



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y FINANZAS**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN TRIBUTACIÓN
Y FINANZAS.**

**“LA OPTIMIZACIÓN DE GASTOS EN EL PRESUPUESTO DE LA
ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS AME (2015)”**

**AUTOR: JAVIER MAURICIO DIAZ CAJAS
TUTOR: FAUSTO MIGUEL GARCÍA BALDA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR
SEPTIEMBRE 2016**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL		
TÍTULO: “La Optimización de Gastos en el Presupuesto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas Ame (2015)”		
AUTOR/ES: Javier Mauricio Díaz Cajas	REVISORES: Lic. Jessenia León	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Económicas	
CARRERA: Maestría en Tributación y Finanzas		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 09 de septiembre de 2016	N° DE PÁGS.: 65	
ÁREA TEMÁTICA: Ejecución Presupuestaria, programación anual de la AME.		
PALABRAS CLAVES: AME, PROCESOS, PRINCIPIOS, MODELO DE GESTIÓN		
RESUMEN: El presente estudio, se enfoca en la administración y ejecución presupuestaria de la AME a través de su programación anual, considerando los principios presupuestarios enmarcados en el Código de Planificación y Finanzas del Ecuador, bajo estos principios se busca la optimización de la eficacia y eficiencia de las actividades y procesos a realizar en la institución. Se recopiló información para tener un marco institucional, marco metodológico, y marco legal que alinean el actuar de las unidades con relación al subsistema de presupuesto. Bajo el estudio realizado se detectaron varias falencias que se pueden corregir por medio de normas claras, resultados imparciales y medibles, metas alcanzables conjugadas, convirtiéndose en un modelo de gestión que permita el flujo de trabajo buscando el alcance de la misión y visión institucional, tomando en cuenta siempre la participación del personal conjuntamente con los directivos.		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0997492191	E-mail: javiermauricio_diaz@hotmail.com

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Ec. Javier Mauricio Díaz Cajas, del Programa de Maestría en Tributación y Finanzas, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencia Económicas, CERTIFICO: que el trabajo de titulación especial titulado “La Optimización de Gastos en el Presupuesto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME (2015)”, en opción al grado académico de Magíster en Tributación y Finanzas, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente,

ECON. FAUSTO MIGUEL GARCÍA BALDA, MBA
TUTOR

Guayaquil, septiembre 12 de 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que prestaron y participaron en el desarrollo del mismo. Gracias a la perseverancia y dedicación ha sido posible cumplir una meta más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en todo momento de mi vida a Dios por darme la fuerza necesaria para seguir siempre adelante, a nuestro Señor Jesucristo por todas sus bendiciones y a mi familia por su fe, paciencia y por estar siempre conmigo.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas

AUTOR

ABREVIATURAS

AME:	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.
COOTAD:	Código Orgánico de Organización Territorial, Autónoma y descentralización.
COPFP:	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
CRE:	Constitución de la República del Ecuador.
FODA:	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
GADs:	Gobiernos Autónomos Descentralizados.
ISO:	Organización Internacional para la Estandarización.
LOTAIP:	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
POA:	Plan Operativo Anual.

TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	4
JUSTIFICACIÓN:.....	4
OBJETO DE ESTUDIO:	6
CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN:.....	6
OBJETIVO GENERAL:.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
LA NOVEDAD CIENTÍFICA:	7
CAPITULO 1	8
1.1 Teorías generales.....	8
1.2 Teorías sustantivas.....	13
1.3 Referentes empíricos.....	18
CAPÍTULO 2	20
2.1 Metodología:	20
2.2 Métodos:.....	20
2.3 Premisa o Hipótesis, de acuerdo al enfoque de la investigación.....	21
2.4 Universo y muestra.....	22
2.5 Tamaño de la muestra.	23
2.6 CDIU-Operacionalización de variables.	24
2.7 Gestión De Datos.	28
2.8 Criterios éticos de la Investigación.	28
CAPÍTULO 3	29
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.	29
3.2 Diagnóstico o estudio de campo.	30
CAPÍTULO 4	48
4.1 Contratación empírica:.....	48
4.2 Limitaciones:	49

4.3	Líneas de investigación.....	50
4.4	Aspectos relevantes.....	51
CAPÍTULO 5		52
5.1	Introducción.....	52
5.2	Sistema de Organización.....	54
5.3	Proceso de Administración Estratégica.....	55
5.4	Desarrollo Organizacional.....	59
Conclusiones.		60
Recomendaciones.		61
Bibliografía.		63
ANEXO N°1		65

Índice de Tablas.

<i>Tabla 1</i>	<i>CDIU Principios presupuestarios según el CPFÉ aplicado en la AME.</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2</i>	<i>Cuadro Resumen Ejecución Plan Operativo Anual año 2015.</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 3</i>	<i>Pregunta 1 metas propuestas.</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4</i>	<i>Pregunta 2 resultados por gestión.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 5</i>	<i>Pregunta 3 productos, atribuciones y responsabilidades.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6</i>	<i>Pregunta 4 relación tiempo ejecución de las actividades.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7</i>	<i>Pregunta 5 Normativa internas.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 8</i>	<i>Pregunta 6 Rotación de personal.</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9</i>	<i>Pregunta 7 Sistemas de información.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 10</i>	<i>Pregunta 8 Comunicación</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 11</i>	<i>Pregunta 9 Indicadores de gestión.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 12</i>	<i>Pregunta 10 Objetivos institucionales.</i>	<i>46</i>

Índice de Figuras.

<i>Figura 1</i> <i>Árbol de Problema.</i>	3
<i>Figura 2</i> <i>Estructura Orgánica AME 2014.</i>	22
<i>Figura 3</i> <i>Pregunta 1 Metas propuestas.</i>	31
<i>Figura 4</i> <i>Pregunta 2. Resultados obtenidos por la gestión.</i>	33
<i>Figura 5</i> <i>Pregunta 3 Productos, atribuciones y responsabilidades.</i>	34
<i>Figura 6</i> <i>Pregunta 4 Relación tiempo con la ejecución de actividades.</i>	36
<i>Figura 7</i> <i>Preguntas 5 Normativas internas.</i>	38
<i>Figura 8</i> <i>Pregunta 6 Rotación de personal.</i>	40
<i>Figura 9</i> <i>Pregunta 7 Sistemas Informáticos.</i>	42
<i>Figura 10</i> <i>Pregunta 8 Comunicación interna.</i>	43
<i>Figura 11</i> <i>Pregunta 9 Indicadores de gestión.</i>	45
<i>Figura 12</i> <i>Pregunta 10 Objetivos institucionales.</i>	46
<i>Figura 13</i> <i>Sistema de Organización.</i>	54
<i>Figura 14</i> <i>Proceso de Administración.</i>	57
<i>Figura 15</i> <i>Diagnóstico-FODA para GADs, Empresas y Asociaciones.</i>	58
<i>Figura 16</i> <i>Modelo y proceso de desarrollo organizacional.</i>	59

RESUMEN

El presente estudio, se enfoca en la administración y ejecución presupuestaria de la AME a través de su programación anual, considerando los principios presupuestarios enmarcados en el Código de Planificación y Finanzas del Ecuador, bajo estos principios se busca la optimización de la eficacia y eficiencia de las actividades y procesos a realizar en la institución. Se recopiló información para tener un marco institucional, marco metodológico, y marco legal que alinean el actuar de las unidades con relación al subsistema de presupuesto. Bajo el estudio realizado se detectaron varias falencias que se pueden corregir por medio de normas claras, resultados imparciales y medibles, metas alcanzables conjugadas, convirtiéndose en un modelo de gestión que permita el flujo de trabajo buscando el alcance de la misión y visión institucional, tomando en cuenta siempre la participación del personal conjuntamente con los directivos.

ABSTRACT

This study focuses on the management and budget implementation of the AME through its annual program, considering the budgetary principles outlined in the Code of Planning and Finance of Ecuador, under these principles optimizing the effectiveness and efficiency sought activities and processes to be performed in the institution. information to have an institutional framework, methodological framework, legal framework and aligning the actions of the units relative to subsystem budget was compiled. Under the study several flaws that can be corrected through achievable clear rules, fair and measurable results, goals conjugate, becoming a management model that allows workflow seeking the scope of the institutional mission and vision were detected, taking always consider the participation of the staff together with management.

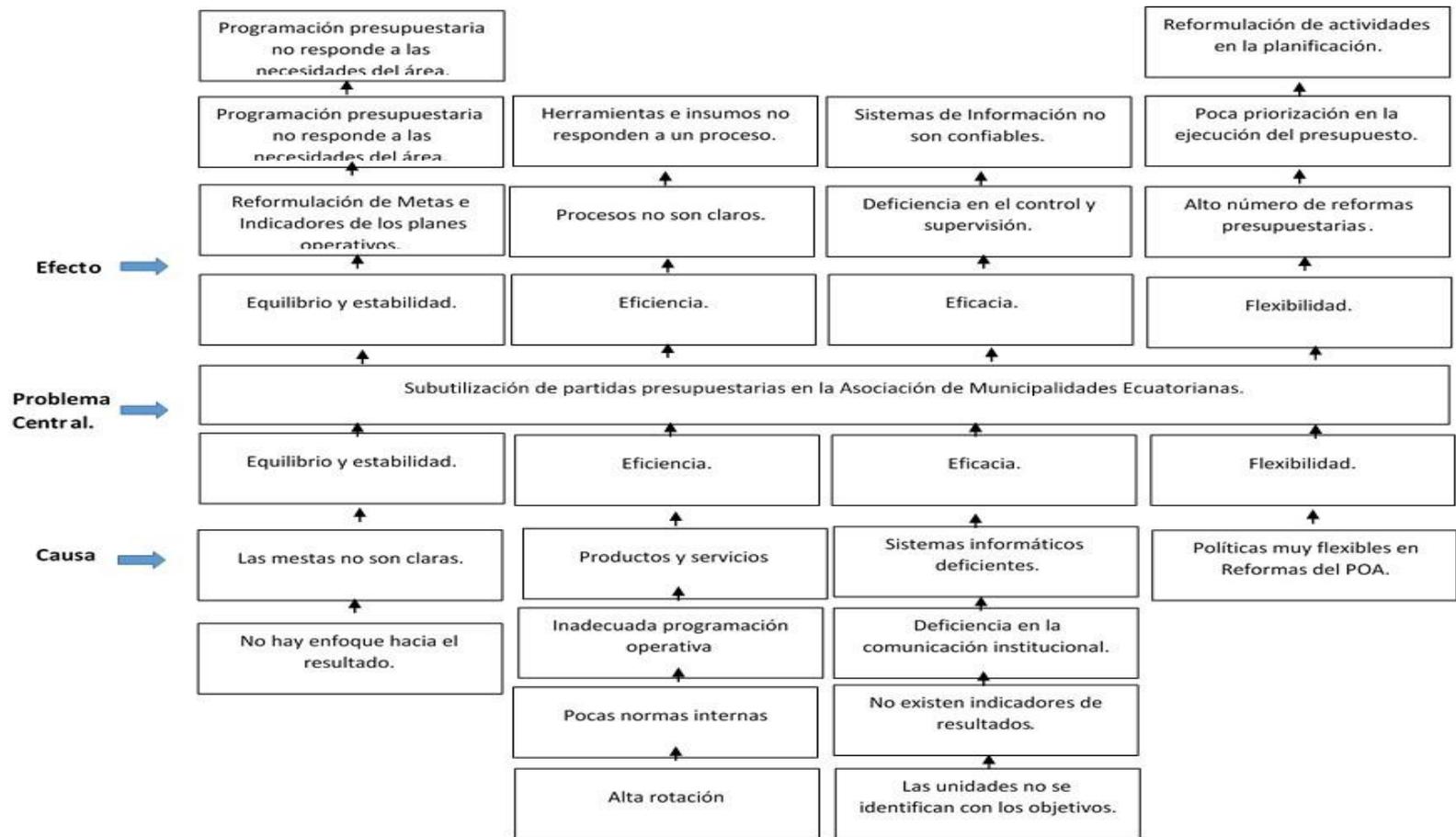
INTRODUCCIÓN

La administración del presupuesto dentro del contexto gubernamental y a su vez público denota una mayor atención para todos los sectores que están involucrados dentro de una economía en vías de desarrollo. La importancia del uso de recursos económicos se ve anclado a la inversión para el progreso en beneficio del bienestar común. Ahora más allá del uso y la ejecución solo del recurso económico son más los resultados que se deben cumplir y que a su vez deben estar empatados hacia una planificación llamada anteriormente Plan de Gobierno y ahora Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), en el actual régimen de gobierno basados en la Constitución Política se menciona que Ecuador se gobierna de forma descentralizada donde se otorgó a Municipios, Parroquias, Cantones y Regiones la autonomía teniendo que cumplir competencias. Una vez considerado, es importante tomar en cuenta que las acciones de cada Gobierno Autónomo Descentralizado deben alinearse hacia los objetivos de PNBV y para lograr esto, deben considerar la eficiencia y eficacia del uso del presupuesto asignado que por lo cual se verá reflejado en los resultados de la gestión.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:

La subutilización de partidas presupuestarias en la Asociación de Municipalidades, se presenta a medida que la planificación, el control y la supervisión de la ejecución del presupuesto es descuidado y no alineados a resultados, siendo que AME es una institución autónoma, su forma de gestión y administración es diferente a otras entidades públicas. Varias causas hacen que la ejecución del presupuesto no cumpla con dos principios fundamentales el de eficiencia y eficacia.

Figura 1 Árbol de Problema.



Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Delimitación Espacial. – La presente investigación se llevará a cabo en la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME).

Delimitación Temporal. – Este estudio comprende el periodo 2015 en donde se realizará un análisis a los presupuestos aprobados y ejecutados en la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cómo optimizar los gastos en el presupuesto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas para evitar las subutilizaciones de partidas presupuestarias?

JUSTIFICACIÓN:

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es una institución con figura jurídica y entendida como una organización asociativa que agremia a 221 Gobiernos autónomos descentralizados. La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, es una institución pública, autónoma y permanente, creada por ley para la representación, asistencia y coordinación de las municipalidades del Ecuador destinada a promover la democracia interna, la solidaridad, la representación y la participación de todos sus miembros, goza de personalidad jurídica, de derecho público y patrimonio propio. (Registro Oficial No 674, Lunes 2 de abril del 2012)

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador (CRE) en el Art. 1 “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república

y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución. Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible” (Asamblea Constituyente, 2008)

Con la publicación del Registro Oficial N° 674 del lunes 2 de abril del 2012 a través del art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador (CRE); con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autónomo y Descentralizado (COOTAD) en sus Art. 313 y 315, dispone que los gobiernos autónomos descentralizados en su respectivo nivel, se asocian a nivel nacional, con personería jurídica, autónoma administrativa, financiera y patrimonio propio, con la denominación y organismos directivos que se señalan en los estatutos. (Asamblea Nacional, 2010)

El presupuesto de las entidades asociativas nacionales de los gobiernos descentralizados provinciales y municipales serán financiadas por el aporte de sus miembros en el cinco por mil de las transferencias que reciben de los ingresos permanentes y no permanentes del presupuesto general del Estado. Para el caso de la entidad asociativa de los gobiernos autónomos descentralizados, parroquiales rurales el aporte será del tres por ciento (3%) de las transferencias señaladas, cuyos recursos se distribuirán en el uno por ciento (1%) para la asociación nacional y el dos por ciento (2%) para las asociaciones provinciales. (Asamblea Nacional, 2010)

OBJETO DE ESTUDIO:

Ejecución del presupuesto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN:

Modelo de gestión administrativa para la ejecución presupuestaria, para los procesos administrativos, plan operativo anual y cumplimiento de principios presupuestarios en la AME.

OBJETIVO GENERAL:

Identificar un modelo de gestión administrativo que apoye a la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Analizar el presupuesto como insumo para la obtención de resultados para las unidades o áreas de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

Identificar el proceso de control y ejecución del presupuesto de la Asociación de Municipalidades del Ecuador.

Proponer un modelo de control para el seguimiento y ejecución del presupuesto de la AME basadas en los principios de Eficiencia y Eficacia.

LA NOVEDAD CIENTÍFICA:

Una inadecuada aplicación del presupuesto puede ocasionar que la razón de ser de una empresa sea privada o pública fallezca, un bajo enfoque en la administración del presupuesto ocasiona que el cumplimiento del ciclo presupuestario se vea afectado en su programación y en la falta de cumplimiento de su Plan Operativo Anual, debido a esto se propone el análisis para implementar un modelo administrativo que responda a resultados medidos por indicadores de gestión basadas en metas y objetivos institucionales.

Identificando y priorizando las necesidades por unidades o áreas de la AME, determinar las atribuciones y responsabilidades de las unidades o áreas de la AME, proponer el proceso de control y ejecución del presupuesto a través de indicadores de gestión por resultados.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Teorías generales.

La Constitución de la República de Ecuador en Título V Organización Territorial del Estado capítulo primero Art. 238 menciona:

Que son aquellas que constituyen las juntas parroquiales rurales, los consejos municipales, los consejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales y que los distritos metropolitanos autónomos, la provincia de Galápagos y las circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales serán regímenes especiales. (Asamblea Constituyente, 2008)

Estas a su vez se encuentran reguladas bajo el Código Orgánico de Ordenanza Territorial el cual brinda los lineamientos para el desarrollo de la organización territorial y define los órganos de gobiernos, sus fines, composición, función y atribuciones y prohibiciones.

Para cumplir con las definiciones mencionadas, los GAD's tienen a su responsabilidad competencias las cuales permiten un nivel de gobierno logrando recursos financieros, según el COOTAD los ingresos de los GADs se componen de: (Asamblea Nacional, 2010)

- Ingresos propios de la gestión.
- Transferencia del presupuesto general del Estado.
- Otro tipo de transferencia, legados y donaciones.
- Participación en las rentas de la explotación o industrialización de recursos naturales no renovables; y,
- Recursos provenientes de financiamiento. (Asamblea Nacional, 2010).

Concepto Básico del Presupuesto Público.

El presupuesto constituye una herramienta que permite, cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de sus asociados.

El presupuesto público tiene dos elementos, uno relacionado con los objetivos y resultados esperados y el otro con la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.

La programación y formulación del presupuesto público, se hace tomando en cuenta los resultados del último ejercicio anual cerrado y también sobre la base de los resultados parciales del presupuesto en vigencia. (Ministerio de Finanzas del Ecuador)

Estar informado de los resultados previstos.

Conocer la cuantía de sus recursos en cualquier momento.

Adoptar medidas correctivas en función de la evaluación.

Reformular o reprogramar objetivos no alcanzados.

Alcance Político.- Se identifica varias líneas de acción pero las más importantes se enfocan en la producción de bienes y servicios y en la administración presupuestaria.

Alcance Administrativo.- Su enfoque es hacia la planeación, direccionamiento, coordinación, información, supervisión, evaluación y control de las actividades presupuestada de tal manera que permita la ejecución del presupuesto y aporte a la toma de decisiones de la gerencia o dirección.

Alcance Económico y Financiero.- Considerando las variables ingreso, gasto y financiamiento, el presupuesto tiene efectos económicos y financieros.

Desde el punto de vista financiero, el presupuesto significa origen y destino de flujos financieros como contraparte al movimiento económico generado por sus variables reales. Dichos flujos tienen un efecto en el financiamiento de la economía a través de la política monetaria y crediticia del país; por lo tanto, las dimensiones de ingreso y gasto deben hacerse por medio de un cuidadoso manejo que no ponga en riesgo un sano financiamiento de la economía.

Alcance Jurídico.- La aprobación del presupuesto por parte de la función legislativa del GAD, implica los límites de las acciones que debe realizar la administración para el cumplimiento de las actividades que le corresponde. El acto administrativo de la aprobación del presupuesto, generalmente también establece normas que regulen la ejecución y evaluación, y fijan las responsabilidades por el manejo administrativo del presupuesto. (Ministerio de Finanzas del Ecuador).

Proceso administrativo

La administración se define en términos de 4 funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control, por lo tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 2006)

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los directivos, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. (Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 2006)

Planificar los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requiera para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. (Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 2006)

Organización.

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. (Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 2006)

Dirección.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 2006)

Control.

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones. (Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 2006)

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. En otras palabras, se trata de un proceso

reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes así como los retos y las oportunidades futuras. (Güell, 2006)

Las características más significativas de la planificación estratégica son las siguientes:

- Asigna recursos disponibles en acciones clave.
- Identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Detecta las amenazas y oportunidades previsibles en el futuro.
- Enfatiza el proceso de planificación en contraposición al plan como producto.
- Fomenta la participación de los agentes desisorios.

1.2 Teorías sustantivas.

Para poder comprender como es la administración del presupuesto para las asociaciones es importante definir que quienes conforman como asociados de la AME son aquellos que no forman parte del régimen especial mencionado en la Constitución de la República del Ecuador. Aclarado esto la AME tiene 221 GADs como socios.

Art.1 La Asociación de Municipalidades Ecuatoriana AME es una institución pública, autónoma y permanente, creada por ley para la representación, asistencia y coordinación de las municipalidades del Ecuador destinada a promover la democracia interna, la solidaridad,

la representación y la participación de todos sus miembros, goza personalidad jurídica, de derecho público y patrimonio propio. (Asamblea Nacional, 2010)

El COOTAD en el Art 313 Conformación. - Las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales y municipales serán financiadas por el aporte de sus miembros en el cinco por mil de las transferencias que reciban de los ingresos permanentes y no permanentes del presupuesto general del Estado. (Asamblea Nacional, 2010)

De esta manera se identifica la razón de ser y a su vez la estructura de ingresos para la AME.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el Art. 78.- Clasificación de Ingresos los:

Ingresos Permanentes: Son los ingresos de recursos públicos que el Estado a través de sus entidades, instituciones y organismos públicos reciben de manera continua, periódica y previsible. La generación de ingresos permanentes no ocasiona la disminución de la riqueza nacional. Por ello, los ingresos permanentes no pueden provenir de la enajenación, degradación o venta de activos públicos de ningún tipo o del endeudamiento público. (Ministerio de Finanzas del Ecuador , 2010)

Ingresos no-permanentes: Son los ingresos de recursos públicos que el Estado a través de sus entidades, instituciones y organismos públicos que reciben de manera temporal, por una situación específica, excepcional o extraordinaria. La generación de ingresos no-permanentes puede ocasionar disminución de la riqueza nacional. Por ello, los ingresos no-permanentes pueden provenir, entre otros, de la venta de activos públicos o del endeudamiento público. (Ministerio de Finanzas del Ecuador , 2010)

El Reglamento Interno de la AME con relación al COOTAD determina el aporte del cinco por mil de la siguiente manera.

Artículo 4.- Catastro: La determinación del aporte del cinco por mil se realizará de acuerdo a las asignaciones de ingresos permanentes y no permanentes que el ente rector de las finanzas públicas del Ecuador entrega según presupuesto general del estado de acuerdo a la asignación dirigida a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

La Dirección Nacional Administrativa Financiera a través de la Coordinación Financiera de la entidad, elaborará el catastro del aporte del cinco por mil, el cual contendrá el detalle de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales aportantes y las alícuotas mensuales.

Artículo 5.- Fuente de Información: Constituye fuente de información para la determinación del cinco por mil, los valores totales presupuestados por Gobiernos Autónomos Descentralizados; las liquidaciones y verificaciones del cinco por mil; y las políticas emitidas por el ente rector de las finanzas públicas o quien haga sus veces, sobre los presupuestos institucionales.

Artículo 6.- Cálculo provisional: La Dirección Nacional Administrativa Financiera a través de la Coordinación Financiera, considera que, el monto anual del aporte del cinco por mil que le corresponde recibir a la Asociación de Municipalidades ecuatorianas, valiéndose de la información proveniente de sus asociados, del Banco Central del Ecuador u otras.

Artículo 7.- Estimación del aporte del cinco por mil. – La Dirección Nacional Administrativa Financiera realizar la estimación del valor del aporte cinco por mil que

corresponde ser transferido a la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, valiéndose de la información proveniente de sus asociados, del Banco Central del Ecuador u otras.

Artículo 8. - Deducciones y excepciones. - Para el cálculo del aporte del cinco por mil, considera las siguientes deducciones y excepciones, en lo que fuere aplicable:

Los ingresos provenientes de empréstitos internos y externos que generan pasivos. Entendiéndose por empréstitos, para fines de este reglamento, los desembolsos en efectivo que percibe la entidad, por efectos de la creación del correspondiente pasivo corto, mediano o largo plazo;

Los saldos iniciales de caja, se entiende como saldos iniciales de caja aquellos valores efectivos sobrantes del ejercicio inmediato anterior y que constituyen recursos disponibles para el ejercicio vigente. (Asamblea Nacional, 2010)

El presupuesto público debe mantener los siguientes conceptos los cuales están definidos en las normas técnicas de presupuesto actualizadas al: 11/10/2011, normas generales 2.1.4 Principios Presupuestarios:

Universalidad:

Los presupuestos contendrán la totalidad de los ingresos y gastos, no será posible compensación entre ingresos y gastos de manera previa a su inclusión en el presupuesto.

Unidad:

El conjunto de ingresos y gastos debe contemplarse en un solo presupuesto bajo un esquema estandarizado; no podrán abrirse presupuestos especiales ni extraordinarios. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Programación:

Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos deberán responder a los requerimientos de recursos identificados para conseguir los objetivos y metas que se programen en el horizonte anual y plurianual. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Equilibrio y estabilidad:

El presupuesto será consistente con las metas anuales de déficit/superávit fiscal bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Plurianualidad:

El presupuesto anual se elaborará en el marco de un escenario plurianual coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Eficiencia:

La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor costo posible para una determinada característica y calidad de los mismos. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Eficacia:

El presupuesto contribuirá a la consecución de las metas y resultados definidos en los programas contenidos en el mismo. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Transparencia:

El presupuesto se expondrá con claridad de forma que pueda ser entendible a todo nivel de la organización del Estado y la sociedad y será objeto permanente de informes públicos sobre los resultados de su ejecución. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Flexibilidad:

El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la programación. (Ministerio De Finanzas, 2011)

Especificación:

El presupuesto establecerá claramente las fuentes de los ingresos y la finalidad específica a la que deben destinarse; en consecuencia, impone la limitación que no permite gastar más allá del techo asignado y en propósitos distintos de los contemplados en el mismo. (Ministerio De Finanzas, 2011)

1.3 Referentes empíricos.

No se han identificado trabajos o estudios similares sobre la optimización de gastos en el presupuesto. Para describir la programación y formulación del presupuesto las normas técnicas de presupuesto actualizadas al: 11/10/2011 propone que la elaboración de los presupuestos de los GAD y sus entidades adscritas como las empresas y los cuerpos de

bomberos municipales, es una actividad que moviliza a todo el aparato administrativo de la institución en una época determinada del año, y consiste en una serie de acciones y negociaciones en diferentes niveles de la organización. La formulación del presupuesto comprende los siguientes pasos o etapas:

- Estimaciones preliminares realizadas por las unidades ejecutoras de los programas y proyectos institucionales, antes de conocer la política pública.
- Conocimiento, difusión y aplicación de la política presupuestaria.
- Análisis y comparación de las estimaciones preliminares con la política presupuestaria.
- Reajuste, así como la orientación y asesoría para la elaboración de cada uno de los Programas, Subprogramas, Proyectos y Actividades.
- Integración del presupuesto del GAD y la consolidación con los presupuestos de las empresas y otras entidades adscritas al respectivo GAD.

CAPÍTULO 2

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Metodología:

La investigación será llevada a través de la investigación exploratoria, debido a que permitirá responder a las preguntas planteadas.

Para la construcción y el planteamiento del estudio, es importante contar con información secundaria, esta información se obtendrá a través de la investigación descriptiva el cual permitirá ver desde un caso en específico hacia lo general.

Según (Taylor 2000) en la investigación exploratoria se aplica técnicas cualitativas y existen dos herramientas que permiten la obtención de información.

2.2 Métodos:

Para marcar un horizonte o delimitar el alcance del estudio es importante considerar que existen variables determinantes que nacen o se evidencia en hechos particulares y que se extienden hacia lo general y que a su vez nacen de los hechos generales hacia lo particular, es por eso que para el estudio se tomara en cuenta los Métodos de Investigación Deductivos e Inductivos brindando valor a la investigación.

Técnicas de investigación Descriptiva

Utiliza técnicas como la encuesta y la utilización de datos secundarios.

Encuesta: Para Trespalacios (2005), las **encuestas** son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. Existen tres tipos de encuestas. Encuestas personales directas: Este tipo de encuesta permite la interacción con el encuestado; el entrevistador puede aclarar dudas ante preguntas complejas, motivar la respuesta y asegurar que no queden cuestiones sin contestar.

Connotación.

La investigación será cualitativa y cuantitativa, ya que se basa en la experiencia de los usuarios que involucra la ejecución presupuestaria, por otro lado, también se analizará datos históricos del presupuesto en razón de su aplicación.

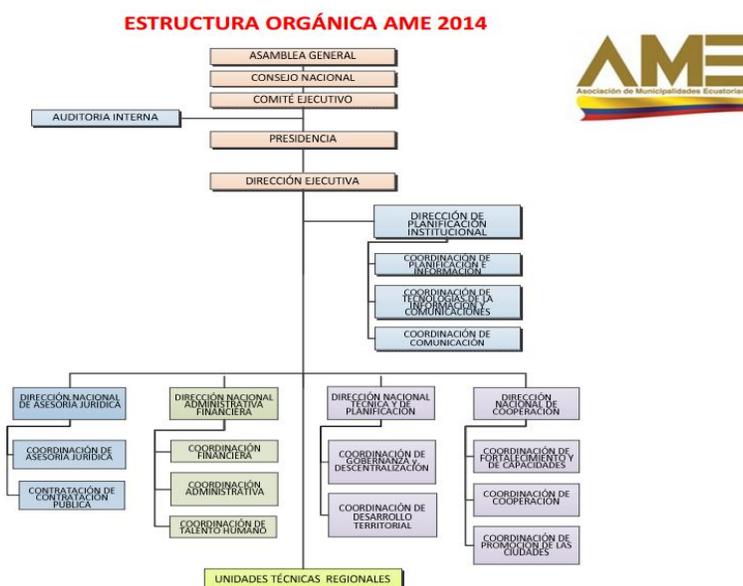
2.3 Premisa o Hipótesis, de acuerdo al enfoque de la investigación.

La inadecuada ejecución del presupuesto se da por la falta de lineamientos y enfoque estratégico hacia resultados.

2.4 Universo y muestra

La AME como estructura orgánica es vertical, teniendo unidades desconcentradas llamadas Unidades Técnicas Regionales.

Figura 2 Estructura Orgánica AME 2014.



Fuente: Orgánico funcional por procesos AME 2014.

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Bajo esto el número total de trabajadores de la AME matriz que a la vez será nuestro universo es de 68 personas.

Debido a que el universo es finito la fórmula para aplicar y determinar la muestra será.

2.5 Tamaño de la muestra.

$$N = 68$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{68 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (68 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{65.30}{1.13}$$

$$n = 57.78 \approx 58$$

2.6 CDIU-Operacionalización de variables.

En referencia al Anexo 1 Árbol de Problema se considera como variables las descritas en el siguiente cuadro:

Tabla 1 CDIU Principios presupuestarios según el CPFE aplicado en la AME.

Categoría	Dimensiones	Instrumentos	Unidad de Análisis
Equilibrio y estabilidad.	Las metas institucionales. Enfoque hacia gestión por resultados.	Cuestionario	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas Matriz-Quito.
Eficiencia.	Productos y servicios. Programación Operativa. Ejecución Presupuestaria. Normas Institucionales.	Cuestionario	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas Matriz-Quito.

Eficacia.	Sistemas informáticos. Comunicación Institucional. Indicadores de gestión. Objetivos institucionales.	Cuestionario	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas Matriz-Quito.
Flexibilidad.	Cultura Organizacional. (Aplicación de Reformas).	Cuestionario	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas Matriz-Quito.

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Categorías.

Las normas Técnicas de Presupuesto definidas por el Ministerio de Finanzas consideramos los siguientes principios que la AME debe cumplir.

- Equilibrio y estabilidad. - El presupuesto será consistente con las metas anuales de déficit/superávit fiscal bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo.
- Eficiencia. - La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor costo posible para una determinada característica y calidad de los mismos.
- Eficacia. - El presupuesto contribuirá a la consecución de las metas y resultados definidos en los programas contenidos en el mismo.

➤ Flexibilidad. - El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea susceptible de modificaciones para propiciar la más adecuada utilización de los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la programación. (MINISTERIO DE FINANZAS, 2011)

Dimensiones.

Las metas no son claras, el manejar una comunicación vertical en donde existe una rotación de Directivos muy frecuentes y a su vez los niveles estratégicos son reestructurados ocasionalmente se hace deficiente tener un Direccionamiento Estratégico.

No existe enfoque hacia el resultado, la ejecución del POA está limitada a través del desembolso del presupuesto y esto no permite validar los alcances de las propuestas como actividades de las unidades.

Las áreas o unidades no tienen claro cuál son sus productos, con atribuciones y responsabilidades, con relación a este punto no existen manuales de procesos que puedan guiar la gestión del puesto.

Mala planificación en la ejecución de la programación en relación al tiempo, este puede ser uno de los problemas más frecuentes dentro del desarrollo del Plan Operativo una mala distribución en el tiempo se puede ver afectada por falta de indicadores claros que permitan tener una apreciación pasada hacia la futura, por otro lado, existe otro punto la no clara definición de las necesidades de las unidades.

No existe normativas internas que guíe la gestión de seguimiento, ejecución y control del presupuesto, más allá de las normativas expuestas por los entes reguladores, las unidades

no pueden diseñar sus propias normas por el tiempo máximo de gestión que se le da en algunos casos.

Alta rotación en los niveles operativos, esto ocasiona en algunos casos que los procesos se aletarguen y distorsionen la ejecución de programación operativa teniendo como consecuencia un atraso en el proceso.

Sistemas informáticos deficientes, los sistemas en su caso se vuelven deficientes al no tener una guía o manual que facilite el uso de los aplicativos y definición del alcance.

Las comunicaciones entre las unidades no son claras.

No existen indicadores de resultado solo de ejecución presupuestaria, no permiten medir otras variables tanto internas como externas, tomar correcciones en el tiempo propicio

Las unidades no hacen propios los objetivos institucionales, no todos se ven involucrados con la Visión y Misión institucional.

Políticas muy flexibles en reformas del POA.

Instrumentos.

A través de la Unidad de Presupuesto y de Planificación Institucional de la AME se alcanzó a obtener información necesaria para identificar el comportamiento de la ejecución del presupuesto en el 2014 y a través de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) se pudo obtener datos históricos que permitan tener un panorama sobre la ejecución.

En este caso, para determinar los problemas operacionales con respecto a la ejecución en cada unidad es necesario encuestar a los usuarios del proceso en la ejecución presupuestaria.

2.7 Gestión De Datos.

Con relación a lo mencionado en la misión y a través del Estatuto de la AME donde menciona *La representación, asistencia y coordinación de las municipalidades del Ecuador*, cabe recalcar que este análisis conducirá al mejoramiento en los procesos en búsqueda de una mejor gestión en capacitaciones y estudios técnicos que la AME brinde a sus colaboradores y asociados.

2.8 Criterios éticos de la Investigación.

El presente estudio, se llevó a cabo bajo el apoyo de las unidades de la AME como a su vez de la Dirección Ejecutiva, el documento habilitante que permitió el levantamiento de la información fue el Oficio No.465-DE-AME-2016 con fecha 15 de junio del 2016, este documento se encuentra adjunto como “Anexo No1”

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.

En la AME matriz se desarrollarán las actividades para el cumplimiento del análisis.

La AME es una entidad asociativa que enmarca a 221 Gobiernos autónomos descentralizados cuya función es brindar asistencia técnica y representación a sus asociados.

Misión

La AME es una instancia asociativa de GADs municipales y metropolitanas que promueve la construcción de un modelo de gestión local descentralizado y autónomo con base en la planificación articulada y a la gestión participativa del territorio, a través del ejercicio de la representación institucional, asistencia técnica de calidad y la coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado.

Visión

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es el referente nacional e internacional en desarrollo local a través de la construcción de modelos de gestión territorial equitativos, participativos y solidarios, articulados a políticas nacionales, para la consolidación de gobiernos autónomos descentralizados municipales y metropolitanos que promueven el buen vivir.

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es una organización que agremia a 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados con la finalidad de representación, asistencia y coordinación de las municipalidades del Ecuador. (Registro Oficial No 674, Lunes 2 de abril del 2012)

(Ver siguiente página)

Tabla 2 Cuadro Resumen Ejecución Plan Operativo Anual año 2015.

DIRECCIÓN O PROYECTO						ÁREA O PROGRAMA				
DIRECCIÓN / PROYECTO	PRESUPUESTO CODIFICADO 2015	MONTOS SOLICITADOS SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS EGAD	MONTOS DEVENGADOS SIGAME	% EJECUTADO MONTO CERTIFICADO/ PRESUPUESTO PROGRAMADO	% EJECUTADO MONTO DEVENGADO/ MONTO CERTIFICADO	ÁREA / PROGRAMA	PRESUPUESTO PROGRAMADO 2015	MONTOS SOLICITADOS SOLICITUD DE BIENES Y SERVICIOS EGAD	MONTOS DEVENGADOS SIGAME	% CERTIFICACIÓN
DIRECCIÓN EJECUTIVA	\$ 36,463.00	\$ 24,559.74	\$ 23,218.51	67.36%	94.54%	DIRECCIÓN EJECUTIVA	\$ 36,463.00	\$ 24,559.74	\$ 23,218.51	67.36%
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	\$ 1,217,375.45	\$ 822,259.85	\$ 803,243.14	67.54%	97.69%	COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN	\$ 652,762.13	\$ 443,937.94	\$ 442,808.98	68.01%
						COORDINACIÓN DE TECNOLOGÍAS Y COMUNICACIONES	\$ 441,900.00	\$ 378,321.91	\$ 360,434.16	85.61%
						COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	\$ 122,713.32	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00%
DIRECCIÓN NACIONAL TÉCNICA Y DE PLANIFICACIÓN	\$ 2,243,062.35	\$ 1,847,868.05	\$ 1,598,253.49	82.38%	86.49%	COORDINACIÓN DE DESARROLLO TERRITORIAL	\$ 2,213,062.35	\$ 1,847,868.05	\$ 1,598,253.49	83.50%
						COORDINACIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	\$ 30,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00%
DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 8,132,402.03	\$ 7,767,518.67	\$ 7,390,913.93	95.51%	95.15%	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	\$ 1,516,954.41	\$ 1,384,649.56	\$ 1,089,809.03	91.28%
						COORDINACIÓN TALENTO HUMANO	\$ 6,583,447.62	\$ 6,350,869.11	\$ 6,269,914.40	96.47%
						COORDINACIÓN FINANCIERA	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 31,190.50	100.00%
DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERACIÓN	\$ 342,887.81	\$ 170,769.62	\$ 166,409.63	49.80%	97.45%	COORDINACIÓN DE PROMOCIÓN DE LAS CIUDADES	\$ 128,000.00	\$ 103,893.60	\$ 103,781.60	81.17%
						COORDINACIÓN DE COOPERACIÓN	\$ 90,578.81	\$ 25,754.62	\$ 23,176.12	28.43%
						COORDINACIÓN FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	\$ 124,309.00	\$ 41,121.40	\$ 39,451.91	33.08%
PLATAFORMA TECNOLÓGICA MUNICIPAL	\$ 1,075,000.00	\$ 1,025,952.53	\$ 947,368.72	95.44%	92.34%	PLATAFORMA TECNOLÓGICA MUNICIPAL	\$ 1,075,000.00	\$ 1,025,952.53	\$ 947,368.72	95.44%
PROYECTO DE PRIORITARIO Y DE INVERSIÓN ESCUELA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARA EL BUEN GOBIERNO MUNICIPAL	250,000.00	\$ 227,715.14	208,611.04	91.09%	91.61%	PROYECTO DE PRIORITARIO Y DE INVERSIÓN ESCUELA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARA EL BUEN GOBIERNO MUNICIPAL	250,000.00	227,715.14	208,611.04	91.09%
TOTALES GENERALES	\$ 13,297,190.64	\$ 11,886,643.60	\$ 11,138,018.46	89.39%	93.70%		\$ 13,297,190.64	\$ 11,886,643.60	\$ 11,138,018.46	89.39%

Fuente: Rendición de Cuentas 2015 Comité Ejecutivo de AME Nacional.

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Los valores al cierre del año fiscal no se liquidaron por completo, provocando recursos que no fueron utilizados en el tiempo máximo; esto pudo ser ocasionado por los proyectos a largo plazo mantenidos en la programación plurianual. Con todo esto se nota un efecto de recurso ociosos los cuales pudieron ser utilizados en otras actividades las cuales podríamos considerar como agregadores de valor y a los procesos de apoyo.

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, basa sus actividades de planificación y presupuestos a través del Código de Planificación y Finanzas cuyo objetivo son:

Expresión anual física y financiera del plan operativo anual, en cuanto al proceso de producción de bienes y servicios.

Instrumentar las acciones con el propósito de responder a los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y el aporte a las metas planteadas en el mismo tanto para corto, mediano y largo plazo.

Identificar metas, actividades o proyectos que respondan a una programación presupuestaria.

Aportar a la gestión de desarrollo informático para la automatización de procesos de planificación y presupuestario.

3.2 Diagnóstico o estudio de campo.

A través de la herramienta de levantamiento de información la encuesta se obtuvo la siguiente información que permitirá tener un acercamiento sobre los paradigmas del estudio y a su vez las hipótesis.

1. ¿Considera que las metas propuestas por su unidad no son claras?

Tabla 3 Pregunta 1 metas propuestas.

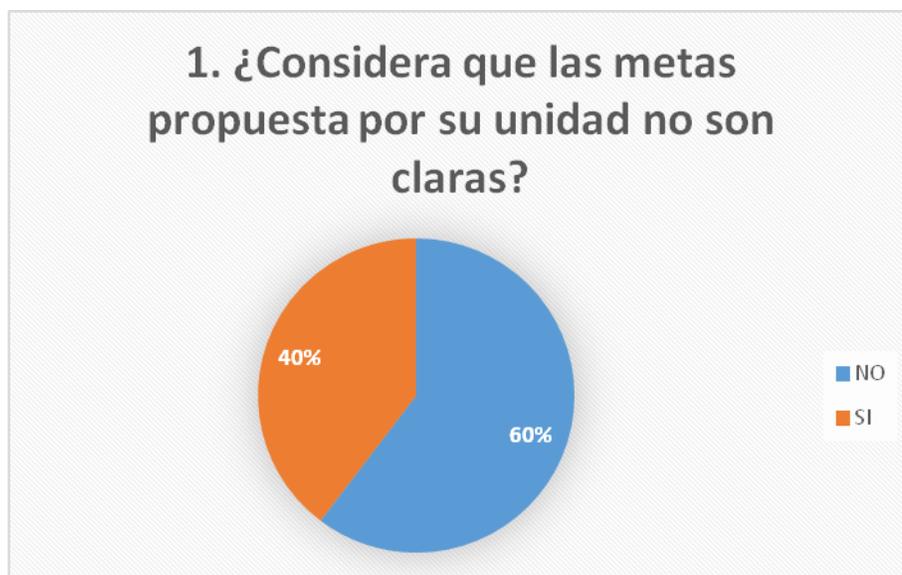
RESPUESTA	1. ¿Considera que las metas propuesta por su unidad no son claras?	%
NO	35	60,34%
SI	23	39,66%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

(Ver siguiente página)

Figura 3 Pregunta 1 Metas propuestas.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: Por medio de la encuesta se permitió identificar o diagnosticar las necesidades de desarrollar herramientas de comunicación, difusión y sociabilización de las metas y a la vez identificar si existe alineación de las unidades hacia la ejecución de actividades para el cumplimiento de las metas propuestas.

El 60% de los individuos encuestados definen no tener clara las metas propuestas estos están representados por 35 encuestados de las diferentes áreas, el otro porcentaje menciona estar clara.

2. ¿Cree usted que los resultados obtenidos por la gestión en sus actividades no son medidas?

Tabla 4 Pregunta 2 resultados por gestión.

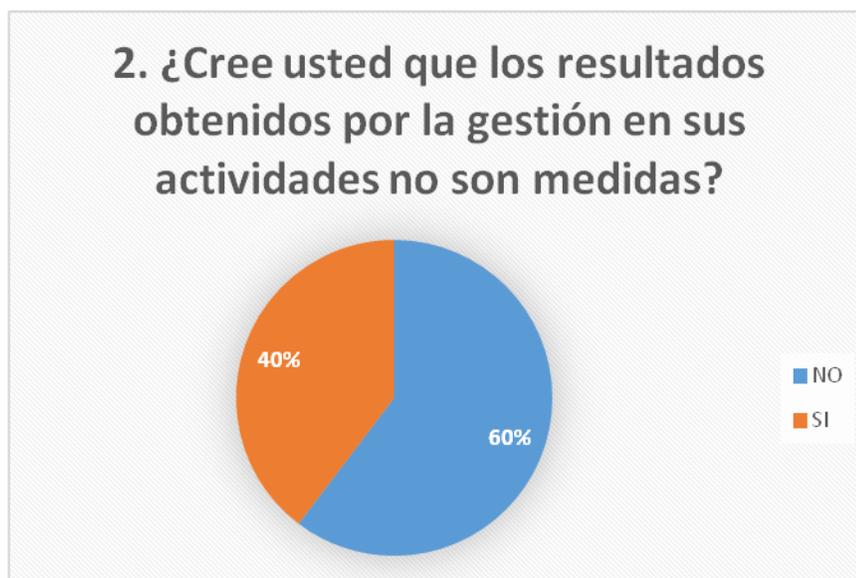
RESPUESTA	2. ¿Cree usted que los resultados obtenidos por la gestión en sus actividades no son medidas?	%
NO	35	60,34%
SI	23	39,66%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

(Ver siguiente página)

Figura 4 Pregunta 2. Resultados obtenidos por la gestión.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: El 60% de los encuestados responde a esta pregunta direccionando hacia algo positivo, esto indica que más del 50% entiende que sus actividades si son medidas de alguna manera y que lo hacen empujados hacia los resultados esperados por el área.

3. ¿Conoce sobre los productos, atribuciones y responsabilidades del puesto?

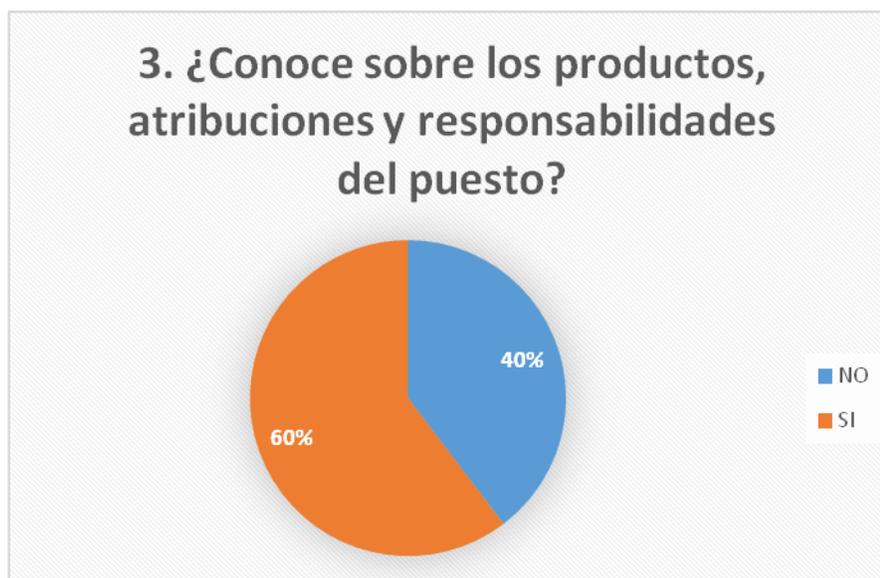
Tabla 5 Pregunta 3 productos, atribuciones y responsabilidades.

RESPUESTA	3. ¿Conoce sobre los productos, atribuciones y responsabilidades del puesto?	%
NO	23	39,66%
SI	35	60,34%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Figura 5 Pregunta 3 Productos, atribuciones y responsabilidades.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: Del 100% analizados, el 60% responde que si conoce sus responsabilidades que el puesto le demanda, esto se puede comprender como un factor positivo, pero para lo que corresponde a la gestión de talento humano no es un factor muy alentador, ya que todos deberían conocer las atribuciones y responsabilidades.

4. ¿Considera que existe un mal planteamiento con relación al tiempo de ejecución de las actividades?

Tabla 6 Pregunta 4 relación tiempo ejecución de las actividades.

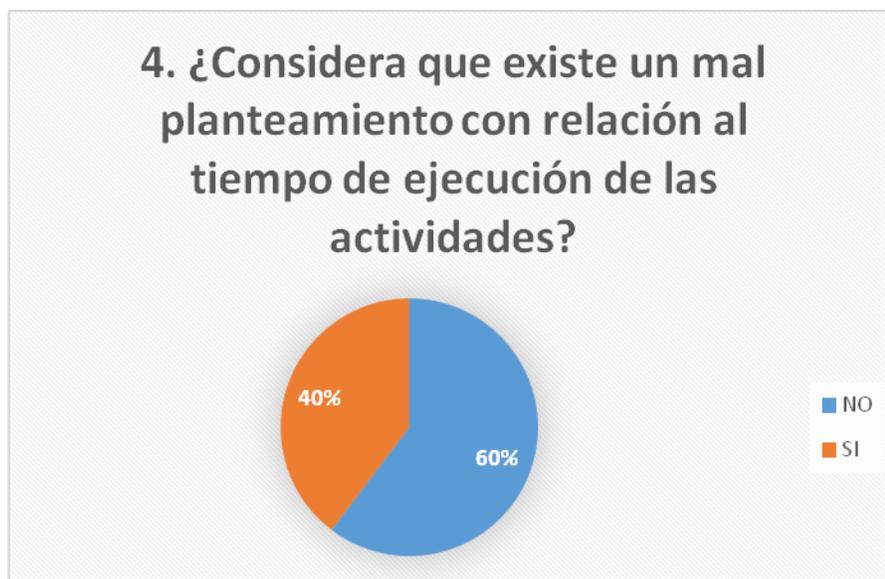
RESP UESTA	4. ¿Considera que existe un mal planteamiento con relación al tiempo de ejecución de las actividades?	%
NO	35	60,34%
SI	23	39,66%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

(Ver siguiente página)

Figura 6 Pregunta 4 Relación tiempo con la ejecución de actividades.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: el 60% menciona que la programación en el tiempo de las actividades, se cumple y que están acordes a las actividades planteadas en el POA, pero se debe considerar que el 40% no está de acuerdo con lo mencionado, ciertas unidades dependen de otras para la ejecución de los procesos, y esto hace que los habilitantes no sigan la ruta de trabajo, haciendo que algunas veces el proceso no se cumpla en el tiempo estipulado.

5. ¿Conoce sobre alguna normativa interna que guie la gestión de seguimiento, ejecución y control presupuestario?

Tabla 7 Pregunta 5 Normativa internas.

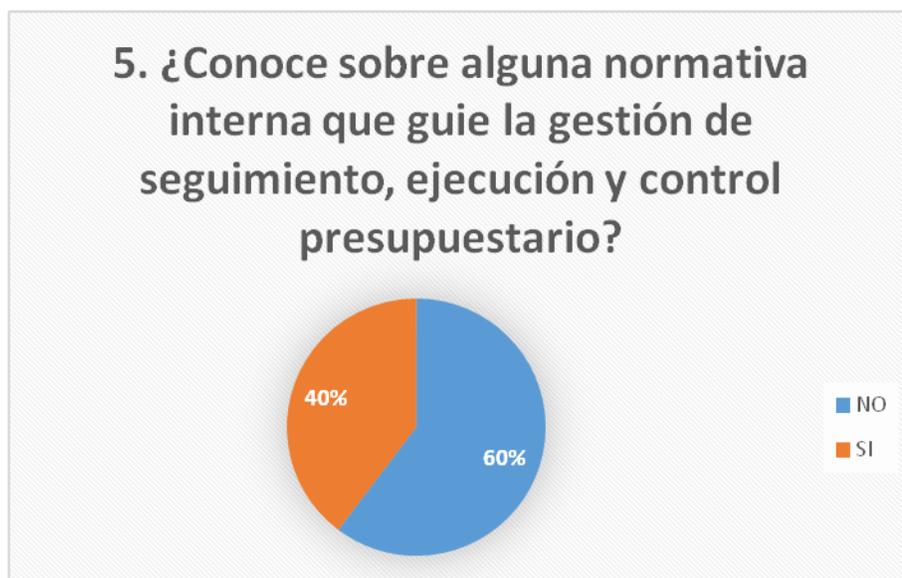
RESPUESTA	5. ¿Conoce sobre alguna normativa interna que guie la gestión de seguimiento, ejecución y control presupuestario?	%
NO	35	60,34%
SI	23	39,66%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

(Ver siguiente página)

Figura 7 Preguntas 5 Normativas internas.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: El 60% de los individuos no conocen si existe una normativa. Esto no quiere decir que el área no se rija al cumplimiento de normas, leyes y políticas del estado y del COOTAD.

6. ¿Piensa usted que uno de los problemas que detiene las actividades dentro de su área es la rotación de personal operativo?

Tabla 8 Pregunta 6 Rotación de personal.

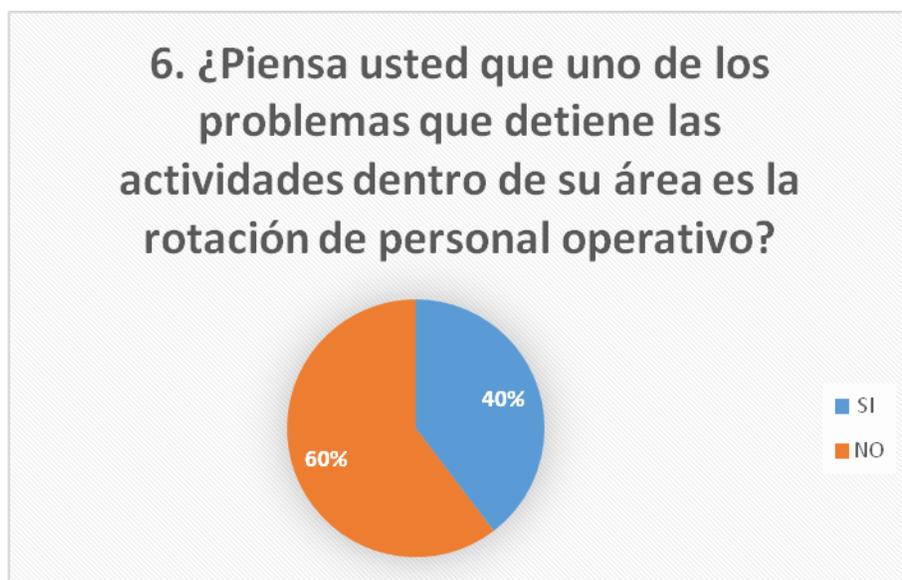
RESPUESTA	6. ¿Piensa usted que uno de los problemas que detiene las actividades dentro de su área es la rotación de personal operativo?	%
SI	23	39,66%
NO	35	60,34%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

(Ver siguiente página)

Figura 8 Pregunta 6 Rotación de personal.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: El 60% define que la rotación del personal no es problema para la ejecución de procesos, ya que se apalanca a través de los niveles orgánicos. Otro factor que puede involucrar es el tropiezo en el seguimiento para la rápida ejecución.

7. ¿A su cargo tiene sistemas informáticos que le permita visualizar la ejecución y avance de las actividades?

Tabla 9 Pregunta 7 Sistemas de información.

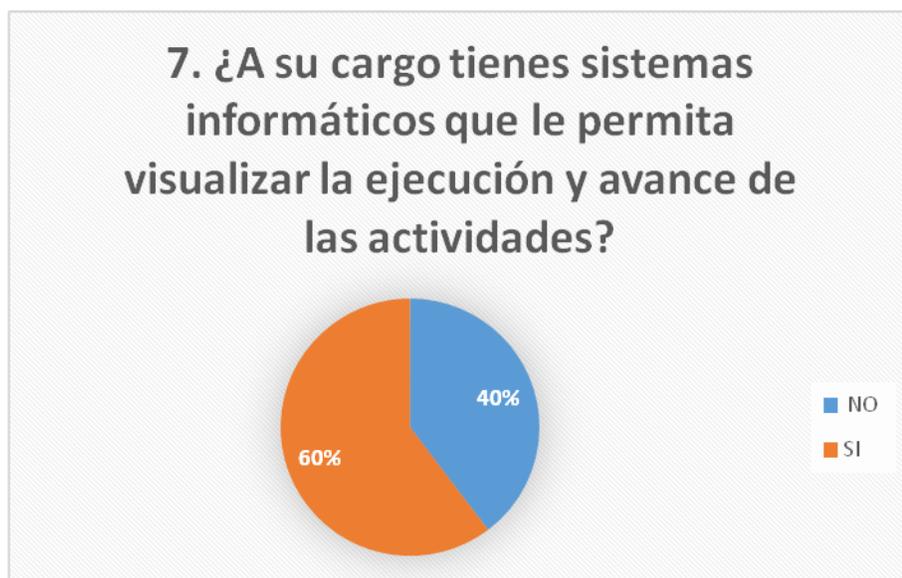
RESPUESTA	7. ¿A su cargo tienes sistemas informáticos que le permita visualizar la ejecución y avance de las actividades?	%
NO	23	39,66%
SI	35	60,34%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

(Ver siguiente página)

Figura 9 Pregunta 7 Sistemas Informáticos.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: El 60% de los encuestados mencionan que a su cargo mantienen sistemas que ayuden en la gestión de las actividades diarias, adicional a esto cada responsable lleva su propio control por medio de hojas de cálculo, esto se ve más en los asistentes quienes llevan el control y registro de memorando, oficios, circulares etc.

8. ¿La comunicación entre las unidades no son claras?

Tabla 10 Pregunta 8 Comunicación

RESPUESTA	8. ¿La comunicación entre las unidades no son claras?	%
NO	23	39,66%
SI	35	60,34%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Figura 10 Pregunta 8 Comunicación interna.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: Para el 60% de los encuestados la comunicación es buena, pero para el 40% corresponde a un problema que puede distorsionar la claridad de las necesidades y a su vez provocar un llamado de atención por parte de los responsables del área y llegar hasta instancias de auditoría ocasionando demoras y en ocasiones un mal sentir a los asociados.

9. ¿En su área existen indicadores de resultados?

Tabla 11 Pregunta 9 Indicadores de gestión.

RESPUESTA	9. ¿En su área existen indicadores de resultados?	%
NO	23	39,66%
SI	35	60,34%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

(Ver siguiente página)

Figura 11 Pregunta 9 Indicadores de gestión.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: Bajo esta pregunta los indicadores de gestión que consideraron para dar una respuesta fueron los que asociaban bajo el cumplimiento de actividades culminadas y desarrolladas, no se evidencio que algún indicador forme parte de un desarrollo integral, una vez dicho esto, podemos mencionar que el 60% existen indicadores de gestión, pero son de forma empírica pero que dan valor a su unidad y no a las demás.

10. ¿Conoce los objetivos institucionales de la AME?

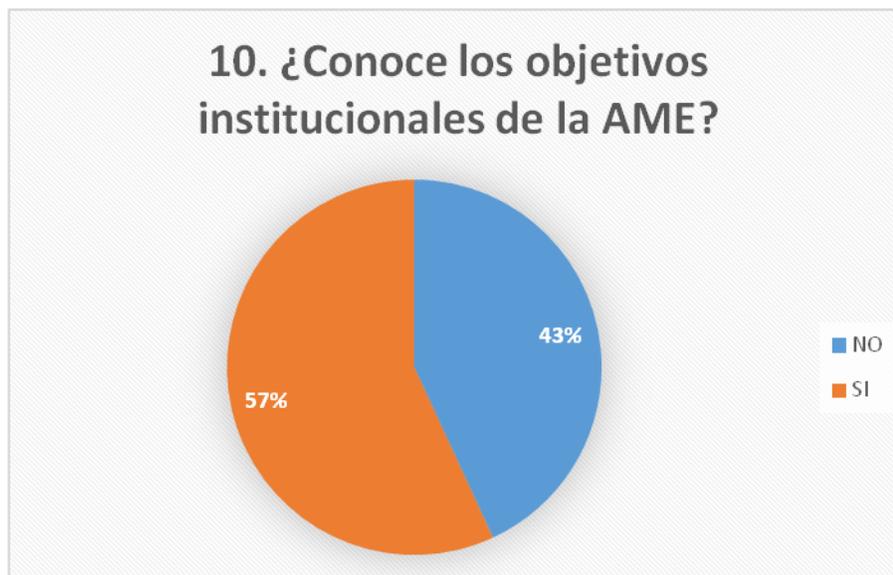
Tabla 12 Pregunta 10 Objetivos institucionales.

RESPUESTA	10. ¿Conoce los objetivos institucionales de la AME?	%
NO	25	43,10%
SI	33	56,90%
Total general	58	100,00%

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Figura 12 Pregunta 10 Objetivos institucionales.



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis: Del 100% de encuestados, el 57% conoce los objetivos y el 43% no los conoce, este panorama no es positivo ya que no sobre pasa con mayor relevancia la media, notando que no todas las áreas se encuentran alineadas estratégicamente.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Contrastación empírica:

A través de los métodos de investigación exploratorio, y la herramienta “Encuestas” se ha permitido levantar información que permite tener un diagnóstico situacional frente al proceso de ejecución del presupuesto, el cual busca la eficiencia, eficacia, equidad, flexibilidad las cuales forman parte de los principios presupuestarios.

Para esto se tomaron en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Metas.
- Objetivos institucionales.
- Programación operativa.
- Medición de resultados.
- Comunicación institucional interna.
- Rotación de personal.
- Sistemas informáticos.

Una vez levantada la información, lo que se pudo detectar son las siguientes falencias que no permiten que el presupuesto se optimice (utilización de todo el presupuesto en el

tiempo programado), las metas deben ser claras en todos los niveles, nos llevan en el camino al cumplimiento de los objetivos institucionales, por otro lado, deben ser medibles y

alcanzables en el tiempo, bajo esta condición los resultados se podrán evidenciar en el tiempo que se requiera, corto, mediano o largo plazo.

Parte importante de una estrategia es la definición de objetivos, si los objetivos no pueden existir un alineamiento estratégico que dirija las acciones de las áreas el cual deben responder a sus metas.

4.2 Limitaciones:

Una de las limitaciones fue obtener la información sobre la aplicación presupuestaria a través de productos o servicios de las unidades.

Otra de las limitaciones fue identificar el valor y razón de la existencia de un saldo de caja en la organización, esto ocasiono que no se identifique cual fue la participación real de los asociados hacia AME.

En virtud del análisis se pueden detectar varias falencias las cuales perjudican una buena planificación y por ende una buena ejecución del presupuesto; parte importante de esto recae sobre la no aplicación o mala utilización de los sistemas informáticos los cuales no son confiables, esto se debe a que los sistemas no tienen una ruta de responsabilidad que respalde las acciones realizadas.

Por otro lado, la cultura organizacional que tiene la AME es respaldarse en la documentación el cual tiene varios involucrados en la ruta de aprobación se valen de las firmas de responsabilidad.

La falta de un modelo de gestión por resultados y de indicadores claros e integrales, no permiten a la institución tener un breve diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra, esto en ocasiones no permite la toma de decisiones rápida y oportuna, los correctivos no se dan a tiempo, no se puede conocer el avance de las actividades y el impacto que estas puedan ocasionar.

4.3 Líneas de investigación.

Ejecución, seguimiento, control, evaluación, y retroalimentación de los procesos que desarrolla las áreas responsables que apoyen al subsistema de presupuesto de la AME.

Esto será a través de las leyes y normativas vigentes que respaldan el actuar de la institución, para entender el comportamiento se investigará la estructura organizacional, la existencia de una cadena de valor acorde a las necesidades de la AME, para con eso destinar y enfocar la investigación en la gestión de procesos, revisar normas institucionales vigentes, inventariar procesos, definir procesos generar manuales de procesos de acuerdo al apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas.

4.4 Aspectos relevantes.

La importancia como institución es poder brindar el mejor servicio a sus asociados, es importante que el recurso humano entienda la razón de ser de la institución, buscando la alineación estratégica con el fin y propósito de cumplir con las metas propuestas alcanzando los objetivos institucionales.

Para lograr esto es significativo involucrar a todos los niveles de toma de decisiones que deberán marcar los lineamientos para el desarrollo estratégico. Bajo esto se debe considerar que para corregir y evaluar deben medir el alcance e impacto de las actividades frente al presupuesto. Es las unidades procuraran socializar e integren sus indicadores de gestión a través de un diseño claro de gestión de procesos transmitido en la identificación de procesos alineados a métodos organizacionales y de procesos.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

5.1 Introducción.

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es una entidad basada en la representación, y apoyo técnico para sus asociados, a tener como razón de ser la representación es de importancia el manejo de procesos claros ajustados a las leyes, códigos y normas vigentes que el estado brinda.

Por otro lado, la constitución permite a la AME la libre decisión de adoptar la forma de administración, pero sin dejar de lado sus responsabilidades definidas como competencias marcadas en la Constitución de la República del Ecuador (CRE) y definidas en el Código Orgánico de Organización Territorial.

El COOTAD, en los artículos 113, 114, 115, 149 y 150 define a las competencias de la siguiente manera.

Competencias: Son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias. (Asamblea Nacional, 2010)

Competencias Exclusivas: Son aquellas cuya titularidad corresponda a un solo nivel de gobierno de acuerdo con la Constitución y la ley, y cuya gestión puede realizarse de manera concurrente entre diferentes niveles de gobierno. (Asamblea Nacional, 2010)

Competencias Adicionales: Son competencias adicionales aquellas que son parte de los sectores o materias comunes y que, al no estar asignadas expresamente por la CRE o este Código a los gobiernos autónomos descentralizados, serán transferidos en forma progresiva y bajo el principio de subsidiaridad, por el Consejo Nacional de Competencias, conforme el procedimiento y plazo señalado en el COOTAD. (Asamblea Nacional, 2010)

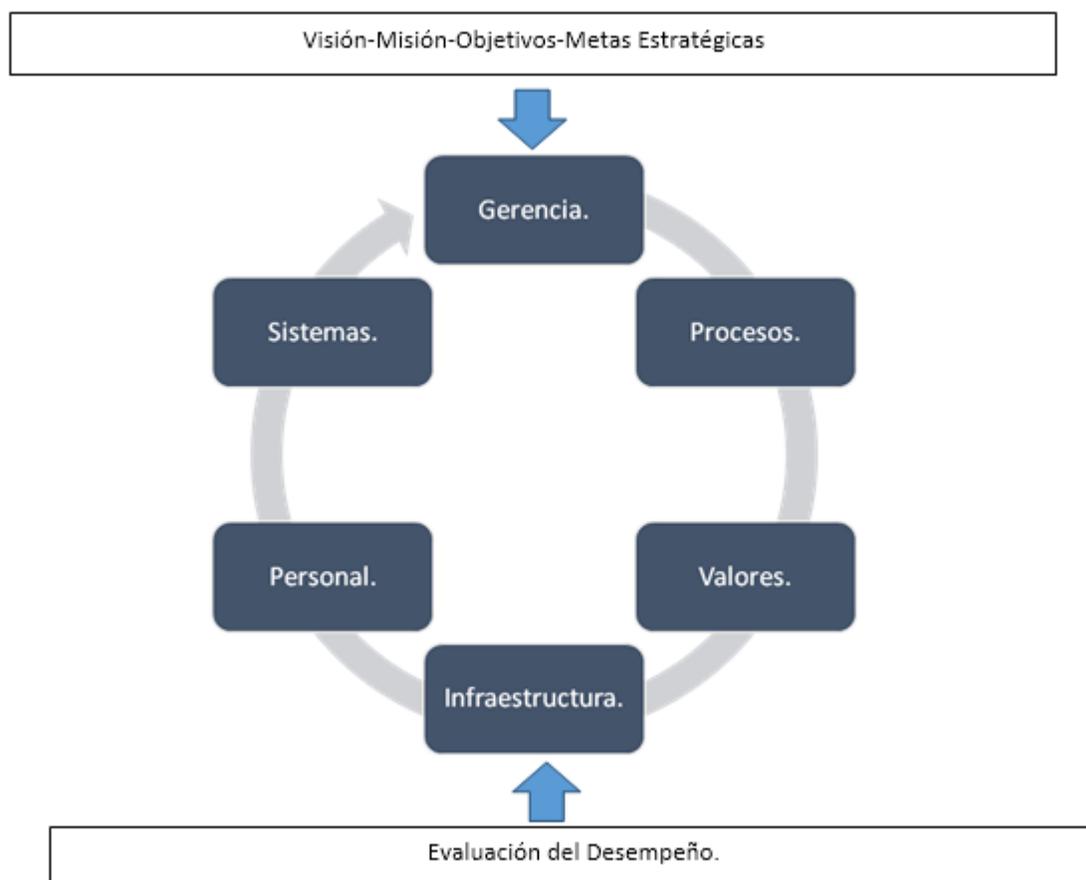
Competencias Residuales: Son competencias residuales aquellas que no están asignadas en la Constitución de la República del Ecuador o en la ley a favor de los gobiernos autónomos descentralizados, y que no forman parte de los sectores estratégico, competencias privativas o exclusivas del gobierno central. (Asamblea Nacional, 2010)

Estas competencias serán asignadas por el Consejo Nacional de Competencias a los gobiernos autónomos descentralizados, excepto aquellas que por su naturaleza no sean susceptibles de transferencia, siguiendo el mismo procedimiento previsto en el COOTAD. (Asamblea Nacional, 2010)

5.2 Sistema de Organización.

Las organizaciones públicas son unidades sociales (agrupaciones humanas) intencionalmente construidas para el logro de objetivos determinados. Las organizaciones públicas se construyen de manera planificada.

Figura 13 Sistema de Organización.



Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

La organización es un sistema complejo en el cual interactúan diversas variables: los objetivos y estrategias, la estructura organizativa, sus recursos humanos, sus sistemas y procesos, el estilo gerencial y el mecanismo de decisión y participación, los valores y cultura de la organización, sus recursos habilidades resultantes de la organización en su conjunto.

La organización debe diseñarse para lograr sus fines de la manera más eficiente posible en circunstancias específicas de recursos y ambiente.

5.3 Proceso de Administración Estratégica.

Planeamiento estratégico significa diseñar el futuro deseado para una entidad u organismo público e identificar los caminos, medios y recursos para lograrlo. El proceso supone como antecedente el Análisis de la Situación.

- Paso 1. Definir los objetivos a lograr:
 - Identificar la Misión.
 - Identificar los objetivos, metas y estrategias
- Paso 2. Analizar la organización actual:
 - Analizar íntegramente la organización.
 - Analizar las fortalezas y debilidades.

- Analizar las oportunidades y amenazas.
- Analizar causas y efectos.
- Paso 3. Definir los cambios necesarios:
 - Determinar los asuntos a resolver.
 - Determinar los asuntos clave.
 - Definir los objetivos específicos a lograr.
- Paso 4. Diseñar la organización futura:
 - Identificar las opciones.
 - Definir los criterios de diseño.
 - Evaluar las opciones.
 - Definir la Organización Meta.
- Paso 5. Planificar los cambios organizacionales:
 - Definir la estrategia global de cambio.
 - Definir las fases de cambio.
 - Diseñar los programas de acción.
 - Definir los cronogramas de actividad.
- Paso 6. Ejecutar los cambios organizacionales:
 - Definir la organización para el cambio.

- Asegurar el liderazgo para el cambio.
- Asegurar la participación para el cambio.
- Paso 7. Realizar seguimiento y control:
 - Realizar el seguimiento del proceso.
 - Comparar el desempeño con los objetivos.
 - Tomar las decisiones correctivas.

Figura 14 Proceso de Administración.

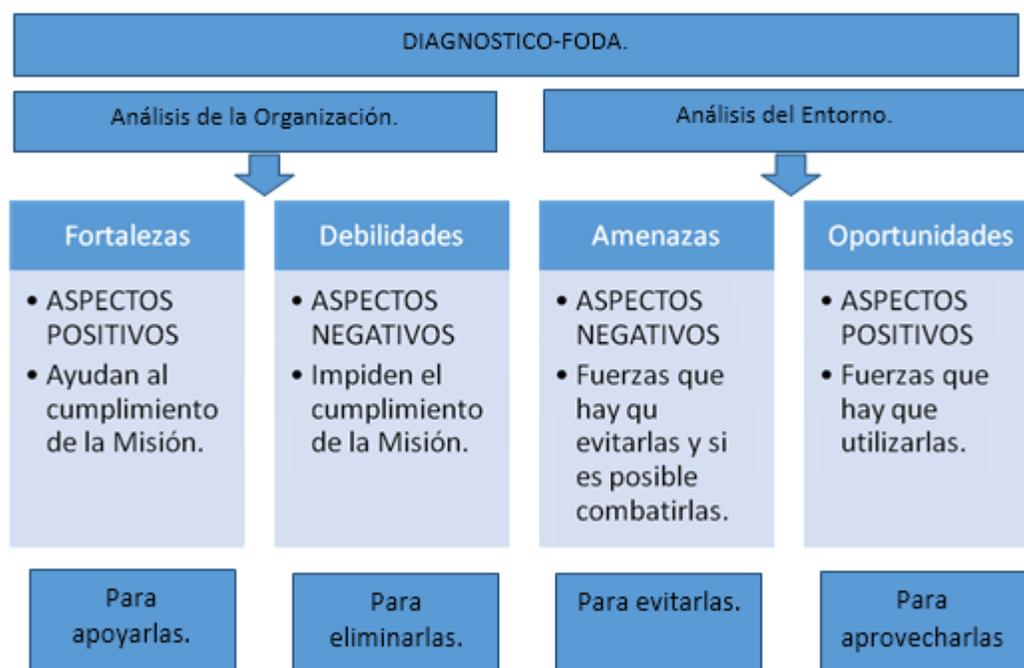


Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Análisis Situacional.

El análisis situacional persigue examinar las fortalezas y debilidades internas, considerar las oportunidades y amenazas. Un conocimiento completo y profundo permitirá diseñar una mejor estructura para la toma de decisiones y que las acciones no sean parciales y superficiales.

Figura 15 Diagnóstico-FODA para GADs, Empresas y Asociaciones.

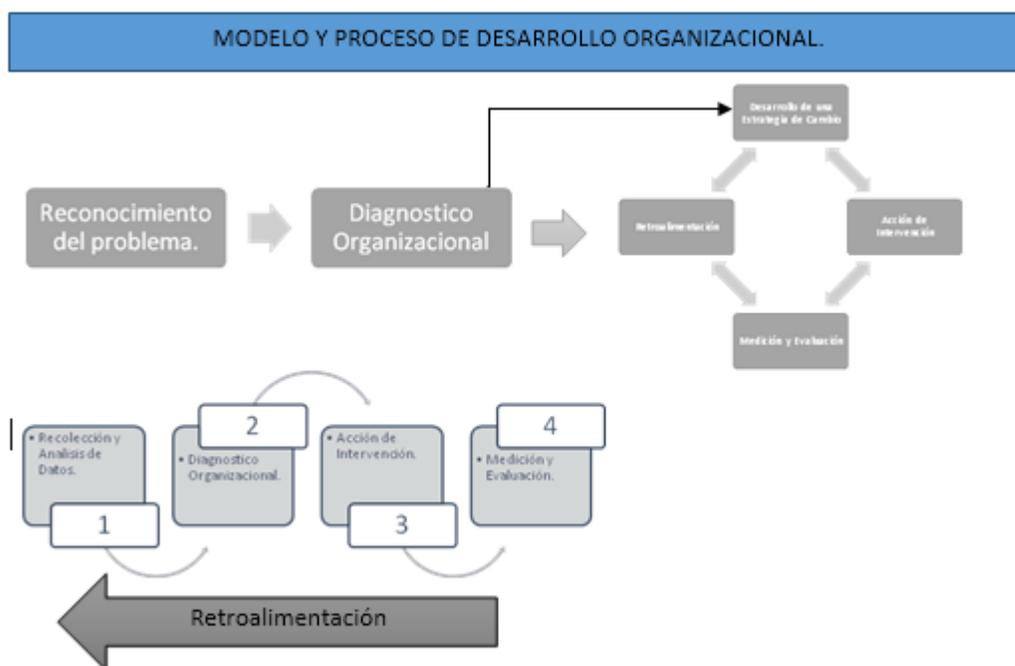


Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

5.4 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional está diseñado para solucionar los problemas que disminuyen la eficiencia operativa en cualquier nivel de la institución. Tales problemas pueden ser falta de cooperación, la centralización excesiva y la deficiente comunicación. Las técnicas de desarrollo organizacional pueden incluir la capacitación.

Figura 16 Modelo y proceso de desarrollo organizacional.



Elaborado por: Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas.

Conclusiones.

Se concluye que la administración y gestión presupuestaria es un proceso holístico, flexible y participativo, que involucra varios criterios, la relevancia en factores externos impacta en las actividades de la institución, la participación ciudadana

Basados en el análisis, la AME por su naturaleza es una entidad de libre decisión en la administración, que debería permitir la aplicabilidad de modelos de gestión, y que a su vez permita involucrar a los Gobiernos autónomos descentralizados en el desarrollo de la gestión administrativa.

Tener los procesos claros permite que la ejecución presupuestaria, se optimice y que las actividades cumplan con su programación con el fin de alcanzar las metas propuestas haciendo cumplir los objetivos y alcanzando la visión y misión institucional.

El recurso humano que participa en la administración y ejecución del presupuesto y POA, identifica un direccionamiento hacia resultados, se puede considerar que bajo las responsabilidades que el área tiene a su cargo el personal responde a una manera de delegación, esto se identifica por la falta de normativas.

La gestión y seguimientos de procesos se encuentran respaldadas a través de sistemas generados por la institución. Esto da cierta seguridad para los usuarios, contribuyendo a una forma de control sobre la ejecución del POA.

Recomendaciones.

Se recomienda que el Talento Humano debe tener los siguientes conocimientos básicos sobre el Marco Jurídico.

- Constitución de la Republica.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Ley Orgánica de Régimen Especial de Galápagos.
- Ley Orgánica de Participación ciudadana.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas públicas.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Normas Regionales, Ordenanzas Distritales.
- Ordenanzas Municipales y Provinciales.

Se recomienda que una vez levantada la información, planteado el modelo de gestión deba existir fuertes campañas de sociabilización para que todas las áreas se integren bajo la

pertenencia de un proceso de cambio enfocado en los principios, valores, metas y objetivos institucionales.

También se recomienda, mantener filosofías de mejoramiento continuo y calidad, a través de normas ISO que permitan auditar el funcionamiento de los procesos hacia las actividades, con el propósito de poder tener correcciones oportunas, y una retroalimentación cíclica.

Se recomienda desarrollar sistemas de control y de evaluación que permitan evidenciar los resultados en función de los objetivos, metas e indicadores de gestión.

Bibliografía.

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial No. 449, 20-10-2008.

Asamblea Nacional. (2010). *CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL*. Quito : Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010.

Asamblea Nacional. (2011). *Ley Organica de Empresas Públicas*. Quito: Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct-2009.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Organica de Empresas Públicas*. Quito: Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct-2009.

Carrón, D. S. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización* . Quito: V&M Gráficas.

ECUAOTARIANAS, A. D. (2 de Abril del 2012). *Estatuto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME*. Quito: Registro Oficial N° 674.

FISCALIZACIÓN, E. P. (2009). *LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS*. Quito.

Güell, J. M. (2006). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Barcelona: Revérte S.A.

MINISTERIO DE FINANZAS. (2011). *NORMAS TECNICAS DE PRESUPUESTO*. Quito : Registro Oficial N° 259 - Jueves 24 de Enero del 2008 .

Ministerio de Finanzas del Ecuador . (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas* . Quito : Registro Oficial N° 306 - Viernes 22 de Octubre del 2010.

Ministerio de Finanzas del Ecuador . (s.f.). *CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION Y FINANZAS PUBLICAS*. QUITO .

NACIONAL, A. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR* .

Registro Oficial No 674. (Lunes 2 de abril del 2012). Estatuto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME. En *Registro Oficial No 674* (pág. 40). Quito.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Daniel R. Gilbert, J. (2006). *Administración* . Mexico D.F.: Progreso, S.A.

Trespalacios, V. y. (2005). *Investigacion de Mercados*. Madrid: Internacional Thomson.

ANEXO N°1

Oficio de autorización por parte de la Dirección Ejecutiva de la AME.



Los Municipios son la Patria...

Oficio No.465 -DE-AME-2016
Quito, D.M., 15 de junio de 2016

Economista
Javier Díaz
Presente.-

De mis consideraciones:

En respuesta a la solicitud efectuada mediante comunicado S/N de fecha 08 de junio del 2016, **AUTORIZO** al Econ. Javier Mauricio Díaz Cajas – Técnico de Contratación Pública 3 de la Coordinación de Contratación Pública de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, a que realice la investigación y levantamiento de información en las Direcciones y Coordinaciones relacionadas para su proyecto de tesis, para este fin se le proporcionará la información documentada que se necesite, siendo importante señalar que lo recopilado tiene como fin académico y de apoyo para la elaboración de tesis “Trabajo De Titulación Especial”, cuyo tema es “*La optimización de gastos en el presupuesto de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME (2015)*”.

No obstante, cabe recordar que de acuerdo a las disposiciones contenidas en la Ley orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento, en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la información que emiten las instituciones del Estado son de carácter público, salvo las que expresamente prohíba la Ley.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,
LOS MUNICIPIOS SOMOS LA PATRIA



Econ. Octavio Ponce Almazán
Director Ejecutivo
Asociación de Municipalidades Ecuatorianas