



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SUSCAL, PARA EL PERIODO 2017.**

**JORGE SAMUEL VICUÑA PAREDES**

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

**MAGÍSTER EN FINANZAS**

Riobamba – Ecuador

Noviembre, 2019



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El trabajo de Titulación modalidad Proyecto de Investigación, titulado: “**Estrategias para la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Suscal, para el periodo 2017**”, de responsabilidad del Ing. Jorge Samuel Vicuña Paredes, ha sido revisado y autorizado para su presentación.

Tribunal:

Lda. Pepita Ivonn Alarcón Parra Mgs.  
**PRESIDENTE**

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío Mgs.  
**DIRECTOR**

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar Mgs.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Ing. Janeth Alejandra Viñan Villagrán Mgs.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Riobamba, noviembre 2019

## **DERECHO INTELECTUALES**

Yo, Jorge Samuel Vicuña Paredes, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyecto de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

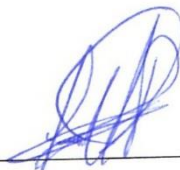
© 2019, Jorge Samuel Vicuña Paredes

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jorge Samuel Vicuña Paredes, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.



---

Jorge Samuel Vicuña Paredes

030263741-8

## **DEDICATORIA**

A mi padre y madre, porque siempre supieron guiarme por el camino correcto, enseñándome a no perder la fuerza y afrontar los problemas que se presentaban, sin desmayar en el intento, gracias a ellos que han sido un ejemplo de lucha y perseverancia, ayudándome a cumplir mis metas.

A Dios, por darme la sabiduría y la perseverancia para desarrollar este trabajo de investigación. Nuevamente a ti papa, gracias por cada uno de tus consejos, por estar siempre ahí en los momentos difíciles, eres y siempre serás mi ejemplo a seguir; lo logramos.

*Jorge Samuel*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por brindar la fuerza, salud y perseverancia, para poder concluir este trabajo de titulación.

También mis más sinceros agradecimientos por su apoyo y colaboración con sus conocimientos y paciencia a mi directora de tesis y miembros del tribunal: Ing. Mariana Puente; Eco. Verónica Carrasco e Ing. Janneth Viñán, que con sus conocimientos supieron ayudarme a sacar adelante la investigación.

*Jorge Samuel*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Problema de investigación</b> .....	<b>1</b>
<i>1.1.1. Planteamiento del problema.</i> .....	<i>1</i>
<i>1.1.2. Formulación del problema.</i> .....	<i>3</i>
<i>1.1.3. Sistematización del problema.</i> .....	<i>3</i>
<b>1.2. Justificación de la investigación</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Objetivos</b> .....	<b>4</b>
<i>1.3.1. Objetivo general.</i> .....	<i>4</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos.</i> .....	<i>4</i>
<b>1.4. Hipótesis</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>5</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Antecedentes</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2. Marco teórico</b> .....	<b>6</b>
<i>2.2.1. Presupuesto público.</i> .....	<i>6</i>
<i>2.2.1.1. Definición.</i> .....	<i>6</i>
<i>2.2.1.2. Objetivos.</i> .....	<i>7</i>
<i>2.2.1.3. Ámbito de aplicación.</i> .....	<i>7</i>
<i>2.2.1.4. Organización de los presupuestos del sector público no financiero.</i> .....	<i>7</i>
<i>2.2.1.5. Principios.</i> .....	<i>8</i>
<i>2.2.1.6. Ejecución presupuestaria.</i> .....	<i>9</i>
<i>2.2.1.7. Evaluación de la ejecución presupuestaria.</i> .....	<i>12</i>
<i>2.2.2. Análisis de factores internos y externos.</i> .....	<i>12</i>
<i>2.2.2.1. Análisis interno.</i> .....	<i>12</i>
<i>2.2.2.2. Análisis Externo.</i> .....	<i>13</i>
<i>2.2.2.3. Estrategias financieras.</i> .....	<i>13</i>
<b>2.2.3. Indicadores</b> .....	<b>15</b>
<i>2.2.3.1. Indicadores de eficiencia.</i> .....	<i>15</i>
<i>2.2.3.2. Indicadores de eficacia.</i> .....	<i>15</i>



2.2.4.	<b>Análisis Financiero.</b>	15
2.2.4.1.	<i>Tipos de análisis financiero.</i>	16
2.2.5.	<b>Gobierno autónomo descentralizado.</b>	17
2.2.5.1.	<i>Definición.</i>	17
2.2.5.2.	<i>Funciones.</i>	17
2.2.5.3.	<i>Competencias.</i>	19
<b>CAPÍTULO III</b>		<b>21</b>
3.	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
3.1.	<b>Tipo de investigación</b>	<b>21</b>
3.2.	<b>Métodos de investigación</b>	<b>21</b>
3.2.1	<b><i>Población y muestra</i></b>	<b>21</b>
3.2.1.1	<i>Población.</i>	21
3.2.1.2	<i>Muestra</i>	22
3.3	<b>Técnicas e Instrumentos</b>	<b>22</b>
3.3.1	<i>Técnicas.</i>	22
3.3.2	<i>Instrumentos.</i>	22
3.5	<b>Técnicas y procedimientos para el análisis e interpretación de resultados</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>23</b>
4.	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>23</b>
4.1.	<b>Análisis del levantamiento del diagnóstico aplicado</b>	<b>23</b>
4.1.1.	<i>Resultados de la encuesta.</i>	23
4.1.2.	<i>Interpretación entrevista.</i>	29
4.1.2.	<i>Evaluación de ingresos.</i>	30
4.1.3.	<i>Evaluación de gastos.</i>	31
4.1.3.1.	<i>Resumen total del gasto con respecto al devengado.</i>	31
4.1.3.2.	<i>Análisis de las partidas de Administración General.</i>	32
4.1.3.3.	<i>Análisis de las partidas de Administración Financiera.</i>	33
4.1.3.4.	<i>Análisis de las partidas de Servicio con la deuda.</i>	34
4.1.3.5.	<i>Análisis de las partidas de Gastos comunales de la entidad.</i>	35
4.1.3.6.	<i>Análisis de las partidas de Departamento legal.</i>	36
4.1.3.7.	<i>Análisis de las partidas de Atención al sector vulnerable.</i>	37
4.1.3.8.	<i>Análisis de las partidas de Otros servicios sociales.</i>	38
4.2	<b>Comprobación de la Hipótesis</b>	<b>39</b>
4.3.	<b>Discusión</b>	<b>40</b>
4.3.1.	<i>Propuesta.</i>	40

<i>4.3.1.1. Generalidades del Cantón Suscal.....</i>	<i>40</i>
<i>4.3.2. Aplicación de indicadores.....</i>	<i>43</i>
<i>4.3.3. Análisis de factores institucionales .....</i>	<i>46</i>
<i>4.3.3.1. Matriz FODA institucional.....</i>	<i>46</i>
<i>4.3.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....</i>	<i>48</i>
<i>4.3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....</i>	<i>49</i>
<i>4.3.3.4. Matriz de Estrategias.....</i>	<i>50</i>
<i>4.3.3.5. Planificación de Estrategias para el manejo presupuestario del GAD Suscal .....</i>	<i>51</i>
<i>4.3.3.6. Indicadores de las estrategias. ....</i>	<i>55</i>
<b>4.4. Resultados gestión 2017 .....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Empleados y trabajadores GAD Suscal.....	21
<b>Tabla 1-4:</b>	Ejecución presupuestaria año anterior.....	23
<b>Tabla 2-4:</b>	Manejo de la asignación presupuestaria.....	24
<b>Tabla 3-4:</b>	Capacitación para la asignación presupuestaria.....	25
<b>Tabla 4-4:</b>	Conocimiento acerca de la utilización de estrategias financieras en el GAD. ....	26
<b>Tabla 5-4:</b>	Nivel de conocimiento sobre el manejo presupuestario.....	27
<b>Tabla 6-4:</b>	Importancia de incluir estrategias financieras que permitan mejorar la ejecución presupuestaria.....	28
<b>Tabla 7-4:</b>	Participación de ingresos con respecto al devengado.....	30
<b>Tabla 8-4:</b>	Resumen total del gasto.....	31
<b>Tabla 9-4:</b>	Cédula presupuestaria de la Administración General.....	32
<b>Tabla 10-4:</b>	Cédula presupuestaria de la Administración Financiera.....	33
<b>Tabla 11-4:</b>	Cédula presupuestaria del servicio con la deuda.....	34
<b>Tabla 12-4:</b>	Cédula presupuestaria de gastos comunales de la entidad.....	35
<b>Tabla 13-4:</b>	Cédula presupuestaria del Departamento Legal.....	36
<b>Tabla 14-4:</b>	Cédula presupuestaria de Atención al sector vulnerable.....	37
<b>Tabla 15-4:</b>	Cédula presupuestaria de Otros servicios sociales.....	38
<b>Tabla 16-4:</b>	Cruce de estrategias financieras x ejecución presupuestaria.....	39
<b>Tabla 17-4:</b>	Valores base para la prueba t - student.....	39
<b>Tabla 18-4:</b>	Prueba de T – Student.....	39
<b>Tabla 19-4:</b>	Indicadores con respecto a los grupos de ingresos y gastos.....	43
<b>Tabla 20-4:</b>	Matriz FODA GAD Suscal.....	47
<b>Tabla 21-4:</b>	Matriz EFI GAD Suscal.....	48
<b>Tabla 22-4:</b>	Matriz EFE GAD Suscal.....	49
<b>Tabla 23-4:</b>	Matriz de Estrategias del GAD Suscal para mejorar el manejo presupuestario ..	50
<b>Tabla 24-4:</b>	Planificación de Estrategias GAD Suscal.....	51
<b>Tabla 25-4:</b>	Control de indicadores.....	54
<b>Tabla 26-4:</b>	Indicadores de gestión de las estrategias.....	55
<b>Tabla 27-4:</b>	Resultados de la gestión presupuestaria GADIC Suscal 2017.....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-4:</b>	Calificación de la ejecución presupuestaria .....	23
<b>Gráfico 2-4:</b>	Manejo de la asignación presupuestaria .....	24
<b>Gráfico 3-4:</b>	Capacitación para el asignamiento presupuestaria. ....	25
<b>Gráfico 4-4:</b>	Conocimiento acerca de la utilización de estrategia financiera.....	26
<b>Gráfico 5-4:</b>	Nivel de conocimiento sobre el manejo presupuestario .....	27
<b>Gráfico 6-4:</b>	Importancia de incluir estrategias financieras que permita mejorar la ejecución presupuestaria.....	28
<b>Gráfico 7-4:</b>	Participación de ingresos con respecto al devengado.....	30
<b>Gráfico 8-4:</b>	Gráfico del resumen total del gasto .....	31
<b>Gráfico 9-4:</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto de la Administración General .....	32
<b>Gráfico 10-4:</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto de la Administración Financiera .....	33
<b>Gráfico 11-4:</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto del servicio de la deuda.....	34
<b>Gráfico 12-4:</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto de Gastos comunales de la entidad ...	35
<b>Gráfico 13-4:</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto del Departamento Legal.....	36
<b>Gráfico 14-4:</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto de la atención al sector vulnerable....	37
<b>Gráfico 15-4:</b>	Porcentaje de ejecución del presupuesto de otros servicios sociales.....	38
<b>Gráfico 16-4:</b>	Localización de la Provincia de Cañar en el Ecuador .....	41
<b>Gráfico 17-4:</b>	Mapa de la Provincia de Cañar.....	41
<b>Gráfico 18-4:</b>	Cantón Suscal.....	41
<b>Gráfico 19-4:</b>	Etnias de la población del Cantón Suscal.....	42

## RESUMEN

El objetivo fue diseñar estrategias financieras que permitan optimizar la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal, provincia del Cañar. El presupuesto es una herramienta que le permite al administrador tomar decisiones relacionadas a la gestión de la empresa, en lo relacionado a recursos financieros y tiempos. Nada alejada es la realidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), la aplicación del presupuesto le permite determinar el nivel de efectividad de sus operaciones, ya que la utilización de fondos es un claro reflejo de la adquisición de bienes, la contratación de servicios y la construcción de obras, las mismas que van en función del bienestar de la población del cantón. Es así que la implementación de mecanismos, procesos y procedimientos en el manejo presupuestario le permitirá obtener resultados mucho más alentadores, mismos que no solo beneficiarán al personal que lo aplique y a la institución, sino a la población en general. De aquí parte la importancia de determinar cuáles son las principales falencias que posee el GAD Suscal para fortalecerlas mediante la aplicación de estrategias. La evaluación de actividades, la aplicación de encuestas y el análisis de la información respectiva permitirán la estructuración de una planificación que sea aplicable y medible en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. Lo que se busca es que el manejo presupuestario del GAD Suscal sea correcto, con la disminución de variaciones y fondos no aprovechados, se podrá construir un presupuesto en el cual sus fondos sean aprovechados al máximo y por ende la sociedad del Cantón.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, < FINANZAS>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS>, <EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA>, <GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS (GAD's)>



## ABSTRACT

The objective was to design financial strategies to optimize the budgetary execution of the Decentralized Autonomous Government of the Suscal municipality, Cañar province. The budget is a tool that allows the administrator to make decisions related to the management of the company in relation to financial resources and time. The reality of the Decentralized Autonomous Governments (GAD) is not far, the application of the budget allows it to determine the level of effectiveness of its operations, since the use of funds is a clear reflection of the acquisition of goods, the hiring of services and the construction of works; those that go according to the well-being of the population of the municipality. Thus, the implementation of mechanisms, processes and procedures in budgetary management will allow it to obtain much more encouraging results, which will not only benefit the staff that applies it and the institution, but also the population in general. Hence the importance of determining which are the main flaws that the GAD Suscal have to strengthen them through the application of strategies. The evaluation of activities, the application of surveys and the analysis of the respective information will allow the structuring of a planning that is applicable and measurable in terms of efficiency, effectiveness and effectiveness. What is sought is that the budgetary management of the GAD Suscal is correct, with the decrease in variations and unused funds a budget can be built in which its funds are used by the municipality society.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCES>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <OPTIMIZATION OF RESOURCES>, <EXECUTION OF BUDGET>, <DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENTS (GAD)>



## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera pública busca la eficiencia en la ejecución del presupuesto general del Estado, que se traduce en la estimación de recursos financieros. En concordancia con el Art. 292 de la Constitución Ecuatoriana:

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.

El presente trabajo denominado “Estrategias para la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal, para el periodo 2017”, surge por la necesidad de la institución pública de optimizar en nivel de cumplimiento del presupuesto asignado, para lo cual se ha realizado una evaluación presupuestaria que ha permitido comprender los resultados financieros, y determinar la situación actual del caso de estudio, se aplicó encuestas a los involucrados directos para recabar información relevante.

Con el diseño de las estrategias financieras, el presente trabajo busca ser una guía de gestión presupuestaria para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal.

#### 1.1. Problema de investigación

##### 1.1.1. *Planteamiento del problema.*

En la actualidad todo administrador requiere el apoyo de sistemas que le permitan un manejo de información correcto en las actividades cada departamento, el problema surge al momento de seleccionar una herramienta que se acople a las necesidades que tiene la organización, y que esta a su vez pueda evaluar varios elementos no uno solo, que forman parte de la economía financiera.

En el Ecuador las instituciones se encuentran reguladas, por leyes, reglamentos, entre otros, que exigen a las instituciones a rendir cuentas de las operaciones que realiza.

El artículo 425, define: El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

De acuerdo a la Constitución de la República los Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD's generan sus propios recursos financieros y la participación de las rentas del Estado de conformidad a los principios de subsidiaridad, solidaridad y equidad (COOTAD), con estos antecedentes el Gobierno Autónomo Descentralizado, Intercultural, Participativo del Cantón Suscal, debe cumplir con eficiencia el manejo de los recursos que le son asignados, los cuales están destinados a la construcción de obras que den un beneficio a la ciudadanía.

En este contexto, se ha analizado la manera de trabajo de cada departamento del GAD municipal, con el propósito de entender los avances y errores, utilizando información histórica, evidenciando así la falta de conocimiento de los actores involucrados en las actividades diarias de la entidad pública, lo cual, ha generado un estancamiento para la toma de decisiones traduciéndose en una ejecución presupuestaria baja. Quienes conforman la institución no tienen una formación adecuada para ejecutar las operaciones financieras dentro de la institución.

Hoy en día el GAD municipal del cantón Suscal cuenta con cuatro departamentos: administrativo, financiero, jurídico y obras públicas, siendo el área financiera la encargada de la asignación y control de recursos económicos para cada actividad operativa y administrativa ejecutada por la institución, de acuerdo a las necesidades presentadas; sin embargo, dichas asignaciones no se efectúan adecuadamente, ni tienen una distribución acorde a las necesidades departamentales. Las falencias en la asignación de recursos no permiten que se pueda cumplir con lo presupuestado, afectando el funcionamiento correcto del GAD municipal, y viéndose afectada la ciudadanía.

Las fuerza económicas del país se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, y su avance o retroceso traen consecuencias, para que exista un desarrollo de manera armónica y sostenible es necesario que el sistema sea capaz de atender las necesidades tanto económicas como sociales de la población, una situación que en nuestro país se va mejorando pero todavía no se cumple en su totalidad, pues existe una exclusión social, tenemos aún índices de pobreza e indigencia, como ingresos desiguales.



### **1.1.2. Formulación del problema.**

¿Cómo el uso de estrategias financieras, en el Gobierno Autónomo Descentralizado, Intercultural, Participativo del Cantón Suscal, permitirá optimizar la ejecución presupuestaria?

### **1.1.3. Sistematización del problema.**

- ¿Es adecuada la ejecución presupuestaria dentro de la institución?
- ¿Cuáles son las dificultades que se originan por la carencia de aplicación de estrategias financieras dentro del GAD Suscal?
- ¿Están bien realizados los cálculos para la asignación de recursos a las diferentes partidas presupuestarias?
- ¿Está capacitado el personal para el manejo presupuestario?
- ¿Qué tan efectivas son las actividades realizadas por el personal en lo que respecta el manejo presupuestario?

## **1.2. Justificación de la investigación**

Como indica Constitución de la República en su artículo 297, Sección Cuarta, Presupuesto General del Estado, 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.

De esta manera el GAD debe evaluar que se haya cumplido con su plan operativo anual, planificación estratégica y objetivos de cada departamento, utilizando indicadores financieros y no financieros, herramientas de análisis, encuestas entrevistas, estrategias que pueden adaptarse a las necesidades del GAD, y brinden información sobre el desempeño, por el hecho que este examina cuatro puntos de una organización: la parte financiera, los clientes, procesos internos, el aprendizaje y crecimiento del personal.

Por lo antes expuesto se justifica la presente investigación, misma que buscar ser una herramienta para la toma de decisiones oportuna, traducándose en eficiencia y equilibrio presupuestario.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo general.***

Diseñar estrategias financieras que permitan optimizar la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos.***

- Realizar un diagnóstico de la gestión presupuestaria del GAD municipal de Suscal para determinar su situación actual.
- Establecer objetivos, metas y políticas para generar estrategias financieras.
- Diseñar los indicadores para controlar el cumplimiento de metas y objetivos de cada área.

### **1.4. Hipótesis**

La carencia de estrategias financieras disminuye la calidad de la gestión presupuestaria del GAD Suscal.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Antecedentes

Según (Chong Loor, 2015) en su tesis de maestría determina que:

El Cuadro de mando Integral (CMI) es una metodología de gestión administrativa con medición estratégica, que tomando en consideración misión y visión de la organización, y una estrategia adoptada integra de forma técnica básicamente cuatro perspectivas: aprendizaje y desarrollo, procesos internos, servicio al cliente, y financiera.

Estas perspectivas establecen relaciones de causa efecto, y darían origen a mapas estratégicos que es el eslabón entre la estrategia y la ejecución de la misma. Por tanto, una visión describe un resultado deseado, pero una estrategia, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados. El BSC pretende establecer cómo hacer realidad la visión, y el camino como lograrlo. (Chong Loor, 2015)

La investigación realizada por (Rodríguez P. & Pedraja R., 2009) en el tema de “Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas”. Entre los objetivos de su investigación se encuentran:

- Las relaciones que existen entre la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia en un conjunto de organizaciones públicas.
- Las relaciones que existen entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la calidad de las decisiones.

La metodología con la que realizaron su investigación es bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que es una investigación que tiene un carácter social, y además se trabajaron con datos estadísticos.

Con lo expuesto anteriormente se concluye que:

Los resultados del estudio son robustos económicamente, pero dada la naturaleza exploratoria del estudio, y el tamaño limitado de la muestra empleada, los hallazgos identificados deben ser verificados en futuras investigaciones.

Sin embargo, los objetivos de la investigación se cumplen plenamente, puesto que se analiza teórica y empíricamente la relación que existe entre la calidad de las decisiones estratégicas y la eficacia en un conjunto de organizaciones públicas; se analizan teórica y empíricamente las relaciones que existen entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la calidad de las decisiones.

Por tanto, esta es una investigación que permite comprender cómo llevar a cabo los procesos de decisiones para lograr una calidad satisfactoria en las elecciones estratégicas, favoreciendo la eficacia de las organizaciones públicas. La investigación posibilita contribuir al acervo de conocimientos, puesto que descubre las relaciones existentes entre el proceso de toma de decisiones estratégicas, la calidad de las decisiones y la eficacia organizativa.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Presupuesto público.**

Dentro de los subsistemas más importantes podemos citar el Presupuesto, este se encamina por principios y normas técnicas destinadas a posibilitar la asignación y utilización eficiente de los recursos públicos, de la cual se generen los adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

#### **2.2.1.1. Definición.**

El presupuesto público es la expresión numérica clasificada, expresada mediante partidas y en términos de recursos económicos-financieros de los objetivos, y metas planteadas en la planificación operativa de la institución; además, es la herramienta que permite articular los objetivos institucionales constantes en el Plan Estratégico y Operativo Anual de un ente público con las proyecciones de ingresos y gastos especificados en las diferentes partidas presupuestarias. (Gutiérrez, 2014)

En concordancia con el Art. 292 de la Constitución Ecuatoriana:

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.

#### **2.2.1.2. *Objetivos.***

Los objetivos que de un presupuesto son los siguientes:

- Orientar los recursos disponibles para el logro de los objetivos.
- Constituirse en la expresión de los proyectos y programas para un periodo determinado.
- Asegurar el cumplimiento de las etapas del ciclo presupuestario a tiempo.
- Asegurar que la etapa de aprobación del presupuesto se cumpla antes de iniciarse el periodo.
- Asegurar que la ejecución presupuestaria se desarrolla de acuerdo a las necesidades del programa o proyecto.
- Facilita el control interno.
- Utilizar la ejecución y evaluación para corregir desviaciones en los programas.
- Utilizar el presupuesto como sistema de planificación y herramienta de administración. Realizar y presentar información comparativa entre lo presupuestado y lo ejecutado. (Gutiérrez, 2014, pág. 30)

#### **2.2.1.3. *Ámbito de aplicación.***

Las normas técnicas presupuestarias rigen para las instituciones del sector público no financiero y su aplicación es de carácter obligatorio. En todo lo que no se especifique, expresamente, que se refiere a las empresas y organismos del régimen seccional autónomo, se entenderá que su aplicación se circunscribe al ámbito de las instituciones que conforman el Presupuesto General del Estado.

#### **2.2.1.4. *Organización de los presupuestos del sector público no financiero.***

El presupuesto del sector público no financiero se organiza de la siguiente manera:

- Presupuesto General del Estado
- Presupuestos de las Empresas Públicas
- Presupuestos de los Organismos Seccionales Autónomos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

### 2.2.1.5. Principios.

Las entidades del sector público deben regir sus presupuestos siempre a los siguientes principios:

- **Universalidad:** Los presupuestos de cada institución deben reflejar sus ingresos y gastos. Antes de incluir estos requerimientos financieros en el Presupuesto General del Estado, la institución que solicita el presupuesto no podrá hacer una compensación; es decir, no utilizará los requerimientos financieros detallados en un ingreso para otro gasto que no sea el original.
- **Unidad:** Es el conjunto de ingresos y gastos que se detallan en un solo presupuesto, bajo un diseño igualitario. Por ninguna causa se pueden abrir presupuestos especiales ni extraordinarios.
- **Programación:** Todas las asignaciones financieras que se detallan en los presupuestos, deben ir a la par con las necesidades de recursos financieros que permitan conseguir los objetivos y metas propuestas en las necesidades presupuestarias anual y plurianual.
- **Equilibrio y Estabilidad:** El presupuesto debe mantener equilibrio con las metas planificadas para el año, bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo, entre el déficit /superávit (pérdida/ganancia).
- **Plurianualidad:** El presupuesto anual se elabora en el marco de un escenario plurianual (para 4 años) y debe ser coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo.
- **Eficiencia:** La asignación y utilización de los recursos del presupuesto deben ser canalizados con responsabilidad para la obtención de bienes u otorgar servicios públicos al menor costo posible, pero considerando la calidad del bien o servicio.
- **Eficacia:** El presupuesto contribuye para que se logre alcanzar las metas propuestas y concretar los resultados definidos en los programas contenidos.
- **Transparencia:** El presupuesto se expondrá con claridad, de forma que pueda ser entendido a todo nivel, tanto de la organización del Estado, como de la sociedad. Se harán además, permanentemente, informes públicos sobre los resultados de su ejecución.

- **Flexibilidad:** El presupuesto no será de ninguna manera rígido, se considerará la posibilidad de realizar modificaciones, cuando esto sirva para encaminar de mejor forma la utilización de los recursos, a fin de conseguir los objetivos y metas programadas.
- **Especificación:** Todo presupuesto indicará con claridad las fuentes de los ingresos y la finalidad específica a la que se destinará esos recursos financieros. No se podrá gastar más de lo asignado o asignar los recursos para propósitos distintos a los que fueron originalmente establecidos. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

#### 2.2.1.6. *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. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

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. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

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”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

Art. 116 Establecimiento de Compromisos. - Los créditos presupuestarios quedarán comprometidos en el momento en que la autoridad competente, mediante acto administrativo expreso, decida la realización de los gastos, con o sin contraprestación cumplida o por cumplir y siempre que exista la respectiva certificación presupuestaria. En ningún caso se adquirirán compromisos para una finalidad distinta a la prevista en el respectivo presupuesto. El compromiso subsistirá hasta que las obras se realicen, los bienes se entreguen o los servicios se presten. En tanto no sea exigible la obligación para adquisiciones nacionales e internacionales, se podrá anular total o parcialmente el compromiso. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

Art. 117 Obligaciones. - La obligación se genera y produce afectación presupuestaria definitiva en los siguientes casos: 1. Cuando ineludiblemente por excepción deban realizarse pagos sin contraprestación, de acuerdo con lo que dispongan las normas técnicas de presupuesto que dicte

el ente rector de las finanzas públicas, y 2. Cuando se reciban de terceros obras, bienes o servicios adquiridos por autoridad competente, mediante acto administrativo válido, haya habido o no compromiso previo. El registro de obligaciones deberá ser justificado para el numeral 1 y además comprobado para el numeral 2 con los documentos auténticos respectivos. Para estos efectos, se entenderá por documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y, por documentos comprobatorios, los que demuestren la entrega de las obras, los bienes o servicios contratados. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

Art. 118 Modificación del Presupuesto. - El ente rector de las finanzas públicas podrá aumentar o rebajar los ingresos y gastos que modifiquen los niveles fijados en el Presupuesto General del Estado hasta por un total del 15% respecto de las cifras aprobadas por la Asamblea Nacional. En ningún caso esta modificación afectará los recursos que la Constitución de la República y la Ley asignen a los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estas modificaciones serán puestas en conocimiento de la Comisión del Régimen Económico y Tributario su Regulación y Control de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre. En todos los casos y sin excepción alguna, todo incremento de los presupuestos aprobados deberá contar con el respectivo financiamiento. Estos aumentos y rebajas de ingresos y gastos no podrán modificar el límite de endeudamiento aprobado por la Asamblea Nacional. La Presidenta o Presidente de la República, a propuesta del ente rector, ordenará disminuciones en los Presupuestos de las entidades fuera del Presupuesto General del Estado, exceptuando los Gobiernos Autónomos Descentralizados y la Seguridad Social, cuando se presenten situaciones extraordinarias e imprevistas que reduzcan los flujos de ingresos y de financiamiento de estos presupuestos. Estos decrementos no, podrán financiar nuevos egresos. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

Las entidades y organismos que no pertenecen al Presupuesto General del Estado no podrán aprobar presupuestos o modificaciones que impliquen transferencias de recursos desde el Presupuesto General del Estado y que no hayan estado previamente consideradas en dicho presupuesto. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

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. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)



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 efectúe en los cupos de que trata el inciso anterior. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

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. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

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 hiciera, con o sin orden, serán responsables económicamente por el uso indebido de los fondos, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas o penales que correspondan. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

Art. 254 Egresos. -“No se podrá efectuar ningún egreso sino con cargo al presupuesto del ejercicio vigente”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

Art. 262 Consulta a los responsables de ejecución. - Para efectuar las reducciones de créditos, el ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado, consultará a los responsables de la ejecución de los programas o subprogramas afectados con esta medida, sobre las partidas que al disminuirse, afectan menos al adecuado desarrollo de las actividades programadas. Podrán también pedirles

que determinen el orden de importancia y trascendencia de los programas o subprogramas, cuando la cuantía de las reducciones haga aconsejable la supresión de los mismos. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

#### *2.2.1.7. 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. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

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. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

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”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

#### *2.2.2. Análisis de factores internos y externos.*

##### *2.2.2.1. Análisis interno.*

Jones, G. y Hill, C. (2005), establecen que en el análisis interno “Se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc.”(p.42), de acuerdo a ello la organización deben responder a las siguientes preguntas: ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?, ¿En qué la supero?, ¿En cuáles estamos igualados?, ¿En cuáles me supera?, Al

responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades. a) Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa). b) Debilidades: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

#### 2.2.2.2. *Análisis Externo.*

Jones, G. y Hill, C. (2005) Exponen que en el análisis externo “Se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto” (p.45). En este mismo sentido estos autores exponen que del análisis externo se desprenden dos componentes muy importantes con los cuales se puede observar el entorno de la organización como lo son: a) Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos. b) Amenazas: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato. A Partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de Planificación estratégica de la organización.

#### 2.2.2.3. *Estrategias financieras.*

En el área de las finanzas, la formulación del conjunto apropiado de estrategias resulta fundamental para cualquier negocio, ya que toda actividad requiere la presencia de recursos financieros. Según Galeano, V. (2011) una estrategia financiera, se define como la “elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, planeada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado”. (p.5). Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con ésta, a largo y a corto plazo.

**a) Estrategias financieras a largo plazo.**

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por peso invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez. (Díaz Oramas, 2008)

**b) Estrategias financieras a corto plazo.**

En cuanto a las estrategias financieras para el corto plazo, las mismas deben considerar los aspectos siguientes (Gitman L, 2012)

**Sobre el capital de trabajo:** El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

- La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño.
- La estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra; este tipo de estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez.
- La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

### **2.2.3. Indicadores.**

#### **2.2.3.1. Indicadores de eficiencia.**

Pertencen al sub - sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. (Contraloría General del Estado, 2002)

Tratan de utilizar al máximo los recursos disponibles, es decir a un costo mínimo obtener un alto resultado.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en la entidad, en un proyecto, programa, etc., así como la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese proyecto, pero de manera óptima. (Cubero, 2009)

#### **2.2.3.2. Indicadores de eficacia.**

Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional. (Contraloría General del Estado, 2002, pág. 8)

Los indicadores de eficacia sirven para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. (Cubero, 2009)

Se utilizarán indicadores para medir la proporcionalidad de los grupos de las cuentas de ingresos y gastos, así como los montos devengados, codificados y ejecutados.

### **2.2.4. Análisis Financiero.**

Con los grandes cambios que ha surgido el entorno empresarial, los mandos gerenciales tienen la necesidad de poseer un nivel alto de conocimientos que le permita tomar decisiones de manera rápidas y oportunas, para ello necesitan la utilización de herramientas útiles para gestionar el manejo eficiente de sus empresas y de esta manera poder alcanzar los objetivos establecidos.

Casi siempre en las organizaciones se presentan problemas financieros que pueden tener dificultad al ser manejados, para ellos es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros con su respectiva interpretación, lo cual

conlleva a profundizar y a aplicar el análisis financiero como una base primordial para la toma de decisiones.

(Hernández, 2005), define el análisis financiero como “una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos” (p.56). Este análisis se basa en la interpretación de los sucesos financieros ocurridos en el desarrollo de la actividad empresarial, para lo cual utiliza técnicas que una vez aplicadas llevan a una toma de decisiones acertadas; aunado a que contribuye a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión de la empresa, tomando como punto de inicio la información aportada por los estados financieros.

Al respecto, (Brigham & Houston, 2006)(p.23). señalan que:

El análisis financiero es un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas

#### *2.2.4.1. Tipos de análisis financiero.*

El análisis financiero es sumamente importante ya que permite ver de forma panorámica la situación de la empresa, (Van Horne & Wachowicz, 2003), indican que existen tres métodos de análisis Financiero que son:

- Método de análisis vertical
- Método de análisis Horizontal
- Índices financieros

##### **a) Análisis vertical.**

Se utiliza para analizar estados financieros, su forma de proceder es una comparación de las cifras en forma vertical.

Procedimiento de porcentajes integrales:

Nos permite mediante su uso determinar el porcentaje de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, tomando como base para dicho procedimiento el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados basado en las ventas netas.

**b) Análisis horizontal.**

Mediante este proceso se puede comparar estados financieros del mismo tipo en dos o más periodos, para poder determinar si una cuenta ha tenido un aumento o a disminuido, este análisis es de gran importancia para las organizaciones ya que mediante su uso se puede determinar cuáles cuentas necesitan tener una mayor atención para mejorar.

Este posee una gran diferencia del análisis vertical ya es estático por que analiza datos de un solo periodo, en cambio este procedimiento es dinámico por que analiza los cambios financieros entre diferentes periodos.

**2.2.5. Gobierno autónomo descentralizado.**

*2.2.5.1. Definición.*

Constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano. (Asamblea Constituyente Del Ecuador, 2008)

*2.2.5.2. Funciones.*

En base a lo expuesto en el Art. 54 del COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización), tienen las siguientes funciones el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.

- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales.
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
- e) Elaborar y ejecutar el Plan Cantonal de Desarrollo, el de Ordenamiento Territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construirá obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo.
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno.
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantona.
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales



y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los Gobiernos Autónomos Parroquiales y Provinciales.

- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales.
- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobernó, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios.
- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana.
- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres.
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad.
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón; r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana.

#### 2.2.5.3. *Competencias.*

Como estipula en el art. 55 el COOTAD, tiene las siguientes competencias el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular

el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad

- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras.
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantona.
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fine.
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
- k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
- l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.
- m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que busca identificar cuáles son las principales falencias del manejo presupuestario del GAD Suscal, y con esta, la generación de estrategias para mejorar el problema citado anteriormente.

#### 3.2. Métodos de investigación

##### 3.2.1 Población y muestra

###### 3.2.1.1 Población.

El GAD Suscal cuenta con 66 personas que realizan actividades administrativas y operativas, a continuación, se detalla la información de la población considerada para la investigación:

**Tabla 1-3:** Empleados y trabajadores GAD Suscal

DEPARTAMENTO	EMPLEADOS	TRABAJADORES	TOTAL
Alcalde y Consejales	5	-	5
Administración general	6	3	9
Departamento financiero	6	-	6
Departamento legal	3	-	3
Registro de la propiedad	2	-	2
Tránsito y vialidad	2	1	3
Cultura, turismo y deportes	5	1	6
Planificación	4	-	4
Obras públicas	3	17	20
Sectores vulnerables	4	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>66</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado:** Vicuña, S (2019)

### *3.2.1.2 Muestra.*

Para la presente investigación no se aplica ningún tipo de muestreo, esto se debe a que el universo de la misma es finito, únicamente se seleccionarán 40 empleados, los cuales realizan actividades administrativas dentro de la institución y aportarán con la respectiva información sobre el manejo presupuestario en la institución.

## **3.3 Técnicas e instrumentos**

### *3.3.1 Técnicas.*

Se utilizó la técnica de levantamiento de información directa, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

### *3.3.2 Instrumentos.*

- Encuesta: Aplicadas a las personas que realizan las actividades para su revisión y aprobación en los diferentes departamentos.
- Entrevistas: Realizadas a los diferentes jefes departamentales, los que están encargados de la planificación de actividades en cada una de las áreas de las cuales son responsables.
- Fichas técnicas: Mismas que fueron utilizadas para el levantamiento y procesamiento de la información relacionada a las partidas presupuestarias de la institución.

## **3.5 Técnicas y procedimientos para el análisis e interpretación de resultados**

Herramientas informáticas como el Excel son de vital importancia para el procesamiento de la información, en lo que respecta a cifras, así también el procesador de texto Word brinda las respectivas facilidades para la elaboración de encuestas, entrevistas y fichas, así mismo en la estructuración de las interpretaciones respectivas.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis del levantamiento del diagnóstico aplicado

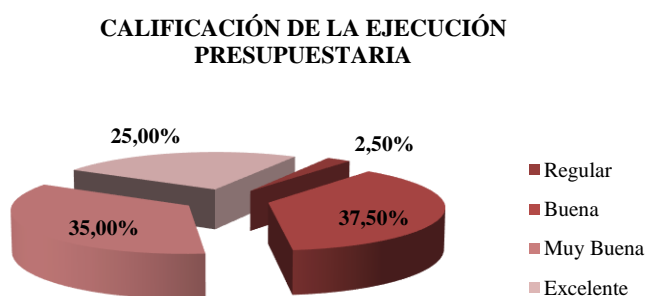
##### 4.1.1. Resultados de la encuesta.

Pregunta 1: ¿Cómo califica la ejecución presupuestaria del año anterior?

**Tabla 1-4:** Ejecución presupuestaria año anterior

VARIABLE	Nº	%
Regular	1	3
Buena	15	38
Muy Buena	14	35
Excelente	10	25
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo.  
Elaborado por: Vicuña, J. (2019)



**Gráfico 1-4:** Calificación de la ejecución presupuestaria

Fuente: Tabla 1-4.  
Elaborado por: Vicuña, J. (2019)

#### Interpretación:

Resultados pregunta nº 1 que consulta sobre cómo se califica la ejecución presupuestaria del año anterior en la cual más del 50% la catalogan como muy buena o excelente, hay que considerar también que el porcentaje de inconformidad es bastante elevado.

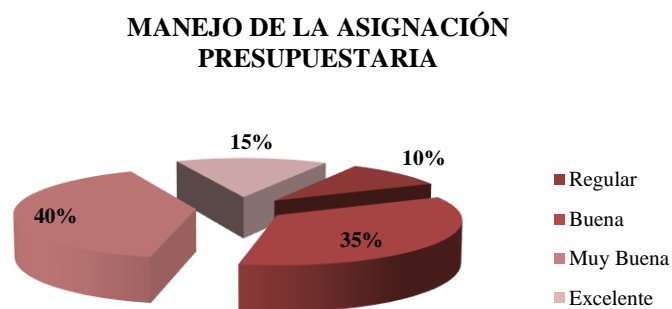
Pregunta 2: ¿Cómo es el manejo de la asignación presupuestaria?

**Tabla 2-4:** Manejo de la asignación presupuestaria.

VARIABLE	Nº	%
Regular	4	10
Buena	14	35
Muy Buena	16	40
Excelente	6	15
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)



**Gráfico 2-4:** Manejo de la asignación presupuestaria

**Fuente:** Tabla 2-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

### **Interpretación:**

Resultados pregunta nº 2 sobre como es el manejo de la asignación presupuestaria, demostrando que alrededor del 50% confirma una muy buena o excelente ejecución presupuestaria, y un porcentaje no tan diferente que no la consideran buena.

Pregunta 3: ¿Los departamentos reciben capacitaciones para la asignación presupuestaria?

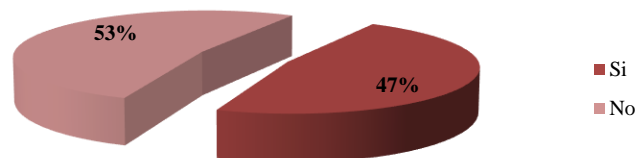
**Tabla 3-4:** Capacitación para la asignación presupuestaria

VARIABLE	Nº	%
Si	19	48
No	21	53
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### CAPACITACIÓN PARA EL ASIGNAMIENTO PRESUPUESTARIO



**Gráfico 3-4:** Capacitación para el asignamiento presupuestaria.

**Fuente:** Tabla 3-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### **Interpretación:**

En lo que respecta sobre si el personal de los diferentes departamentos es capacitado sobre la asignación presupuestaria, se confirma que más del 50% de los servidores no ha recibido ningún tipo de capacitación relacionada con el tema.

Pregunta 4: ¿Conoce Usted que el GAD utilice algún tipo de estrategia financiera?

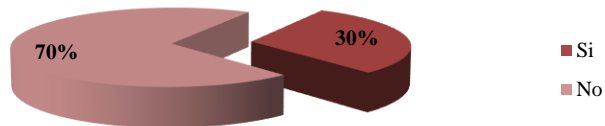
**Tabla 4-4:** Conocimiento acerca de la utilización de estrategias financieras en el GAD.

VARIABLE	Nº	%
Si	12	30
No	28	70
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**CONOCIMIENTO ACERCA DE LA  
UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS**



**Gráfico 4-4:** Conocimiento acerca de la utilización de estrategia financiera

**Fuente:** Tabla 4-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**Interpretación:**

Más de las dos terceras partes del personal que labora en las áreas administrativas del GAD Suscal sostienen que la institución no aplica estrategias financieras.



Pregunta 5: ¿Qué nivel de conocimiento tiene Usted sobre el manejo del presupuesto?

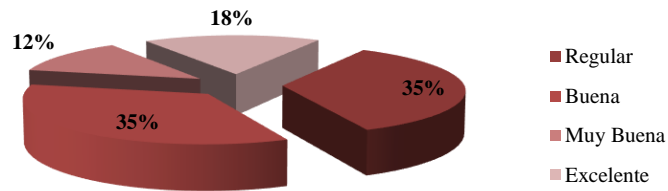
**Tabla 5-4:** Nivel de conocimiento sobre el manejo presupuestario.

VARIABLE	Nº	%
Regular	14	35
Buena	14	35
Muy Buena	5	13
Excelente	7	18
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL MANEJO PRESUPUESTARIO



**Gráfico 5-4:** Nivel de conocimiento sobre el manejo presupuestario

**Fuente:** Tabla 5-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### Interpretación:

Apenas un 30% de los encuestados confirman que tienen conocimientos sobre el manejo presupuestario entre muy bueno y excelente, resultando que confirma que no se cuenta con el personal de apoyo necesario para un correcto manejo del presupuesto.

Pregunta 6: Considera usted que es importante incluir estrategias financieras que permita mejorar la ejecución presupuestaria. ¿Por qué?

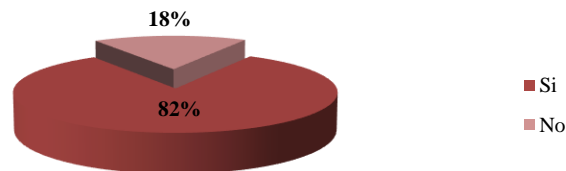
**Tabla 6-4:** Importancia de incluir estrategias financieras que permitan mejorar la ejecución presupuestaria.

<b>VARIABLE</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Si	33	83
No	7	18
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**IMPORTANCIA DE INCLUIR ESTRATEGIAS FINANCIERAS QUE PERMITAN MEJORAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.**



**Gráfico 6-4:** Importancia de incluir estrategias financieras que permita mejorar la ejecución presupuestaria

**Fuente:** Tabla 6-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**Interpretación:**

El 82% considera importante la inclusión de estrategias financieras para mejorar la ejecución presupuestaria, ratificando de esta manera la importancia y el objetivo de la presente investigación.

#### **4.1.2. Interpretación entrevista.**

En lo que hace referencia a la importancia de incluir estrategias financieras que permitan mejorar la ejecución presupuestaria el 82% de los encuestados consideran que es necesaria la inclusión de dichas estrategias por las siguientes razones:

- Facilita mejorar la planificación y ejecución del presupuesto asignado.
- Para obtener un buen rendimiento en los gobiernos municipales.
- Para obtener una buena asignación del presupuesto a cada departamento ya que la Institución depende de una buena estrategia de Presupuesto.
- Por qué los demás departamentos desconocen lo que sucede en la ejecución presupuestaria.
- Ayuda a cumplir metas trazadas.
- Eficiente utilización de la partida presupuestaria para con la ciudadanía.
- Para el cumplimiento de las metas planteadas en el año y su ejecución.
- Para saber si se cuenta con recursos restantes para direccionar a proyectos, estrategias.
- Distribución de mejor manera el presupuesto del GAD.
- Para tener una base de ejecución de los distintos proyectos.
- Para ser hacerla más eficiente.

El 18% cree que no es importante incluir estrategias financieras que permitan mejorar la ejecución presupuestaria por las razones que se detalla a continuación:

- Porque con las estrategias actuales tenemos éxito.
- No existen estrategias.

#### **a) ¿Qué inconvenientes considera usted que no permiten cumplir con lo presupuestado?**

De acuerdo a la opinión expuesta por los empleados que fueron encuestados, los inconvenientes que no permiten cumplir con lo presupuestado se detallan a continuación:

- No existe estrategias en el GAD Suscal.
- Falta Socialización entre departamentos.
- Falta de personal y mano de obra.
- Desembolsos tardíos.
- Participación de la sociedad civil en procesos.
- Falta de trabajo en equipo.

- Manejo inadecuado de partidas presupuestarias, surgiendo entradas de recursos al que no se determina a que partida presupuestaria corresponde.
- Mala planificación.
- Las comunidades y el centro cantonal no pueden participar con las necesidades que tiene.
- En ocasiones falta de organización.
- La falta de un estudio.
- Falta de planificación.
- No se realiza a tiempo los pedidos y no se puede asignar dicho presupuesto.

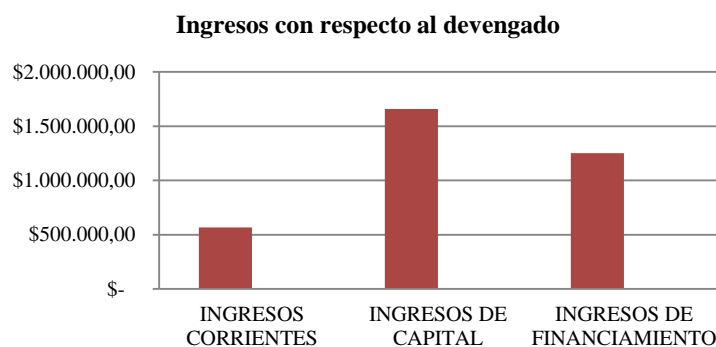
#### 4.1.2. Evaluación de ingresos.

**Tabla 7-4:** Participación de ingresos con respecto al devengado

PARTIDA	DENOMINACIÓN	DEVENGADO	% PARTICIPACIÓN
1	INGRESOS CORRIENTES	\$ 566,441.39	16%
2	INGRESOS DE CAPITAL	\$ 1,660,434.20	48%
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	\$ 1,252,423.45	36%
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>\$ 3,479,299.04</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)



**Gráfico 7-4:** Participación de ingresos con respecto al devengado

**Fuente:** Tabla 7-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### Interpretación:

Como se puede observar claramente los ingresos por conceptos de tasas, contribuciones y otros conceptos similares ascienden a un 16%, las captaciones por ventas de bienes de larga duración al 48% y finalmente las transferencias y donaciones recibidas bordean el 36%.

### 4.1.3. Evaluación de gastos.

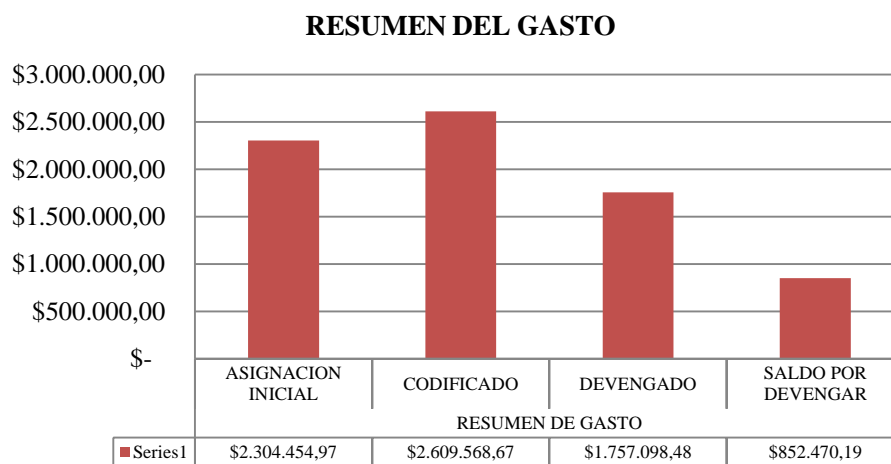
#### 4.1.3.1. Resumen total del gasto con respecto al devengado.

**Tabla 8-4:** Resumen total del gasto

RESUMEN DE GASTO			
ASIGNACIÓN INICIAL	CODIFICADO	DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR
\$ 2,304,454.97	\$ 2,609,568.67	\$ 1,757,098.48	\$ 852,470.19

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)



**Gráfico 8-4:** Gráfico del resumen total del gasto

**Fuente:** Tabla 6-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### **Interpretación:**

Con respecto a la ejecución presupuestaria de los gastos del GAD Suscal podemos observar que alrededor del 30% del total codificado no fue devengado y que entre la asignación inicial y la codificación existen alrededor de \$300.000,00 USD en reformas realizadas.

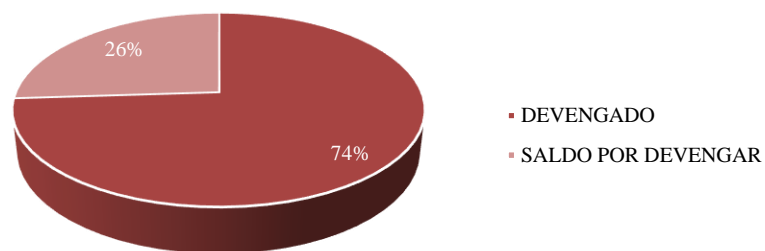
4.1.3.2. Análisis de las partidas de Administración General.

**Tabla 9-4:** Cédula presupuestaria de la Administración General

DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS	CODIFICACIÓN	COMPROMISOS	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR DEVENGAR
GASTOS EN PERSONAL	209.707,63	14.304,63	224.012,26	184.395,77	39.616,49	184.213,85	180.014,13	39.798,41
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	14.000,00	32.759,23	46.759,23	15.335,99	31.423,24	17.959,67	17.649,49	28.798,56
OTROS GASTOS CORRIENTES	1.000,00	-	1.000,00	895,00	105,00	755,00	484,34	245,00
BIENES DE LARGA DURACIÓN	-	2.500,00	2.500,00	1.500,00	1.000,00	-	0,30	2.500,00
<b>TOTAL FUNCIÓN</b>	<b>224.707,63</b>	<b>49.563,86</b>	<b>274.271,49</b>	<b>202.126,76</b>	<b>72.144,73</b>	<b>202.928,52</b>	<b>198.148,26</b>	<b>71.341,97</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**PRESUPUESTO ADMINISTRACIÓN GENERAL**



**Interpretación:** En lo que respecta al manejo del presupuesto de la Administración General podemos observar que existe alrededor de un 25% del presupuesto que no se devengó, como dato adicional, se reformaron los fondos en un 20% aproximadamente.

**Gráfico 9-4:** Porcentaje de ejecución del presupuesto de la Administración General

**Fuente:** Tabla 9-4.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

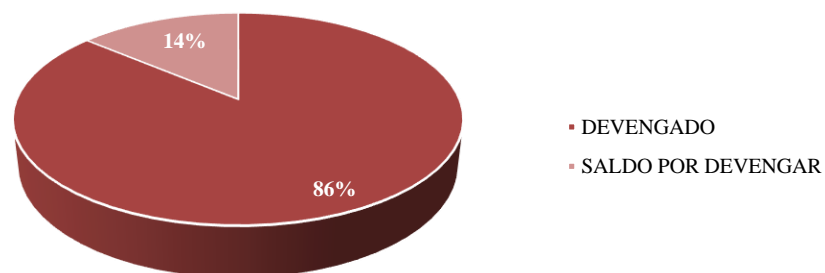
4.1.3.3. Análisis de las partidas de Administración Financiera.

**Tabla 10-4:** Cédula presupuestaria de la Administración Financiera

DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS	CODIFICACIÓN	COMPROMISOS	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR DEVENGAR
GASTOS EN PERSONAL	87.281,35	4.290,32	91.571,67	86.241,18	5.330,49	86.241,18	86.040,12	5.330,49
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3.050,00	5.979,69	9.029,69	2.435,13	6.594,56	2.230,16	2.222,56	6.799,53
GASTOS FINANCIEROS	179.299,72	(177.799,72)	1.500,00	776,83	723,17	776,83	776,83	723,17
OTROS GASTOS CORRIENTES	900,00	200,00	1.100,00	916,76	183,24	835,09	835,09	264,91
BIENES DE LARGA DURACIÓN	1.600,00	2.500,00	4.100,00	2.338,09	1.761,91	2.338,09	2.321,37	1.761,91
<b>TOTAL FUNCIÓN</b>	<b>272.131,07</b>	<b>(164.829,71)</b>	<b>107.301,36</b>	<b>92.707,99</b>	<b>14.593,37</b>	<b>92.421,35</b>	<b>92.195,97</b>	<b>14.880,01</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**PRESUPUESTO ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**Interpretación:** El presupuesto de la Administración Financiera tiene un 14% de saldos por devengar, sus variaciones son considerables, disminuyéndose aproximadamente un 60% de la asignación inicial, siendo estas, el grupo de reformas más considerables dentro de

**Gráfico 10-4:** Porcentaje de ejecución del presupuesto de la Administración Financiera

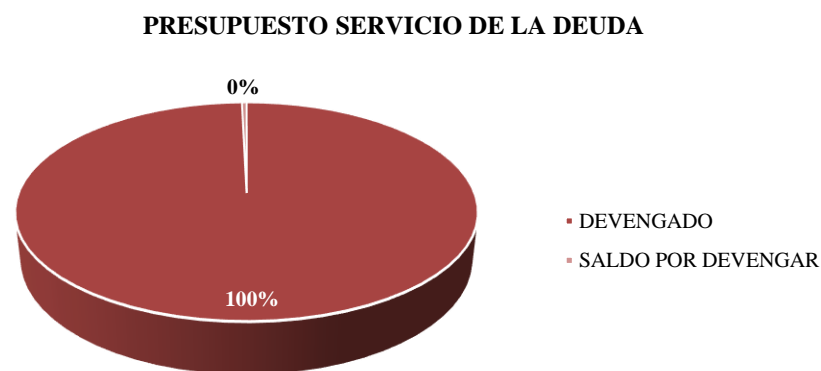
**Fuente:** Tabla 10-4.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

4.1.3.4. Análisis de las partidas de Servicio con la deuda.

**Tabla 11-4:** Cédula presupuestaria del servicio con la deuda

DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS	CODIFICACIÓN	COMPROMISOS	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR DEVENGAR
GASTOS FINANCIEROS	24.558,74	(17.687,01)	6.871,73	6.639,54	232,19	6.639,54	5.539,54	232,19
OTROS GASTOS CORRIENTES	1.000,00	-	1.000,00	674,24	325,76	650,46	660,46	349,54
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA <sup>a</sup>	207.016,07	(45.042,54)	161.973,53	161.884,62	88,91	161.884,62	151.884,32	88,91
<b>TOTAL FUNCIÓN</b>	<b>232.574,81</b>	<b>(62.729,55)</b>	<b>169.845,26</b>	<b>169.198,40</b>	<b>646,86</b>	<b>169.174,62</b>	<b>158.084,32</b>	<b>670,64</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)



**Interpretación:** En el servicio de la deuda el monto por devengar es de \$ 670,64 USD, como se puede ver en la tabla, esta cifra no completa ni el 1%. Las reformas realizadas son del 27% con respecto a su asignación inicial.

**Gráfico 11-4:** Porcentaje de ejecución del presupuesto del servicio de la deuda

**Fuente:** Tabla 11-4.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)



4.1.3.5. Análisis de las partidas de Gastos comunales de la entidad.

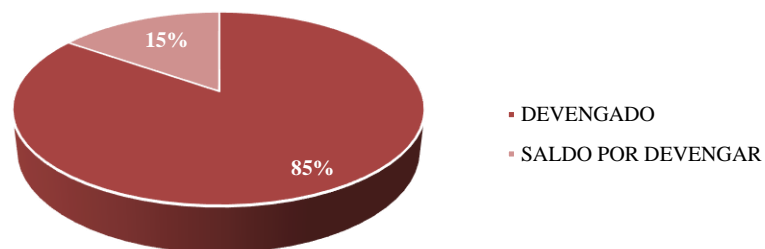
**Tabla 12-4:** Cédula presupuestaria de gastos comunales de la entidad

DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS	CODIFICACIÓN	COMPROMISOS	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR DEVENGAR
DONACIONES CORRIENTES	12.000,00	1.844,88	13.844,88	12.184,65	1.660,23	12.184,65	12.184,55	1.660,23
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	15.000,00	(3.000,00)	12.000,00	-	12.000,00	-	-	12.000,00
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	95.000,00	83.258,91	178.258,91	155.989,27	22.269,64	155.989,27	155.989,27	22.269,64
PASIVO CIRCULANTE	15.000,00	18.842,89	33.842,89	33.372,71	470,18	33.372,71	33.372,71	470,18
OTROS PASIVOS	15.000,00	(15.000,00)	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FUNCIÓN</b>	<b>152.000,00</b>	<b>85.946,68</b>	<b>237.946,68</b>	<b>201.546,63</b>	<b>36.400,05</b>	<b>201.546,63</b>	<b>201.546,53</b>	<b>36.400,05</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**PRESUPUESTO GASTOS COMUNALES**



**Interpretación:** Con un 15% se encuentra los saldos por devengar en lo concerniente a las partidas de los gastos comunales de la entidad. La asignación inicial se reforma en un 57%.

**Gráfico 12-4:** Porcentaje de ejecución del presupuesto de Gastos comunales de la entidad

**Fuente:** Tabla 12-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

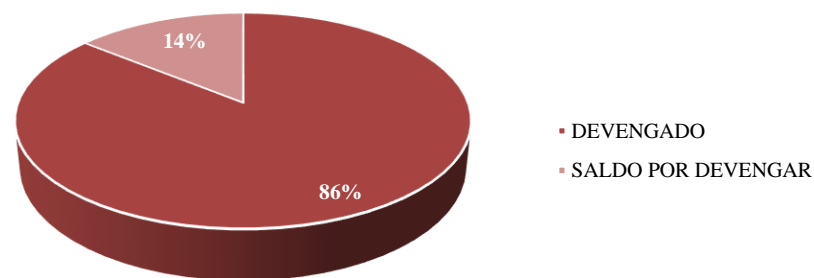
4.1.3.6. Análisis de las partidas de Departamento legal.

**Tabla 13-4:** Cédula presupuestaria del Departamento Legal

DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS	CODIFICACIÓN	COMPROMISOS	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR DEVENGAR
GASTOS EN PERSONAL	55.768,81	30.173,11	85.941,92	78.353,00	7.588,92	79.178,00	78.555,33	6.763,92
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.600,00	2.800,00	5.400,00	1.049,76	4.350,24	716,70	656,70	4.683,30
OTROS GASTOS CORRIENTES	180,00	-	180,00	100,00	80,00	-	-	180,00
BIENES DE LARGA DURACIÓN	1.560,00	-	1.560,00	-	1.560,00	-	-	1.560,00
<b>TOTAL FUNCIÓN</b>	<b>60.108,81</b>	<b>32.973,11</b>	<b>93.081,92</b>	<b>79.502,76</b>	<b>13.579,16</b>	<b>79.894,70</b>	<b>79.212,03</b>	<b>13.187,22</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**PRESUPUESTO DEPARTAMENTO LEGAL**



**Interpretación:** En cuanto al departamento legal existe un 14% de saldos por devengar y las reformas realizadas a estas partidas de gastos bordean el 55%.

**Gráfico 13-4:** Porcentaje de ejecución del presupuesto del Departamento Legal

**Fuente:** Tabla 13-4.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

4.1.3.7. Análisis de las partidas de Atención al sector vulnerable.

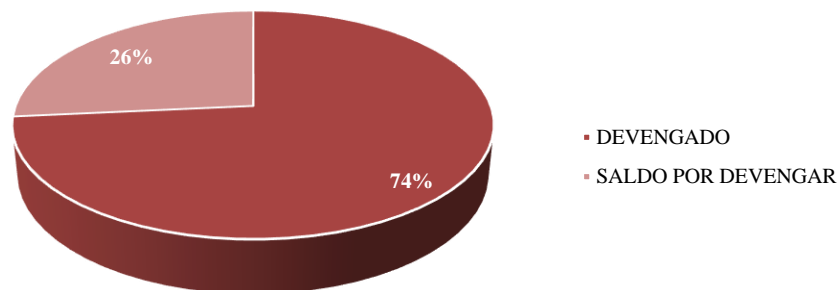
**Tabla 14-4:** Cédula presupuestaria de Atención al sector vulnerable

DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS	CODIFICACIÓN	COMPROMISOS	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR DEVENGAR
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	50.325,44	(1.661,93)	48.663,51	39.906,06	8.757,45	39.906,06	39.583,55	8.757,45
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	4.500,00	(1.884,35)	2.615,65	482,55	2.133,10	482,63	479,37	2.133,02
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	78.511,66	-	78.511,66	55.011,66	23.500,00	55.011,68	55.011,55	23.499,98
<b>TOTAL FUNCIÓN</b>	<b>133.337,10</b>	<b>(3.546,28)</b>	<b>129.790,82</b>	<b>95.400,27</b>	<b>34.390,55</b>	<b>95.400,37</b>	<b>95.074,47</b>	<b>34.390,45</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**PRESPUESTO ATENCIÓN AL SECTOR VULNERABLE**



**Interpretación:** Siendo el grupo de partidas menos reformadas, la atención a los sectores vulnerables tienen un 26% de saldos por devengar. A pesar de las pocas reformas, la efectividad se disminuye debido al considerable porcentaje que no se devengó.

**Gráfico 14-4:** Porcentaje de ejecución del presupuesto de la atención al sector vulnerable

**Fuente:** Tabla 14-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

4.1.3.8. Análisis de las partidas de Otros servicios sociales.

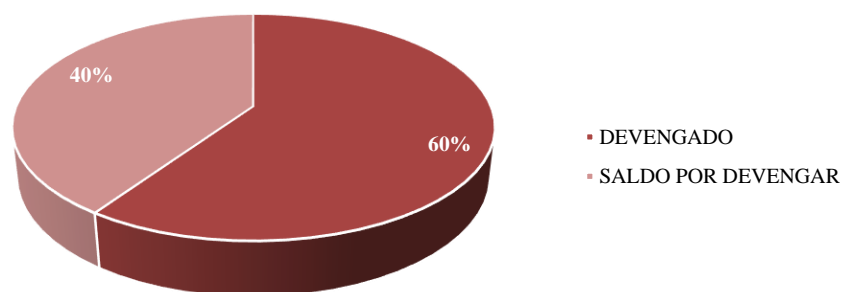
**Tabla 15-4:** Cédula presupuestaria de Otros servicios sociales

DENOMINACIÓN	ASIGNACIÓN INICIAL	REFORMAS	CODIFICACIÓN	COMPROMISOS	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR DEVENGAR
GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	30.002,21	2.537,81	32.540,02	22.669,74	9.870,28	21.768,74	21.511,53	10.771,28
BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	75.350,00	21.760,00	97.110,00	60.343,77	36.766,23	55.186,89	55.260,51	41.923,11
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	3.000,00	-	3.000,00	2.752,71	247,29	1.694,31	1.694,31	1.305,69
BIENES DE LARGA DURACIÓN	800,00	400,00	1.200,00	1.076,51	123,49	1.076,51	1.041,91	123,49
<b>TOTAL FUNCIÓN</b>	<b>109.152,21</b>	<b>24.697,81</b>	<b>133.850,02</b>	<b>86.842,73</b>	<b>47.007,29</b>	<b>79.726,45</b>	<b>79.508,26</b>	<b>54.123,57</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**PRESUPUESTO OTROS SERVICIOS SOCIALES**



**Interpretación:** Los gastos afines a otros servicios sociales fueron devengados con menor efectividad, solo el 60% cumplió con este principio. Las reformas realizadas ascienden a un 22% con respecto a su asignación inicial.

**Gráfico 15-4:** Porcentaje de ejecución del presupuesto de otros servicios sociales

**Fuente:** Tabla 15-4.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

## 4.2 Comprobación de la Hipótesis

**Tabla 16-4:** Cruce de estrategias financieras x ejecución presupuestaria

Recuento	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA				Total
		Regular	Buena	Muy Buena	Excelente	
SI		1	15	14	3	33
NO		-	-	-	7	7
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**Tabla 17-4:** Valores base para la prueba t - student

RUBRO	ANTES	DESPUÉS
Total Ingresos Devengados	4.320.568,89	5.073.419,74
Ingresos Corrientes Devengados	711.120,36	669.582,60
Ingresos de Capital Devengados	2.130.604,75	3.087.121,05
Ingresos de Financiamiento Devengados	1.478.843,73	1.700.670,29
Total Gastos Devengados	3.186.709,11	4.975.759,81
Gastos Corrientes Devengados	667.926,75	782.200,11
Gastos de Inversión Devengados	2.280.532,14	3.906.966,61
Gastos de Capital Devengados	209.162,04	255.755,74
Gastos de Financiamiento Devengados	29.088,18	30.956,60

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

**Tabla 18-4:** Prueba de T – Student

	2016	2017
Media	1668283,994	2275825,839
Varianza	2,0872E+12	4,08711E+12
Observaciones	15	15
Coefficiente de correlación de Pearson	0,969849677	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	-2,554723192	
P(T<=t) una cola	0,016141838	
Valor crítico de t (una cola)	1,761310115	
P(T<=t) dos colas	0,032283676	
Valor crítico de t (dos colas)	2,144786681	

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

Como se puede constatar, no existe una diferencia hipotética entre las medidas de dispersión calculadas, además de que el coeficiente de Pearson bordea al 97%, esto quiere decir que el manejo presupuestario ha mejorado notablemente gracias a la implementación de las estrategias financieras propuestas en el presente trabajo; en lo que respecta al primer trimestre del año 2018 podemos decir que los resultados son igual de alentadores, hay que recalcar que todo esto se debe a que el proceso presupuestario tuvo grandes mejoras, la institución formula de mejor manera esta herramienta de gestión, con lo que la brecha existente entre los recursos formulados y devengados se hace cada vez más pequeña, además de los mecanismos de control implementados en todo el proceso. Con lo que la formulación y utilización de estrategias financieras ha evidenciado el mejoramiento en la gestión presupuestaria del GAD Suscal.

### **4.3. Discusión**

#### **4.3.1. Propuesta**

##### **4.3.1.1. Generalidades del Cantón Suscal**

###### **1. Reseña Histórica.**

Suscal, al igual que otras ciudades y naciones tuvo acontecimientos de transformación, dignos de traducir las narraciones de maestros y mayores y plasmarlo en las páginas de la historia.

Por qué no decir una vez más, que Suscal según historiadores de la provincia significa CAMPO DE PLATA, o que fue nombre de un líder curaca llamado ESTEBAN SUSCAL, sea de una o de otra manera lo más importante es relieves los valores de sus hijos la honradez de sus mujeres y la esperanza de sus forjadores que lucharon incansablemente hasta ver esta zona montañosa de la provincia del Cañar convertida en Cantón en un 20 de Septiembre de 1996 Fecha con la cual luego de un largo proceso de lucha de sus moradores comprometidos con el progreso de su terruño, convirtiéndose en el séptimo Cantón Cañarí, fecha en la cual Suscal empieza a construir su propia historia con independencia política y administrativa.

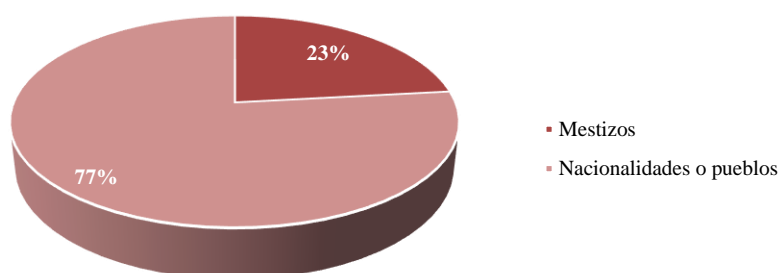


El Cantón Suscal se encuentra ubicado en la parte sur del territorio ecuatoriano, perteneciente a la Provincia del Cañar está constituido por la cabecera cantonal y 28 comunidades. Por su reciente formación (1996), no tiene claramente identificados sus límites por lo que existen conflictos con el vecino cantón Cañar, de acuerdo a la Consultoría realizada por el Ing. Civil Mauricio Vásquez, en fecha 16 de diciembre del 2011 en donde se presentó los puntos geo-referenciado del cantón con una extensión de 64,88 Km<sup>2</sup> y un perímetro de 42,373 Km, en donde se dieron a conocer los límites del cantón que citaremos a continuación:

- **Norte:** Cordillera Huayrapalte, Parroquia General Morales y parte de Chontamarca
- **Sur:** Río Cañar, Gualleturo.
- **Este:** Parroquia Zhud, delimitada por los ríos Capulí y Yanacachi
- **Oeste:** Parroquias Chontamarca y Ducur

### 3. Población.

**POBLACIÓN DE SUSCAL SEGÚN NACIONALIDADES Y PUEBLOS**



**Gráfico 19-4:** Etnias de la población del Cantón Suscal.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

En el cantón habitan 5742 personas, la población rural representa el 74,76%, mientras que la población urbana el 25,24%, es decir, que la mayor parte de su población está asentada en la zona rural. El 23,27% representan a la población mestiza y las nacionalidades y pueblos indígenas representan el 76,73%.

De acuerdo a los censos poblacionales del año 1991, en el cantón Suscal hubo 7100 habitantes; para el siguiente censo 2001, en el cantón hubo 4419 habitantes; y según el censo de población y vivienda 2010, la población del cantón Suscal asciende a 5016 habitantes. Según la proyección de la AME la población para el 2014 es de 5742 Hab.



Se puede observar como la población del cantón Suscal en los últimos 10 años ha experimentado un nivel de decrecimiento con respecto al censo 1991, varios factores podrían explicar esta situación, pero el más cercano a la realidad es el de la migración principalmente jóvenes en búsqueda de mejores oportunidades para sus vidas, otro aspecto que debemos tener en cuenta es que antes del año 1996, el cantón Suscal era parroquia rural del cantón Cañar y la parroquia de Ducur era parte de la parroquia de Suscal, pero al momento de cantonizarse, la población de la parroquia de Ducur no es anexan al nuevo territorio, reduciendo de esta manera su población. Suscal pese a no tener parroquias rurales en su territorio, si cuenta con comunidades pertenecientes al mismo, de lo que se puede evidenciar que la mayoría de la población se encuentra en las comunidades o zona rural.

#### 4.3.2. Aplicación de indicadores

**Tabla 19-4:** Indicadores con respecto a los grupos de ingresos y gastos

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	2016		FUENTE DE VERIFICACIÓN
		CÁLCULO	RESULTADO	
<b>EFICIENCIA</b>				
Eficiencia del Presupuesto Ingresos	$EPI = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado Ingresos}}{\text{Presupuesto Programado Ingresos}} \times 100$	$\frac{4.320.568,89}{4.731.012,70}$	91,32%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Eficiencia del Presupuesto Gastos	$EPG = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado Gastos}}{\text{Presupuesto Programado Gastos}} \times 100$	$\frac{3.186.709,11}{4.733.012,70}$	67,33%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Eficiencia de Ejecución	$EEP = \frac{\text{Valores Comprometidos}}{\text{Valores Presupuestados}} \times 100$	$\frac{4.261.501,03}{4.733.012,70}$	90,04%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Índices de Equilibrio	$IE = \frac{\text{Ingresos Codificados}}{\text{Gastos Codificados}} \times 100$	$\frac{5.253.271,56}{5.255.271,56}$	99,96%	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos
Eficiencia en Formulación Presupuestaria	$EFP = \frac{\text{Valores Efectivos}}{\text{Valor presupuestado}} \times 100$	$\frac{3.106.557,83}{4.733.012,70}$	65,64%	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	2016		FUENTE DE VERIFICACIÓN
		CÁLCULO	RESULTADO	
<b>EFICACIA</b>				
Eficacia de Ingresos	$EI = \frac{\text{Ingresos Devengados}}{\text{Ingresos Codificados}} \times 100$	$\frac{4.320.568,89}{5.253.271,56}$	82,25%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Eficacia de Ingresos Corrientes	$EIC = \frac{\text{Ingresos Corrientes Devengados}}{\text{Ingresos Corrientes Codificados}} \times 100$	$\frac{711.120,36}{616.474,50}$	115,35%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Eficacia de los Ingresos de Capital	$EIK = \frac{\text{Ingresos Capital Devengados}}{\text{Ingresos Capital Codificados}} \times 100$	$\frac{2.130.604,75}{3.001.929,45}$	70,97%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Eficacia de los Ingresos de Financiamiento	$EIF = \frac{\text{Ingresos Financiamiento Devengados}}{\text{Ingresos Financiamiento Codificados}} \times 100$	$\frac{1.478.843,73}{1.634.867,61}$	90,46%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Eficacia de los Gastos	$EG = \frac{\text{Gastos Devengados}}{\text{Gastos Codificados}} \times 100$	$\frac{3.186.709,11}{5.255.271,56}$	60,64%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Eficacia de los Gastos Corrientes	$EGC = \frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Gastos Corrientes Codificados}} \times 100$	$\frac{667.926,75}{719.684,70}$	92,81%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Eficacia de los Gastos de Inversión	$EGI = \frac{\text{Gastos Inversión Devengados}}{\text{Gastos Inversión Codificados}} \times 100$	$\frac{2.280.532,14}{4.211.469,45}$	54,15%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Eficacia de los Gastos de Capital	$EGK = \frac{\text{Gastos Capital Devengados}}{\text{Gastos Capital Codificados}} \times 100$	$\frac{209.162,04}{293.321,41}$	71,31%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Eficacia de los Gastos de Financiamiento	$EGF = \frac{\text{Gastos Financiamiento Devengados}}{\text{Gastos Financiamiento Codificados}} \times 100$	$\frac{29.088,18}{30.796,00}$	94,45%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Eficacia de Obras Municipales	$EOM = \frac{\text{Obras Ejecutadas}}{\text{Obras Codificada}} \times 100$	$\frac{536.939,01}{1.899.462,32}$	28,27%	Cédula Presupuestaria de Gastos

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	2016		FUENTE DE VERIFICACIÓN
		CÁLCULO	RESULTADO	
<b>INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS</b>				
Ingresos Corrientes	$IC = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$\frac{711.120,36}{4.320.568,89}$	16,46%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Ingresos de Capital	$IK = \frac{\text{Ingresos de Capital}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$\frac{2.130.604,75}{4.320.568,89}$	49,31%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Ingresos de Financiamiento	$IF = \frac{\text{Ingresos de Financiamiento}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$\frac{1.478.597,47}{4.320.568,89}$	34,22%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Dependencia Financiera de Transferencias del Gobierno Central	$DF = \frac{\text{Ingresos de Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$\frac{863.910,09}{4.320.568,89}$	20,00%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Autonomía Financiera	$AF = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$\frac{3.456.658,80}{4.320.568,89}$	80,00%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Eficiencia de Recaudación	$ER = \frac{\text{Ingresos Efectivo}}{\text{Presupuesto Ejecutado}} \times 100$	$\frac{4.044.140,66}{4.320.568,89}$	93,60%	Cédula Presupuestaria de Ingresos
Índice de Gastos Corrientes	$IGPC = \frac{\text{Gastos Corrientes}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	$\frac{667.926,75}{3.186.709,11}$	20,96%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Índice de Gastos de Inversión	$IGPI = \frac{\text{Gastos de Inversión}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	$\frac{2.280.532,14}{3.186.709,11}$	71,56%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Índice de Gastos de Capital	$IGPK = \frac{\text{Gastos de Capital}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	$\frac{209.162,04}{3.186.709,11}$	6,56%	Cédula Presupuestaria de Gastos
Solvencia Financiera	$SF = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}} \times 100$	$\frac{711.120,36}{667.926,75}$	106,47%	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos
Reformas Presupuestarias	$RP = \frac{\text{Monto de Reformas}}{\text{Presupuesto Inicial}} \times 100$	$\frac{522.258,86}{4.733.012,70}$	11,03%	Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos

**Fuente:** Presupuesto GAD Suscal 2016

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

El GAD Cantonal de Suscal ejecuto un 61,99%, respecto su valor inicial y 95,93% frente a su codificado, el aumento en su porcentaje corresponden a reformas implementas, pero los ingresos no llegaron a ser devengados en un 100% desde su asignación inicial.

En ingresos corrientes los devengado supero a los decodificado teniendo un valor de 2'201.506,94 USD, siendo estos un porcentaje del 121,11%, es este punto el departamento financiero no realizo las evaluaciones respectivas para poder tomar acciones correctivas.

Los ingresos de capital en el codificado tuvieron un porcentaje del 55,14%, por otra parte los ingresos de financiamiento tuvieron del 92,69%, con respecto a su valor inicial, estos porcentajes se producen debido a las reformas utilizadas.

En conclusión el GAD Cantonal de Suscal, obtuvo un porcentaje del 61,99% de eficiencia, este porcentaje moderado dentro del cumplimiento de la ejecución presupuestaria, pero su nivel de eficacia fue de un 95,93% para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

El municipio devengo por transferencias del Gobierno Central una cantidad de \$285.222,65 USD, mientras que sus ingresos de manera total suman \$3'479.299,05 USD, dando como resultado un porcentaje de dependencia del 8,20%, demostrando que la entidad es independiente.

El municipio tuvo un porcentaje de autonomía del 8,92%, considerándose este un nivel bajo ya que sus ingresos totales son de \$3'479.299,05 USD, mientras que sus ingresos propios son de \$310.425,42 USD, cabe recalcar que la entidad tuvo sus ingresos por gestiones realizadas con diferentes entidades entre ellas la Gobernación del Cañar, Prefectura Provincial entre otros.

El GAD Cantonal Suscal en sus gastos tuvo un valor de \$2'197.368,08 USD, logrando devengar un 75,55% en sus gastos de inversión, entre los valores más destacados se encuentran capacitaciones a cada uno de los departamentos del municipio de la misma manera, se realizaron proyectos de riego para las comunidades rurales del cantón que se dedican netamente a la agricultura y ganadería, finalizando con la gran inversión que se realizó para la construcción el palacio municipal.

#### **4.3.3. *Análisis de factores institucionales***

##### **4.3.3.1. *Matriz FODA institucional.***

Una herramienta básica para cualquier administrador que da muy buenos resultados es la Matriz FODA, a continuación, se detallan los principales factores internos y externos detectados en el GAD Suscal, en lo que tiene que ver con el manejo presupuestario:

**Tabla 20-4:** Matriz FODA GAD Suscal

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILDADES</b>	
1	Compromiso por parte del talento humano	1	Inexperiencia del talento humano
2	Equipamiento adecuado	2	Control y seguimiento presupuestario deficiente
3	Ingresos correctamente presupuestados	3	Presupuestación de gastos incorrecta
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Posibilidades de mejoramiento	1	Situación socioeconómica del país
2	Incorporación de administración técnica	2	Disminución de fuentes de financiamiento
3	Exigencias por parte de organismos de control	3	Nuevos cuerpos legales rígidos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

Como se puede observar, los factores aquí detallados obedecen al manejo del presupuesto en la institución, ubicando, en la mayoría de los casos como el principal factor, a las cualidades que posee el talento humano, ya que de ellos dependerá el éxito o el fracaso de las estrategias que se sugieren más adelante.

#### 4.3.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

La ponderación de fortalezas y debilidades puntúa con una calificación de 2,4, resultado obtenido debido a que las debilidades institucionales son mucho más evidentes y por ende, más perjudiciales para realizar un corrector manejo presupuestario, cuando el equipo humano adquiriera experiencia, se dé un control y monitoreo eficiente y se calculen las partidas de manera adecuada, se obtendrá una mejor calificación ya que el peso de estos factores será mucho menor. A continuación, se detalla lo expresado anteriormente:

**Tabla 21-4:** Matriz EFI GAD Suscal

ANALISIS DE FACTORES INTERNOS	PESO	VALOR	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1 Compromiso por parte del talento humano	0,15	3	0,45
2 Equipamiento adecuado	0,05	1	0,05
3 Ingresos correctamente presupuestados	0,10	1	0,10
<b>DEBILIDADES</b>			
1 Inexperiencia del talento humano	0,20	2	0,40
2 Control y seguimiento presupuestario deficiente	0,30	4	1,20
3 Presupuestación de gastos incorrecta	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,40</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### 4.3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

En cuanto a las oportunidades y amenazas del GAD Suscal tienen un peso similar, los factores externos puntuaron con un 2,9, ponderación que sugiere que dichos factores contribuyen de mejor manera al manejo presupuestario en la institución, se detalla entonces, las calificaciones obtenidas:

**Tabla 22-4:** Matriz EFE GAD Suscal

ANALISIS DE FACTORES INTERNOS	PESO	VALOR	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Posibilidades de mejoramiento	0,20	4	0,80
2 Incorporación de administración técnica	0,20	4	0,80
3 Exigencias por parte de organismos de control	0,10	2	0,20
<b>AMENAZAS</b>			
1 Situación socioeconómica del país	0,20	2	0,40
2 Disminución de fuentes de financiamiento	0,20	3	0,60
3 Nuevos cuerpos legales rígidos	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

Una vez que se han evaluado tanto los factores internos como externos, es momento de definir las estrategias que contribuirán al mejoramiento en el manejo presupuestario del GAD Suscal, una vez definidas las estrategias respectivas, se elaborará una planificación que permitirá la consecución de objetivos institucionales, a más del mejoramiento en la gestión del departamento financiero.

#### 4.3.3.4. Matriz de Estrategias

**Tabla 23-4:** Matriz de Estrategias del GAD Suscal para mejorar el manejo presupuestario

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Compromiso por parte del talento humano	Inexperiencia del talento humano
	Equipamiento adecuado	Control y seguimiento presupuestario deficiente
	Ingresos correctamente presupuestados	Presupuestación de gastos incorrecta
OPORTUNIDADES		
Posibilidades de mejoramiento	Evaluación de desempeño del personal encargado del proceso presupuestario	Planificación de capacitaciones de las áreas débiles del personal
Incorporación de administración técnica	Instalación de utilitarios en los equipos de la institución	Desarrollo y aplicación de mecanismos de control del proceso presupuestario
Exigencias por parte de organismos de control	Revisión de los mecanismos y formas de cálculo de la asignación de fondos a las diferentes partidas	Cálculo de gastos, en función, tanto de los presupuestos anteriores como de los requerimientos del período
AMENAZAS		
Situación socioeconómica del país	Socialización al personal de las disposiciones aplicables al manejo presupuestario	Participación del personal en las jornadas de planificación presupuestaria
Disminución de fuentes de financiamiento	Mantenimiento periódico y oportuno de los equipos	Realización de actividades de control y monitoreo presupuestario periódico
Nuevos cuerpos legales rígidos	Estimación de ingresos en función de los datos de los 5 últimos años	Jerarquización de los gastos en función del nivel de importancia y los beneficios obtenidos por la institución y la sociedad en general

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)



4.3.3.5. Planificación de Estrategias para el manejo presupuestario del GAD Suscal

**Tabla 24-4:** Planificación de Estrategias GAD Suscal

ÁREA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	RECURSOS	REPOSABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
TALENTO HUMANO	Planificación de capacitaciones de las áreas débiles del personal		Nº capacitaciones	- Evaluación de conocimientos del personal - Análisis de la información obtenida - Planificación de capacitaciones - Revisión y aprobación - Ejecución de capacitaciones - Seguimiento y retroalimentación - Evaluación de gestión del personal	01/01/2017	31/03/2017	500,00	- Técnicos - Personal - Computador - Proyector - Materiales de oficina - Fotocopias	- Departamento Financiero - Departamento de Talento Humano	- Planificación - Oficios - Informes - Memorias del evento
	Socialización al personal de las disposiciones aplicables al manejo presupuestario	Capacitar al personal del departamento financiero en políticas, procesos y procedimientos para el correcto manejo del presupuesto institucional	% personal con suficiencia de conocimientos	- Preparación del material a utilizarse - Planificación de actividades - Ejecución de actividades - Seguimiento y retroalimentación	01/01/2017	31/03/2017	100,00	- Técnicos - Personal - Computador - Proyector - Materiales de oficina - Fotocopias	- Departamento Financiero - Departamento de Talento Humano	- Planificación - Oficios - Informes - Registros de asistencia
	Participación del personal del departamento financiero en las jornadas de planificación presupuestaria		Nº horas personal destinadas a la actividad	- Agendamiento del proceso presupuestario - Planificación de actividades - Ejecución de actividades - Compilación y ordenamiento de información - Análisis del información	01/09/2017	30/11/2017	50,00	- Personal - Computador - Proyector - Materiales de oficina - Fotocopias	- Departamento Financiero	- Planificación - Oficios - Informes - Registros de asistencia
	Evaluación de desempeño del personal encargado del proceso presupuestario		Nº evaluaciones	- Definición de parámetros - Prueba - Calendarización de evaluaciones - Análisis de resultados - Generación de informes - Toma de decisiones	01/04/2017	31/12/2017	10,00	- Personal - Computador - Proyector - Materiales de oficina - Fotocopias	- Departamento Financiero - Departamento de Talento Humano	- Políticas - Planificación - Oficios - Informes
PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	Jerarquización de los gastos en función del nivel de importancia y los beneficios obtenidos por la institución y la sociedad en general	Mejorar el cálculo y la asignación de recursos a las diferentes partidas presupuestarias con el fin de precautelar el bienestar institucional y del Cantón	% Variación Gastos Corrientes % Variación Gastos Capital % Variación Gastos Inversión % Variación Ingresos Corrientes % Variación Ingresos Capital % Variación Ingresos Financiamiento	- Análisis de los gastos del período anterior - Análisis de los gastos para el nuevo período - Revisión de las propuestas para las nuevas partidas - Asignación presupuestaria de gastos	01/09/2017	15/09/2017	50,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina	- Departamento Financiero	- Presupuestos anteriores - Oficios - Informes - Presupuesto del período

	Estimación de ingresos en función de los datos de los 5 últimos años		% Variación Ingresos Corrientes % Variación Ingresos Capital % Variación Ingresos Financiamiento	- Recopilación de la información respectiva - Análisis - Elaboración de la propuesta - Revisión y aprobación	01/09/2017	15/09/2017	50,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina	- Departamento Financiero	- Presupuestos anteriores - Oficios - Informes - Presupuesto del período	
	Cálculo de gastos, en función, tanto de los presupuestos anteriores, como de los requerimientos del período		% Variación Gastos Corrientes % Variación Gastos Capital % Variación Gastos Inversión	- Recopilación de la información respectiva - Análisis - Elaboración de la propuesta - Revisión y aprobación	01/09/2017	15/09/2017	50,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina	- Departamento Financiero	- Presupuestos anteriores - Oficios - Informes - Presupuesto del período	
PROCESO PRESUPUESTARIO	Realización de actividades de control y monitoreo presupuestario periódico	Elaborar mecanismos para la formulación,	Nº informes trimestrales de seguimiento al presupuesto	- Verificación de actividades - Levantamiento de información - Elaboración de informes - Presentación	01/04/2017	31/12/2017	50,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina	- Departamento Financiero - Auditoría Interna	- Oficios - Informes	
	Desarrollo y aplicación de mecanismos de control del proceso presupuestario	control y monitoreo del proceso presupuestario que contribuyan con la disminución de brechas y ejecución de actividades	Nº mecanismos de control y monitoreo presupuestario	- Verificación de actividades - Elaboración de instrumentos y mecanismos - Revisión y aprobación - Aplicación - Análisis de resultados obtenidos - Elaboración de informes	01/01/2017	31/03/2017	50,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina	- Departamento Financiero - Auditoría Interna	- Oficios - Informes	
	Revisión de los mecanismos y formas de cálculo de la asignación de fondos a las diferentes partidas		% Reformas % Devengado % Por Devengar	- Verificación de actividades - Determinación de necesidades - Elaboración de propuesta - Revisión y aprobación - Aprobación	01/08/2017	31/08/2017	50,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina	- Departamento Financiero - Auditoría Interna	- Oficios - Informes	
HERRAMIENTAS	Instalación de utilitarios en los equipos de la institución	Utilizar los recursos disponibles para el desarrollo eficiente de las actividades cotidianas dentro del departamento	Nº equipos actualizados	- Determinación de actividades - Verificación de equipos - Instalación - Aplicación	01/01/2017	31/01/2017	250,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina - Insumos	- Departamento Financiero - Departamento TIC	- Equipos - Oficios - Informes	
	Mantenimiento periódico y oportuno de los equipos		Nº informes mantenimiento equipos	- Planificación de mantenimiento - Revisión y aprobación - Aplicación - Elaboración de informes - Presentación	01/02/2017	31/12/2017	250,00	- Personal - Computador - Materiales de oficina - Insumos	- Departamento Financiero - Departamento TIC	- Equipos - Oficios - Informes	
<b>TOTAL</b>							<b>1.460,00</b>				

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

Se agruparon las estrategias no por la asociación de factores internos y externos, sino considerando el área a la que están enfocados, es así que podemos identificarlas por 4 áreas estratégicas, siendo estas:

- Talento humano,
- Partidas presupuestarias,
- Proceso presupuestario y,
- Herramientas.

En cuanto al Talento Humano se han formulado estrategias relacionadas con la capacitación, un personal que atraviesa por este proceso tiene una mejora evidente, esto se debe básicamente, a que adquieren conocimientos que les permiten solventar las dudas que mantienen en sus actividades cotidianas, con lo cual su desempeño no se ve interrumpido por desconocimiento, al contrario, muchas de las veces, colaboran con sus compañeros para que de esta manera los resultados obtenidos estén mucho más próximos a los esperados. Razón por la cual se han planificado capacitaciones y actividades que además de reforzar sus vínculos, les permita incrementar sus conocimientos en lo que al manejo presupuestario se refiere.

Una vez que el personal ha adquirido lo necesario para su desempeño, se puede pensar en que la forma del cálculo de las diferentes partidas presupuestarias puede mejorarse, como se evidencio en la aplicación de indicadores, los gastos son formulados con menor eficiencia que los ingresos, dando como resultado una brecha más evidente entro lo devengado y lo que falta por devengar. Cuando un presupuesto es mal elaborado, toda la institución se ve perjudicada, ya que los fondos destinados para una actividad que no se cumple a cabalidad, bien podrían beneficiar a otros sectores que necesitan de este financiamiento. Es por esto, que la revisión de los mecanismos de cálculo y asignación, deben ser verificados, con el fin de que se tenga un presupuesto ejecutado y devengado casi en su totalidad, asegurando de esta manera un correcto manejo de recursos.

Si el personal está capacitado y se tiene un presupuesto bien calculado, el monitoreo y control es imprescindible para asegurar la efectividad de las actividades, no considerando que el control es un proceso tedioso que solamente busca incomodar a las personas, sino como una herramienta que mejora los resultados obtenidos. Si se realizan actividades que le permitan a los directivos tener un adecuado control sobre el presupuesto, este se convertirá en el mejor instrumento para la gestión administrativa.

Y finalmente, los equipos informáticos son, hoy por hoy, muy importantes para la ejecución de actividades, el tenerlos funcionales, si bien es cierto, no asegurará el eficiente manejo presupuestario, pero si contribuirá al desarrollo cotidiano de actividades, es por ello, que, aunque no sean un pilar fundamental para el presupuesto, se constituyen en un factor de apoyo muy evidente.

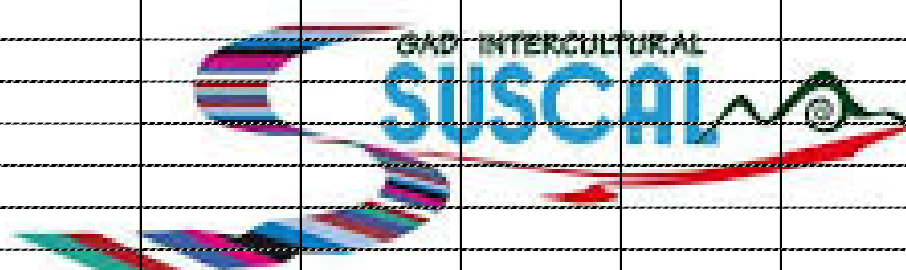
A continuación, se detallan las especificaciones de cada indicador, así como la manera en la que se dará el respectivo seguimiento a los objetivos planteados.

**Tabla 25-4:** Control de indicadores

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SUSCAL**

**MONITOREO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_  
**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_  
**FECHA:** \_\_\_\_\_

INDICADOR	CÁLCULO	META	ESTÁNDAR	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO
					

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

4.3.3.6. Indicadores de las estrategias.

**Tabla 26-4:** Indicadores de gestión de las estrategias

ESTRATEGIA	INDICADORES	OBJETIVO INDICADOR	CRITERIO	CALCULO	META	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	REONSABLES
Planificación de capacitaciones de las áreas débiles del personal	N° capacitaciones	Capacitar al personal en el manejo presupuestario	Determinar el nivel de conocimientos y destrezas adquiridas por el personal	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas	3 capacitaciones	Unidad	3	- Departamento Financiero - Departamento de Talento Humano
							2	
							1	
Socialización al personal de las disposiciones aplicables al manejo presupuestario	100% personal con conocimientos	Instruir al personal disposiciones legales del manejo presupuestario	Determinar el nivel de conocimientos y destrezas adquiridas por el personal	Socializaciones realizadas / Socializaciones planificadas	3 socializaciones	Unidad	3	- Departamento Financiero - Departamento de Talento Humano
							2	
							1	
Participación del personal del departamento financiero en las jornadas de planificación presupuestaria	N° horas personal destinadas a la actividad	Elaborar un presupuesto acorde a las necesidades del Cantón y de la institución	Determinar el nivel de cooperación entre el personal de los diferentes departamentos	Horas empleadas en la actividad / Horas totales mes	50 horas	Unidad	40 - 50	- Departamento Financiero
							20 - 40	
							0 - 20	
Evaluación de desempeño del personal encargado del proceso presupuestario	N° evaluaciones	Comprometer al personal para que realice un trabajo confiable y eficiente	Determinar el nivel de efectividad del personal en las actividades encomendadas	Empleados evaluados / Total empleados	Unidad	Unidad	5	- Departamento Financiero - Departamento de Talento Humano
							3	
							< 3	
Jerarquización de los gastos en función del nivel de importancia y los beneficios obtenidos por la institución y la sociedad en general	% Variación Gastos Corrientes % Variación Gastos Capital % Variación Gastos Inversión % Variación Ingresos Corrientes % Variación Ingresos Capital % Variación Ingresos Financiamiento	Medir las variaciones existentes entre cada período	Determinar el porcentaje de variación entre cada período	Gastos Corrientes período / Gastos Corrientes período anterior Gastos Capital período / Gastos Capital período anterior Gastos Inversión período / Gastos Inversión período anterior Ingresos Corrientes período / Ingresos Corrientes período anterior Ingresos Capital período / Ingresos Capital período anterior Ingresos Financiamiento período / Ingresos Financiamiento período anterior	100% partidas analizadas	Porcentaje	80 - 100	- Departamento Financiero
							40 - 80	
							0 - 40	

Estimación de ingresos en función de los datos de los 5 últimos años	% Variación Ingresos Corrientes % Variación Ingresos Capital % Variación Ingresos Financiamiento	Justificar las variaciones de las partidas de Ingresos	Determinar el porcentaje de variación entre las partidas de ingresos	$\frac{\text{Ingresos Corrientes} / \text{Ingresos Corrientes promedio 5 años anteriores} + \text{Ingresos Capital} / \text{Ingresos Capital promedio 5 años anteriores} + \text{Ingresos Financiamiento} / \text{Ingresos Financiamiento promedio 5 años anteriores}}{3}$	100% partidas de ingresos analizadas	Porcentaje	80 - 100 40 - 80 0 - 40	- Departamento Financiero
Cálculo de gastos, en función, tanto de los presupuestos anteriores, como de los requerimientos del período	% Variación Gastos Corrientes % Variación Gastos Capital % Variación Gastos Inversión	Justificar las variaciones de las partidas de Ingresos	Determinar el porcentaje de variación entre las partidas de ingresos	$\frac{\text{Gastos Corrientes} / \text{Gastos Corrientes promedio 5 años anteriores} + \text{Gastos Capital} / \text{Gastos Capital promedio 5 años anteriores} + \text{Gastos Inversión} / \text{Gastos Inversión promedio 5 años anteriores}}{3}$	100% partidas de gastos analizadas	Porcentaje	80 - 100 40 - 80 0 - 40	- Departamento Financiero
Realización de actividades de control y monitoreo presupuestario periódico	Nº informes trimestrales de seguimiento al presupuesto	Disminuir los montos de los saldos por devengar	Determinar el porcentaje de los saldos por devengar según el cronograma de cada actividad	Informes presentados / Informes planificados	4 informes	Unidad	4 3 < 3	- Departamento Financiero - Auditoría Interna
Desarrollo y aplicación de mecanismos de control del proceso presupuestario	Nº mecanismos de control y monitoreo presupuestario	Mejorar el manejo presupuestario en la institución	Determinar el nivel de efectividad de las actividades dentro del proceso presupuestario	Mecanismos empleados / Mecanismos planificados	10 mecanismos	Unidad	8 - 10 4 - 8 0 - 4	- Departamento Financiero - Auditoría Interna
Revisión de los mecanismos y formas de cálculo de la asignación de fondos a las diferentes partidas	% Reformas % Devengado % Por Devengar	Evidenciar los motivos de las brechas exageradas entre los fondos asignados, reformados, codificados, devengados y por devengar	Determinar el porcentaje de las reformas, devengos y saldos por devengar según el cronograma de cada actividad	$\frac{\text{Total Reformado} / \text{Total Asignación Inicial} + \text{Total Codificado} / \text{Total Devengado} + \text{Total Por Devengar} / \text{Total Codificado}}{3}$	100% partidas analizadas	Porcentaje	80 - 100 40 - 80 0 - 40	- Departamento Financiero - Auditoría Interna
Instalación de utilitarios en los equipos de la institución	Nº equipos actualizados	Aprovechar al máximo los recursos institucionales en el proceso presupuestario	Determinar el nivel de utilización de los equipos que posee la institución	Equipos actualizados / Total Equipos	100% equipos actualizados	Unidad	80 - 100 40 - 80 0 - 40	- Departamento Financiero - Departamento TIC

Mantenimiento periódico y oportuno de los equipos	Nº informes mantenimiento equipos	Contar con equipos que realicen las operaciones adecuadamente	Determinar el nivel de aporte de los equipos a las actividades presupuestarias	Equipos actualizados / Total Equipos	100% equipos actualizados	Unidad	80 - 100 40 - 80 0 - 40	- Departamento Financiero - Departamento TIC
---	-----------------------------------	---	--	--------------------------------------	---------------------------	--------	-------------------------------	---

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

#### 4.4. Resultados gestión 2017

**Tabla 27-4:** Resultados de la gestión presupuestaria GADIC Suscal 2017

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	2016		2017		VARIACIÓN
		CÁLCULO	RESULTADO	CÁLCULO	RESULTADO	
<b>EFICIENCIA</b>						
Eficiencia del Presupuesto Ingresos	$EPI = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado Ingresos}}{\text{Presupuesto Programado Ingresos}} \times 100$	$\frac{4.320.568,89}{4.731.012,70}$	91,32%	$\frac{5.073.419,74}{5.440.664,61}$	93,25%	<b>1,93%</b>
Eficiencia del Presupuesto Gastos	$EPG = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado Gastos}}{\text{Presupuesto Programado Gastos}} \times 100$	$\frac{3.186.709,11}{4.733.012,70}$	67,33%	$\frac{4.975.759,81}{5.712.697,84}$	87,10%	<b>19,77%</b>
Eficiencia de Ejecución	$EEP = \frac{\text{Valores Comprometidos}}{\text{Valores Presupuestados}} \times 100$	$\frac{4.261.501,03}{4.733.012,70}$	90,04%	$\frac{5.467.051,83}{5.712.697,84}$	95,70%	<b>5,66%</b>

Índices de Equilibrio	<b>IE</b> =	Ingresos Codificados	5.253.271,56	99,96%	5.791.545,75	95,83%	<b>-4,13%</b>
		Gastos Codificados	5.255.271,56		6.043.562,29		
Eficiencia en Formulación Presupuestaria	<b>EFP</b> =	Valores Efectivos	3.106.557,83	65,64%	4.707.263,02	82,40%	<b>16,76%</b>
		Valor presupuestado	4.733.012,70		5.712.697,84		
<b>EFICACIA</b>							
Eficacia de Ingresos	<b>EI</b> =	Ingresos Devengados	4.320.568,89	82,25%	5.073.419,74	87,60%	<b>5,36%</b>
		Ingresos Codificados	5.253.271,56		5.791.545,75		
Eficacia de Ingresos Corrientes	<b>EIC</b> =	Ingresos Corrientes Devengados	711.120,36	115,35%	669.582,60	98,52%	<b>-16,83%</b>
		Ingresos Corrientes Codificados	616.474,50		679.641,29		
Eficacia de los Ingresos de Capital	<b>EIK</b> =	Ingresos Capital Devengados	2.130.604,75	70,97%	3.087.121,05	93,28%	<b>22,31%</b>
		Ingresos Capital Codificados	3.001.929,45		3.309.520,85		
Eficacia de los Ingresos de Financiamiento	<b>EIF</b> =	Ingresos Financiamiento Devengados	1.478.843,73	90,46%	1.700.670,29	94,36%	<b>3,90%</b>
		Ingresos Financiamiento Codificados	1.634.867,61		1.802.383,61		
Eficacia de los Gastos	<b>EG</b> =	Gastos Devengados	3.186.709,11	60,64%	4.975.759,81	82,33%	<b>21,69%</b>
		Gastos Codificados	5.255.271,56		6.043.562,29		
Eficacia de los Gastos Corrientes	<b>EGC</b> =	Gastos Corrientes Devengados	667.926,75	92,81%	782.200,11	94,51%	<b>1,70%</b>
		Gastos Corrientes Codificados	719.684,70		827.637,41		
Eficacia de los Gastos de Inversión	<b>EGI</b> =	Gastos Inversión Devengados	2.280.532,14	54,15%	3.906.966,61	80,67%	<b>26,52%</b>
		Gastos Inversión Codificados	4.211.469,45		4.843.189,87		
Eficacia de los Gastos de Capital	<b>EGK</b> =	Gastos Capital Devengados	209.162,04	71,31%	255.755,74	75,82%	<b>4,51%</b>
		Gastos Capital Codificados	293.321,41		337.319,62		



Eficacia de los Gastos de Financiamiento	<b>EGF</b>	= $\frac{\text{Gastos Financiamiento Devengados}}{\text{Gastos Financiamiento Codificados}} \times 100$	29.088,18	94,45%	30.956,60	87,41%	<b>-7,04%</b>
			30.796,00		35.415,40		
Eficacia de Obras Municipales	<b>EOM</b>	= $\frac{\text{Obras Ejecutadas}}{\text{Obras Codificada}} \times 100$	536.939,01	28,27%	1.713.846,86	75,19%	<b>46,92%</b>
			1.899.462,32		2.279.354,78		

### INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Ingresos Corrientes	<b>IC</b>	= $\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	711.120,36	16,46%	669.582,60	13,20%	<b>-3,26%</b>
			4.320.568,89		5.073.419,74		
Ingresos de Capital	<b>IK</b>	= $\frac{\text{Ingresos de Capital}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	2.130.604,75	49,31%	3.087.121,05	60,85%	<b>11,54%</b>
			4.320.568,89		5.073.419,74		
Ingresos de Financiamiento	<b>IF</b>	= $\frac{\text{Ingresos de Financiamiento}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	1.478.597,47	34,22%	1.316.552,42	25,95%	<b>-8,27%</b>
			4.320.568,89		5.073.419,74		
Dependencia Financiera de Transferencias del Gobierno Central	<b>DF</b>	= $\frac{\text{Ingresos de Transferencias}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	863.910,09	20,00%	1.593.053,80	31,40%	<b>11,40%</b>
			4.320.568,89		5.073.419,74		
Autonomía Financiera	<b>AF</b>	= $\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	3.456.658,80	80,00%	3.480.365,94	68,60%	<b>-11,40%</b>
			4.320.568,89		5.073.419,74		
Eficiencia de Recaudación	<b>ER</b>	= $\frac{\text{Ingresos Efectivo}}{\text{Presupuesto Ejecutado}} \times 100$	4.044.140,66	93,60%	4.650.761,76	91,67%	<b>-1,93%</b>
			4.320.568,89		5.073.419,74		
Índice de Gastos Corrientes	<b>IGPC</b>	= $\frac{\text{Gastos Corrientes}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	667.926,75	20,96%	782.200,11	15,72%	<b>-5,24%</b>
			3.186.709,11		4.975.759,81		
Índice de Gastos de Inversión	<b>IGPI</b>	= $\frac{\text{Gastos de Inversión}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	2.280.532,14	71,56%	3.906.966,61	78,52%	<b>6,96%</b>
			3.186.709,11		4.975.759,81		

Índice de Gastos de Capital	<b>IGPK</b> =	Gastos de Capital	209.162,04	6,56%	255.755,74	5,14%	<b>-1,42%</b>
		Total de Gastos	3.186.709,11		4.975.759,81		
Solvencia Financiera	<b>SF</b> =	Ingresos Corrientes	711.120,36	106,47%	669.582,60	85,60%	<b>-20,86%</b>
		Gastos Corrientes	667.926,75		782.200,11		
Reformas Presupuestarias	<b>RP</b> =	Monto de Reformas	522.258,86	11,03%	600.597,69	10,51%	<b>-0,52%</b>
		Presupuesto Inicial	4.733.012,70		5.712.697,84		

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Vicuña, J. (2019)

Los resultados obtenidos de la gestión presupuestaria luego de la implementación de la mayoría de observaciones realizadas, demuestran una mejora notable, la mayoría de indicadores tienen un puntaje que supera el 80%. Los ingresos corrientes se reducen en un 15% aproximadamente, razón por la cual la solvencia se ve afectada. La proporcionalidad de la composición de los ingresos y gastos por grupos varía, pero sin afectar el nivel de eficacia y eficiencia.

También se puede observar que la subvención de fondos por parte del estado se incrementa en comparación con los fondos generados por la institución.

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado al manejo presupuestario del GAD Suscal determinó que esta herramienta de gestión pública, no es utilizada en su totalidad, resultado de muchos factores, entre los que destacan: la poca capacitación que posee el personal para su manejo, la carencia de métodos y formas de cálculo de ingresos y gastos, un bajo control de estas actividades.
- Las estrategias financieras abarcan cuatro campos principales; un talento humano capacitado para el manejo apropiado del presupuesto, la asignación y cálculo correcto de las partidas tanto de ingresos como de gastos, el control permanente al proceso presupuestario como mecanismo de prevención, la maximización del uso de recursos institucionales para el mejoramiento en la gestión del personal.
- La ausencia de indicadores de gestión no permite una evaluación apropiada, pertinente y precisa, así como una medición convincente de los resultados obtenidos, con lo que la toma de decisiones no es un proceso apoyado en información oportuna.

## RECOMENDACIONES

- Mediante los indicadores planteados para el desarrollo del presente estudio, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Suscal, es necesario que el ejecutivo de la entidad establezca un control de indicadores, que deben ser aplicados para los encargados de los procesos y sub procesos considerado los servicios y productos que están bajo su competencia.
- Como punto de partida estos indicadores serán muy importantes para evaluar el impacto en los resultados de la organización, y así poder mejorar las bases del desarrollo local.
- Con el constante desarrollo tecnológico es importante que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Suscal adquiera el capital intelectual adecuado, requiere de modelos que permitan medirlo para poder realizar una gestión adecuada de los flujos que forman parte de la cadena de valor y su resultado final en acciones efectivas, que vayan directamente a generar un valor agregado en el cumplimiento de las actividades de los funcionarios involucrados.
- La administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Suscal a través del departamento de Recursos Humanos, debe apoyar en eventos de capacitación relacionados al área de gestión por procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzil, F. (2001). *Estudio financiero Zona Económica*. Recuperado el 20 de 01 de 2017, de [zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com): <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>
- Asamblea Constituyente Del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización*. Quito: Lexis.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código orgánico de planificación y finanzas públicas*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Normas técnicas del presupuesto*. Quito.
- Brigham, E., & Houston, J. (2006). *Fundamentos de administración financiera*. México: Cengage Learning Editores.
- Contraloría General del Estado (2016) *Dirección técnica normativa y desarrollo administrativo - Acuerdo No. 020 - CG - 2016*. Recuperado de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo020-CG-2016ManualdeProcesosdeCGE.pdf>
- Chong Loor, C. (2015). *Propuesta de utilización de balanced scorecard (bsc) en la administración del hospital SOLCA Guayaquil*. Guayaquil.
- Díaz Oramas, K. (17 de 10 de 2008). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Díaz, S. (2005) *Plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral ediciones*
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal (2019). *Generalidades del cantón Suscal*. Recuperado de: <http://municipiodesuscal.gob.ec/>
- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill .

León, O. (18 de agosto de 2009). *Introducción al diagnóstico financiero*. Recuperado de:  
<http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02edrevisiodelosEEFF.pdf>

Norton, D. (2003). *Cuadro de mando integral: the balanced scorecard*

Ortiz, H (2015). *Análisis Financiero aplicado y normas internacionales de información financiera – NIIF*. Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas.

Presidencia de la República (2010). *Código orgánico organización territorial autonomía y descentralización - Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010*. Recuperado de:  
[http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)

Rodríguez P., E., & Pedraja R., L. (2009). *Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Bogotá.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2003). *Fundamentos de administración financiera*. México: Prentice Hall.

Van Horne, J.; Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, México: Pearson Educación.

## ANEXOS

**Anexo A.** Cronograma de Actividades

TAREA	ACTIVIDADES	SEMANAS																			
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Elección y definición del Tema																				
2	Elaboración capítulo I																				
3	Elaboración capítulo II																				
4	Elaboración capítulo III																				
5	Elaboración capítulo IV																				
6	Elaboración capítulo V																				
7	Revisión de los capítulos I, II, II, IV y V																				
8	Corrección de los capítulos																				
9	Elaboración de conclusiones y recomendaciones																				
10	Aprobación de la tesis																				
11	Trámites para la pre-defensa																				
12	Defensa de tesis																				





