en el respectivo cupo. El funcionario que ordene y comprometan el crédito de los gobiernos autónomos descentralizados al margen de este requisito será personalmente responsable del pago y contra quien ejercerá la acción del cobro el acreedor. Los compromisos que no fueren satisfechos hasta el 31 de diciembre, para los fines de la liquidación definitiva del presupuesto se considerarán anulados.

Art. 252.- Contabilidad.- La contabilidad presupuestaria se realizará con base a la normativa vigente de las finanzas públicas.

Art. 253.- Responsabilidad por el uso de los fondos de terceros.- Los fondos de terceros no podrán servir para cubrir egresos que no sean los que correspondan a las entregas que deben hacerse a sus propios beneficiarios. Los funcionarios que

autorizaren distinto empleo y el tesorero que lo hiciere, con o sin orden, serán responsables económicamente por el uso indebido de los fondos, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas o penales que correspondan.

Art. 254.- Egresos.- No se podrá efectuar ningún egreso sino con cargo al presupuesto del ejercicio vigente.

Sección Séptima

Reforma del Presupuesto

Art. 255.- Reforma presupuestaria.- Una vez sancionado y aprobado el presupuesto sólo podrá ser reformado por alguno de los siguientes medios: trasposos, suplementos y reducciones de créditos. Estas operaciones se efectuarán de conformidad con lo previsto en las siguientes secciones de este Código.

CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS

LIBRO I

DE LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA PARA EL DESARROLLO

TITULO I

DE LA PLANIFICACIÓN

DELDESARROLLO Y LA POLÍTICA PÚBLICA

CAPITULO PRIMERO

DE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

Art. 9.- Planificación del desarrollo.- La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.

Art. 10.- Planificación nacional.- La planificación nacional es responsabilidad y competencia del Gobierno Central, y se ejerce a través del Plan Nacional de Desarrollo. Para el ejercicio de esta competencia, la Presidenta o Presidente de la

República podrá disponer la forma en que la función ejecutiva se organiza institucional y territorialmente.

Al gobierno central le corresponde la planificación a escala nacional, respecto de la incidencia territorial de sus competencias exclusivas definidas en el artículo 261 de la Constitución de la República, de los sectores privativos y de los sectores estratégicos definidos en el artículo 313 de la Constitución de la República, así como la definición de la política de hábitat y vivienda, del sistema nacional de áreas patrimoniales y de las zonas de desarrollo económico especial, y las demás que se determinen en la Ley.

Para este efecto, se desarrollará una Estrategia Territorial Nacional como instrumento complementario del Plan Nacional de Desarrollo, y procedimientos de coordinación y armonización entre el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados para permitir la articulación de los procesos de planificación territorial en el ámbito de sus competencias.

TITULO II

DEL SISTEMA NACIONAL DESCENTRALIZADO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

CAPITULO TERCERO

DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA

SECCIÓN PRIMERA

DE LA INFORMACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN

Art. 30.- Generalidades.- La información para la planificación, tendrá carácter oficial y público, deberá generarse y administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de planificación definidos en este código.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo establecerá los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia.

Adicionalmente, definirá el carácter de oficial de los datos relevantes para la planificación nacional, y definirá los lineamientos para la administración, levantamiento y procesamiento de la información, que serán aplicables para las entidades que conforman el sistema.

Art. 31.- Libre acceso a la información.- La información para la construcción de las políticas públicas será de libre acceso, tanto para las personas naturales como para las jurídicas públicas y privadas, salvo en los casos que señale la Ley. Para el efecto, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo tendrá a su cargo el Sistema Nacional de Información.

Art. 32.- Sistema Estadístico y Geográfico Nacional.- El Sistema Estadístico y Geográfico Nacional será la fuente de información para el análisis económico, social, geográfico y ambiental, que sustente la construcción y evaluación de la planificación de la política pública en los diferentes niveles de gobierno.

La información estadística y geográfica que cumpla con los procedimientos y normativa establecida por la Ley de la materia, tendrá el carácter de oficial y deberá ser obligatoriamente entregada por las instituciones integrantes del Sistema Estadístico Nacional al organismo nacional de Estadística para su utilización, custodia y archivo.

La información estadística y geográfica generada o actualizada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados se coordinará con el Sistema Nacional de Información.

Art. 33.- Del Sistema Nacional de Información.- El Sistema Nacional de Información constituye el conjunto organizado de elementos que permiten la interacción de actores con el objeto de acceder, recoger, almacenar y transformar datos en información relevante para la planificación del desarrollo y las finanzas públicas. Sus características, funciones, fuentes, derechos y responsabilidades asociadas a la provisión y uso de la información serán regulados por este código, su reglamento y las demás normas aplicables.

La información que genere el Sistema Nacional de Información deberá coordinarse con la entidad responsable del registro de datos y la entidad rectora de las finanzas públicas, en lo que fuere pertinente.

SECCIÓN SEGUNDA

DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y LOS LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DEL SISTEMA

Art. 34.- Plan Nacional de Desarrollo.- El Plan Nacional de Desarrollo es la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y

todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo articula la acción pública de corto y mediano plazo con una visión de largo plazo, en el marco del Régimen de Desarrollo y del Régimen del Buen Vivir previstos en la Constitución de la República.

Se sujetan al Plan Nacional de Desarrollo las acciones, programas y proyectos públicos, el endeudamiento público, la cooperación internacional, la programación, formulación, aprobación y ejecución del Presupuesto General del Estado y los presupuestos de la banca pública, las empresas públicas de nivel nacional y la seguridad social.

Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas públicas se sujetarán a sus propios planes, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y sin menoscabo de sus competencias y autonomías. El Plan Nacional de Desarrollo articula el ejercicio de las competencias de cada nivel de gobierno.

TÍTULO II

COMPONENTES DEL SISTEMA

CAPÍTULO III

DEL COMPONENTE DE PRESUPUESTO

Art. 95.- Contenido y finalidad.- Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.- El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.
3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.
6. Clausura y liquidación presupuestaria.

Con la finalidad de asegurar una adecuada coordinación de procesos interinstitucionales en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público, excepto los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos lineamientos serán referenciales para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

SECCIÓN I

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 97.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario en la que, en base de los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución.

El ente rector de las finanzas públicas establecerá, sobre la base de la programación cuatrianual, los límites máximos de recursos a certificar y comprometer para las entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado. Si los programas y proyectos superan el plazo de cuatro años, el ente rector establecerá los límites máximos, previo a la inclusión del Proyecto en el Programa de Inversiones, para lo cual, coordinará con la entidad rectora de la planificación nacional en el ámbito de la programación plurianual de la inversión pública.

SECCIÓN II

FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 98.- Contenido y finalidad.- Es la fase del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo, su comprensión y permitir la agregación y consolidación.

SECCIÓN III

APROBACIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 106.- Normativa aplicable.- La aprobación del Presupuesto General del Estado se realizará en la forma y términos establecidos en la Constitución de la República. En caso de reelección presidencial, el Presidente reelecto enviará la proforma 30 días después de proclamados los resultados de la segunda vuelta.

En los gobiernos autónomos descentralizados, los plazos de aprobación de presupuesto del año en que se posesiona su máxima autoridad serán los mismos que establece la Constitución para el Presupuesto General del Estado y este código.

Cada entidad y organismo que no forma parte del Presupuesto General del Estado deberá aprobar su presupuesto hasta el último día del año previo al cual se expida.

Art. 109.- Vigencia y obligatoriedad.- Los presupuestos de las entidades y organismos señalados en este código entrarán en vigencia y serán obligatorios a partir del 1 de enero de cada año, con excepción del año en el cual se posesiona el Presidente de la República.

Art. 110.- Ejercicio presupuestario.- El ejercicio presupuestario o año fiscal se inicia el primer día de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año.

SECCIÓN IV

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 113.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

Art. 114.- Normativa aplicable.- Las disposiciones sobre la programación de la ejecución, modificaciones, establecimiento de compromisos, devengamientos y pago de obligaciones serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos del Sector Público no Financiero.

Art. 115.- Certificación Presupuestaria.- Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria.

SECCIÓN V

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 119.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.

La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas en el presente código, será responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y se realizará en forma periódica. Los informes de evaluación serán remitidos al ente rector de las finanzas públicas en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y difundidos a la ciudadanía.

El ministro a cargo de finanzas públicas efectuará la evaluación financiera global semestral del Presupuesto General del Estado y la pondrá en conocimiento del Presidente o Presidenta de la República y de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre.

Para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, aplicará una regla análoga respecto a sus unidades financieras y de planificación. Cada ejecutivo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, presentará semestralmente un informe sobre la ejecución presupuestaria a sus respectivos órganos legislativos.

Art. 120.- Normativa aplicable.- Las disposiciones sobre el seguimiento y la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos que integran el sector público.

SECCIÓN VI

CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA

Art. 121.- Clausura del presupuesto.- Los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado.

Los compromisos del presupuesto anual que al último día de diciembre de cada año no se hayan transformado total o parcialmente en obligaciones, se tendrán por anulados en los valores no devengados. Los compromisos plurianuales de ejercicios

fiscales no clausurados no se anulan, pero podrán ser susceptibles de reprogramación de conformidad con los actos administrativos determinados por las entidades.

Corresponderá, en el caso del Presupuesto General del Estado, al ente rector de las finanzas públicas, la convalidación de los compromisos de ejercicios fiscales anteriores para el nuevo ejercicio fiscal en los términos que el Reglamento del presente Código establezca.

Una vez clausurado el presupuesto se procederá al cierre contable y liquidación presupuestaria, de conformidad con las normas técnicas dictadas por el ente rector de las finanzas públicas.

Art. 122.- Liquidación del presupuesto.- La liquidación del Presupuesto General del Estado se expedirá por Acuerdo del ente rector de las finanzas públicas, hasta el 31 de marzo del año siguiente, de acuerdo a las normas técnicas que éste expida para el efecto. El mismo plazo aplicará para el resto del Sector Público.

LEY ORGÁNICA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Título I

Generalidades

Art. 6.- Definiciones.

5. Contratación Pública: Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

Art. 10.- El Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).- Créase el Servicio Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico regulatorio, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. Su máximo personero y representante legal será el Director General o la Directora, quien será designado por el Presidente de la República.

CAPÍTULO III

DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA

SECCIÓN II

DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMPRAS PÚBLICAS

Art. 21.- PORTAL de COMPRAS PÚBLICAS.- El Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador COMPRASPUBLICAS será de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y será administrado por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

El portal de COMPRAS PÚBLICAS contendrá, entre otras, el RUP, Catálogo electrónico, el listado de las instituciones y contratistas del SNCP, informes de las Entidades Contratantes, estadísticas, contratistas incumplidos, la información sobre el estado de las contrataciones públicas y será el único medio empleado para realizar todo procedimiento electrónico relacionado con un proceso de contratación pública, de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento y las regulaciones del SERCOP.

El portal deberá además integrar mecanismos para la capacitación en línea de los actores del SNCP.

La información relevante de los procedimientos de contratación se publicará obligatoriamente a través de COMPRASPÚBLICAS.

El Reglamento contendrá las disposiciones sobre la administración del sistema y la información relevante a publicarse.

TÍTULO III

DE LOS PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO I

NORMAS COMUNES A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SECCIÓN I

SOBRE LA CONTRATACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS,

ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Art. 22.- Plan Anual de Contratación.- Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

El Plan será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e interoperará con el portal COMPRASPUBLICAS.

De existir reformas al Plan Anual de Contratación, éstas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso.

El contenido del Plan de contratación y los sustentos del mismo se regularán en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 24.- Presupuesto.- Las entidades previamente a la convocatoria, deberán certificar la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

El Reglamento establecerá las formas en que se conferirán las certificaciones o los mecanismos electrónicos para la verificación a que se refiere el inciso anterior.

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.3.2. Marco Conceptual Variable Independiente: Planificación Institucional.

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Como lo menciona(Piñeyro, 2013), “El proceso de planificación institucional cobra sentido en tanto permite una participación genuina de todos los actores de la comunidad educativa, por lo que es necesario convocar a todos sus actores”

Por lo tanto se manifiesta que la planificación institucional está enfocada de acuerdo a las necesidades de cada institución puesto que se elabora para dar cumplimiento a los propósitos establecidos, es decir se crea desde la propia identidad de cada institución y de la construcción colectiva permanente y adquiere existencia objetiva mediante la planificación en la que se establece acuerdos entre las distintas áreas y se convierte en un instrumento orientador que enmarca todas las acciones a seguir.

PLANIFICACIÓN

(Shapiro, 2013)

La planificación es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, sin comprometer las metas globales, resultará mucho más apropiada.

PLANIFICACIÓN

(Garrido, 2004, pág. 127)

La primera de las funciones consideradas precede al resto y está constituida por las labores de planificación, es decir, por la realización del conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior. Incluiremos aquí la realización de pronósticos, el diseño de estrategias, tácticas procedimientos y políticas. Esta función es básica en el proceso de formulación de estrategias de acción. Difícilmente una empresa que no planifique sus acciones logrará sobrevivir; es más, no se concibe la formulación de estrategias sin un análisis previo de lo que puede acontecer en el futuro visto el medio y la competencia con la que la empresa interactúa.

Será, pues necesario proceder a un análisis exhaustivo de todo aquello que puede ser indicativo de la capacidad de la organización para diseñar y formular planes y políticas y consecuentemente la adaptación posterior de la práctica a unos modos estandarizados y pre programados que permitan el posterior seguimiento, monitorización y control.

Es importante detectar si la planificación es una práctica habitual en la organización o si, por el contrario, se trata de algo realizado esporádicamente o de manera rutinaria. Es habitual que en muchas

organizaciones la planificación se desarrolle como una <<obligación>>, como un trabajo más que es preciso elaborar, pero con poca utilidad posterior. Solamente las organizaciones habituales no sólo a planificar, sino a ejecutar el plan hasta el final, controlando sus desviaciones y adaptándolo en función de las contingencias, están preparadas para ejercer acciones de carácter estratégico que, por su naturaleza, impliquen una necesidad de coordinación y de búsqueda de referentes comunes, acciones que son básicas para sobrevivir en un entorno en competencia dinámica en el que operan organizaciones cambiantes con un alto grado de flexibilidad.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

(Shapiro2013), dice que

La combinación de un buen marco estratégico (obtenido a partir de una planificación estratégica) junto con un buen plan funcional o plan de acción se manifiesta de la siguiente manera:

- Te proporciona una clara comprensión de los elementos necesarios para lograr los objetivos de desarrollo;
- Te ayuda a otorgar prioridades y tomar decisiones;
- Te permite centrar aquellos recursos más limitados en las acciones que beneficiarán tu trabajo de mejor manera;
- Te mantiene en contacto con tu contexto: a nivel mundial, nacional o local;
- Te proporciona una herramienta de ayuda para comunicar tus intenciones a otras personas;
- Te proporciona una guía coherente para su aplicación diaria.

Las ventajas de la planificación deben ser estudiadas, pues existen muchas excusas para no llevarla a cabo y «ponerse manos a la obra» de inmediato. A menudo resulta más sencillo no planificar por los siguientes motivos:

- Una buena planificación implica tiempo y dinero. Pero si se realiza correctamente, la inversión merece la pena.
- A veces un «estado de confusión eficaz» puede mantenerte a flote. Esto es cierto si tienes suerte. Sin embargo, esta confusión puede resultar costosa y desconcertante, al igual que ineficaz, debido al precario uso de los recursos, y también, inútil por no conseguir los resultados deseados.
- No puedes planificar en medio de una crisis, pero si planificas adecuadamente, evitarás algunas de ellas. Además, aunque tengas que ocuparte de las crisis de manera inmediata, independientemente de tus

planes, cuando acabe la crisis, el plan te permitirá continuar con el trabajo de nuevo.

- La planificación tan sólo será útil si las personas se comprometen a llevarla a cabo. Esto es cierto, pero no utilices esta postura como una excusa para no planificar: «Nadie sigue el plan, entonces, ¿por qué molestarse?». El papel de la dirección de la organización tiene que asegurar que la planificación es útil y puesta en práctica. Las personas adquieren participación en un plan, formando parte de su desarrollo, siempre que tenga sentido y posibilidades.

LA NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(Cruz, 2013)

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica.

Los cambios registrados durante las últimas décadas hicieron crecer la complejidad de los problemas de la administración al mismo ritmo que la actividad económica e industrial, de tal suerte que el hombre de empresa debe hacer conciencia y razonar que en un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es un desafío y una oportunidad que debe ser afrontada con un método y, ese método se llama planeación.

EL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN

(Martner, 2004, pág. 8)

La idea central de la planificación es la de racionalidad. Este principio supone que dada la multitud de posibilidades de acción de los hombres, del gobierno, de las empresas y de las familias, es necesario elegir “racionalmente” que alternativas son mejores para la realización de los valores finales que sustenten dichos hombres, familias, gobiernos o empresas. Planificar implica entonces reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas, compatibles con los medios disponibles, la planificación cierra el paso al ensayo de cualquier conducta futura; elige una determinada y descarta otras. Señala inteligentemente lo que debe hacerse en el futuro y lo que no debe hacerse. De acuerdo con el enfoque anterior, se ha definido la programación como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para alcanzarlos.

Si se observa el proceso de programación, se percibe que, en este sentido, ella queda definida por las acciones de “coordinar”, “prever”, “anticiparse al futuro”, “determinar una conducta a seguir”, etc. Planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la “actitud racional” que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias. Desde el punto de vista del trabajo a realizar, programar es una disciplina intelectual de ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos preciso; implica; además del enorme caudal de informaciones que permitan apreciar todos los cauces posibles de acción, y el lento y enjundioso proceso de selección de alternativas, luego de una evaluación científica de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

La planificación es la selección cuidadosa de los métodos oportunos y más cercanos a los objetivos, para que se logre su alcance de manera inteligente, señalando los pasos correctos y lo procesos adecuados que deben realizarse.

PRINCIPIOS E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

(Orozco, 1986, págs. 10-12)

La importancia de la planificación es un aspecto que deriva directamente del alcance de los principios sustentadores de la teoría de planificación. Por ello es necesario que primero conozcamos cuáles son esos principios y en qué consisten para poder comprender mejor la importancia de planificar nuestras actividades, las del Estado o de las empresas.

Los principios de planificación son los siguientes:

- Racionalidad.
- Previsión.
- Universalidad.
- Continuidad.
- Inherencia.

Racionalidad implica el deber de analizar las distintas alternativas de acción con el conocimiento científico sobre la materia, con el fin de poder llegar racionalmente a una opción coherente, objetiva y de máximo aprovechamiento de recursos escasos. Significa recurrir a las técnicas y a la ciencia para enfrentar el proceso de valoración de oportunidades y riesgos que siempre se presentan en un plan, un programa o un proyecto, cuando se trata de alcanzar el mayor beneficio económico y social con los mismos.

Previsión es un aspecto que nos asocia con el futuro, por tanto, entendemos que nos estamos preparando para atender los

acontecimientos del mañana, a través de la influencia anticipada en los sucesos que sobrevendrán. Se planifica para prever el control del futuro, para sopesar lo que tenemos y lo que podríamos lograr si organizamos nuestras ideas y acciones con anticipación.

Sin embargo, la previsión debe ser una consecuencia directa de una investigación o diagnóstico específico de situación, de una evaluación de las ventajas y de las desventajas de continuar o modificar una situación, así como de una proyección de eventos derivables de las situaciones detectadas.

La previsión implica también definir plazos para el logro de los objetivos y de las metas en el proceso de planificación. Esto quiere decir que no basta con prever el manejo de situaciones futuras, sino que para ello es necesario establecer períodos de referencia, tanto para la asignación de los recursos, como para alcanzar los fines. Generalmente distinguimos tres clases de plazos en los planes de desarrollo. Estos plazos pueden ser cortos, medianos y largos. Se dice que un plan es de corto plazo cuando su período de ejecución no sobrepasa un año, mientras que un plan de mediano plazo se sitúa en un período de realización de cinco años. Aquellos planes que contemplan objetivos y metas a lograr más allá de los cinco años de denominan planes a largo plazo.

Universalidad es un principio relacionado con el carácter de trascendencia externa que tiene la planificación al afectar necesariamente la vida y ambiente de un país. En primer lugar, porque en cualquier intento que se haga por planificar una actividad del Estado, no podemos excluir las repercusiones económicas, sociales y administrativas, así como políticas, que ocurrirán en el ambiente externo y que meritan preverse. En segundo lugar, porque no concebimos un plan que pueda prescindir del apoyo económico, la infraestructura para llevarlo a cabo o que no persiga, finalmente, efectos sociales.

De tal manera, debemos tener presente que en todo proceso de planificación, es indispensable considerar los aspectos económicos, sociales, administrativos, políticos y ambientales en que se irá a desarrollar el proceso.

Unidad. Entendemos que un plan es un conjunto de programas y proyectos coherentes e integrados entre sí y conducentes a un objetivo común, a lograr en un tiempo y espacio predeterminado. En consecuencia, este principio establece la obligatoriedad de que los planes constituyan una unidad en sí, asegurando que haya plena integración entre sus proyectos, programas y acciones, descartando de este modo duplicación de esfuerzos y desperdicio de recursos. Esta unidad de propósito debe a la vez trascender el corto plazo y mantenerse en la línea del tiempo, mediante una coherencia entre

resultados de corto plazo con insumos de planificación de mediano y largo plazos. Los resultados de un plan anual serán a su vez sumables en el mediano y largo plazos, generando resultados integrados del tipo macro y coherentes con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Continuidad. Así, mientras existan empresas, familias y Estado, se deberá hacer cosas útiles procurando obtener el mejor aprovechamiento de estas con los menores riesgos. Podemos cambiar de objetivos, de plazos y hasta de los medios para alcanzarlos, pero no podemos dejar de hacer siempre planes para orientar nuestras acciones y alcanzar fines. Concluimos un plan e inmediatamente reiniciamos otro, por cuanto nuestra actividad y también la del Estado no se agotan con la conclusión de un plan. Se necesita el siguiente plan y así sucesivamente, por tanto, suele decirse que la planificación es un proceso continuo y permanente.

Inherencia constituye el sexto y último principio de la planificación. Tanto el Estado como las empresas son organizaciones humanas nacidas y mantenidas para cumplir con algún objetivo social y económico. Una empresa se constituye para producir algún bien o servicio, generalmente por 99 años, lo cual implica prever y proveerla de una organización de sus recursos y sistema de decisiones para lograr el cometido. Por su parte el estado también deberá hacer igual tarea, aunque este, por la naturaleza de sus fines, deba cumplir también con otros cometidos pero en plazos indeterminados, sujetos a las demandas de la sociedad.

De esta forma insistimos en que planificar es importante porque nos permite vislumbrar racionalmente con anticipación los hechos, las posibilidades y las limitaciones de nuestras futuras acciones. Nos permite prever lo que queremos para el mañana, analizar y elegir las mejores decisiones para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, haciendo el mejor uso posible de los recursos con que contamos para obtener de ellos el mayor beneficio económico y social, paralelamente con el control de riesgos.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN

(Shapiro, 2013)

1.- Planes estratégicos: Son planes que se aplican a toda la empresa.

Su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Estos planes son a medio o a largo plazo.

2.- Planes tácticos: Se refiere al modo en que se puede desarrollar una estrategia en un periodo de tiempo determinado.

3.- Planes según el plazo: se distinguen:

- Los planes a largo plazo, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá Los planes a medio plazo, que son aquellos en los que el objetivo se cumplirá entre uno y tres años.

- Los planes a corto plazo, que son aquellos en los que el objetivo hade cumplirse como máximo en un año.

4.- Planes funcionales: Son aquellos que se elaboran en las áreas responsables de las funciones más importantes de la empresa (producción y ventas).

5.- Planes operativos: Se refieren a actuaciones u operaciones muy concretas para desarrollar operaciones específicas.

6- Programas: Son planes que determinan cuál es la secuencia de acciones que se van a emprender para satisfacer un objetivo concreto.

7- Proyectos: Se realizan para actividades complejas que tienen un fin en sí mismas y afectan a diversas áreas funcionales de la empresa.

8- Presupuestos: Planes que se refieren a la definición de los recursos económicos y financieros en un periodo y modo en que estos se asignan.

Los tipos de planificación permiten conocer con claridad cómo se aplica cada uno de ellos puesto que dentro de una misma institución se puede generar más de uno de ellos por la diversidad de procesos que se plantean para la consecución de metas.

MODELOS DE PLANEACIÓN

(Sánchez, 2007), cita: a George Steiner y dice “Modelo conceptual es aquel que presenta una idea o imagen formado mediante la generalización de particularidades”.

García (2007, P.41) afirma: por su parte dice que “existen tantos modelos como autores que escriben acerca de la planeación estratégica”.

(Molins, 1998, págs. 118-119)

Es un constructo o artefacto utilizado por el investigador o planificador para representar de manera esquemática o simplificada los elementos esenciales de un ente u objeto real o ideal, el cual tiene entre sus propósitos en la planificación a) posibilitar la descripción del sistema a planificar o la definición del problema a resolver, b) poder realizar predicciones de su comportamiento futuro con el objeto de poder anticipar o influir en el curso de su desarrollo a través del desarrollo de alternativas de acción, y c) a partir de su diseño permite identificar deficiencia de información y completar la misma.

Señala los siguientes modelos:

- **Modelo analítico**

Es la representación esquemática del objeto o sistema a planificar con el propósito de explicar su estructura, comportamiento, funciones y definir el mismo desde una perspectiva sincrónico - diacrónica, que es aprendida con el auxilio de la teoría del conocimiento, la lógica y la metodología de la investigación adecuada a la naturaleza del objeto bajo estudio. El análisis se debe establecer las relaciones entre los elementos del sistema y con el ambiente externo, sean estas, armónicas o contradictorias (antagónicas o no). Los elementos constitutivos del modelo analítico: diagnóstico prognosis y formulación o enunciación de la problemática a resolver.

- **Modelo Normativo**

Consiste en la definición del futuro del objeto o sistema a planificar, apoyado en la situación delimitada en el modelo analítico, estableciendo los objetivos a lograr, las estrategias a aplicar, los medios requeridos y la delimitación de espacio y tiempo de la consecución de dicho futuro predecible, en este modelo se constituye los siguientes elementos:

1. La fundamentación, la cual constituye la base de sustentación del modelo normativo diseñado para lo cual lo usual es considerar aspectos tales como: las conclusiones del modelo analítico, el modelo de desarrollo nacional o regional, según sea el caso; el proyecto político, política o plan de desarrollo, el ordenamiento jurídico vigente aplicable; el legado histórico-cultural; las recomendaciones, experiencias y tenencias nacionales e internacionales en la materia; y la actualidad filosófica, científica y técnica relacionada con el campo.
2. El núcleo del modelo normativo el cual está constituido por el futuro propuesto, concebido como una exposición sintética y precisa del cual se derivan los objetivos a ser planteados, y los objetivos a lograrse en el objeto de un periodo de tiempo determinado con anterioridad.

3. Seguidamente se establecen las estrategias o líneas de acción generales para lograr los objetivos previamente fijados o determinan los medios pertinentes y suficientes para llevar a cabo las primeras.

4. Finalmente se realiza la demostración para como la aplicación de las estrategias y el uso de los medios posibilitaran el alcance de los objetivos en el lapso previsto. Además debe validarse la factibilidad del modelo normativo. Ella contempla la factibilidad estructural o política es decir si es viable que la estructura del objeto a planificar y/o su entorno permitan la aplicación de los cambios propuestos, las líneas de acciones a ejecutar y los medios a utilizar. Además debe considerarse la factibilidad instrumental referida a disponibilidad en calidad, magnitud y en el tiempo requerido de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias.

- **Modelo operativo**

Este se deriva directamente y consiste en la definición detallada de las líneas de acción a ejecutar, los medios requeridos y los agentes ejecutores para lograr el futuro propuesto para el objeto o sistema a planificar (Molins, 1998, p. 135). En definitiva este modelo es el desarrollo, según Ander-Egg (1978, p. 81), de la programación propiamente tal, entendida como “el instrumento operativo que ordena y vincula cronológica, espacial y técnicamente, las actividades y recursos necesarios para alcanzar, en un tiempo dado, determinadas metas y objetivos (Ander-Egg, 1993, p. 36). En este modelo se pretende dar respuesta:

1. Al cómo y la secuencia para lograr los objetivos, cómo se aplicarán las estrategias y cuándo se ejecutan las acciones a través del establecimiento de las metas, programas, proyectos y actividades, y la distribución espacial de los mismos.

2. A quienes serán los órganos y agentes ejecutores, y quiénes y cómo ejercerán el control, mediante el establecimiento de las respectivas responsabilidades, programas y distribución de trabajo.

3. A cuáles, cuáles y donde se requerirán los medios previstos para ejecutar las estrategias, a través de la definición de la asignación, en términos espaciales y en el tiempo, de los diferentes recursos requeridos para la ejecución.

ESCENARIOS DE PLANIFICACIÓN

(Sánchez, 2007, pág. 55)Sostiene:

Los escenarios son las descripciones de posibles opciones futuras del macro ambiente. Tiene propósito principal señalar los límites del grado de incertidumbre de los factores vitales para una decisión o pronóstico particular. Incluyen descripciones cualitativas y cuantitativas de los aspecto social, político, económico, demográfico, entre otros. Deben describir las tendencias básicas, los supuestos, las condiciones y las dinámicas que llevan del presente al futuro.

Características de los escenarios

- a) Escenarios múltiples
- b) Amplitud
- c) Verificación de los puntos de vista y de los supuestos
- d) Vínculos con las decisiones estratégicas
- e) Contexto para otros pronósticos
- f) Base para la vigilancia del ambiente”.

Es necesario recalcar que los escenarios de planificación permiten observar los aspectos que involucran el medio dónde se desarrolla en la que se determina aspectos cualitativos y cuantitativos que permiten tomar decisiones frente a las distintas situaciones que se presenten.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Organizar

(Berghe, 2010), dice que: “Organizar significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía. Esta actividad es básica puesto que es la forma para poder alcanzar las metas anteriormente establecidas” (p.91)

Coordinar

“En la empresa la coordinación la efectúa el gerente, para facilitar su funcionamiento y mejorar su operatividad, estableciendo una mejor forma de trabajar y una armonía e integración entre sus subalternos”. (p. 92)

Dirigir

“Es la forma como la gerencia y los administradores lideran e influyen en sus subordinados, haciendo que se efectúe las tareas asignadas dentro de la empresa”. (p. 94)

Controlar

“Esta actividad busca que los gerentes se aseguren de que la empresa siga el camino que se había planeado con anterioridad. Tiene gran trascendencia, ya que hace posible descubrir las fallas en que se está incurriendo y que no permiten su adecuado funcionamiento, para poder tomar las medidas correctivas adecuadas”. (p.102)

PLAN OPERATIVO ANUAL

(Huertas, 1999, págs. 91-92), define:

Como el resultado de un proceso por medio del cual se establecen, dentro del marco de las estrategias políticas del Plan de desarrollo a mediano plazo, las metas de corto plazo correspondientes al sector público y da orientaciones y/o determina acciones para el sector privado, a través de medidas directas e indirectas (fijación de sueldos y salarios, tributación, financiamiento, etc.). Además fija los requisitos financieros, materiales y humanos para cumplir las metas e identifica la ubicación temporal y espacial de las actividades, de acuerdo a las exigencias del desarrollo económico.

Se podría entonces interpretar que un plan operativo es un proceso técnico administrativo permanente encaminado a realizar un examen de la situación para prever qué acontecerá, decisiones a adoptar y acciones a ejecutar del plan a mediano plazo, facilitando además la continuación de este en el año siguiente.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(Sánchez, 2007, pág. 11), cita a Leonard D. Goodstein “Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismo antes de emprender la acción”. Así mismo definen planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización proveen su futuro y procedimiento y operaciones necesarias para alcanzarlo.

(Francés, 2006, pág. 23)

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación proyectiva constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos.

(Berghe, 2010, pág. 85), dice que: “La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinar las políticas y planes necesarios

para alcanzar los objetivos pre establecidos, los métodos, sistemas y controles necesarios para asegurarse de que sean cumplidos acorde con lo planeado”

PLAN ESTRATÉGICO

(Berghe, 2010, pág. 85), menciona que:

Un plan estratégico, conlleva a una planeación a corto, mediano y largo plazo, debiendo reflejar las decisiones acerca de la asignación de recursos prioridades de la empresa y los pasos necesarios para llegar a los objetivos, determinando, acorde con las políticas y procedimientos de la organización, las responsabilidades de cada cargo frente a los cambios internos y externos de la empresa y a las nuevas necesidades inherentes a ellos.

Revisado los conceptos de la planificación estratégica, es oportuno señalar que este instrumento permite a una organización definir sus metas a las cuales desea llegar, puesto que se establece distintos programas que conllevan a proponer actividades específicas por cuanto se constituyen los planes guías a seguir en un periodo inmediato.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

(Tarziján, 2013)

En su libro cita a Alfred Chandler, quién define: “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas”

Menciona a Kenneth Andrews, que define: “Estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en que negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad”.

PROCESO DE LA FORMULACIÓN ESTRATEGIA EMPRESARIAL

(Tarziján, 2013), principales etapas en la Formulación de una estrategia Empresarial:

La primera etapa del modelo del proceso de formulación de la estrategia empresarial tiene que ver con la determinación de la misión y visión de la empresa. La misión define la razón de ser de la organización, la que está relacionada con cuáles son sus negocios, objetivos, clientes y necesidades que busca satisfacer. En términos

más específicos, la misión busca responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios les ofreceremos? ¿Cuáles serán las capacidades distintivas sobre las que se basará la acción de la empresa?

La visión, por otra parte, describe la posición futura deseada de la empresa, por ejemplo en aspectos como el crecimiento en ventas, satisfacción de consumidores y contribuciones a la sociedad. Así, mientras la misión es una descripción abreviada de la empresa actual, la visión resume la empresa que se quiere tener a futuro en general, los elementos de la misión y de la visión son combinados para proveer un anuncio de los propósitos, metas y valores de la empresa

La etapa dos del proceso de formulación de la estrategia está asociada con la elección de caminos de acción para llevar a cabo la misión y visión explicitada en la primera etapa. Entre las preguntas que se busca responder en esta etapa están qué actividades llevar a cabo, cómo complementar dichas actividades, y qué inversiones y procedimientos seguir para cumplir con los objetivos planteados. Las actividades y las inversiones que se lleven a cabo en esta fase no pueden ser completamente independientes de las inversiones y competencias adquiridas por la empresa en el pasado. Esta etapa es clave en la estrategia empresarial, ya que las inversiones y caminos de acción que siga la empresa determinarán la diferenciación de su estrategia con la de sus competidores.

La tercera etapa busca mostrar los resultados buscados por la estrategia de la empresa. La búsqueda de resultados está asociada con el establecimiento de los objetivos que se haya planteado la empresa, y donde explicitar lo que se busca es clave para evaluar la misión y visión en términos de medidas de desempeño concretas. Generalmente, y para las empresas con fines de lucro, los resultados se miden en términos de parámetros económico-financieros, destacándose los relacionados con creación y captura de valor.

De acuerdo a lo recién mencionado, al establecer la misión y la visión de la empresa la administración superior tiene que determinar aspectos como cuáles son los objetivos y metas de dicha empresa, qué tipo de productos desea entregar, qué mercados y tipos de clientes desea atender, y cuáles serán los recursos y capacidades distintivas a través de las cuales desarrollará su negocio. De esta manera tendrá más claro cuáles deberían ser sus estrategias para llegar al mercado en el que está incursionando, en el caso de las entidades públicas se debe de igual manera buscar estrategias para brindar los mejores servicios a los usuarios, aprovechar al máximo cada uno de los recursos que poseen.

LAS CINCO P'S DE LA ESTRATEGIA

(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 5), por regla general, la estrategia se define de una manera, pero que implícitamente, se usa de diferentes maneras. La mayoría de las personas definen la estrategia como un plan: un curso de acción con un propósito consiente. Los planes se preparan antes que los actos a los que se aplican y se desarrollan en forma consciente, con un propósito. Lo anterior encaja muy bien con el modelo tradicional de la estrategia. La estrategia también puede ser un complot, una “maniobra” cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un contrincante o competidor.

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada en múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva y, a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

Estrategia como plan

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas.

Existe una aceptación del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor.

La estrategia como patrón.

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición, la estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Water, 1985). Según esta definición Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció la estrategia T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

La estrategia como posición.

La cuarta definición que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta

definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel (1978:4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos (surgidos de) un lugar “único” (Bowman, 1974; 47); en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado (Thompson, 1967), o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentra los recursos.

Estrategia como perspectiva.

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia.

Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotécnica y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM).

2.3.3. Marco conceptual variable dependiente: presupuesto

DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

(Muñiz, 2009, pág. 41), define: “El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”.

DIFERENTES TIPOS DE PRESUPUESTOS

El modelo de formulación de presupuestos está íntimamente ligado al sistema de cálculo de costes por el que haya optado la empresa (costes directos, costes completos o por actividades), pero además depende de si sigue la estructura de presupuestos rígidos o flexibles, de si se implanta una filosofía de presupuestos en base cero o de si se trabaja por programas o proyectos. La elaboración del presupuesto puede realizarse a través de las diferentes técnicas presupuestarias:

- Presupuesto rígido o estático

El presupuesto rígido o estático se confecciona cuando se utiliza para su cálculo un único nivel de actividad tanto de ingresos como de gastos previstos que no se ajustará con posterioridad. Este tipo de presupuesto es adecuado cuando el nivel de actividad difiere poco del previsto, en principio las desviaciones son pocas significativas.

- Presupuesto flexible

El presupuesto flexible permite confeccionar diferentes tipos de presupuestos en función de los diferentes niveles de actividad, está muy relacionado con las variaciones en los costes fijos y variables. Sus ventajas: son presupuestos más exactos al comparar costes e ingresos reales y previstos para el mismo nivel de actividad. Sus inconvenientes: son de un tipo de tarea laboriosa al tener que analizar el comportamiento de todos los costes. La primera vez que se aplican en la empresa requieren de gran esfuerzo por parte del personal.

- Presupuesto por programas

Es el que se calcula y desglosa en sub-actividades, de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo. Ayuda en la administración pública, pues obliga a planificar con mayor grado de análisis las inversiones y el gasto público.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

(Horne & Wachowicz, 2002),“la administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.”

(Gitman, 2003)

La administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiera en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas – financiera y no financieras, privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa. En los últimos años, el cambio económico y los entornos reguladores han incrementado la importancia y la complejidad de los deberes del administrador financiero. Como resultado, muchos altos ejecutivos han surgido del área de finanzas.

FINANZAS

(Bodie & Merton, 2003, pág. 2)

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más. Por ejemplo, para tomar la decisión de establecer su propio

restaurante, es necesario que compare los costos (como la inversión para acondicionar el local y la compra de estufas, mesas, sillas pequeñas sombrillas de papel para bebidas exóticas y demás equipo que necesitará) con los beneficios inciertos (las utilidades futuras) que espera obtener durante varios años.

Al llevar a la práctica sus decisiones, la gente se apoya en el sistema financiero, que se define como el conjunto de mercados y otras instituciones mediante el cual se realizan las transacciones financieras y el intercambio de activos y riesgos. El sistema financiero incluye los mercados de acciones, bonos y otros instrumentos financieros, los intermediarios financieros (como bancos y compañías de seguros), las empresas de servicios financieros (como empresas de asesoría financiera) y las entidades reguladoras que rigen a estas instituciones. El estudio de la evolución del sistema financiero a través del tiempo es una parte importante del tema de las finanzas.

Dentro de cualquier campo, las finanzas tienen un papel importante, como se ha señalado es el estudio de la asignación de recursos para el desarrollo de todo tipo de proyectos, los cuales están encaminados a satisfacer cualquier tipo de necesidades, la finanzas dirigen de igual manera el futuro de una empresa, puesto que analiza cuales son los recursos necesarios a futuro para que sea exitoso el desarrollo de la misma.

SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS

Código Orgánico Del Sistema Nacional De Finanzas Públicas

El artículo 280 de la Constitución de la República establece que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. Por tanto es necesario regular la

aplicación de los principios de sujeción coordinación establecidos constitucionalmente;

Que, el artículo 292 de la Constitución de la República establece que el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados. Lo que conlleva la necesidad de establecer los instrumentos e instancias de coordinación que permitan garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas, el manejo eficiente del ahorro público y la preservación del patrimonio nacional y el bien público como fin último de la administración presupuestaria;

SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS (SINFIP)

De acuerdo a lo que determina la ley señala que todas las instituciones públicas deben regirse a los que establece la normativa del SINFIP, por lo tanto se señalará los artículos más importantes con los que tiene relación la presente investigación:

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Según el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP)

La creación y uso de fondos de reposición y a rendir cuentas no exime a las entidades del Sector Público de su obligación de cumplir con los principios fundamentales de presupuestación y planificación, a fin de que de una manera programada cumpla con las obligaciones legalmente exigibles en las que incurra.

Todas la Unidades Administrativas, bajo la supervisión y coordinación de la Entidad Operativa Desconcentrada de la que dependan, deberán realizar el levantamiento de sus necesidades de gasto corriente y de inversión que serán incorporadas en el presupuesto anual”.

COMPONENTES DEL PRESUPUESTO

Según la Constitución Nacional de la República del Ecuador los componentes del presupuesto del estado están considerados dentro de los siguientes artículos:

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación deserviciospúblicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art. 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad

jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos.

Un presupuesto es una herramienta importante dentro de la dirección de una empresa, de cualquier tipo, su función es ayudar a que los recursos sean asignados de manera correcta, es una programación de todos los ingresos y gastos que se darán en un período de tiempo, una proyección para que las entidades estén preparadas para asumir cambios y de esta manera no tener problemas de programación de recursos financieros.

PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Principios de Previsión

- Predictibilidad
- Determinación cuantitativa
- Objetivo.

Principios de Planeación

- Previsión.
- Costeabilidad.
- Flexibilidad
- Unidad
- Confianza
- Participación
- Oportunidad.

- Contabilidad por áreas de responsabilidad.

Principios de Organización

- Orden
- Comunicación.

Principios de Dirección

- Autoridad
- Coordinación.
- Principios de Control
- Reconocimiento
- Excepción
- Normas
- Conciencia de Costos.

La etapa de preparación de los presupuestos debe constituirse en la oportunidad de constatar cómo se está manejando la empresa y cómo se debería hacer para alcanzar los objetivos establecidos en forma eficiente, eficaz y económica. La evaluación de los métodos, sistemas, procedimientos y estructura de la organización permite considerar e incluir mejoras en los presupuestos, contra los cuales se conciliará su cumplimiento.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc.

Esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También²³ los presupuestos colaboran para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

Los presupuestos de operación y financiero, permiten plasmar el futuro de la empresa para un determinado año, futuro que queda plasmado a través del estado de resultados presupuestado, del estado de situación financiera presupuestado y del flujo de efectivo presupuestado.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en pérdidas o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un ganancia.

FACTORES EN EL DISEÑO DE PRESUPUESTOS.

(Sweeny & Rachlin, 1984), Estos antecedentes facilitan el planteamiento de los factores que afectan la elaboración del sistema presupuestal. Los estilos: el gerencial, la complejidad de los mercados y la complejidad de los procesos de producción. A éstos se podrían agregar muchos otros, como el tipo de sistemas de distribución, la disponibilidad de materias primas y la vulnerabilidad política. Sin entrar en detalles, el cuadro describe a grosso modo una gama de sistemas centralizados de arriba hacia abajo, a la izquierda; a los centros gerenciales descentralizados, a la derecha. Las empresas no caen en una u otra categoría con nitidez y ningún sistema es mejor que el otro.

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

Clasificación de Ingresos

(Huertas, 1999, pág. 165)

Clasificación Financiera: ordinarios (son los ingresos que la legislación contempla año tras año) y extraordinarios (Cuando son exclusivos de esa anualidad).

Clasificación económica: Corrientes (que provienen de la tributación) y de capital (cuando provienen de venta de activos o del rendimiento de inversiones).

De procedencia: Tributarios, dentro de estos se encuentra: directos sobre el patrimonio y sobre la renta y los indirectos sobre las sucesiones, a la producción, y al consumo.

No tributarios tenemos tasas por correos, telégrafos, portuarios, peajes, judiciales; en tanto que financieros tales como territorial, industrial y comercial.

Clasificación de Gastos

(Huertas, 1999, pág. 165)

Clasificación institucional. Por institución ejecutora, busca determinar legalidad del gasto y responsabilidad administrativa. Es de tipo tradicional.

Por objeto del gasto. Por rubros o ítems, determina en qué se gasta y tiene varias estructuras según los diferentes países.

Refleja la composición de la demanda del sector público. También es de tipo tradicional.

Clasificación económica. Los divide en corrientes y de capital.

Los gastos de corriente son los de operación, transferencias del sector privado, intereses y otros gastos financieros y todos aquellos que no aumentan la capacidad de producción ni los bienes de capital.

Clasificación sectorial. Es la agrupación de los créditos de los distintos programas sectoriales o institucionales que actúan en sectores determinados. La clasificación sectorial reemplazó a la clasificación funcional”.

2.4. HIPÓTESIS

La planificación institucional incide en el presupuesto del proceso de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA) en el año 2015.

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Planificación Institucional
- **Variable dependiente:** Presupuesto
- **Unidad de observación:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato
- **Términos de relación:** incide en la

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación, es de tipo cuantitativo, por lo que la investigación educativa se enfoca en paradigmas positivistas con corriente filosófica realista y que abarca lo siguiente:

- Tanto los objetivos como el proceso de investigación son conocidos por el investigador y los técnicos.
- Las decisiones y propuestas solo son tomadas en cuenta por los técnicos.

- La población, es pasiva y considerada únicamente como depósito de información, no puede tomar acciones sobre la investigación o las decisiones acordadas.
- Los resultados obtenidos luego de la investigación son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo dentro del cual se aplicó dicho trabajo.

Según (Robles, 2007), “la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivos de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede”.

Para que se pueda aplicar una investigación de tipo cuantitativa, debe existir una relación entre los elementos del problema de investigación, que se pueda representar por algún modelo numérico, lineal, exponencial o similar. Los elementos de la investigación que conforman deben ser claros, que sea posible definirlos, limitarlos y saber exactamente cuál es el inicio del problema, cual es la dirección que va tomando y que tipo de incidencia se da entre sus elementos.

El enfoque para la investigación se basa en el paradigma positivista, cuyo campo de acción se centra en las ciencias naturales y sociales, la naturaleza de la realidad es única y fragmentarle en partes que se pueden manipular independientemente, la relación sujeto-objetivo son independientes, la investigación es objetiva y libre de valores y por lo tanto el método predominante es el cuantitativo con diseño pre estructurados, esquematizados, orientado a la comprobación de la hipótesis a través de inferencia o deducción luego del análisis de los resultado obtenidos de la investigación de campo.

Después de lo expuesto anteriormente, se relaciona con la variable Planificación Institucional, esto se refiere a una aplicación social-empresarial, así como el Presupuesto; juntas buscan el beneficio de los usuarios de los servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, de igual manera del personal que labora en dicha institución.

3.1.1. Modalidad Básica de la Investigación

Investigación de Campo

(Arias, 2006)“la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” .

Este tipo de investigación permite acudir al lugar de los hechos en el que se desarrolla el proyecto, teniendo en cuenta todos los aspectos que encierran en el contorno del problema. Dentro de esta se requiere de la aplicación de un cuestionario a través de una encuesta al área correspondiente, esta actividad se conoce como de campo.

Todo esto es esencial que se desarrolle al momento de redactar las conclusiones y recomendaciones con lo cual se logrará cumplir con los objetivos propuestos.

Investigación Documental

(Plazas, 2011),“la investigación documental es una variación de la Investigación Científica, cuyo objeto es analizar los diferentes fenómenos que se presentan en la realidad utilizando como recurso principal los diferentes tipos de documentos que produce la sociedad y a los cuales tiene acceso el investigador”.

Esta técnica es recomendable usarla en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socioculturales: en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros.

Toda investigación, sea cual sea su tipo o modalidad necesita información previa, que sirva de base para que se pueda desarrollar, de esta manera cumplir con los objetivos y evitar errores dentro de la misma.

3.1.2. Nivel o tipo de Investigación

Investigación Exploratoria

(Lozano, 2008), no intenta dar explicación respecto del problema, sino solo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

Esto permite al investigador mantener contacto y familiarizarse con la realidad que se va a estudiar, además de proporcionar los datos y elementos de juicio para plantear el problema e hipótesis de la investigación. Se utiliza para recaudar información acerca del problema planteado y proceder a ver la realidad del presente proyecto de investigación.

Investigación Descriptiva

(Ibarra, 2011), el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de

cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en medir los explicativos en describir. El investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición.

Investigación Correlacional

(Torres, 2006), la investigación asociación de variables, muestra o examina la relación entre variables o resultados de variables; pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

Permite determinar la manera en que se encuentran articuladas las variables de estudio, en este caso la variable independiente y la variable dependiente de tal manera que se puede observar la funcionalidad que se puede lograr a través de la investigación.

Esta investigación se apoya en los niveles de investigación exploratoria por cuanto responde al porqué del desarrollo de la investigación, así como también la relación que existe entre la variable independiente Planificación Institucional y la variable dependiente Ejecución Presupuestaria, puesto que permite ver la realidad en la que se encuentra la Institución, finalmente busca el interés social y colectivo a través de la transmisión de información mediante la investigación descriptiva.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

(Tamayo, 1997). “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Es decir que una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

El presente proyecto de investigación está basado en la información obtenida de la Directora del Departamento de Planificación Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, al aplicar una evaluación acerca del presupuesto en el proceso de compras públicas de la misma entidad.

3.2.2. Muestra

(Tamayo, 1997), “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

La muestra es la que puede determinar la problemática, puesto que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

En este caso se trabajará con la persona encargada del Departamento de Planificación Institucional, como se menciona con anterioridad, por lo tanto no se requiere de cálculo de muestra.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

(Soriano, 1991), se requiere trabajar con datos extraídos directamente de la realidad social objeto de estudio: para ello es necesario operacionalizar las hipótesis conceptuales con el fin de hacer descender el nivel de abstracción de las variables y

poder manejar sus referentes empíricos. Con esto se pretende explicar que cada una de las variables se desglosará, a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representan ámbitos específicos de la variable y se encuentran en un nivel de abstracción intermedio.

Esto permitirá manejar de manera precisa a cada una de las variables y sus diferentes contextos que van a aportar en el desarrollo de las mismas y así aportar de manera significativa a la investigación.

3.3.1. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La Planificación Institucional se conceptúa como: El proceso de plasmar en una sola herramienta la interacción de las diferentes acciones, actividades, planes y proyectos, los cuales tienen la misión de permitir alcanzar los objetivos y metas propuestas en un determinado período.</p>	Objetivos	<p>A corto plazo</p> <p>A mediano plazo</p> <p>A largo plazo</p>	¿Cree usted que el Plan Anual de Política Institucional que se maneja dentro de la entidad es el adecuado?	<p>Encuesta aplicada a la Arq. Claudia Balseca, Directora del Departamento de Planificación Institucional</p>
	Acciones	<p>Planes</p> <p>Actividades</p>	¿Considera que las acciones que realiza la administración son las más adecuadas?	
	Procedimientos	<p>Directrices</p> <p>Matrices</p>	¿Considera usted que a través de los indicadores de ejecución presupuestaria se logra evidenciar el cumplimiento de objetivos?	

Gráfico N°- 2Operacionalización Planificación Institucional

Autor: Cristina Cobo

3.3.2. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: PRESUPUESTO				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
El presupuesto se conceptúa como: Un plan coordinado expresado en términos financieros de los gastos que están proyectados en un período de tiempo, con el fin de lograr los objetivos que se han propuesto.	Administración de presupuesto	Ejecución del presupuesto	¿El presupuesto que se maneja dentro de la institución permite cumplir con las metas planteadas?	Encuesta aplicada a la Arq. Claudia Balseca, Directora del Departamento de Planificación Institucional
	Indicadores	Excelente Bueno Ineficiente	¿Existen controles de manejo y ejecución de presupuesto?	
	Gestión	Cumplimiento de metas y objetivos planteados	¿El presupuesto mantiene relación con los fines que persigue la institución?	

Gráfico N°- 3Operacionalización Presupuesto
Autor:

Cristina

Cobo

3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La construcción de la información se opera en dos fases: el plan para la recolección de información y el plan para el procesamiento de información, estos dos elementos son fundamentales para la obtención de la información necesaria y de esta manera obtener los resultados adecuados para la conclusión del presente trabajo investigativo.

3.4.1. Plan para la Recolección de Información

Dentro de este plan se abarcan estrategias metodológicas, las cuales son requeridas por los objetivos planteados y la hipótesis presentada, de acuerdo con el enfoque escogido, se consideran los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** La Directora del Departamento de Planificación Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** A través de la técnica de encuesta, como instrumento se usara un cuestionario que se aplicara al jefe departamental.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** Un solo cuestionario aplicable en la recolección de información.
- **Selección de recursos de apoyo.** (equipos de apoyo).
- **Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se van a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.** Se procederá a aplicar el cuestionario a la Directora del Departamento de Planificación Institucional, en horas laborales durante la segunda semana del mes de febrero del año 2017.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
ENCUESTA	¿Cómo? A través de un cuestionario
	¿Dónde? En el Departamento de Planificación del GADMA Ambato
	¿Cuándo? Dentro de la segunda semana del mes de febrero del año 2017, dentro de la jornada laboral

Tabla N°- 6Recolección de Información

Autor: Cristina Cobo

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.5.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Esto significa depurar la información errónea: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria.

CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTAS	x	y	z	TOTALES
1				
2				
n				

Tabla N°- 7Cuantificación de Resultados

Autor: Cristina Cobo

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

3.5.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto que sea más apropiado.
- **Comprobación de hipótesis.** Mediante la aplicación del método estadístico Chi Cuadrado.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Esta actividad tiene relación directa con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRINCIPALES RESULTADOS

Con la información obtenida por medio de la encuesta realizada el día miércoles 8 de febrero de 2017, en el Departamento de Planificación Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, a la Arq. Claudia Balseca, directora de Planificación Institucional, se presenta lo siguiente:

4.1.1. Resultados

4.1.1.1. Resultados Variable Independiente: Planificación Institucional.

1. ¿Cuenta la entidad con un plan estratégico?

Interpretación:

Si existe un plan estratégico, este es un documento donde constan cada uno de los objetivos y metas a cumplir en un periodo establecido, este se va reajustando anualmente, de acuerdo a las necesidades de cada departamento.

2. ¿Existe un plan de desarrollo institucional?

Interpretación:

Si existe un plan de desarrollo institucional, en este se detallan el procedimiento para llevar a cabo las tareas de cada uno de los servidores del GADMA.

3. ¿Tienen los procesos de compras públicas o contratación de servicios relación con el presupuesto planteado?

Interpretación:

Si existe relación, puesto que el presupuesto esta direccionado a cumplir con los procesos ya establecidos por el Departamento de planificación institucional y Departamento Financiero.

4. ¿Se realiza un monitoreo constante del avance de los procesos de compras o contratación de servicios?

Interpretación:

Si existe un monitoreo, una vez al mes se presenta un informe de los procesos que están adjudicados y de aquellos procesos que están siendo estudiados para llevarse a cabo.

5. ¿Se realiza la planificación previa al presupuesto?

Interpretación:

Sí, todo presupuesto tiene una planificación previa, ya que no se puede establecer un monto sin conocer cuáles son los procesos proyectos y planes que se van a llevar a cabo.

6. ¿Considera que la planificación se debe realizar previo al presupuesto?

Interpretación:

Sí, todo presupuesto tiene una planificación previa, ya que no se puede establecer un monto sin conocer cuáles son los procesos proyectos y planes que se van a llevar a cabo.

7. ¿Los procesos de contratación logran terminarse de manera correcta?

Interpretación:

Si, existe un tiempo estimado en el que se deben cumplir con los procesos ya antes establecidos, muchas veces no depende del departamento de planificación sino más bien de los ofertantes quienes en ocasiones no cumplen con las disposiciones tenían como resultado un incumplimiento de actividades.

8. ¿Existen procesos inconclusos o que se realizan de manera periódica?

Interpretación:

No, los ofertantes deben cumplir con los plazos establecidos ya que de no cumplir con las actividades encomendadas, se procede a establecerles una multa que es equivalente a un porcentaje de los ya establecido en el contrato.

- 9. ¿Cree que el Plan Anual de Contratación Pública (PAC) es el más adecuado para la ejecución de las actividades y proyectos programados?**

Interpretación:

Si, el departamento de planificación es el encargado de realizar el PAC, de acuerdo a las necesidades de cada departamento, por lo tanto este plan es el más óptimo, debido a que años anteriores las directrices utilizadas han dado resultados positivos.

- 10. ¿El Plan Anual de Contratación Pública es elaborado de acuerdo a los requerimientos de cada departamento de la entidad?**

Interpretación:

Si, al inicio de cada periodo económico los directores de cada departamento presentan su plan de acción, y de acuerdo a esto se elabora el PAC. Hay que tomar en cuenta que a dirección financiera es quien establece los montos máximos que se les puede facilitar para la ejecución de sus actividades.

- 11. ¿Se brinda capacitación a todas las áreas para la ejecución correcta de los procesos?**

Interpretación:

Si, las capacitaciones son constantes, ya que los planes de acción presentados por cada uno de los departamentos son analizados para saber si los procesos establecidos son los correctos, de no ser factibles se encaminan a la ejecución correcta de los mismos.

- 12. ¿Al final del período económico se realiza una evaluación para observar el cumplimiento de los procesos?**

Interpretación:

Si, se entrega un informe final en donde se detallan todos los procesos que se adjudicaron en el periodo económico.

13. ¿Considera que la Planificación Institucional ayuda a la entidad a la consecución de sus objetivos?

Interpretación:

Si, ya que uno de los objetivos de la planificación institucional es hacer que se cumpla con las metas establecidas de todo el GADMA.

14. ¿Están actualizados sus conocimientos acerca de resoluciones, leyes y reglamentos del proceso contratación pública?

Interpretación:

Si, uno de los requerimientos más importantes es la actualización de conocimientos en materia legal, para de esta manera poder mejorar el cumplimiento de lo estipulado en la ley.

4.1.1.2. Resultados Variable Dependiente: Presupuesto

15. ¿Cuenta la entidad con controles de la ejecución del presupuesto?

Interpretación:

Si, a continuación detallo todos los controles que se llevan a cabo dentro del GADMA.

16. ¿Señale cuáles son los controles de ejecución presupuestaria?

Interpretación:

- Informe cuatrimestrales POA (Plan Operativo Anual)
- Informes Mensuales de seguimiento al plan anual de inversión PAI, de procesos adjudicados en el portal del SERCOP-PAC.

17. ¿Cree usted que a través de los indicadores de ejecución de presupuesto se logra evidenciar el cumplimiento de objetivos, planes y programas?

Interpretación:

Si, cada uno de los indicadores sirve para evaluar el gasto del presupuesto y de esta manera se controla que el cumplimiento de las metas se ejecute de manera óptima.

18. ¿El presupuesto que se maneja permite cumplir con las actividades y metas planteadas?

Interpretación:

Si, se realiza un análisis previo en donde se establecen las actividades que se llevaran a cabo y conforme esto se establece el presupuesto para cada una de las metas.

19. ¿Se realizan ajustes del presupuesto dentro del periodo económico?

Interpretación:

Si, muchas de las veces el presupuesto establecido al inicio del periodo económico no es suficiente para poder ejecutar los procesos y se requieren hacer ajustes.

20. ¿Considera usted que el presupuesto asignado es suficiente para llevar a cabo todas las actividades planteadas?

Interpretación:

No, el departamento financiero es quien pone las limitaciones en los presupuestos establecidos por cada departamento, y muchas veces lo establecido no es suficiente para poder cumplir con las actividades y se deben declarar desierto ciertos procesos.

21. ¿El presupuesto se realiza por cada uno de los departamentos del GADMA?

Interpretación:

Si, los jefes departamentales al inicio de periodo económico dan su plan de acción, y con ello el monto de presupuesto que se necesita para desarrollar sus actividades.

22. ¿Los montos del presupuesto anual sobrepasan los montos establecidos inicialmente?

Interpretación:

No, ya que los montos están establecidos y no se pueden ir en contra de lo que esta inicialmente pactado.

23. ¿Se está ejecutando el presupuesto en su totalidad?

Interpretación:

Si, existen directrices que de manera periódica señalan el avance de uso del presupuesto, por lo tanto se controla que el mismo se cumpla al 100%.

24. ¿Qué destino tienen los saldos del presupuesto?

Interpretación:

Los saldos presupuestarios no se pueden utilizar de un año a otro, ya que al finalizar el año se liquida el presupuesto. Se puede destinar los saldos de caja, bancos para financiar obras de arrastre.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

H1: "La planificación institucional si incide en el presupuesto del proceso de compras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA).

H0: "La planificación institucional no incide en el presupuesto del proceso de compras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA).

Regla de decisión.

$1 - 0.05 = 0.95$; α de 0.05

Z al 95% y con un α de 0.05 es igual a 1.96

Se acepta la hipótesis nula si Z calculada (Z_c) entre ± 1.96 con un ensayo bilateral.

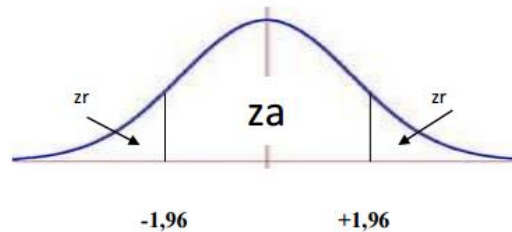


Gráfico N°- 4Comprobación de Hipótesis

4.3 CÁLCULO Z

Datos de la Encuesta

VARIABLE INDEPENDIENTE	SI	13
	NO	1
	TOTAL	14
VARIABLE DEPENDIENTE	SI	6
	NO	2
	TOTAL	8

Tabla N°- 8Datos de la Encuesta

Autor: Cristina Cobo

Fuente: Encuesta

$$P1 = 13/14 = 0.9285$$

$$P2 = 6/8 = 0.75$$

$$\hat{p} = \frac{13 + 6}{22} = 0.8363$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p} = 1 - 0.863 = 0.1637$$

$$Z = \frac{0.9285 - 0.75}{\sqrt{(0.8363 * 0.1637)(\frac{1}{14} + \frac{1}{8})}} = 2.45599894$$

Conclusión

Como el valor de Z calculada es de 2.4559, que es un valor superior a +1.96, se RECHAZA la hipótesis nula (H0) y se ACEPTA la alterna, (H1) es decir, "La planificación Institucional si incide en presupuesto del proceso de compras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA).

4.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Las limitaciones del estudio en el presente trabajo de investigación se detallan a continuación:

- **Encuesta:** al momento de aplicar la encuesta a la persona elegida, no supo contestar algunas preguntas, porque no tenía conocimiento en algunos temas de presupuesto, por lo tanto se procedió a realizar dos preguntas al personal del Departamento Financiero para poder lograr obtener datos correctos y completos en la encuesta.
- **Acceso a información:** dentro del proceso de investigación no se obtuvo acceso a documentos que servirían de información para conocer más acerca de los procesos, entre estos tenemos: PAC (Plan Anual de Contratación), informes mensuales de adjudicación de procesos (estos para conocer de qué forma se realizan las contrataciones y como se lleva a cabo cada uno de los procesos).

4.5. CONCLUSIONES

Luego del proceso de investigación para el desarrollo de este proyecto se llega a las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo específico 1 que dice “Evaluar la planificación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, para posteriormente determinar falencias”.

- Al analizar e interpretar los resultados de la investigación se concluye que el GADMA, tiene actualmente un 85% de cumplimiento en cuanto a planificación institucional y además tiene establecidos los objetivos que se quieren alcanzar anualmente como entidad pública, una de sus fallas se encuentra en que algunos recursos de tipo financiero son limitados y de esta manera no se concretan algunos proyectos que sirven como base para cumplir con sus metas institucionales, por este motivo los indicadores de gestión establecidos no se alcanzan de la manera esperada.

Respecto al objetivo específico 2 que dice “Medir el nivel de cumplimiento del presupuesto acorde con los objetivos, planes y programas”.

- Dentro de esta entidad el cumplimiento de los objetivos, planes y programas en concordancia con el presupuesto con el que cuenta, es bastante amplio puesto que en su mayoría al final del periodo los procesos propuestos inicialmente logran terminarse y de esta forma ayuda al alcance de los objetivos; no obstante en algunos casos, no todos, por motivos ajenos a la institución algunos proyectos se ven retrasados o limitados por cuestiones de incumplimiento de la parte ofertante a quienes se les asigna obras o se contrata algún servicio, en estos casos se hace el seguimiento debido para dar solución a estos problemas, dentro del período de estudio se encuentra que aproximadamente un 20% de los procesos no han sido adjudicados en su totalidad, debido al retraso de los proveedores para la entrega de sus ofertas; de no hallar una solución factible se busca otro proveedor con el fin de no descuidar o dejar inconclusos los procesos.

Respecto al objetivo específico 3 que dice “Sugerir la reestructuración del contenido del Plan Anual de Contratación Pública (PAC), en coordinación con cada una de las áreas de la entidad”.

- Cada una de las dependencias presenta un documento con los requerimientos necesarios para trabajar dentro del año fiscal, estos requerimientos en cuanto a bienes y servicios sirven para estructurar el PAC, siempre y cuando luego de un análisis se establezca si realmente son necesarios todos los pedidos y la cantidad que se está requiriendo, en cuanto a cantidad es importante revisar los montos puesto que se debe considerar el abastecimiento para todo el año, con el fin de no tener que hacer un ajuste a mitad del periodo y con esto evitar la pérdida de tiempo y recursos financieros, que como se mencionó con anterioridad tiene un límite el monto presupuestado para cada caso.

4.6. RECOMENDACIONES:

A continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se debe tomar en cuenta los requerimientos de cada una de las áreas de esta entidad, cuáles son sus necesidades en base a los proyectos que se planean al principio del ejercicio económico para de esta manera tener claro cuál es el monto que debe ser asignado a cada una de ellas para que cumplan sus metas.
- Reestructurar el Plan Anual de Contratación Pública, con el objetivo de realizar los cambios necesarios para que las adquisiciones de bienes y servicios se realicen de manera completa, sin tener que hacer compras periódicas innecesarias y de esta manera optimizar el presupuesto.
- Coordinar el trabajo conjunto de todas las dependencias que conforman el GAD Ambato para poder plantear y ejecutar los programas y proyectos que están previstos llevarse a cabo dentro del periodo para que se llegue a alcanzar las metas planteadas.
- Para realizar la contratación de bienes o servicios se debe tener en cuenta cuales son los pedidos que se harán en el proceso de selección de proveedores, para tener la seguridad completa de escoger proveedores serios que cumplan con los requerimientos de la institución, y no tener problemas de incumplimiento de requisitos y verse en la obligación de parar los procesos por estas causas.

- El Departamento de Planificación debe realizar una evaluación del progreso de los procesos, evidenciando en qué etapa se encuentra cada uno y dar seguimiento a aquellos que se estén demorando o presenten fallas.

Bibliografía

- Arias, F. G. (2006). *"El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica"*. Venezuela : Episteme .
- Berghe, E. V. (2010). *"Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al Siglo XXI"*. Colombia : Eco Ediciones .
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas* . México: Pearson Education .
- Chávez, R. E. (2015). La planificación y aplicación presupuestaria y su incidencia para la contratación pública.
- Cruz, C. A. (2013). *La necesidad de la Planeación Estratégica en las organizaciones industriales modernas*. Obtenido de <http://www.utm.mx/~temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Francés, A. (2006). *"Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral"* . México: Pearson Educación .
- Garrido, S. (2004). *"Dirección estratégica"*. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de España .
- Garrido, S. (2004). *"Dirección Estratégica"*. España: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA de España.
- Gitman, L. J. (2003). *"Principios de administración financiera"*. México: Pearson Education Inc.
- Horne, J. C., & Wachowicz, J. (2002). *"Fundamentos de administración financiera"*. México: Pearson Education Inc. .
- Huertas, G. R. (1999). *"Elementos de Administración Presupuestaria"*. Ecoe Ediciones .

- Ibarra, C. (26 de Octubre de 2011). *BlogSpot*. Obtenido de Metodología de la Investigación : <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Lozano, J. (6 de Noviembre de 2008). *Investigación Exploratoria* . Obtenido de BlogSpot: <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Siglo XXI Editores .
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *"El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos"* . México : Prentice Hall Inc. A Simon & Schuster Company.
- Muñiz, L. (2009). *"Control presupuestario:: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del Presupuesto"*. Barcelona : Profit Editorial .
- Núñez, J. I. (2015). Desarrollo de la planificación estratégica y diseño de un sistema de control y vealuación de gestión institucional de EMASEO EP para el período 2015-2018.
- Orozco, C. H. (1986). *Planificación y Programación* . San José, Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia .
- Piñeyro, M. L. (2013). *Planeamiento Institucional: Construcción del Proyecto Educativo Institucional como proyecto Insitucional Participativo* . Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/843Pineyro.pdf>
- Plazas, E. (8 de Febrero de 2011). *Investigación Documental I*. Obtenido de Blogspot: <http://rossetha-investigaciondocumental.blogspot.com/2011/02/investigacion-documental-i.html>
- Robles, C. (10 de Noviembre de 2007). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/robles585/la-investigacin-cuantitativa>
- Sánchez, E. G. (2007). *"Planeación Estratégica Teoría y Práctica"*. México: Editorial Trillas S.A .
- Soriano, R. R. (1991). *"Guía para realizar investigaciones sociales"*. México : Plaza y Valdéz Editores .
- Sweeny, H. W., & Rachlin, R. (1984). *Manual de Presupuestos*. Mc Graw-Hill.
- Tamayo, M. T. (1997). *"El proceso de la investigación científica"*. México: Limusa S.A de C.V Grupo Noriega Editores .

Tarziján, J. (2013). *"Fundamentos de Estrategia Empresarial"*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Tixcilema, E. P. (2015). Levantamiento de procesos y su relación con la mejora continua en la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano del GADMA, provincia de Tungurahua.

Torres, C. A. (2006). *"Metodología de la investigación: para administración, economía y ciencias sociales"*. México : Pearson Educación .

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Encuesta dirigida al Departamento de Planificación Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA).

- El siguiente cuestionario tiene fines netamente académicos y la información que genere este, será de carácter confidencial. Por favor conteste las preguntas que siguen a continuación de la manera más honesta posible y escogiendo una sola opción en su respuesta.

1. ¿Cuenta la entidad con un plan estratégico o un plan de desarrollo institucional?

SI () NO ()

2. ¿Existe un plan de desarrollo institucional?

SI () NO ()

3. ¿Tienen los procesos de compras públicas o contratación de servicios relación con el presupuesto planteado?

SI () NO ()

4. ¿Se realiza un monitoreo constante del avance de los procesos de compras o contratación de servicios?

SI ()

NO ()

5. ¿Se realiza la planificación previa al presupuesto?

SI ()

NO ()

6. ¿Considera que la planificación se debe realizar previo al presupuesto?

SI ()

NO ()

7. ¿Los procesos de contratación logran terminarse de manera correcta?

SI ()

NO ()

8. ¿Existen procesos inconclusos o que se realizan de manera periódica?

SI ()

NO ()

9. ¿Cree que el Plan Anual de Contratación Pública (PAC) es el más adecuado para la ejecución de las actividades y proyectos programados?

SI ()

NO ()

10. ¿El Plan Anual de Contratación Pública es elaborado de acuerdo a los requerimientos de cada departamento de la entidad?

SI ()

NO ()

11. ¿Se brinda capacitación a todas las áreas para la ejecución correcta de los procesos?

SI ()

NO ()

¿Cree usted que a través de los indicadores de ejecución de presupuesto se logra evidenciar el cumplimiento de objetivos, planes y programas?

SI ()

NO ()

12. ¿Al final del período económico se realiza una evaluación para observar el cumplimiento de los procesos?

SI ()

NO ()

13. ¿Considera que la Planificación Institucional ayuda a la entidad a la consecución de sus objetivos?

SI ()

NO ()

14. ¿Están actualizados sus conocimientos acerca de resoluciones, leyes y reglamentos del proceso contratación pública?

SI ()

NO ()

15. ¿Cuenta la entidad con controles de la ejecución del presupuesto?

SI ()

NO ()

16. ¿Señale cuáles son los controles de ejecución presupuestaria?

.....
.....
.....

17. ¿Cree usted que a través de los indicadores de ejecución de presupuesto se logra evidenciar el cumplimiento de objetivos, planes y programas?

SI ()

NO ()

18. ¿El presupuesto que se maneja permite cumplir con las actividades y metas planteadas?

SI ()

NO ()

19. ¿Se realizan ajustes del presupuesto dentro del periodo económico?

SI ()

NO ()

20. ¿Considera usted que el presupuesto asignado es suficiente para llevar a cabo todas las actividades planteadas?

SI ()

NO ()

21. ¿El presupuesto se realiza por cada uno de los departamentos del GADMA?

SI ()

NO ()

22. ¿Los montos del presupuesto anual sobrepasan los montos establecidos inicialmente?

SI ()

NO ()

23. ¿Se está ejecutando el presupuesto en su totalidad?

SI ()

NO ()

24. ¿Qué destino tienen los saldos del presupuesto?

SI ()

NO ()