



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA PARA EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO”**

**AUTORA:**

**GISSELA MICHELLE CALERO TAPIA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de investigación sobre el “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado por la Srta. GISSELA MICHELLE CALERO TAPIA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. William Patricio Cevallos Silva

**DIRECTOR**

.....

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Gissela Michelle Calero Tapia, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**GISSELA MICHELLE CALERO TAPIA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por regalarme la vida y permitirme cumplir una de mis metas de vida, el Divino niño por bendecir cada uno de mis pasos.

El verdadero amor es incondicional y no espera nada a cambio y el amor de los padres para con sus hijos es inimaginable, mi más grande agradecimiento a mis padres CLARA y WAGNER, los pilares fundamentales de mi vida, quienes han estado en los momentos más difíciles y más hermosos que he tenido que vivir, por brindarme su apoyo incondicional, por ser mis dos grandes amores.

A mis hermanas Shirley y Kelly por estar conmigo en todo momento, por ayudarme a ser mejor persona alentándome siempre para que logre mis sueños.

Gracias Vlady por estar conmigo apoyándome en las buenas y en las malas desde los inicios de mi carrera, por brindarme siempre esa palabra de aliento para seguir luchando.

A todos mis familiares, que de una u otra forma me han ayudado para poder alcanzar mis metas.

Agradezco también a la ESPOCH, FADE, EICA por abrirme las puertas de tan prestigiosa institución, a cada uno de los ingenieros que han compartido sus conocimientos con el afán de que seamos unos excelentes profesionales, a todos los compañeros y amigos a quienes conocí en mi vida politécnica gracias por las risas, los momentos de ocio y los momentos de estudio compartidos.

Al G.A.D Municipal del cantón Penipe por permitirme realizar mi trabajo de titulación en la institución.

De igual forma quiero agradecer a los Ingenieros William Cevallos y Edison Calderón por el apoyo que me han brindado para la realización de mi trabajo de titulación.

**GISSELA MICHELLE CALERO TAPIA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se lo dedico en primer lugar a Dios y al Divino Niño pues sin su bendición nada de esto sería posible.

Para ustedes mami y papi por ser los mejores padres del mundo, por enseñarme a luchar por lo que quiero y no rendirme jamás, muestra de esa enseñanza es este trabajo de titulación con el que lograré uno de mis objetivos de vida.

**GISSELA MICHELLE CALERO TAPIA**

## **RESUMEN**

La administración pública a lo largo del tiempo es ha sido y será una de las más complejas, debido a que debe afrontar varios desafíos a lo largo de su gestión, lo que les obliga a usar adecuadamente sus recursos sean estos financieros, materiales o talento humano asignados a través de del presupuesto para que así puedan cumplir con los objetivos que se han planteado, y es por esto que se debe implementar adecuadas prácticas administrativas, además los administradores públicos sean estos nacionales, regionales, provinciales o cantonales actúan como garantes del gasto público y deben dar a estos recursos el mejor uso en bien de la población, para que de esa manera el momento de rendición de cuentas a la ciudadanía y los organismos de control sea clara y precisa, y el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Penipe al ser una entidad pública no escapa de esta realidad, es por esto que se ha visto la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Presupuestaria basado en la metodología del Presupuesto por Resultados que ayude a este municipio a mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, optimizar recursos y dar solución a las necesidades más apremiantes del cantón, para así mejorar la calidad de vida de la población penipeña cumpliendo así los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir

**Palabras clave:** Gestión, resultados, recursos, objetivos.

Ing. William Patricio Cevallos Silva

**DIRECTOR**

## **ABSTRACT**

Public Administration has been and will be one of the most difficult ones, because it has to face some challenges during its management, so they are obligated to use financial resources, material and staff given by budget properly in order to reach goals. So, appropriate management practices must be implemented. Local, regional, or national public administrators are guarantee of public expenses and they must be spent correctly, then accountability will be clear and precise. Decentralized Autonomous Government of the city of Penipe must fulfill because it is a public institution. So it is important to design a budgetary Management Model based on Budget by Results methodology which will contribute to improve effectiveness of public expenses, to optimized resources and to give solutions to urgent need of the city. Therefore, population quality life of people from Penipe will be bettered reaching the proposed objectives of Wellbeing National Plan.

Keywords: Management, results, resources, goals.

## Tabla de Contenido

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Antecedentes del Problema.....	3
1.1.2 Formulación del problema de investigación.....	4
1.1.3 Delimitación del Problema.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 IDEA A DEFENDER.....	7
1.4.1 Idea a defender.....	7
1.4.2 Ideas Específicas.....	7
1.5 VARIABLES.....	7
1.5.1 Variable Independiente.....	7
1.5.2. Variable Dependiente.....	7



1.6 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.7 TIPOS DE ESTUDIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.7.1 Investigación Descriptiva.....	8
1.7.2 Investigación Aplicada.....	8
1.7.3 Investigación Bibliográfica.....	8
1.7.4 Investigación Exploratoria.....	9
1.7.5 Investigación Explicativa.....	9
1.7.6 Investigación Correlacional.....	9
1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	10
1.9.1 Población.....	10
1.9.2 Muestra .....	10
1.10 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.10.1 Métodos de Investigación.....	11
1.10.2 Técnicas de Investigación.....	12
1.10.3 Técnicas de recolección de datos.....	12
CAPÍTULO II:MARCO TEORICO.....	13
2.1 MODELO DE GESTIÓN.....	13
2.1.1 Modelo de Gestión.....	13
2.1.2 Definición de Gestión Presupuestaria.....	14
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2.1 Definición .....	14
2.2. Fases de la Planeación Estratégica.....	18
2.3 Componentes de la planificación estratégica.....	20

2.4 INDICADORES.....	22
2.4.1 Definición.....	22
2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	27
2.5.1 Definición.....	27
2.5.2 Características del CM.....	29
2.5.3 Aportes del CMI.....	29
2.5.4 Herramientas del CMI.....	30
2.5.5 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	32
2.5.6 Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	32
2.5.7 El Cuadro de Mando Integral y su aplicación en el sector público.....	40
2.6 PRESUPUESTO PÚBLICO.....	41
2.6.1 Definición.....	41
2.6.2 Objetivos de los presupuestos.....	42
2.6.3 Proceso de presupuesto.....	42
2.6.4 Principios del Presupuesto.....	43
2.6.5 Base Legal del Presupuesto.....	45
2.7 PRESUPUESTO BASADO RESULTADOS.....	54
2.5.1 Definición.....	54
2.7.2 Características del Presupuesto Basado en Resultados:.....	56
2.7.3 Objetivos del Presupuesto Basado en Resultados:.....	56
2.7.4 Herramientas de Presupuesto Basado en Resultados.....	57
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL G.A.D MUNICIPAL DEL CANTON PENIPE.....	74
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	74

3.2 MISIÓN. ....	78
3.3 VISIÓN. ....	79
3.4 OBJETIVOS.....	79
3.5 VALORES.....	79
3.6 BASE LEGAL.....	80
CAPÍTULO V:PROPUESTA.....	94
4.1 MODELO DE GESTION PRESUPUETARIO PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS.....	94
4.1.1 Introducción.....	94
4.1.2 Marco Conceptual.....	95
4.1.3 Marco Legal.....	96
4.1.4 Procedimiento:.....	98
CAPITULO V: CONCLUSIONES RECOMENDACIONES.....	153
5.1 CONCLUSIONES:.....	153
5.2 RECOMENDACIONES.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	155
ANEXOS.....	158

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Población del cantón Penipe.....	10
Ilustración 2: Características de la Planificación Estratégica.....	17
Ilustración 3: Fases de la Planeación Estratégica.....	18
Ilustración 4: Clasificación de los Indicadores.....	25
Ilustración 5: Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	33
Ilustración 6 Perspectiva Financiera.....	34
Ilustración 7 Perspectiva Clientes.....	36
Ilustración 8 Procesos Internos.....	38
Ilustración 9: Principios Presupuestarios.....	43
Ilustración 10: Planeación del Presupuesto Basado en Resultados.....	56
Ilustración 11: Etapas del Marco Lógico.....	59
Ilustración 12 Contenido MIR.....	62
Ilustración 13: Cadena de Producción.....	65
Ilustración 14 Valores Organizacionales del G.A.D Penipe.....	80
Ilustración 15: Base Legal G.A.D Penipe.....	80
Ilustración 16: Fases Presupuestarias.....	98
Ilustración 17 Estructura Programática.....	119
Ilustración 18 Ejecución Ingresos y Gastos.....	133

## Tabla de Formatos

Formato 1 Planificación y Programación.....	108
Formato 2 Planificación y Programación ejemplo.....	110
Formato 3 Presupuesto Participativo.....	113
Formato 4 Formulación Presupuestaria Ejemplo.....	126
Formato 5 Ejecución Presupuestaria Cuatrimestral.....	131
Formato 6 Ejecución Presupuestaria anual.....	13

## INTRODUCCIÓN

El presupuesto de las entidades públicas es la principal herramienta de política fiscal, planificación y control el cual expresa los planes nacionales regionales, provinciales y locales mismos que están enmarcados en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir, es por esto que los distintas unidades de administración pública nacional, regional, municipal deben fundamentarse en leyes reglamentos y normas para la elaboración y ejecución de su presupuesto el que deberá expresar de una manera cualitativa y cuantitativa los planes a desarrollarse dentro del ejercicio fiscal.

Este presupuesto debe asegurar el logro de los objetivos propuestos por las entidades públicas con eficiencia, eficacia y economía, logrando así el bienestar social y económico del país, provincia o cantón.

Este trabajo de investigación surge como necesidad de presentar un Modelo de Gestión Presupuestaria a ser aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Penipe que permita a este municipio planificar, programar, formular, ejecutar, evaluar el presupuesto de una manera eficiente y eficaz logrando así cumplir los objetivos propuestos, optimizar los recursos del cantón y generar obras para el bien social de la población penipeña.

En el capítulo uno se muestra la problemática encontrada en el G.A.D Municipal del cantón Penipe, también se encuentra la idea a defender y los objetivos de este trabajo de investigación.

Dentro del capítulo dos y tres se presenta toda la teoría necesaria para poder comprender y aplicar el PBR “Presupuesto por resultados”, que para su realización se necesita de varias herramientas de gestión, como son: el cuadro de mando integral, la metodología del marco lógico, matriz de indicadores y la situación del G.A.D Municipal del cantón Penipe: visión, misión, historia. Respectivamente.

En lo referente a la propuesta se exponen cada una de las fases presupuestarias del PBR, identificando los objetivos de cada una de las fases presupuestarias, así como también los pasos a seguir para la elaboración de las mismas, incluyendo ejemplos y formatos que hagan más fácil su comprensión y aplicación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes del Problema**

El presupuesto en las entidades sean estas públicas o privadas tienen un rol de vital importancia, pues permite tomar las medidas necesarias para enfrentar situaciones cruciales, decisiones financieras y de gestión, es por esto que el presupuesto nace con la finalidad de controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico y social.

El presupuesto público es la herramienta que permitirá la ejecución de programas y proyectos mismos que ayuden a cumplir con el plan operativo y los objetivos establecidos por las instituciones públicas y el G.A.D Municipal del cantón Penipe es una entidad pública que cuenta con asignación presupuestaria por parte del Estado para cubrir los problemas o necesidades de los ciudadanos.

El G.A.D Municipal del cantón Penipe no cuenta con un modelo de gestión Presupuestaria el que ayudé a los diferentes directivos de la institución a no solo a evaluar si se logró cubrir la necesidades públicas de los ciudadanos, sino también a gestionar las actividades y programas de una manera más sencilla enfocándose así en la Matriz Productiva y en los objetivos planteados en bien de los ciudadanos del cantón.

Al no existir un Modelo de Gestión Presupuestaria en el G.A.D. Municipal del cantón Penipe, en muchas ocasiones las obras planificadas quedan inconclusas, ocasionado incumplimiento de los contratos, lo que genera inconvenientes en la gestión administrativa y presupuestaria; y fundamentalmente la pérdida de credibilidad ante la ciudadanía, además las partidas presupuestarias que utilizan muchas de las veces no son



las adecuadas de acuerdo a la clasificación del catálogo de cuentas, ocasionando que se tenga que reformarlos.

De conformidad con el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el Artículo 42 Contenidos mínimos de los planes de desarrollo, literal c) Modelo de gestión el G.A.D Municipal del cantón Penipe no contempla los datos específicos de los programas y proyectos, cronogramas estimados y presupuestos, generando así dificultades en las asignaciones de programas, proyectos y actividades.

La administración de los recursos en el G.A.D Municipal del cantón Penipe se lleva a cabo basado en políticas de acuerdo a la tendencia de la Administración de turno lo que evidencia que no existe una planificación presupuestaria que normalice las actividades de una manera sistemática, logística y pragmática.

### **1.1.2 Formulación del problema de investigación.**

¿Cómo un Modelo de Gestión Presupuestaria incide en la optimización de los recursos económicos y el cumplimiento con la nueva Matriz Productiva en el G.A.D Municipal del Cantón Penipe?

### **1.1.3 Delimitación del Problema**

Diseño de un Modelo de Gestión Presupuestaria para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Penipe

**Calles:** Silvio Haro 08-21 y David Ramos

**Teléfonos:** 032-907-186

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Presupuestaria para la optimización de los recursos económicos y el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Construir las bases teóricas del Modelo de Gestión Presupuestaria mediante el apoyo bibliográfico y los enfoques de varios autores.
- Implementar el Modelo de Gestión Presupuestaria mediante la aplicación de instrumentos metodológicos de investigación.
- Evaluar la aplicación del Sistema Presupuestario por Resultados a ser aplicado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Al diseñar el modelo de gestión presupuestaria seguiremos la metodología de investigación social del Marco Lógico que es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas, además permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; asimismo, sirve para indicar si se han alcanzado los objetivos y definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución. También se utilizará la matriz de indicadores que es una herramienta de planeación estratégica y evaluación del Presupuesto basado en resultados y los indicadores de resultados que ayudaran a medir la consecución del objetivo planteado.

En la actualidad toda organización sea esta pública o privada debe afrontar nuevos retos mismos que deberán ser lidiados con la mayor eficacia y para lograrlo se necesita de conocimientos que permitan a la institución un mayor desarrollo. El trabajo investigativo presentado me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica para solución los apremiantes problemas por los que atraviesa la entidad objeto de estudio y al mismo tiempo adquirir nuevos conocimientos producto de la investigación en diferentes fuentes bibliográficas y la experiencia adquirida durante el trabajo investigativo.

Considerando necesario para el cumplimiento de los objetivos del diseño del presupuesto por resultados para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, se pretende emplear técnicas de investigación que me permitirán el mejor desarrollo de esta investigación.

El tema de investigación es el Diseño de un Modelo de Gestión Presupuestaria para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe el que servirá como herramienta básica de planificación que garantice el desarrollo del cantón, ayudándolos así con el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir y el desarrollo de la Matriz Productiva.

## **1.4 IDEA A DEFENDER**

### **1.4.1 Idea a defender**

El diseño de un Modelo de Gestión Presupuestaria optimizará los recursos económicos permitiendo cumplir con el Plan Nacional del Buen Vivir y aportar al desarrollo de la Matriz Productiva en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe Provincia de Chimborazo.

### **1.4.2 Ideas Específicas**

- La determinación de las bases conceptuales, teóricas del modelo de gestión presupuestaria permite obtener un soporte científico para la solución del problema.
- La aplicación de la metodología del modelo de gestión presupuestaria en la elaboración del presupuesto basado en resultados optimiza los recursos del G.A.D Municipal del cantón Penipe.
- El Sistema de Presupuestos por resultados aplicado en el G.A.D Municipal del cantón Penipe optimizará los resultados en la entidad objeto de estudio.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 Variable Independiente**

Modelo de gestión Presupuestaria.

### **1.5.2. Variable Dependiente**

Optimización de los recursos económicos

## **1.6 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de la investigación que se aplicó en este trabajo es el enfoque mixto, es decir se basa en métodos cuantitativos y cualitativos, en el que las cuantitativas me permitieron comprobar la hipótesis pues esta enfoca en recolectar y analizar datos y las variables cualitativas se concentran en realizar pruebas que demuestren con fundamento lo que se está investigando.

## **1.7 TIPOS DE ESTUDIOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración del presente proyecto se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

### **1.7.1 Investigación Descriptiva.**

Esta técnica trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, esta investigación está dirigida a buscar cómo opera un Modelo de Gestión Presupuestaria por Resultados y cuáles son sus características principales.

### **1.7.2 Investigación Aplicada.**

Es aquella técnica que utilizando los hallazgos de la investigación básica o pura busca mejorar la sociedad, resolviendo sus problemas, con esta investigación se está dando solución al problema encontrado en el G.A.D Municipal del Cantón Penipe en cuanto a su Presupuesto.

### **1.7.3 Investigación Bibliográfica.**

Para el desarrollo de esta investigación se recoge y analiza información de diferentes fuentes bibliográficas además se apoya en consultas y artículos científicos.

#### **1.7.4 Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación tuvo la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio para tener una idea clara del mismo; al desarrollar esta investigación se detectaron las causas y efectos que el problema sobre el presupuesto del G.A.D Municipal del Cantón Penipe

#### **1.7.5 Investigación Explicativa**

La presente investigación permitió identificar y explicar el problema existente y las causas, permitiendo observar la realidad de la Gestión Presupuestaria en el G.A.D Municipal del cantón Penipe

#### **1.7.6 Investigación Correlacional**

La investigación correlacional no permitió medir la relación entre la metodología marco lógico, la matriz de indicadores y el presupuesto basado en resultados.

### **1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de grado en si es una investigación transversal, pues permitió conocer la relación que tienen las variables de estudio: la variable independiente modelo de Gestión Presupuestaria con respecto a la variable dependiente optimización de los recursos económicos, el diseño de un Modelo de Gestión Presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe Provincia de Chimborazo, mejora el uso de los recursos asignados a la institución en bienestar del pueblo de Penipe.

## 1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 1.9.1 Población

Para el presente trabajo de grado se consideró como población a todos los habitantes del cantón Penipe.

**Tabla 1.-** Habitantes del Cantón Penipe

**Ilustración 1: Población del cantón Penipe**

<b>HABITANTES DEL CANTÓN PENIPE</b>	
<b>HOMBRES</b>	3274
<b>MUJERES</b>	3465
<b>TOTAL HABITANTES</b>	6739

**Fuente:** la autora

### 1.9.2 Muestra

Por ser la población objeto de estudio demasiado extensa se procede a la aplicación de la fórmula con un margen de error del 10%.

#### CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

<b>ERROR</b>	10,0%
<b>TAMAÑO POBLACIÓN</b>	6.739
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 95

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

## **1.10 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.10.1 Métodos de Investigación**

#### **1.10.1.1 Método Deductivo**

Este método parte de lo general para llegar a situaciones particulares. En esta investigación es utilizado este método por cuanto se comienza de lo general (conceptos), llegando a lo particular que es su aplicación (modelo).

#### **1.10.1.2 Método Inductivo**

Este método parte de hechos particulares y se llega a conclusiones generales. Este método permite establecer la funcionalidad y aplicabilidad del tema investigado.

La elaboración de un Presupuesto en base a resultados puede ser aplicado en cualquier entidad pública que no contare a con este modelo de gestión. El presente trabajo investigativo es una herramienta de gestión diseñado para orientar y evaluar las ejecuciones del presupuesto público en base a los resultados obtenidos refiriéndose al bienestar de la población del Cantón Penipe.

#### **1.10.1.3 Método Analítico – Sintético**

En el presente trabajo investigativo se analizó cada una de las variables de estudio con la finalidad de obtener la información pertinente acerca del Presupuesto basado en Resultados y sus herramientas para la aplicación del mismo mediante bibliografía sobre el tema y distintos sitios web.



### **1.10.2 Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación utilizadas para el presente trabajo de grado fueron: entrevista, encuesta.

### **1.10.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **1.10.3.1 Información Primaria**

**La Encuesta.-** la encuesta se estructuró en base a las variables e indicadores de la matriz diagnóstica, para su aplicación se utilizó el instrumento de recolección de datos, la cual fue a la muestra establecida de moradores del cantón Penipe

**La entrevista.\_** La entrevista fue realizada a los trabajadores del G.A.D Municipal del cantón Penipe con la finalidad de conocer su grado de pertenencia hacia la institución.

**La observación directa.-** mediante la cual se pueden obtener datos sobre procesos que se realizan en el departamento financiero y en el ciclo presupuestario.

#### **1.10.3.2 Información Secundaria**

La información secundaria a utilizar para conformar el diagnóstico es la siguiente:

- Textos especializados
- Internet
- Información proporcionada por G.A.D Municipal del cantón Penipe

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MODELO DE GESTIÓN**

#### **2.1.1 Modelo de Gestión**

Para (CASSINI, 2008). El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesĭo y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **2.1.2 Definición de Gestión Presupuestaria**

La gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

Cuando una organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado. El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en preparar el segmento anual del plan a medio/largo plazo o en servirse de este plan para orientar la elección de posibles variantes presupuestarias.

Por lo tanto un modelo de gestión presupuestaria es un esquema, mismo que ayudara a la institución a elaborar su presupuesto de una manera rápida eficaz.

## **2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1 Definición**

La planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión en el contexto en el que se encuentra, es así que todas las instituciones sean estas públicas o privadas deben trazar su planificación estratégica para cumplir con los objetivos que le dieron origen.

A continuación se exponen algunas definiciones de planificación estratégica:

Para Drucker “la planificación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”

Según AYALA Luis, ARIAS Ramiro en su publicación Gerencia de Mercado del 03/05/2010, la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Serna Gómez (1994) señala que:

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipado.

Steiner (2007) define a la planificación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

El provenir de las decisiones actuales.\_ La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporciona la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso.\_ La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevara a cabo, y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

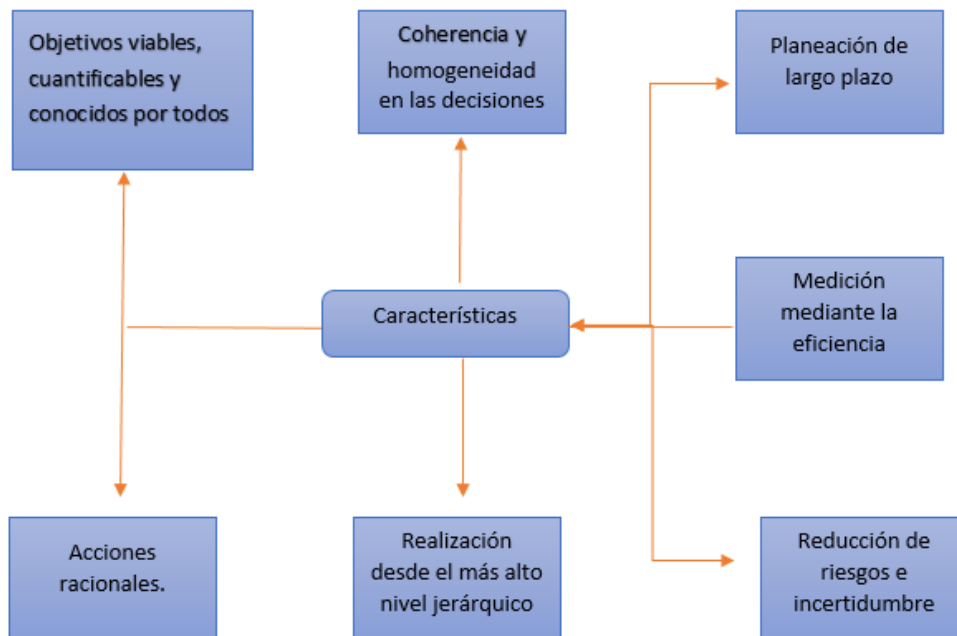
Filosofía.\_ La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro, y una determinación. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Estructura.\_ Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura

estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Para Lerma y Bárcena (2012) las características de la planificación estratégica.

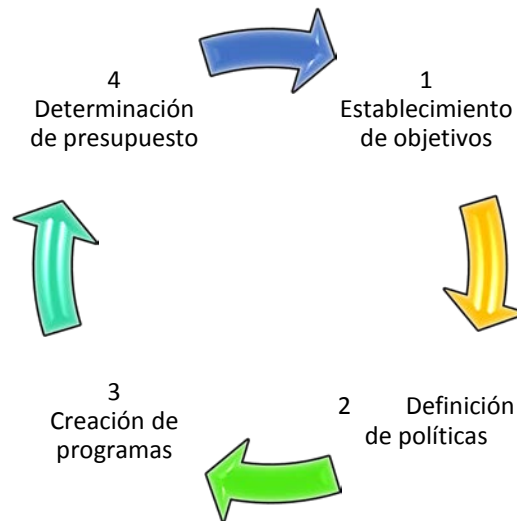
### Ilustración 2: Características de la Planificación Estratégica



**Elaborado por:** La autora

## 2.2. Fases de la Planeación Estratégica.

**Ilustración 3: Fases de la Planeación Estratégica**



**Elaborado por:** La autora

Según Para Lerma y Bárcena (2012) la planeación comprende una serie de pasos o tareas, las que se detallan a continuación:

### 2.2.1 Primera fase: Establecimiento de Objetivos

Fijar el objetivo u objetivos organizacionales; consiste en enunciar el fin hacia donde se deben dirigir los recursos y esfuerzos de una organización. Un objetivo es un punto deseable para la empresa y deben ser medible e inteligible para todos los que conforman la organización.

La correcta definición de objetivos debe observar las siguientes características: factibles, cuantificables, ubicados en el tiempo, deben quedar por escrito, y por ultimo deben representar un reto.

### **2.2.2 Segunda fase: Definición de Políticas**

En este paso se establecen normas o patrones de conducta y producción que deben seguirse dentro de la organización.

Las políticas son reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas, y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos.

### **2.2.3 Tercera fase: Creación de Programas**

Hacer un programa significa desarrollar un listado secuencial de acciones que deberán ser ejecutadas para el logro de algo, para en seguida determinar los tiempos de realización de las diversas acciones o actividades, calendarizándolas, lo cual constituye la creación de programas de trabajo, con el fin de coordinar en tiempo las acciones e instrucciones que necesita la empresa para funcionar correctamente.

En un programa se sistematizan y se calendarizan las acciones, además de ordenar a cada una de las partes en proyectos de la empresa hasta indicar en forma individual lo que se deba hacer, facilitando así la coordinación y asignación de recursos.

### **2.2.4 Cuarta fase: Determinación de Presupuesto**

La última fase de la planeación consiste en precisar, o al menos hacer una estimación sistemática de cómo, en qué cantidades y hacia dónde se destinarán los recursos financieros y humanos. Realizar un presupuesto es una forma de cuantificar el o los objetivos.



## **2.3 Componentes de la planificación estratégica.**

Los componentes básicos de la planificación estratégica son:

### **2.3.1 Misión:**

Para Koontz (2004) la misión suele ser definida como “identificar la función o tarea básica de una empresa o institución, o de una parte de esta”

Para Mintzberg, Henry, James (2000) el establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La misión en si comprende la razón de ser de la empresa, este concepto abarca la identificación que va a tener la organización con todos los actores que forman parte de ella, tales como clientes, proveedores, colaboradores, sociedad en si, establece lo que va a hacer y quienes son los beneficiados.

### **2.3.2 Visión:**

Una vez ya establecida la misión de la institución se puede generar la visión de la misma pues esta no es más de lo que quiere ser la empresa a futuro, la visión comprende lo que la empresa quiere llegar a ser en un plazo de cinco a diez años.

Para Francés (2006) la visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares, esta ubicación va desde empresa líder en el mercado hasta empresa reconocida. El ámbito

geográfico puede ser local, sub-nacional, nacional, regional o global. El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera, en términos de los segmentos que abarca, sea horizontales (segmentos de mercado) o verticales (eslabones de la cadena de producción).

La visión debe ser memorable, motivadora y medible.

### **2.3.3 Valores:**

Para Rampersad (2003) la visión corporativa se basa también en un conjunto de valores compartidos que se usan para fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados, y para influir positivamente en su comportamiento. Estos valores esenciales determinan como debe actuar cada uno para llevar a cabo la visión. Funcionan a modo de principios guías que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo. Si los principios, normas y valores de los empleados se ajustan a los de la empresa, entonces tanto su esfuerzo como su implicación son óptimos.

### **2.3.4 Objetivos estratégicos:**

Para Thompson (2007) los objetivos representan el compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía.

Todo objetivo para ser llamado de esta manera deben ser: claros, reales, realizables, concretos, precisos, medibles y cuantificables y los objetivos estratégicos no son la excepción, los objetivos estratégicos están formulados a largo plazo y sobre todo están enfocados a las áreas de la empresa más relevantes dentro del desarrollo del negocio.

### **2.3.5 Políticas:**

Para Mintzberg, Henry, James (2000) las políticas son reglas o guías que expresan límites dentro de los que debe ocurrir la empresa. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

Las políticas son normas establecidas bajo las que la empresa tiene que manejarse y que cada uno de los colaboradores debe cumplir y hacer cumplir.

## **2.4 INDICADORES**

### **2.4.1 Definición**

Según la Secretaría de Hacienda Pública México 2011 “los indicadores son un conjunto de datos que ayudan a medir consistentemente y objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad; tiene como propósito generar información sobre los parámetros ligados a las actividades o acciones implantadas.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa presupuestario, a qué costo y con qué nivel de calidad.

Son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o el resultado de los objetivos del programa, cubriendo aspectos cuantitativos y cualitativos que sirven para tomar decisiones y que nos permiten medir y evaluar.

Son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos e intenta responder preguntas como: ¿Cuántos insumos se utilizaron?, ¿Cuántos productos y servicios se entregaron? Ó ¿Cuáles son los efectos finales logrados?

Son medios de evaluación, al asociar un juicio de valor que se realiza una vez finalizada la intervención, en donde las preguntas que intenta responder son: ¿En qué medida se cumplieron los objetivos?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios? ¿Cuán oportunamente llegó el servicio? ó ¿Qué cambios se observan en la población?

La respuesta a estas interrogantes, tanto en cuanto a la medición de variables, como a los juicios de valor que se realizan, permiten:

- Mejorar las decisiones respecto a los cursos de acción,
- Mejorar la gestión,
- Informar a los diferentes grupos de interés, y
- Reorientar el presupuesto de egresos

Los indicadores deberán permitir la medición en las dimensiones siguientes:

a) Eficacia, que mide la relación entre los bienes y servicios producidos y el impacto que generan. Mide el grado de cumplimiento de los objetivos;

b) Eficiencia, que mide la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados y los insumos o recursos utilizados para su producción;

c) Economía, que mide la capacidad de gestión, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros; y

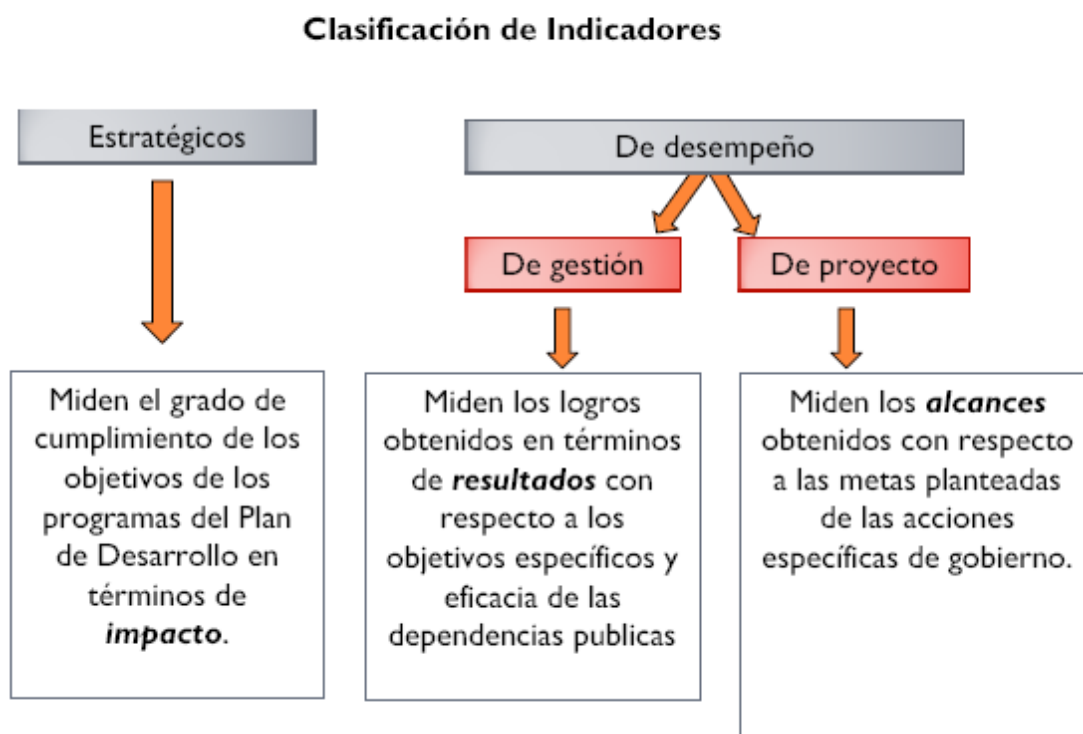
d) Calidad, que mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos generados en la atención de la población objetivo, vinculándose con la satisfacción del usuario o beneficiario.

Existen dos tipos de indicadores, los estratégicos y los de gestión

a) Estratégicos, que miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios; que contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

b) De Gestión, que miden el grado de cumplimiento en los procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.”

## Ilustración 4: Clasificación de los Indicadores



**Elaborado por:** Ministerio de Hacienda Pública

### 2.4.2 Características

Las características de los indicadores según Fernández Hatre (2009) son las siguientes:

- a) Ser medibles, es decir, se puede conocer el grado de consecución de un objetivo.
- b) Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad.
- c) Estar coordinados.
- d) Ser desafiantes y comprometedores.

- e) Involucrar al personal.
- f) Poder desarrollarse en planes de actuación.

Y las relativas a los indicadores son:

- a) Referirse a procesos importantes o críticos
- b) Representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa
- c) Ser cuantificables a través de datos numéricos o un valor de clasificación
- d) Ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de su obtención
- e) Poder definir la evolución en el tiempo del objetivo siendo comparables en el tiempo.
- f) Ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez.
- g) Ser fáciles de mantener y utilizar.
- h) No interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos.
- i) Permitir a la dirección conocer la información en tiempo real. (p. 15)

### **2.4.3 Indicadores de desempeño o resultado**

Según el Ministerio de Finanzas del Ecuador “Los indicadores de resultados permiten conocer el aporte de los bienes y servicios provistos para el cumplimiento de los objetivos del programa y de las políticas públicas. Estos indicadores se expresan normalmente en términos porcentuales o relativos para reflejar el grado de contribución a la satisfacción de las demandas de la sociedad o su cobertura. Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos variables. Se clasifican según correspondan a los objetivos de eficacia y de eficiencia. Los

indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos. Los indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto de lo programado en un período determinado. En suma, bajo esta técnica, todo programa presupuestario contendrá metas de producción de bienes y servicios finales consistentes con los objetivos de los planes operativos anuales sobre los que se definirán sus impactos en el corto y mediano plazo a través de indicadores de resultados.

## **2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

### **2.5.1 Definición**

Según el libro *The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro e metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas de cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistemas de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.”

El CDI, según la definición de los autores Kaplan y Norton, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos



compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

(Kaplan y Norton 1996, 2000 citado en Rampersad 2004)

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma.

Costa, Dominguez, Leiva (2005) describe al cuadro de mando integral como:

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos. (Pag.7)

Dávila (1999) considera que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía (p. 35)

### **2.5.2 Características del CMI**

Entre las características del CMI, Castillo Coronado, Negrete & Toro (2010) destacan las siguientes:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se pueden producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándola a los objetivos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contienen únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias. (p. 5)

### **2.5.3 Aportes del CMI**

Castillo Coronado, Negrete & Toro (2010) consideran que entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Establecer un sistema de comunicación de abajo - arriba y de arriba - abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherentes con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro favoreciendo el aprendizaje estratégico. (p. 5)

#### **2.5.4 Herramientas del CMI**

Kaplan & Norton al referirse a las herramientas básicas del CMI manifiestan que:

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

**La eficacia.** Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.

**La economía.** Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.

**La efectividad.** Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.

**La excelencia.** Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.

**El entorno.** Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplo, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI. (p. 3)

### **2.5.5 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.**

Kaplan y Norton (2000) sostienen que el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo y señala que las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Señalan además, que el CMI se está usando para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

### **2.5.6 Estructura del Cuadro de Mando Integral**

Rampersad (2004)

El CMI es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable la visión y la traduce, sistemáticamente, en acciones. Los elementos de CMI se dividen de acuerdo a varias perspectivas, que son de categorías cruciales de los resultados de la empresa, dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la empresa y de las que se tienen resultados, tales como finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, etc. Las perspectivas que más se usan son las cuatro siguientes: Financiera, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

### Ilustración 5: Estructura del Cuadro de Mando Integral



Imagen 1.1: Las 4 perspectivas de la organización que mide el Cuadro de Mando Integral

**Elaborado por:** [upsmcontroldecalidadgrupol.blogspot.com/2014\\_05\\_01\\_archive.html](http://upsmcontroldecalidadgrupol.blogspot.com/2014_05_01_archive.html) (2014).

#### 2.5.6.1 Perspectiva Financiera.

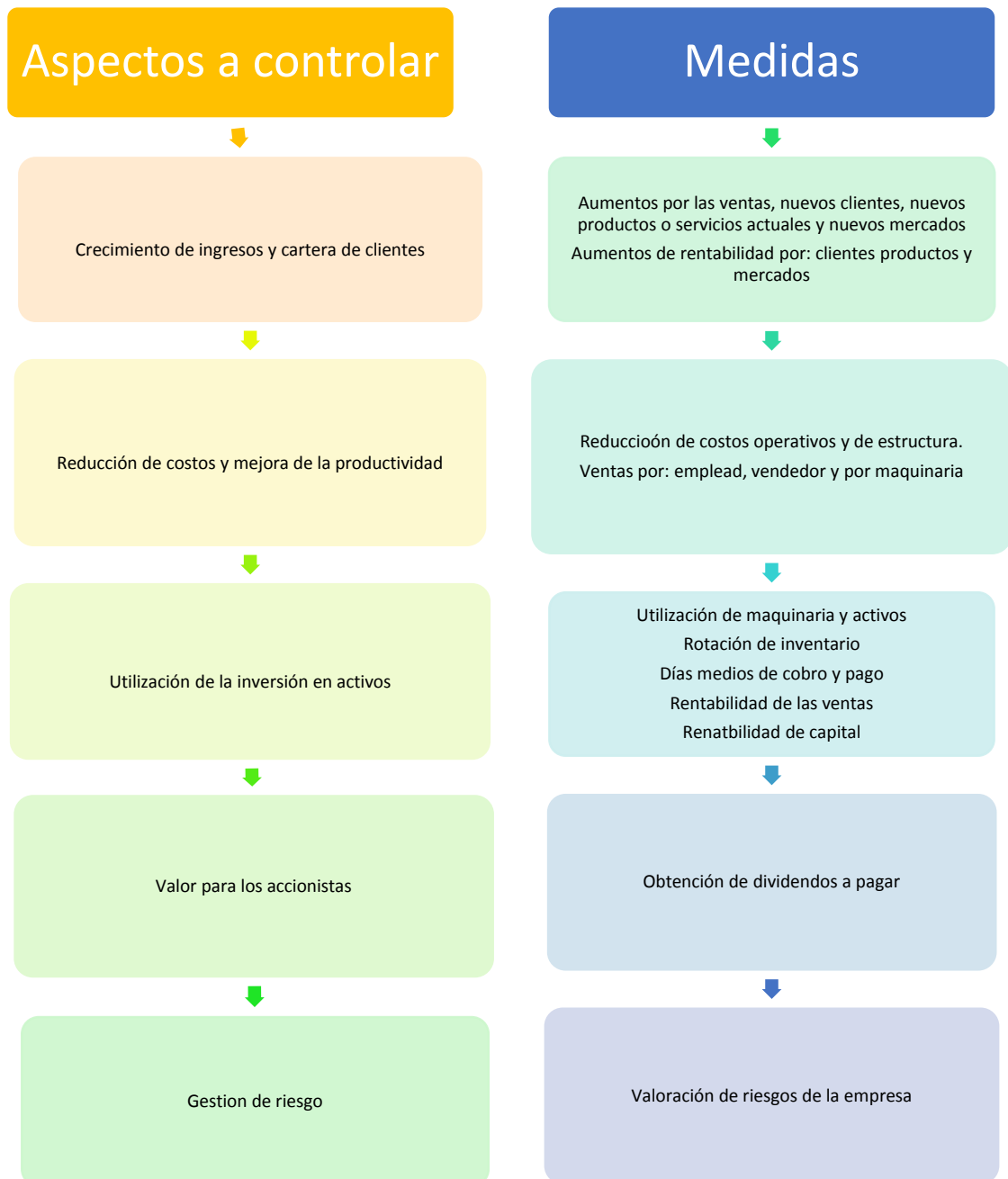
Dentro de la metodología del CMI todas las perspectivas tienen la misma importancia, sin embargo la perspectiva financiera es la que se debe formular primero formulando los objetivos financieros a largo plazo para luego vincularlos con la secuencia de acciones financieras, los clientes, los procesos para lograr así con el desempeño esperado.

#### Contenido.

Muñiz (2003) siguiendo con el mismo criterio de los creadores del CMI presenta una propuesta clara y precisa sobre los aspectos a controlar mediante la perspectiva financiera

misma que se muestra a continuación en el cuadro N 6 en donde se observa el aporte de este autor.

### Ilustración 6 Perspectiva Financiera



Elaborado por: La autora

### **2.5.6.2 Perspectiva del Cliente**

Muñiz (2003) En esta perspectiva permite tener una visión más clara de los segmentos del cliente y del mercado, para medir esta perspectiva se usan indicadores como satisfacción del cliente, cuota de mercado, incremento de nuevos clientes.

Dentro de esta perspectiva se debe aspirar a no solo agradar y satisfacer a los clientes sino a traducir la visión y estrategia organizacional en objetivos basados en los clientes y el mercado.



## Ilustración 7 Perspectiva Clientes



**Elaborado por:** La autora

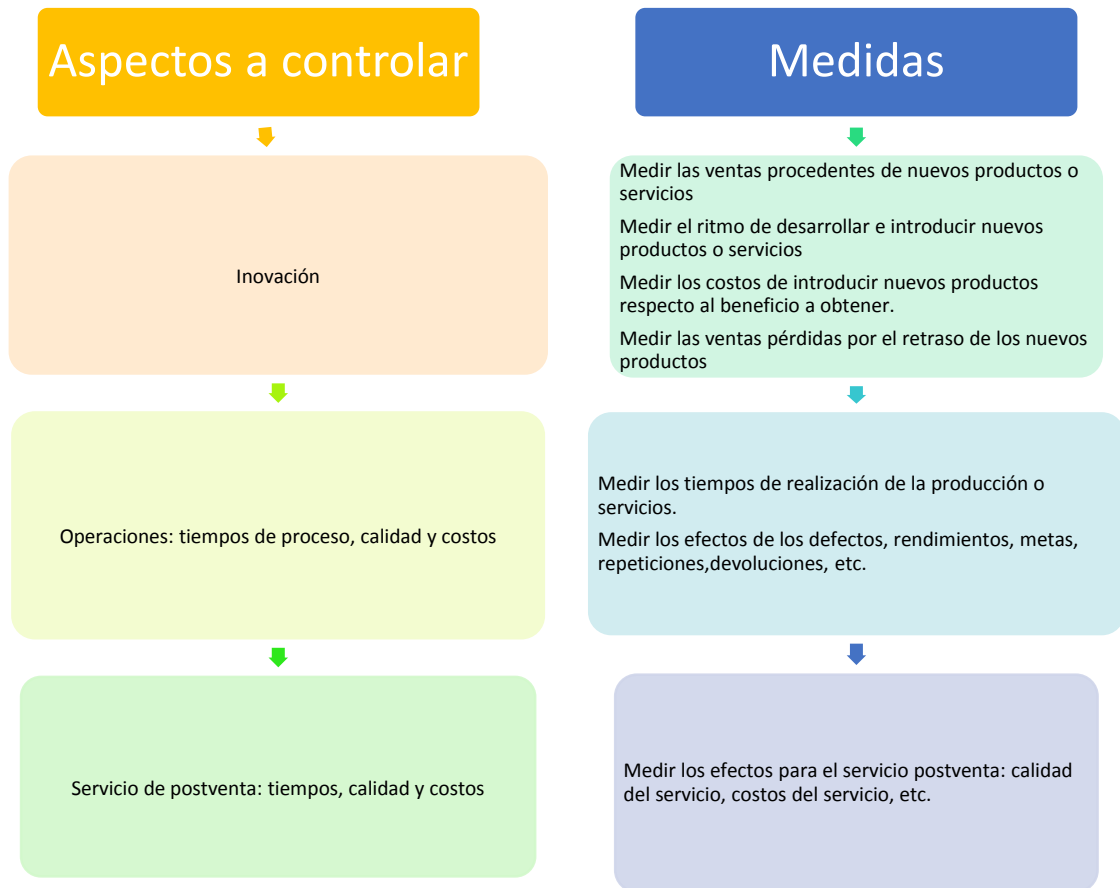
### **2.5.6.3 Perspectiva de Procesos Internos**

Kaplan y Norton (2000) Esta perspectiva permite a los directivos identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe ser sobresaliente, los que permitirán a la unidad a entregar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y a satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

Según Kaplan y Norton (2000).

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir los resultados financieros, sin embargo existe un modelo genérico determinado por la cadena de valor que viene dado por procesos principales: innovación, operaciones y servicio post-veta.

## Ilustración 8 Procesos Internos



**Elaborado por:** La Autora

### 2.5.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Kaplan & Norton (2005) sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, manifiesta que:

Éste se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa.

La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Esta perspectiva permite:

- Mejorar las capacidades de personas clave.
- Mejorar la comunicación interna.
- Potenciar las alianzas clave.

- Adaptar la tecnología a las necesidades.
- Conseguir fuentes de financiación. (p. 20)

Para Dávila (1999), la última perspectiva relacionada al aprendizaje y crecimiento, es considerada:

Cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son claves del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor; se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. (P. 39).

### **2.5.7 El Cuadro de Mando Integral y su aplicación en el sector público.**

Francés (2006) señala que:

El CMI ha encontrado amplia aplicación en los organismos gubernamentales y sin fines de lucro. Para éstos no siempre son válidas las cuatro perspectivas sugeridas en las empresas. En cada caso se escogen las perspectivas que resulten más adecuadas para representar los principales “dolientes” de la organización. En el caso de los gobiernos electos, sean nacionales, sub-nacionales o locales, las perspectivas pueden ser: ciudadanos (electores), procesos, capacidades y responsabilidad financiera. En entidades públicas como el Banco del Estado, el esquema puede ser: Estado, clientes, procesos y capacidades. En empresas públicas se puede aplicar el esquema accionistas, clientes, procesos y capacidades en donde el accionista es el Estado.

## **2.6 PRESUPUESTO PÚBLICO**

### **2.6.1 Definición**

Según BURBANO, Jorge (2005) dice:

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado

Según (Registro Oficial No 605 del 26 de junio del 2008.)

“Es el instrumento de política fiscal en el que constan las estimaciones de los probables ingresos a obtener a través de diversas fuentes tributarias y no tributarias, así como los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto. Es decir consta por una parte el origen de sus fuentes de financiamiento y por otra, el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia.

Según SÁNCHEZ, Fortunato (2005) afirma:

“Un presupuesto es un mecanismo coordinado que enfoca sus miras hacia la consecución de las metas de la gerencia. Es un plan de acción expresado cuantitativamente por cada área de responsabilidad, y que permite hacer posteriores comparaciones para apreciar la manera como se están consiguiendo los objetivos propuestos. Crea el estándar para observar el desempeño de cada departamento y provee una base de control”.

Después de estas definiciones puedo concluir que el Presupuesto ayuda a la consecución de los objetivos organizacionales; pues es uno de los componentes de toda actividad

económica que comprende políticas, técnicas y acciones empleadas en todas las etapas del presupuesto.

### **2.6.2 Objetivos de los presupuestos**

El presupuesto tiene como objetivos principales los siguientes:

- Planear de una manera integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar dentro de un periodo establecido.
- Controlar y medir los resultados tanto cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para así conseguir el logro de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

### **2.6.3 Proceso de presupuesto**

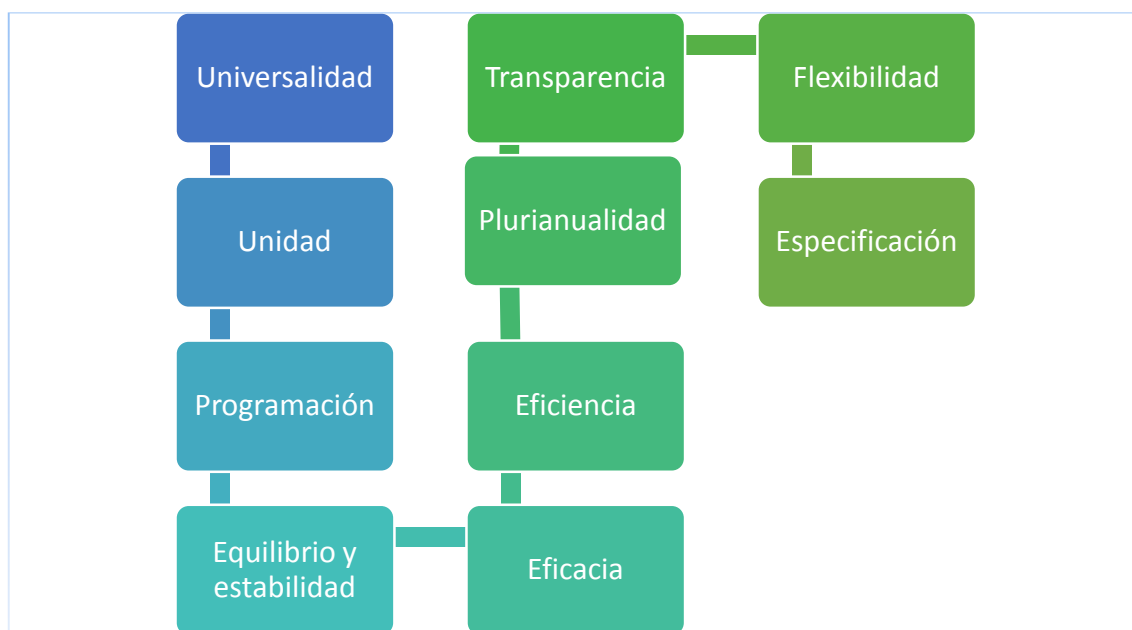
El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

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

## 2.6.4 Principios del Presupuesto

Los presupuestos públicos se regirán bajo los siguientes principios:

**Ilustración 9: Principios Presupuestarios**



**Elaborado por:** La autora

**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.

**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.



**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.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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.

## **2.6.5 Base Legal del Presupuesto**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, se regula actualmente por las siguientes disposiciones legales:

### **Constitución de la República del Ecuador**

Según (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008), Art. 238 inciso primero de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con los Arts. 5 y 53 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, establecen que los gobiernos autónomos descentralizados municipales gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

Art. 57, literal a) del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, facultan a los gobiernos municipales a expedir ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones.

Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, actualizado al 2012)

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

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

1. Programación presupuestaria.

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

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

#### Sección I.

### PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Según el (CÓDIGO ORGANICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 22 de Octubre del 2010)

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

El ente rector de las finanzas públicas establecerá, sobre la base de la programación cuatrianual, los límites máximos de recursos a certificar y comprometer para las entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado. Si los programas y proyectos superan el plazo de cuatro años,

el ente rector establecerá los límites máximos, previo a la inclusión del Proyecto en el Programa de Inversiones, para lo cual, coordinará con la entidad rectora de la planificación nacional en el ámbito de la programación plurianual de la inversión pública. Las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado, en base a estos límites, podrán otorgar certificación y establecer compromisos financieros plurianuales. Para las entidades por fuera del Presupuesto General del Estado, los límites plurianuales se establecerán con base en los supuestos de transferencias, asignaciones y otros que se establezcan en el Presupuesto General del Estado y en la reglamentación de este Código. Las entidades sujetas al presente código efectuarán la programación de sus presupuestos en concordancia con lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo, las directrices presupuestarias y la planificación institucional.

## Sección II Formulación Presupuestaria

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

Art. 99.- Universalidad de recursos.- Los recursos que por cualquier concepto obtengan, recauden o reciban las entidades y organismos que conforman el Presupuesto General del Estado son recursos públicos, por lo que su uso no podrá ser determinado directamente por aquellas entidades u organismos, a excepción de los recursos fiscales generados por las instituciones, los mismos que tendrán una reglamentación específica.

Las preasignaciones constitucionales deberán constar cada año de manera obligatoria como asignaciones de gasto en el Presupuesto General del Estado. El

Estado garantizará la entrega oportuna de las asignaciones específicas de ingresos permanentes y no permanentes para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

El ente rector de las Finanzas Públicas, en casos de fuerza mayor, podrá anticipar las transferencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, dentro del mismo ejercicio fiscal, de acuerdo al Reglamento de éste código. En la proforma del Presupuesto General del Estado deberán constar como anexos los justificativos de ingresos y gastos, así como las estimaciones de: gasto tributario, subsidios, preasignaciones, pasivos contingentes, gasto para cierre de brechas de equidad, entre otros.

Art. 100.- Formulación de proformas institucionales.- Cada entidad y organismo sujeto al Presupuesto General del Estado formulará la proforma del presupuesto institucional, en la que se incluirán todos los egresos necesarios para su gestión. En lo referido a los programas y proyectos de inversión, únicamente se incluirán los que hubieren sido incorporados en el Plan Anual de Inversión (PAI), o que hubieren obtenido la prioridad de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa durante la ejecución presupuestaria. Dichas proformas deben elaborarse de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, la programación fiscal y las directrices presupuestarias. Las proformas presupuestarias de las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social incorporarán los programas, proyectos y actividades que hayan sido calificados y definidos de conformidad con los procedimientos y disposiciones previstas en este código y demás leyes.

Art. 101.- Normas y directrices.- En la formulación de las proformas presupuestarias del sector público, incluidas las de las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social, se observarán obligatoriamente las normas técnicas, directrices, clasificadores y catálogos emitidos por el ente rector del SINFIP.

Art. 102.- Contenido y envío de las proformas presupuestarias institucionales.- Las proformas incluirán todos los ingresos y egresos previstos para el ejercicio fiscal en el que se vayan a ejecutar. Ninguna entidad del sector público podrá excluir recursos para cubrir egresos por fuera de su presupuesto. Las máximas autoridades de las entidades, cuyos presupuestos conforman el Presupuesto General del Estado, remitirán al ente rector del SINFIP las proformas institucionales, en el plazo que el ente rector de las finanzas públicas señale en las directrices presupuestarias.

Art. 103.- Consolidación y elaboración de la proforma presupuestaria.- El ente rector del SINFIP considerando las directrices presupuestarias emitidas y la disponibilidad real de recursos revisará, reformará de ser el caso, recomendará y consolidará las proformas institucionales, base sobre la cual elaborará la Proforma del Presupuesto General del Estado. En lo referente a la inversión pública se coordinará con el ente rector de la planificación nacional. En caso de que una entidad u organismo no presente oportunamente su proforma institucional, el ente rector de las finanzas públicas elaborará las proformas de las entidades y organismos que forman parte del Presupuesto General del Estado, sin perjuicio de las responsabilidades a que haya lugar.

Art. 104.- Prohibición de donaciones.- Prohíbese a las entidades y organismos del sector público realizar donaciones o asignaciones no reembolsables, por cualquier concepto, a personas naturales, organismos o personas jurídicas de derecho privado, con excepción de aquellas que correspondan a los casos regulados por el Presidente de la República, establecidos en el Reglamento de este Código, siempre que exista la partida presupuestaria.

Art. 105.- Recursos asignados por transferencia de nuevas competencias.- Los recursos correspondientes a las nuevas competencias que se transfieran a los gobiernos autónomos descentralizados se incluirán en los presupuestos de éstos,

para lo cual se realizará la respectiva reducción en los presupuestos de las entidades que efectúan la transferencia de conformidad con la ley.

### Sección III Aprobación Presupuestaria

Art. 106.- Normativa aplicable.- La aprobación del Presupuesto General del Estado se realizará en la forma y términos establecidos en la Constitución de la República. En caso de reelección presidencial, el Presidente reelecto enviará la proforma 30 días después de proclamados los resultados de la segunda vuelta. En los gobiernos autónomos descentralizados, los plazos de aprobación de presupuesto del año en que se posesiona su máxima autoridad serán los mismos que establece la Constitución para el Presupuesto General del Estado y este código.

Art. 107.- Presupuestos prorrogados.- Hasta que se apruebe el Presupuesto General del Estado del año en que se posesiona el Presidente o Presidenta de la República, regirá el presupuesto inicial del año anterior. En el resto de presupuestos del sector público se aplicará esta misma norma.

Art. 108.- Obligación de incluir recursos.- Todo flujo de recurso público deberá estar contemplado obligatoriamente en el Presupuesto General del Estado o en los Presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Empresas Públicas, Banca Pública y Seguridad Social.

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

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

Art. 111.- Consistencia de los Presupuestos.- Las entidades y organismos que no pertenecen al Presupuesto General del Estado no podrán aprobar presupuestos que impliquen: 1. Transferencias de recursos desde el Presupuesto General del Estado que no hayan estado previamente consideradas en dicho presupuesto. 2. Supuestos diferentes de los que se utilizan para la formulación del Presupuesto General del Estado; y, costos e inversiones incompatibles con dicho presupuesto, en los casos pertinentes.

Art. 112.- Aprobación de las proformas presupuestarias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Empresas Públicas Nacionales, Banca Pública y Seguridad Social.- Las proformas presupuestarias de las entidades sometidas a este código, que no estén incluidas en el Presupuesto General del Estado, serán aprobadas conforme a la legislación aplicable y a este código. Una vez aprobados los presupuestos, serán enviados con fines informativos al ente rector de las finanzas públicas en el plazo de 30 días posteriores a su aprobación. Las Empresas Públicas Nacionales y la Banca Pública, tendrán además, la misma obligación respecto a la Asamblea Nacional.

#### Sección IV Ejecución Presupuestaria

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



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

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

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.

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.

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.

#### Sección V Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria

Art. 119.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas. La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas en el presente código, será responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y se realizará en forma periódica. Los informes de evaluación serán remitidos al ente rector de las finanzas públicas en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y difundidos a la ciudadanía.

Art. 120.- Normativa aplicable.- Las disposiciones sobre el seguimiento y la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria serán dictadas por el ente

rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos que integran el sector público.

## Sección VI Clausura y Liquidación Presupuestaria

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

Los compromisos del presupuesto anual que al último día de diciembre de cada año no se hayan transformado total o parcialmente en obligaciones, se tendrán por anulados en los valores no devengados. Los compromisos plurianuales de ejercicios fiscales no clausurados no se anulan, pero podrán ser susceptibles de reprogramación de conformidad con los actos administrativos determinados por las entidades.

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

## **2.7 PRESUPUESTO BASADO RESULTADOS**

### **2.5.1 Definición**

Según el MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FIANZAS PERÚ, (2009) afirma “El Presupuesto por Resultados es un instrumento característico de la Nueva Gerencia Pública, que ordena el ciclo presupuestal en función a los RESULTADOS que valora y requiere el ciudadano y a los PRODUCTOS necesarios para lograrlos.

Estos resultados son consistentes con las funciones del Estado para garantizar el bienestar ciudadano y los objetivos de política nacionales y el desarrollo.

(García López y García Moreno, 2010) lo definen como un:

Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo con los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones. (Pág. 13)

Según ARNILLAS, Federico (2007), dice: “Es una metodología o esquema de presupuestación que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones”.

Según el MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR “Se entenderá la presupuestación por resultados, PPR, como los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público encaminados a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público.”

## Ilustración 10: Planeación del Presupuesto Basado en Resultados



Elaborado por: Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador

### 2.7.2 Características del Presupuesto Basado en Resultados:

- Parte de una visión integrada de planificación y presupuesto y de ella la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados.
- Plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores que alinean su accionar en tal sentido.
- Establece roles y responsabilidades claras en la generación de productos y resultados, por parte de los involucrados en la gestión de las instituciones y programas del Estado.

### **2.7.3 Objetivos del Presupuesto Basado en Resultados:**

- Conseguir que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados, contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población.
- Lograr que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo de una gestión orientada a resultados en toda la administración pública.
- Fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto del bienestar de la población, en particular de los pobres y excluidos.

### **2.7.4 Herramientas de Presupuesto Basado en Resultados**

El Presupuesto en base a resultados utiliza como herramientas las siguientes: Metodología del Marco Lógico y la Matriz de Indicadores de Resultados.

#### **2.7.4.1 Metodología de Marco Lógico (MML).**

Según la publicación realizada en el año 2013 por parte de Juan Ortega Rivera Anteproyecto del Presupuesto basado en Resultados del Instituto de Hacienda del Estado en México.

“El Marco Lógico es una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas, enfocada a lograr resultados significativos y tangibles; con ella es posible analizar en forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; y además, identificar los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos. Contribuye además, a mejorar el diseño y la lógica interna de los programas presupuestarios; la definición de los objetivos, indicadores y metas, sintetizados en la Matriz de Indicadores para Resultados, así como coadyuvar a homologar los términos de la

comunicación entre los actores que intervienen en los procesos de planeación y de presupuestación.

#### **2.7.4.1.1 Objetivos de la MML:**

1. Apoyar la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos.
2. Propiciar la planeación participativa, y estimula el logro de acuerdos y su instrumentación.
3. Apoyar al monitoreo/seguimiento y a la evaluación

El uso de esta herramienta permite:

- Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad;
- Identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos;
- Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

#### **2.7.4.1.2 Ventajas de la MML**

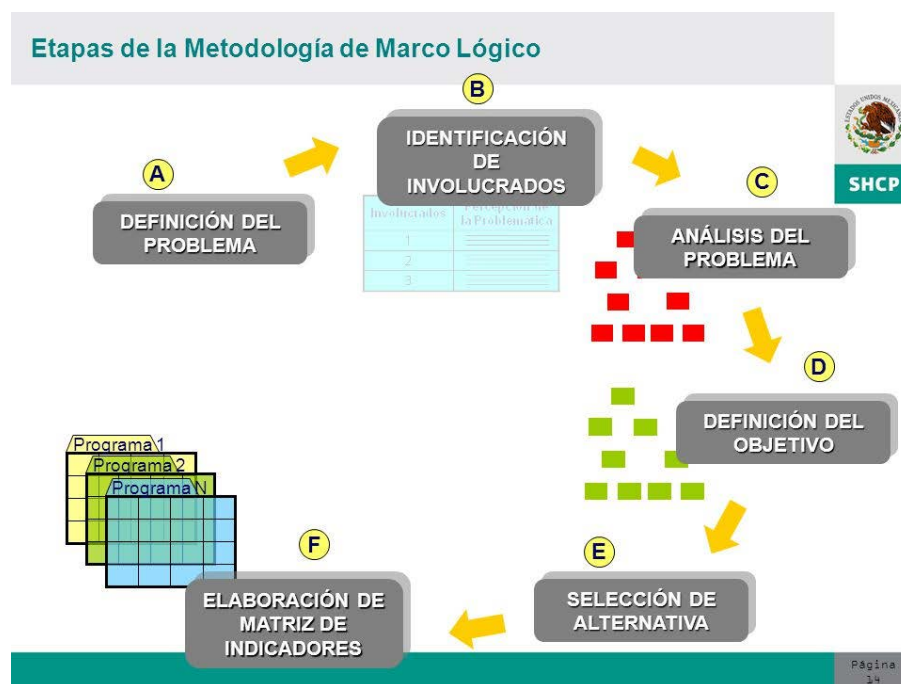
Las principales ventajas de la MML son:

1. Propicia una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos.
2. Propicia que los involucrados en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.

3. Facilita la alineación de los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación nacional.
4. Estandariza el diseño y sistematización de los Programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación.
5. Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas.
6. Proporciona una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto.

#### 2.7.4.1.3 Etapas de la Metodología de Marco Lógico.

**Ilustración 11: Etapas del Marco Lógico**



**Elaborado por:** Juan Ortega Instituto Hacienda del Estado de México



**a. Definición del problema e identificación de involucrados.**

Se identifica de manera clara y objetiva entre las demandas sociales y oportunidades de desarrollo, la situación prioritaria, que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental. Una vez definido el problema, se establece la población objetivo o área de enfoque que lo enfrenta y en que magnitud y quienes intervienen en la ejecución del programa (autoridad y/o instituciones), así como los posibles afectados por la ejecución del mismo. Cada uno de los actores debe ser identificado con sus necesidades, intereses y expectativas en relación con el programa, así como las medidas para incorporarlos en la solución del problema.

**b. Análisis del Problema.**

A partir del problema definido, se analiza su origen, comportamiento y consecuencias, con base en los hallazgos de un diagnóstico previo que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa, a fin de establecer las causas, efectos, dinámica y tendencias de cambio. En un esquema tipo árbol, el problema es el tronco; las causas son las raíces y los efectos la copa, expresados estos últimos en sentido negativo.

**c. Análisis del Objetivo.**

Se define la situación futura a lograr, que solventará las necesidades o problemas identificados en el árbol del problema.

Mediante la traducción de causas-efectos en medios-fines (cambio de negativo a positivo), el árbol de problemas se convierte en árbol de objetivos, mostrando de esta manera el estado de cambio que representarán las soluciones que se implementarán.

**d. Análisis de Alternativa.**

Se analizan y valoran cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados. Para ello, se seleccionan, dentro del árbol de objetivos, las opciones de actividades y medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente las que incidan en su factibilidad técnica y presupuestaria.

#### **2.7.4.2 Matriz de indicadores de resultados**

Según la publicación realizada el 11 de octubre del 2011 por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público México lineamientos para la elaboración del presupuesto basado en resultados.

“La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla:

- Establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial;

Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación;

Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores;

Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos; e

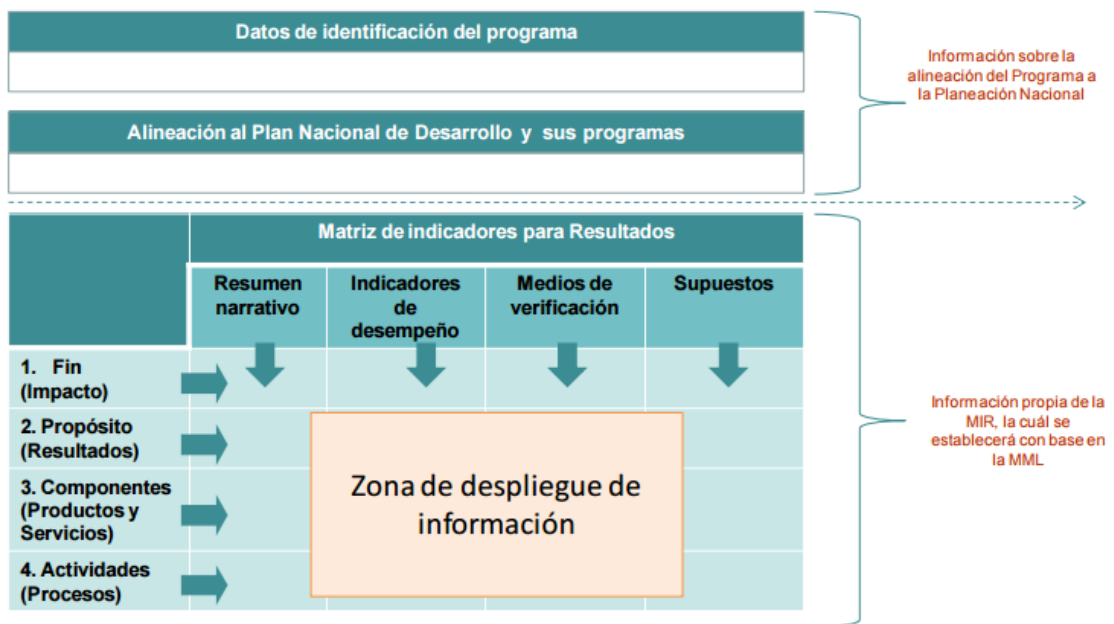
Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa

### 2.7.4.2.1 Objetivos de la MIR

- Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.
- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

### 2.5.4.2.2 Contenido de la MIR

**Ilustración 12 Contenido MIR**



**Elaborado por:** La secretaria de Hacienda Crédito Publico

- Datos de identificación del Programa: Este campo contiene los datos generales del Programa presupuestario.
- Alineación al Plan Nacional del Buen Vivir y sus Programas: En este campo, se deberá informar lo siguiente:
- Eje de la política pública del Plan Nacional del Buen Vivir al cual está vinculado el Presupuesto.
- Objetivo del eje de política pública del Plan Nacional del Buen Vivir al cual está vinculado el Programa presupuestario.
- Programa derivado del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el Programa presupuestario.
- Objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el Programa presupuestario.

**En las filas de la MIR se encuentra:**

**Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del Plan Nacional del Buen Vivir).

**Propósito:** Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

**Componentes:** Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.

**Actividades:** Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.

**En las columnas se encuentra:**

**Resumen narrativo u objetivo:** En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la Matriz. El resumen narrativo u objetivos pueden ser usados de manera indistinta.

**Indicadores:** En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

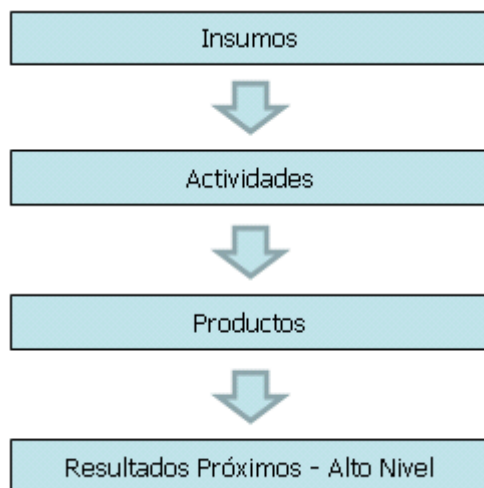
**Medios de verificación:** En la tercera columna, se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

**Supuestos:** En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

### 2.7.4.3 Definiciones básicas para el Presupuesto basado en Resultados

De acuerdo a la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas, se proponen las siguientes definiciones (Normas Técnicas de Presupuesto del 18 de febrero de 2011 pág. 10)

**Ilustración 13: Cadena de Producción**



**Elaborado por:** Normas técnicas de Presupuesto

**1. Insumos:** Los insumos son los recursos humanos, materiales, físicos y de servicios necesarios para la producción de un bien o servicio.

**2. Actividades:** Las actividades son tipos de tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos.

**3. Productos:** Constituyen bienes o servicios que un ente público proporciona a terceros externos con relación al mismo, en este caso la sociedad. Los bienes y servicios que se entregan a otros entes públicos no se consideran como producto sujeto a medición de resultados.

**4. Resultados:** Son los efectos previstos de la provisión de los productos a la sociedad. Son cambios causados por la intervención pública en los individuos, las estructuras

sociales o el entorno físico. Resultados próximos son los efectos más directos o inmediatos del producto. Los resultados de alto nivel se refieren al objetivo o propósito final de proporcionar el producto, los primeros son medios para alcanzar los segundos.

#### **2.7.4.3.1 Relación insumo-producto o cadena de producción**

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

Según la Normativa Presupuestaria publicada por el Ministerio de finanzas el 11 de octubre del 2011.

#### **2.7.4.3.2 De la Estructura Programática:**

La relación insumo-producto-resultado, que fundamenta la metodología de presupuestación por resultados, se articulará sobre la base de una estructura programática adecuada para cada institución. Para el efecto se utilizarán categorías programáticas establecidas según su jerarquía, el condicionamiento en la generación de los productos y la naturaleza económica de éstos.

#### **Categorías programáticas**

Expresa la asignación de recursos según las categorías programáticas: programa, actividad y proyecto, vinculados a la consecución de los objetivos y metas de producción y resultados identificadas en el proceso planificación-programación.

Las categorías programáticas tienen los siguientes propósitos:

- Organizar las acciones institucionales de forma que los recursos utilizados tengan una clara expresión en productos cuantificables y objeto de medición de sus efectos con indicadores de resultados e impactos.
- Posibilitar la asignación de recursos financieros para la ejecución de acciones presupuestarias de adquisición de insumos que luego se transformarán en productos. v Dar un ordenamiento y direccionalidad al gasto en su clasificación funcional.
- Facilitar la adopción de decisiones de asignación de financiamiento entre objetivos alternativos implícitos en cada categoría programática.

Las categorías a utilizarse son: programas, proyectos y actividades.

### **Programa**

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

Es la categoría presupuestaria de mayor nivel y se conforma con la agregación de categorías programáticas de menor nivel que contribuyen al proceso de producción y provisión de productos.

- Debe corresponder a la misión institucional.



- Necesariamente estará vinculada a alguna categoría del plan.
- Debe estar ligado a una unidad administrativa dentro de la estructura organizacional de una institución, que se responsabilizará de la gestión del programa.

### **Actividad**

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

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

## **Proyecto**

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

- El producto presupuestario de un proyecto es terminal o intermedio según sea su ubicación en la red programática.
- La adquisición de bienes de capital que incrementan los activos fijos materiales o inmateriales y no forman parte de un proyecto se integrarán a las actividades.
- Un proyecto que se desdobra por etapas, tramos o cualquier otra división en tanto se constituya una unidad productiva para su ejecución, se considerará como un proyecto separado.
- Las acciones de administración de la unidad productiva que ejecuta el proyecto forman parte del costo total de la inversión.

La terminación de la fase de ejecución de un proyecto, con el bien material o inmaterial que permite generar los bienes y servicios para la satisfacción de una necesidad, da origen a la fase de operación que corresponderá identificar con la categoría actividad en el programa pertinente. Para efectos de asignación de recursos en el presupuesto, se hará al último nivel de categoría programática que es la actividad; en consecuencia, el financiamiento de los requerimientos de un programa se efectuará en las actividades que la compongan y de un proyecto en la actividad o actividades identificadas que corresponderán a los componentes o categorías de inversión del mismo.

#### **2.7.4.3.2 Clasificador Presupuestario.**

El estado clasifica los ingresos y los gastos anualmente y al ser estos muchos y muy variados, tiene que clasificarlos mediante instrumentos que los agrupan por características homogéneas, que se llaman clasificadores presupuestarios, mismos que corresponden a los diversos criterios de agrupamiento. Estos clasificadores permiten ordenar la información de ingresos y gastos, estas clasificaciones presupuestarias se expresarán en los correspondientes catálogos y clasificadores que serán definidos y actualizados por la Subsecretaría de Presupuestos, con excepción del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos que será expedido por el Ministro de Economía y Finanzas, inclusive sus reformas o actualizaciones. Para cada catálogo y clasificador se establecerán sus elementos componentes y número de dígitos necesario en función de las necesidades de exposición de información y en el marco del diseño del sistema de administración financiera integrado.

El Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público (actualizado al 29 de julio de 2014) emitido por el Ministerio de Finanzas expresa los siguientes conceptos:

#### **Ingresos Corrientes**

Los ingresos corrientes provienen del poder impositivo ejercido por el Estado, de la venta de sus bienes y servicios, de la renta de su patrimonio y de ingresos sin contraprestación. Están conformados por los impuestos, los fondos de la seguridad social, las tasas y contribuciones, la venta de bienes y servicios de consumo, las rentas de sus inversiones y las multas tributarias y no tributarias, las transferencias, las donaciones y otros ingresos. En la ejecución, su devengamiento produce contablemente modificaciones indirectas en la estructura patrimonial del Estado, debido a la utilización de cuentas operacionales o de resultados que permiten establecer previamente el resultado de la gestión anual.

## **Ingresos de Capital**

Los ingresos de capital provienen de la venta de bienes de larga duración, venta de intangibles, de la recuperación de inversiones y de la recepción de fondos como transferencias o donaciones sin contraprestación, destinadas a la inversión en la formación bruta de capital. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado.

## **Ingresos de Financiamiento**

Constituyen fuentes adicionales de fondos obtenidos por el Estado, a través de la captación del ahorro interno o externo, para financiar prioritariamente proyectos de inversión. Están conformados por los recursos provenientes de la colocación de títulos y valores, de la contratación de deuda pública interna y externa, y de los saldos de ejercicios anteriores. El devengamiento de los ingresos de financiamiento produce contablemente modificaciones directas en la estructura patrimonial del Estado, que se evidencian en el aumento de sus obligaciones internas y externas

## **Gastos Corrientes**

Son los gastos destinados por el Estado para adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración y transferir recursos sin contraprestación. Están conformados por gastos en personal, prestaciones de seguridad social, bienes y servicios de consumo, aporte fiscal, gastos financieros, otros gastos y transferencias corrientes. El devengamiento de los gastos corrientes produce contablemente modificaciones indirectas en la estructura patrimonial del Estado, debido a la utilización de cuentas operacionales o de resultados que permiten establecer previamente el resultado de la gestión anual.

## **Gastos de Producción**

Son los costos incurridos en las actividades operacionales de producción para la obtención, transformación y/o comercialización de bienes y servicios destinados al mercado, generados por empresas y otros entes públicos que realicen actividades productivas. Están conformados por los gastos en personal y los bienes y servicios destinados a la producción. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado, aumentando las inversiones en la producción de bienes o servicios destinados al mercado.

## **Gastos de Inversión**

Son los gastos destinados al incremento patrimonial del Estado, mediante actividades operacionales de inversión, comprendido en programas sociales o proyectos institucionales de ejecución de obra pública. Están conformados por gastos en personal, bienes y servicios destinados a la inversión, obras públicas y transferencias de inversión. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado, aumentando sus inversiones en infraestructura física institucional o en bienes nacionales de uso público y en productos intangibles de desarrollo social; implica además, la concesión de transferencias sin contraprestación destinadas a la inversión.

## **Gastos de Capital**

Son los gastos destinados a la adquisición de bienes de larga duración para uso institucional a nivel operativo y productivo; incluye las asignaciones destinadas a efectuar transacciones en títulos valores negociados en el mercado financiero. Están conformados por las asignaciones destinadas a la adquisición de bienes de larga duración, a realizar inversiones financieras y transferencias de capital. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado,

aumentando sus activos de larga duración (muebles e inmuebles) y el monto de las inversiones financieras; implica además la concesión de transferencias sin contraprestación destinadas a la formación bruta de capital.

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL G.A.D MUNICIPAL DEL CANTON PENIPE**

### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Penipe ubicada en la margen derecha del río Chambo, Penipe un cantón que pese a los avatares del tiempo, emerge como el ave fénix con su propio estilo, costumbres y tradiciones.

Su asiento original proviene de los puruhaes y reducto de los “Pinipis”, con sus pueblos que vivieron principalmente dedicados a la cacería y al cultivo del maíz y alimentos tradiciones que se mantienen hasta la actualidad.

Debieron pasar miles de años en medio de sus tradiciones para con la llegada de los españoles cambien en mucho varias de sus costumbres.

El 4 de octubre de 1563 llega a este pueblo, don Lorenzo de Cepeda para fundar el asiento español, algunos historiadores manifiestan que los habitantes de este pueblo huyeron al Oriente, pero se pudo encontrar datos muy reales que no pudieron haber migrado muchos, se quedaron para apoyar la presencia de los españoles a quienes les enseñaron el cultivo de la tierra, se destaca en los libros escritos por los sacerdotes, enseñaron la doctrina cristiana y el evangelio, en esos libros se puede leer que los primeros matrimonios, bautizos, entierros (sepultura) son de los indígenas pinipis.

Los apellidos de los aborígenes que vivieron en Penipe y que muchos de esos apellidos se mantienen son entre otros: Paguay, Cuy, Ata, Gea, Chuiñata, Inca, Guanga, Pillami, Pataló, Sislema, Gusñai, Chiguana, Babasaca, Tumaylla, Inga, Inca, Ata, Cuito, Manobanda, Paca, Saigua, Lata, Guanga, Asqui, Puelagallo,

Poco a poco van llegando los primeros españoles quienes lideran la comarca y sobre todo los pueblos que se quedaron, especialmente en las comunas que muchas se mantienen con sus originales nombres como Ganshy, Puela, Utugñag, Ayanquil, Palictahua, Guzo entre otros.

En 1845 forma parte civil del cantón Guano y las parroquias que formaban la comarca en Penipe fueron inicialmente: Puela, Ganshy o El Altar, Matus y Bayushig.

El 9 de febrero de 1984 se eleva a la categoría de cantón, incorporándose después como parroquias La Candelaria y Bilbao.

Varios fueron los esfuerzos para conseguir el progreso de Penipe una de las obras prioritarias fue unir por medio de una vía a la cabecera provincial la ciudad de Riobamba, contaban con un camino hacia la ciudad de Guano, Lugo por medio de mingas construyeron una carretera hacia esta ciudad, pero fue necesario llegar a Riobamba. A inicios de siglos construyen el puente en el Gobierno de Isidro Ayora por ello le pusieron el puente con su nombre, fue un trabajo mediante mingas, las piezas eran llevadas arrastradas con yuntas y por fin llegaron con vehículos a Penipe, pero antes según relatan algunos historiadores el puente era construido con bejucos y con grandes árboles extraído de sus bosques.

Las erupciones afectaron para que sus habitantes les tengan respeto a los volcanes especialmente del Tungurahua, pero también los deslaves que causaron graves daños a las propiedades y cultivos de los moradores.

En lo religioso su santo protector siempre ha sido en la cabecera cantonal San Francisco, pero en las comunidades y parroquias también otros santos presidían las festividades entre otros San Miguel en Puela y Matus, San Antonio en Bayushig.



El pueblo consumía agua que traían desde la zona de Matus y Penicucho y guardaban en pozas profundas, pero con esfuerzo a mediados del siglo anterior lograron conseguir la construcción de un sistema a través de tubería de cemento desde la hacienda de la familia Ramos, fue don David Ramos quién donó el espacio de terreno donde habían fuentes cristalinas de agua, allí construyeron un túnel que hasta la fecha se puede observar.

La energía eléctrica inicialmente lograron conseguir mediante pequeños generadores que alumbraba por las noches las casas y algunas calles, luego consiguieron del sistema que generaban de Alao que impulsó la empresa eléctrica Riobamba, eso permitió que se instalen pequeñas fábricas especialmente molinos de granos, porque antes la única forma de conseguir las harinas para la alimentación conseguían de molinos hidráulicos, especialmente en Pusuca, Bayushig, El Guzo, Palictahua.

En educación los primeros ciudadanos que lograron aprender a leer y escribir fue con ayuda de maestros particulares, los padres de familia se encargaban de pagar, las primeras escuelas se formaron en la hoy cabecera cantonal, en Matus, Utugñag, El Altar, Puela, Bayushig entre otros.

Ya por los años 1967 se crea el colegio Nacional Penipe con el bachillerato, luego también en Bayushig el Manuel Álvarez Méndez.

Hasta hace un par de años funcionaban las escuelas de Utugñag, Ayanquil, Calshy, Nabuzo, La Candelaria, El Guzo, Shamanga, Pachanillay, incluso en Penicucho funcionó una escuela unitaria, también en Gabiñay.

Hoy se unificaron varios establecimientos y funcionan los establecimientos educativos en Penipe, Bayushig, Bilbao, Palictahua y Matus.

Fueron dos procesos para la cantonización de Penipe, el primero liderado por el Doctor Euclides Chávez Haro que fue uno de los primeros habitantes del sector que cumplió las funciones de presidente del Concejo Cantonal de Guano, pasaron algunos años y nuevamente los penipeños deciden un nuevo intento, nombran como presidente del comité al Licenciado Luis Guerrero que cumplía las funciones de rector del colegio Nacional Penipe, luego asume la presidencia el señor Ricardo Reinoso quien consigue la cantonización en el gobierno del Doctor Oswaldo Hurtado Larrea.

En lo deportivo Penipe se ha destacado con su presencia en varios campeonatos y compromisos, señalan que el primer club que formaron fue el Amazonas, luego el Huracán, San Francisco.

La primera cooperativa de transportes fue la penipeñita, después Riobamba y Sangay que hacían sus primeros recorridos de Riobamba a Penipe, luego incrementaron hacia Baños, Santo Domingo de los Colorados, Quito, Guayaquil, El Puyo y El Tena.

Una de las mejores feria que tenía el sector es y ha sido la de Penipe iniciaban muy de madrugada y se retiraban pasadas las seis de la noche, luego por la migración fue disminuyendo el comercio sin embargo se mantiene la feria dominical. En Bayushig también implementaron una feria los domingos.

### **Características demográficas**

Según resultados oficiales del censo del 28 de noviembre de 2010, se registraron 6739 habitantes en todo el cantón, en la que viven 1.064 habitantes en el área urbana de la cabecera cantonal del mismo nombre y 5675 habitantes en el área rural. Poseyendo el menor poblado urbano de la provincia de Chimborazo.

De acuerdo con el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SIISE, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, alcanza el 22,52% de la población total del cantón, y la extrema pobreza al 3,75%.

De acuerdo con los datos presentados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), del último Censo de Población y Vivienda, realizado en el país (2001), el Cantón Penipe presenta una base piramidal ancha, a expensas de la población escolar y adolescente, con un porcentaje algo menor de niños que se encuentran entre los 0 y 4 años, lo cual se explicaría por la migración existente desde este cantón a diversos lugares de la provincia y el país. La tasa de crecimiento anual de la población para el período 1990-2001, fue de -0,8%.

La población femenina alcanza el 50,3%, mientras que la masculina, el 49,7%. El analfabetismo en mujeres se presenta en 4%, mientras que en varones: 2,4%.

## **Economía**

La ubicación de gran parte del suelo en una ladera que recibe vientos del Pacífico favoreció el desarrollo de huertos de manzanos, duraznos, aguacates y otros frutales.

La población del cantón Penipe se ocupa en: agricultura y ganadería el 50%, fruticultura el 25% y avicultura 13%, el resto de la población comparte las actividades domésticas con labores múltiples como tejidos, artesanías, labores industriales, elaboración de quesos.

### **3.2 MISIÓN**

“Trabajar en equipo, autoridades y empleados, para brindar servicios de calidad que promuevan el desarrollo integral del cantón Penipe”.

### 3.3 VISIÓN.

“El MUNICIPIO DE PENIPE es una institución ejemplar, con una estructura organizativa moderna y ágil, y un cuerpo de autoridades y empleados capaces, motivados y predispuestos al trabajo en equipo, que cuenta con la confianza de la gente por su decisiva contribución al desarrollo del cantón Penipe”.

### 3.4 OBJETIVOS

**Formación y capacitación.** Mejorar las capacidades a nivel interno y externo.

**Comunicación.** Establecer un sistema municipal de comunicación e información.

**Estructura.** Diseñar una estructura municipal ágil y funcional a la propuesta de desarrollo local.

**Gestión.** Dotar al Municipio de un sistema de gestión enfocado en el mejoramiento continuo y en la participación ciudadana.

**Financiamiento.** Adecuar un rol especializado en concebir iniciativas de generación de recursos.

**Infraestructura y equipamiento.** Diseñar un cuadro de prioridades relacionadas con la realidad del cantón y con el Plan de Desarrollo Local.

### 3.5 VALORES

El conjunto de la organización ha determinado un grupo de valores que se convertirán en la guía de actuación de todos los miembros, su plena aplicación generará la identidad del Municipio de Penipe.

### Ilustración 14 Valores Organizacionales del G.A.D Penipe



**Elaborado por:** Municipio del cantón Penipe

**Fuente:** Plan estratégico 2002-2014 Cantón Penipe.

### 3.6 BASE LEGAL

#### Ilustración 15: Base Legal G.A.D Penipe

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP			
Literal a2) Base legal que la rige			
Tipo de la Norma	Norma Jurídica	Publicación Registro Oficial (Número y fecha)	Link para descargar la norma jurídica
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador	ART. 238	<a href="#">Constitución de la República</a>
		ART.240	
Código	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD	ART. 5, 57, 60 ,322	<a href="#">Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD</a>
Resoluciones	Resolución Administrativa 139-SEC-2014	R.A.139.SEC.2014	<a href="#">Resolución -139-SEC.</a>
		12-06.2014	
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:		12/06/2014	
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:		MENSUAL	
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL a2):		UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO	
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a2):		ING. GINO FABRICIO SANTACRUZ BEDOYA	
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:		<a href="mailto:gino.santacruz@penipe.gob.ec">gino.santacruz@penipe.gob.ec</a>	
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:		03-2907-187 ext. 105	

**Fuente:** <http://www.penipe.gob.ec/index.php/ct-menu-item-19/ct-menu-item-21/ct-menu-item-24>

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

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

Art. 240 de la Constitución de la República del Ecuador.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Art. 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD.- Autonomía.- La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidaria. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado y no permitirá la secesión del territorio nacional.

La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características

propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad; las facultades que de manera concurrente se vayan asumiendo; la capacidad de emitir políticas públicas territoriales; la elección directa que los ciudadanos hacen de sus autoridades mediante sufragio universal, directo y secreto; y, el ejercicio de la participación ciudadana.

La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

La autonomía financiera se expresa en el derecho de los gobiernos autónomos descentralizados de recibir de manera directa predecible, oportuna, automática y sin condiciones los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley.

Su ejercicio no excluirá la acción de los organismos nacionales de control en uso de sus facultades constitucionales y legales.

Art. 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD.- Atribuciones del concejo municipal.- Al concejo municipal le corresponde:

- a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;
  
- b) Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor;

- c) Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;
  
- d) Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, para regular temas institucionales específicos o reconocer derechos particulares;
  
- e) Aprobar el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo cantonal de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de los mismos;
  
- f) Conocer la estructura orgánica funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;
  
- g) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
  
- h) Aprobar a pedido del alcalde o alcaldesa traspasos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
  
- i) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en el monto y de acuerdo con los requisitos y disposiciones previstos en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se emitan para el efecto;



- j) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas cantonales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;
- k) Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado municipal, aprobado por el respectivo directorio de la empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno municipal;
- l) Conocer las declaraciones de utilidad pública ó de interés social de los bienes materia de expropiación resueltos por el alcalde, conforme la ley;
- m) Fiscalizar la gestión del alcalde o alcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo al presente Código;
- n) Remover según sea el caso, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, a la alcaldesa o alcalde, a la vicealcaldesa o vicealcalde, a las concejales y a los concejales que incurran en una de las causales previstas en este Código, garantizando el debido proceso;
- o) Elegir de entre sus miembros al vicealcalde o vicealcaldesa del gobierno autónomo descentralizado municipal;
- p) Designar, de fuera de su seno, al secretario o secretaria del concejo, de la terna presentada por el alcalde o alcaldesa;
- q) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;

r) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el alcalde o alcaldesa;

s) Conceder licencias a sus miembros, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;

t) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del alcalde o alcaldesa;

u) Designar, cuando corresponda sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;

v) Crear, suprimir y fusionar parroquias urbanas y rurales, cambiar sus nombres y determinar sus linderos en el territorio cantonal, para lo que se requiere el voto favorable de la mayoría absoluta de sus miembros. Por motivos de conservación ambiental, del patrimonio tangible e intangible y para garantizar la unidad y la supervivencia de comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, montubias y afroecuatorianas, los concejos cantonales pueden constituir parroquias rurales con un número menor de habitantes del previsto en este Código, observando en los demás aspectos los mismos requisitos y condiciones establecidas en los artículos 26 y 27 de este Código, siempre que no afecten a otra circunscripción territorial. De igual forma puede cambiar la naturaleza de la parroquia de rural a urbana, si el plan de ordenamiento territorial y las condiciones del uso y ocupación de suelo previstas así lo determinan;

w) Expedir la ordenanza de construcciones que comprenda las especificaciones y normas técnicas y legales por las cuales deban regirse en el cantón la construcción, reparación, transformación y demolición de edificios y de sus instalaciones;

x) Regular y controlar, mediante la normativa cantonal correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón, de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el régimen urbanístico de la tierra;

y) Reglamentar los sistemas mediante los cuales ha de efectuarse la recaudación e inversión de las rentas municipales;

z) Regular mediante ordenanza la delimitación de los barrios y parroquias urbanas tomando en cuenta la configuración territorial, identidad, historia, necesidades urbanísticas y administrativas y la aplicación del principio de equidad interbarrial;

aa) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas de su jurisdicción, de acuerdo con las leyes sobre la materia;

bb) Instituir el sistema cantonal de protección integral para los grupos de atención prioritaria; y,

cc) Las demás previstas en la Ley.

**Art. 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD .-** Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

a) Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico;

b) Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal;

c) Convocar y presidir con voz y voto dirimente las sesiones del concejo municipal, para lo cual deberá proponer el orden del día de manera previa;

d) Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal;

e) Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno;

f) Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y la sociedad; para lo cual presidirá las sesiones del consejo cantonal de planificación y promoverá la constitución de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;

g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación;

h) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas;

i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

j) Distribuir los asuntos que deban pasar a las comisiones del gobierno autónomo municipal y señalar el plazo en que deben ser presentados los informes correspondientes;

k) Sugerir la conformación de comisiones ocasionales que se requieran para el funcionamiento del gobierno municipal;

l) Designar a sus representantes institucionales en entidades, empresas u organismos colegiados donde tenga participación el gobierno municipal; así como delegar

atribuciones y deberes al vicealcalde o vicealcaldesa, concejales, concejales y funcionarios, dentro del ámbito de sus competencias;

m) Presidir de manera directa o a través de su delegado o delegada el consejo cantonal para la igualdad y equidad en su respectiva jurisdicción;

n) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del Concejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia;

o) La aprobación, bajo su responsabilidad civil, penal y administrativa, de los trasposos de partidas presupuestarias, suplementos y reducciones de crédito, en casos especiales originados en asignaciones extraordinarias o para financiar casos de emergencia legalmente declarada, manteniendo la necesaria relación entre los programas y subprogramas, para que dichos trasposos no afecten la ejecución de obras públicas ni la prestación de servicios públicos. El alcalde o la alcaldesa deberá informar al concejo municipal sobre dichos trasposos y las razones de los mismos;

p) Dictar, en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad, medidas de carácter urgente y transitorio y dar cuenta de ellas al concejo cuando se reúna, si a éste hubiere correspondido adoptarlas, para su ratificación;

q) Coordinar con la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, la formulación y ejecución de políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;

r) Conceder permisos para juegos, diversiones y espectáculos públicos, en las parroquias urbanas de su circunscripción, de acuerdo con las prescripciones de las leyes y ordenanzas sobre la materia. Cuando los espectáculos públicos tengan lugar en las parroquias rurales, se coordinará con el gobierno autónomo descentralizado parroquial rural respectivo;

s) Organización y empleo de la policía municipal en los ámbitos de su competencia dentro del marco de la Constitución y la ley.

t) Integrar y presidir la comisión de mesa;

u) Suscribir las actas de las sesiones del concejo y de la comisión de mesa;

v) Coordinar la acción municipal con las demás entidades públicas y privadas;

w) Dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos;

x) Resolver los reclamos administrativos que le corresponden;

y) Presentar al concejo y a la ciudadanía en general, un informe anual escrito, para su evaluación a través del sistema de rendición de cuentas y control social, acerca de la gestión - administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas en el año anterior, los procedimientos empleados en su

ejecución, los costos unitarios y totales y la forma cómo se hubieren cumplido los planes y programas aprobados por el concejo;

z) Solicitar la colaboración de la policía nacional para el cumplimiento de sus funciones;  
y,

aa) Las demás que prevea la ley.

Art. 322 del Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD .- Decisiones legislativas.- Los consejos regionales y provinciales y los concejos metropolitanos y municipales aprobarán ordenanzas regionales, provinciales, metropolitanas y municipales, respectivamente, con el voto conforme de la mayoría de sus miembros.

Los proyectos de ordenanzas, según corresponda a cada nivel de gobierno, deberán referirse a una sola materia y serán presentados con la exposición de motivos, el articulado que se proponga y la expresión clara de los artículos que se deroguen o reformen con la nueva ordenanza. Los proyectos que no reúnan estos requisitos no serán tramitados.

El proyecto de ordenanza será sometido a dos debates para su aprobación, realizados en días distintos.

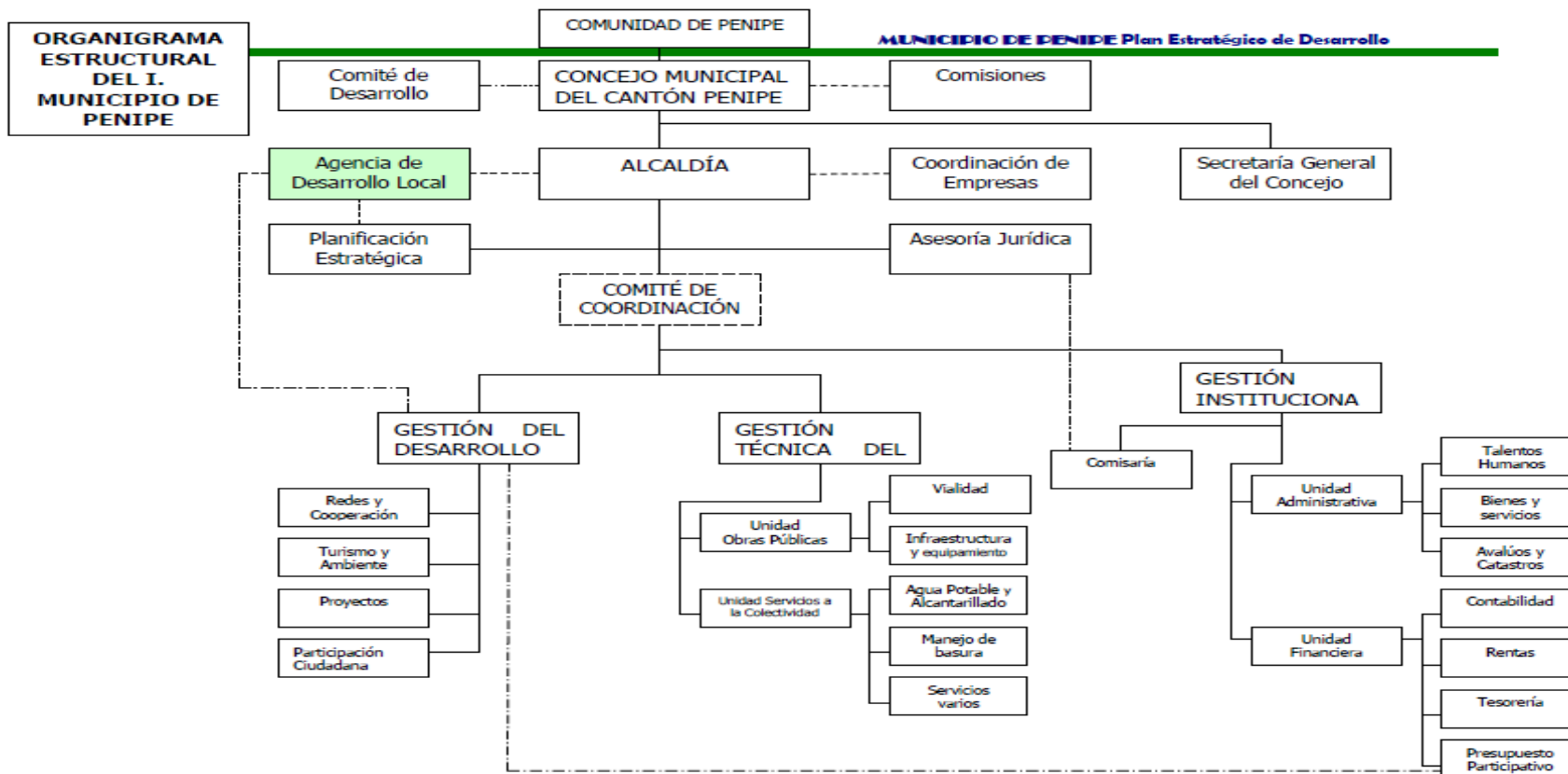
Una vez aprobada la norma, por secretaría se la remitirá al ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado correspondiente para que en el plazo de ocho días la sancione o la observe en los casos en que se haya violentado el trámite legal o que dicha normativa no esté acorde con la Constitución o las leyes.

El legislativo podrá allanarse a las observaciones o insistir en el texto aprobado. En el caso de insistencia, se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de sus



integrantes para su aprobación. Si dentro del plazo de ocho días no se observa o se manda a ejecutar la ordenanza, se considerará sancionada por el ministerio de la ley.

### 3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Plan estratégico 2004-2014 del cantón Penipe

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **4.1 MODELO DE GESTION PRESUPUETARIO PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS**

#### **4.1.1 Introducción**

El Modelo de Gestión Presupuestaria hacia la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados, para el G.A.D. Municipal del cantón Penipe, se convertirá en una de las principales herramientas de gestión dentro del Departamento Financiero, misma que integrará el proceso presupuestario: formulación, aprobación, ejecución y evaluación y seguimiento en un enfoque de resultados favorable para los moradores del cantón y turistas nacionales y extranjeros.

En el siguiente modelo de gestión presupuestaria se detallará y ejemplificará la metodología del Presupuesto basado en Resultados de una manera secuencial y lógica misma que permita contribuir de una manera eficiente y eficaz dentro de los procesos presupuestarios de la institución. El modelo presentado será de ayuda dentro de la institución para fortalecer su acertada función ayudando a la formulación de nuevas estrategias para el desarrollo institucional, con la finalidad de orientar los recursos públicos de manera productiva y efectiva en beneficio del cantón y sus moradores.

La aplicación del siguiente modelo de gestión presupuestaria permitirá que el G.A.D Municipal del cantón Penipe disponga de procedimientos de presupuestarios basados en resultados en concordancia con las políticas establecidas por el Gobierno central.

Con la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados permitirá que la calidad del gasto público del G.A.D municipal del cantón Penipe mejore es decir con este enfoque no solo se verificara el cumplimiento de la obra con el recurso asignado o el simple hecho de cumplir con los techos presupuestarios, si no que a más de estos parámetros se tomará en

cuenta el ¿cómo a beneficiado este proyecto u obra a la sociedad? ¿Cuál es el resultado para con la ciudadanía? si se está cumpliendo o no con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Con la aplicación de este modelo de gestión presupuestaria se podrá de una manera fácil cuantificar, medir y evaluar lo programado y lo alcanzado identificando la eficacia y los impactos económicos, sociales, culturales y ambientales.

#### **4.1.2 Marco Conceptual**

Para una mejor comprensión de este modelo a continuación se detallan conceptos básicos sobre la metodología del Presupuesto basado en Resultados y este como tal.

**Presupuesto Público:** (Registro Oficial No 605 del 26 de junio del 2008.) “Es el instrumento de política fiscal en el que constan las estimaciones de los probables ingresos a obtener a través de diversas fuentes tributarias y no tributarias, así como los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto. Es decir consta por una parte el origen de sus fuentes de financiamiento y por otra, el destino que se dará a los recursos financieros durante su vigencia.

**Presupuesto en Base a Resultados:** el MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR “Se entenderá la presupuestación por resultados, PPR, como los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público encaminados a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público.”

**Metodología Marco Lógico:** Juan Ortega Rivera autor de Anteproyecto del Presupuesto basado en Resultados del Instituto de Hacienda del Estado en México define: “El Marco Lógico es una herramienta de planeación basada en la

estructuración y solución de problemas, enfocada a lograr resultados significativos y tangibles”

**Matriz de Indicadores** según La Secretaría de Hacienda y Crédito Público

“La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas”

**Insumos:** De acuerdo a la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas “Los insumos son los recursos humanos, materiales, físicos y de servicios necesarios para la producción de un bien o servicio.”

**Actividades:** Según la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas “Las actividades son tipos de tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos.”

**Productos:** La definición que da la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas “Constituyen bienes o servicios que un ente público proporciona a terceros externos con relación al mismo, en este caso la sociedad. Los bienes y servicios que se entregan a otros entes públicos no se consideran como producto sujeto a medición de resultados.”

#### 4.1.3 Marco Legal

- La Constitución de la República del Ecuador que define, consagra y reconoce la autonomía del Gobierno Municipal, y literalmente en su Art. 238 expresa: “Los Gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera; y se regirán por los principios de solidaridad, de subsidiaridad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.....”; además en su Art. 240, le dota de facultades legislativas en materia de su competencia, en este mismo sentido y en concordancia con el art. 264 pueden crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas: tasas y contribuciones especiales de mejoras.

- Las Municipalidades son Autónomas, por lo que ninguna Institución del Estado puede interferir en su Administración propia, de acuerdo a lo dispuesto en los Arts. 1, 2: literales a), b), c) e i); 6 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), en virtud de lo cual el G.A.D Municipal del cantón Penipe tiene las competencias y facultades necesarias para regir sus políticas financieras, de desarrollo, inversión, planificación
- El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) en sus artículos 163 y 164 establecen la facultad para generar sus propios recursos y, como parte del Estado, participar de sus rentas, de conformidad con los principios de subsidiaridad, solidaridad y equidad, observando los criterios de sostenibilidad, responsabilidad y transparencia, a fin de alcanzar el buen vivir de su población y procurando la estabilidad económica.
- El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), en sus artículos 57 literal g) y 218 establecen que corresponde al Concejo Municipal, como órgano legislativo y de fiscalización, aprobar el presupuesto general de la Municipalidad, hasta el día 10 de diciembre de cada año.

G.A.D Municipal del cantón Penipe, en la ejecución presupuestaria debe regirse a lo establecido en:

- ✓ El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas,
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado,
- ✓ Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD),
- ✓ Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público,
- ✓ Ley de Presupuesto del Sector Público,
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público,
- ✓ Leyes relativas a la administración pública en las partes pertinentes.

#### 4.1.4 Procedimiento:

**Ilustración 16: Fases Presupuestarias**



**Elaborado por:** La autora

##### 4.1.4.1 Planeación / Programación:

Objetivos:

- Definir la visión objetivos y prioridades para el desarrollo del cantón.
- Democratizar la gestión pública con la participación de la ciudadanía.
- Determinar los problemas centrales a ser resueltos de la situación que atraviesa los pobladores del catón Penipe debido a deficiencias y carencias.
- Analizar las causas o factores que explican los problemas ya identificados.

Acciones a realizar:

- Interpretar la escala de prioridades del cantón.
- Definir las metas en dimensiones físicas y financieras.
- Definir la demanda del gasto.
- Estimar la asignación presupuestaria total.

Desarrollo:

Para identificar los puntos prioritarios de ayuda y verificar si se está cumpliendo o no con la misión establecida por el G.A.D Municipal del cantón Penipe se usará la herramienta de planificación conocida como el Cuadro de Mando Integral, para establecer el grado de cumplimiento y los factores críticos dentro del municipio, para el desarrollo de esta herramienta de gestión se tomaran en cuenta a las cuatro perspectivas que por ser sector público estas estarán divididas en: Electores, Procesos, Capacitación y Responsabilidad Financiera.

Para la aplicación en la perspectiva de Electores se realizará una encuesta al azar a los moradores del cantón Penipe.

Para la perspectiva de procesos se la realizará mediante observación directa en el G.A.D Municipal del cantón Penipe.



En lo referente a capacitación se investigará en base de datos y presupuesto asignado a capacitación de los colaboradores.

Y para la perspectiva de responsabilidad financiera mediante investigación se determinara el buen uso de los fondos y el cumplimiento de reglamentos por parte del departamento financiero.

**Tabla 2 Cuadro de Mando Integral**

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>					
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>INDICADORES ESTRATEGICOS</b>		<b>CUMPLIMIENTO</b>	
<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>ELECTORES</b>	Ofrecer servicios de excelencia, dando cumplimiento al objetivo 4 del Plan Nacional del Buen Vivir promover un ambiente sano y sustentable, y garantizar el acceso a agua, aire y suelo seguros	% de población contenta con el servicio de agua potable	Puntaje obtenido en las encuestas realizadas	45%
		Agua potable			
		Alcantarillado	% de la población conforme con el servicio de alcantarillado	Puntaje obtenido en las encuestas realizadas	60%
		Vialidad	% de carreteras pavimentadas	Observación Directa	70%
		Alfabetización	% de personas analfabetas	Puntaje obtenido en las encuestas realizadas	68%

<b>PROCESOS</b>	Reclutar profesionales idóneos para los puestos de trabajo	% de colaboradores con títulos universitarios referente a sus puestos de trabajo	Base de datos de la Institución	55%
	Transparentar el uso de los recursos municipales dando cumplimiento a la ley de transparencia por medio de la página web del municipio	% de información de conocimiento público subida a la página web del municipio	Observación Directa	25%
	Difundir y dar a conocer la misión y visión municipal a todos los trabajadores	% de trabajadores quienes conocen la visión y misión institucional	Entrevista a colaboradores del municipio	
<b>FINANCIERA</b>	Cumplir con las obligaciones contraídas en la fecha establecida.	% de obligaciones cumplidas a la fecha	Base de datos de la Institución	75%
	Asegurar el cumplimiento de las metas financieras propuestas.	grado de cumplimiento de las metas establecidas	Base de datos de la Institución	80%
	Minimizar los gastos innecesarios			15%

		% de ahorro en suministros vs año anterior	Base de datos de la Institución	
CAPACITACIÓN	Capacitar de manera periódica al personal en su campo de desenvolvimiento profesional dentro del municipio	número de capacitaciones recibidas	Base de datos de la Institución	3
	Capacitar al personal para que este conozca a fondo la institución y cree un sentido de pertenecía hacia la misma	número de capacitaciones recibidas	Base de datos de la Institución	2

Realizado por: La autora

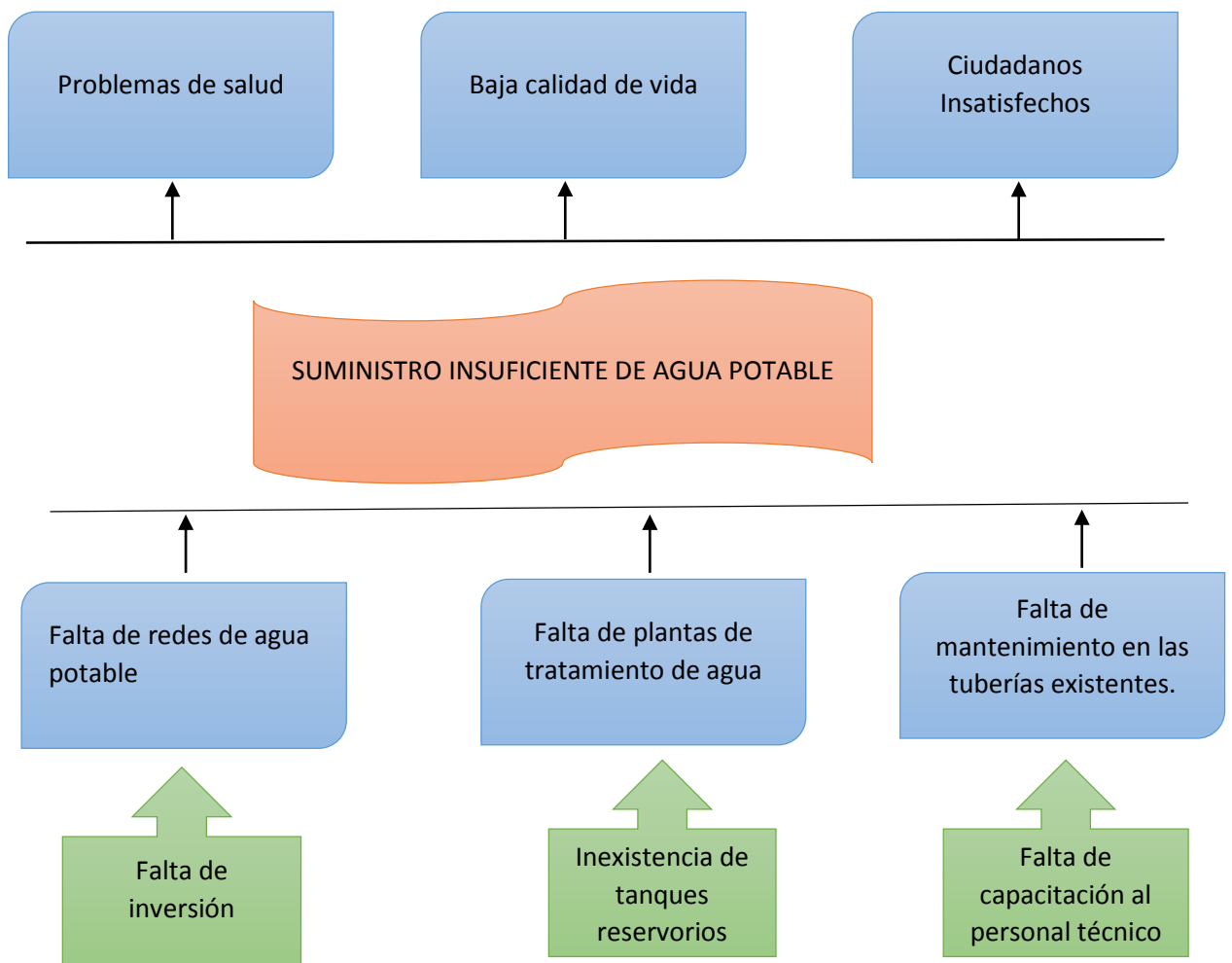
Una vez definido el orden de las prioridades se realizará un análisis a fondo de cada una de ellas en donde se establecerán los posibles escenarios que se podrían presentar por dichos problemas encontrados dentro del cantón, para esto se hará uso de la metodología del marco lógico en su primera parte, en donde se realiza un árbol de problemas para determinar los posibles escenarios y el grado de urgencia de solución a esta problemática

Para poder plantear el problema y sus causas de una forma en la que puedan resolverse, se deben seguir los siguientes pasos:

El problema central debe estar redactado en negativo o como ausencia o prohibición

- El problema no debe contener términos muy abstractos.
- Definir el concepto central que incluya el problema.
- Debe referirse solamente a un problema preferentemente.
- Las causas del problema central deben explicar el origen del problema.
- El problema debe tener al menos dos causas.

Por ejemplo:



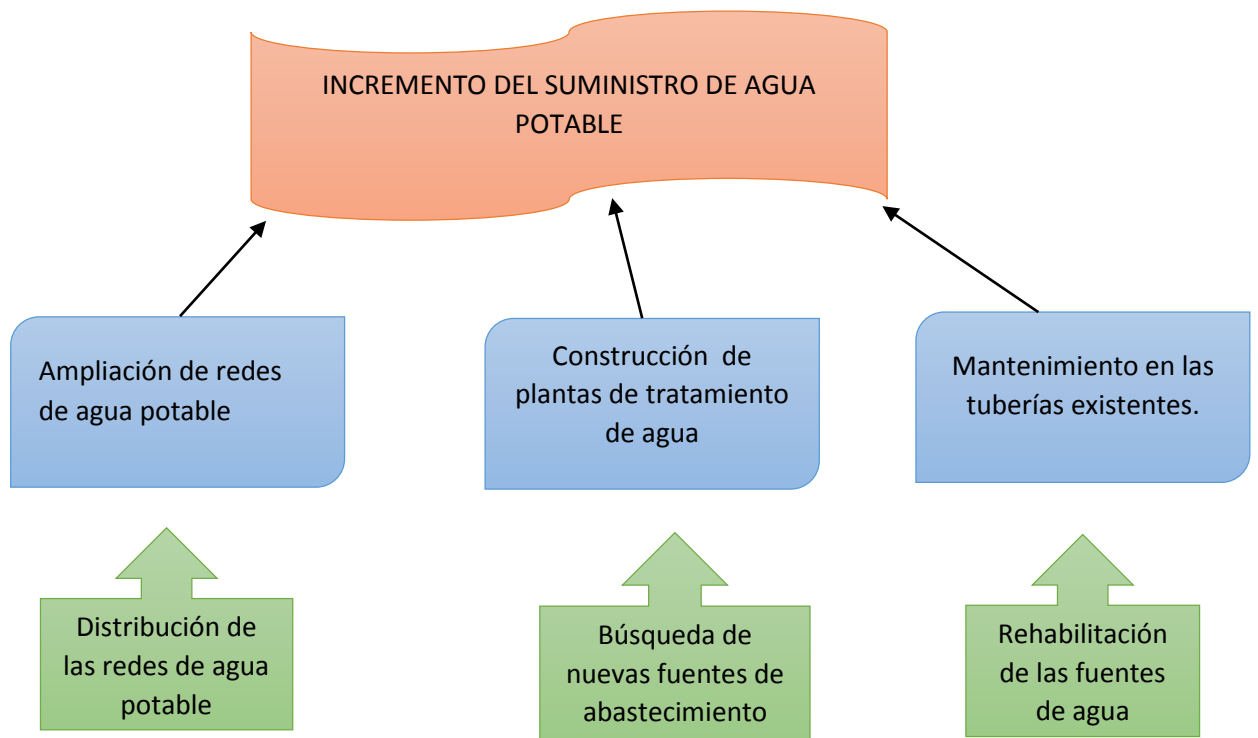
Realizado por: La autora

Para definir las metas que se quieren alcanzar se realizará un árbol de objetivos mismo que dará e implantara las metas y objetivos a seguir dando solución al problema expuesto en el árbol de problemas realizado con anterioridad.

Los pasos a seguir para realizar el árbol de objetivos son:

- Tomar el problema central del árbol de problemas y convertirlo en una meta o solución.
- Orientar de manera positiva a las causas del problema encontrado.

Árbol de objetivos



**Realizado por:** La autora.

Ya definidas las metas físicas se deberá establecer las metas financieras para la solución de las problemáticas más urgentes.

Para definir el gasto y estimar la asignación presupuestal se tomaran en cuenta los siguientes puntos:

- a) Para la determinación de los ingresos propios se deberá realizar un análisis y un promedio de los ingresos propios de los últimos tres años.
- b) Para los ingresos recibidos por parte del gobierno central se tomara en consideración las asignaciones recibidas el año inmediato anterior.
- c) Para la programación del gasto se tomara en cuenta los pedidos de cada una de las dependencias de la institución y se lo relacionará con lo que se ha ejecutado el año anterior tomando en cuenta la inflación.
- d) Para las obras se tomara en consideración los puntos prioritarios y los pedidos de los moradores del cantón.
- e) Para las remuneraciones se tomará en cuenta y se aplicaran las disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales.

Para poder definir los gastos en los que se va a incurrir para la solución de los problemas encontrados en el sector, se propone utilizar formatos en donde consten los recursos a ser utilizados así como también los valores a gastar, a continuación se presenta los formatos sugeridos:



## Formato 1 Planificación y Programación

### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PENIPE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA



<b>PROGRAMA:</b>			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>			
<b>RECURSOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ASIGNACION ANUAL</b>
HUMANOS			
BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO			
BIENES LARGA DURACIÓN			
TOTAL			

Como se puede observar en el formato propuesto el mismo que cuenta con espacio para información sobre el problema que se pretende solucionar, también este formato permite especificar los recursos que se van a utilizar en la ejecución de la o las obras, estos datos deberán ser claros y concisos en cuanto a unidades de medida y valores.

A continuación se trasladará el ejemplo que venimos desarrollando, con la finalidad de explicar de una manera práctica la elaboración del formato expuesto.

Una vez ya identificadas las prioridades del cantón, definidos los objetivos que se pretenden alcanzar se realizará una planeación financiera, es decir se establecerá los montos a ser desembolsados para la ejecución de la obra.

## Formato 2 Planificación y Programación ejemplo

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PENIPE

PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA



<b>PROGRAMA: Incremento de Agua Potable</b>				
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
<b>RECURSOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>ASIGNACION ANUAL</b>
<b>HUMANOS</b>				
Director de Obras Publicas	h/h	1	2190	26280
Técnico de Agua Potable y Alcantarillado	h/h	1	986	11832
Gasfitero	h/h	2	479	11496
Operador de Tractor	h/h	1	591	7092
Operador de Retroexcavadora	h/h	1	591	7092
Ayudante de Maquinaria Pesada	h/h	1	522	6264
Mecánico	h/h	1	522	6264
Chofer	h/h	1	522	6264
Peón	h/h	3	479	17244
Jornalero	h/h	5	479	28740

BIENES Y SERVICIO DE CONSUMO				
Uniformes Director y Técnico	U	2	45	90
Uniforme Gasfitero Peón Jornalero Mecánico Operadores de Maquinaria	U	14	100	1400
Uniformes Chofer	U	1	45	45
Gasolina	galones	1000	1,38	1380
Hojas de papel bond	Res	30	5	150
Carpetas	U	5	0,5	2,5
Esferográficos	Docena	3	5	15
Juego de Llaves	U	3	120	360
Azadones	U	9	40	360
Lámpas	U	9	40	360
Martillos	U	9	25	225
Palas	U	9	40	360
Codos	U	700	4	2800
Tubos	U	1000	8	8000
Teflón	U	1000	5	5000
Permatex	Frasco	40	6	240
Cemento	quintal	2000	10	20000
Construcción plantas de agua	U	4	80000	320000
TOTAL				489355,5

Realizado por: La autora

Definidos los gastos a ser desembolsados estos serán de ayuda para la etapa de la Formulación presupuestaria, además que ayudaran a elaborar la siguiente matriz en donde se toma en cuenta las obras a ejecutarse en la cabecera cantonal y en cada una de las parroquias del mismo, cumpliendo así con el presupuesto participativo.

La matriz que se propone a continuación permite visualizar de una manera global las obras que se pretenden realizar en todo el cantón, en dicho formato se establecerá una columna con la definición de obras en donde se detallara el nombre de las obras a ejecutarse y una columna para cada una de las parroquias en donde constara el valor de la obra a ser invertido.

Se muestra como:

### Formato 3 Presupuesto Participativo



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CATÓN PENIPE  
OBRAS A EJECUTARSE PARA EL AÑO XX**



OBRAS	ASIGNACION	CAVECER A CANTONA L	PARR. CANDEL ARIA	PARR. BAYUSH IG	PARR. MATU S	PARR. EL ALTAR	PARR. PUELA	PARR. BILBAO
Mantenimiento y acceso a vías de producción	184000		25000	25000	30000	31000	35000	38000
Promoción y publicidad atractivos turísticos y productivos	36015		6000	6001	6002	6003	6004	6005
Equipamiento de Centros Educativos	39000	15000	8000	8000	8000			
Construcción Planta de potabilización de agua	320000				80000	80000	80000	80000
Reconstrucción Planta de potabilización de agua	70000		35000	35000				
Reconstrucción de Tanques de reserva	8000	8000						
Mantenimiento de sistemas de agua potable	9000	3000	3000	3000				
<b>TOTALES</b>	<b>666015</b>	<b>26000</b>	<b>77000</b>	<b>77001</b>	<b>124002</b>	<b>117003</b>	<b>121004</b>	<b>124005</b>

Realizado por: La Autora

#### **4.1.4.2 Formulación:**

Consiste en la elaboración de las proformas presupuestarias, estas se realizan bajo un presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios.

#### **Objetivo:**

- Determinar la Estructura Funcional y la Estructura Programática del presupuesto de la entidad.
- Vincular los proyectos a las categorías presupuestarias: Programas, Acciones.

#### **Actividades.**

- Formulación de ingresos.
- Formulación de gastos.
- Establecer los programas, proyectos y actividades.

#### **Procedimiento:**

Para determinar la estructura programática es necesario culminar con la metodología del marco lógico, en esta fase del presupuesto se desarrollará la su segunda etapa de esta metodología, la cual consiste en elaborar la matriz de indicadores, la que ayudará a desarrollar la estructura programática.

**Tabla 3: Matriz Marco Lógico**

<b>MATRIZ DEL MARCO LÓGICO</b>					
<b>NIVEL</b>	<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	<b>INDICADORES</b>			<b>MÉTODOS DE VERIFICACIÓN</b>
		<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>MÉTODO DE CÁLCULO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	
<b>FIN</b>	Incremento de Agua Potable	Porcentaje de satisfacción con el servicio de Agua potable	Número de viviendas con servicio de agua potable/ número total de viviendas	Anual	Encuestas
<b>PROPOSITO 1</b>	Ampliación de redes de agua potable	Porcentaje de ampliación de redes de agua potable	Redes de agua potable nuevas/ redes de agua potable instaladas	Anual	Reportes de inversión
<b>COMPONENTE 1</b>	Adecuada distribución de las redes de agua	índice de distribución de redes de agua potable	localidades con redes de agua potable/ total de localidades	Anual	Reportes de inversión
<b>PROPOSITO 2</b>	Construcción de plantas de tratamiento de agua	Porcentaje de inversión para construcción de plantas de almacenamiento	Inversión destinada a construcción de plantas de tratamiento de agua/ total de inversiones	Anual	Reportes de inversión



<b>COMPONENTE 1</b>	Búsqueda de nuevas fuentes de abastecimiento	Incremento de fuentes de abastecimiento	Fuentes de abastecimiento nuevas/fuentes de abastecimiento existentes	Anual	Reportes de inversión
<b>PROPOSITO 3</b>	Mantenimiento en las tuberías existentes.	% de tuberías que necesitan mantenimiento	tuberías en mal estado/ total de tuberías	Anual	Reportes de inversión
<b>COMPONENTE 3</b>	Rehabilitación de las fuentes de agua	Índice de rehabilitación de las fuentes de agua	Número de fuentes de agua rehabilitadas/ número de fuentes de agua que necesitan rehabilitación	Anual	inspecciones

Realizado por: La autora

La Apertura Programática es el resultado de la Metodología del Marco Lógico y esta consiste en realizar un catálogo donde se indica, por Programa, el Fin, los Propósitos, y los Componentes. De cada Componente se derivarán las Actividades, a las que se les definen las unidades de medida, que serán aquellas efectivas para ser utilizadas en la programación, a las que se les colocará la cantidad a programar y, posteriormente, el monto en dólares que se le asignará a cada una de ellas.

Tipos de Categorías Programáticas

**Programa**

**Subprograma**

**Proyecto:**

**Específicos**

**Centrales**

**Comunes**

**Actividades (subproyectos):**

**Específicos**

**Centrales**

**Comunes**

El proceso de formulación se sustentará en el uso obligatorio de los clasificadores y catálogos presupuestarios vigentes, a fin de propiciar la adecuada identificación y registro de los diferentes componentes de la estructura programática.

## **Estructuración y codificación de las categorías programáticas**

La SENPLADES y el Ministerio de Finanzas a partir de la proforma 2015 han acordado iniciar el proceso de revisión y ajuste de la estructura programática de todas las entidades que conforman el PGE con el objetivo de garantizar la vinculación de la planificación y el presupuesto, conforme las siguientes definiciones:

**Programa** Define la previsión de medios que se van a utilizar y la provisión de bienes y servicios para poder lograr los objetivos estratégicos institucionales (OEI), que contribuyen al logro de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir. El programa presupuestario recoge dos previsiones, las de los medios a utilizar y las de los productos a generar con el uso de los mismos. La primera es limitativa, esto es lo máximo que se puede gastar, y la segunda es estimativa correspondiendo a un nivel mínimo que se debe alcanzar. Categoría presupuestal que está compuesta por egreso permanente y/o egreso no permanente.

**Proyecto** Es la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital (inversión real) y la formación, mejora o incremento del capital humano (inversión social), que garantiza la provisión de bienes y servicios que el programa prevé. Tiene un período de inicio y fin, no es de carácter permanente.

**Actividad** Es la categoría programática que comprende el conjunto de operaciones que se realizan con los medios presupuestarios asignados, que garantizan la producción y/o prestación de bienes y/o servicios conforme los productos identificados en el programa.

**Productos** Son los bienes y servicios que son entregados a la población objetivo durante la ejecución del programa. Combina los medios (o insumos) con los que cuenta el programa a fin de cumplir con los OEIs.

**Insumos** Son los bienes y servicios de todo tipo que se adquieren con los recursos asignados a las actividades y proyectos del programa para la prestación de bienes y servicios públicos.

**Resultado** Es la cuantificación del efecto que se pretende obtener en el marco de los objetivos estratégicos institucionales y que se debe exclusivamente a la prestación de bienes y servicios públicos a favor de los ciudadanos y no a factores exógenos.

**Estructura programática** La categoría programática se estructurará considerando el siguiente orden jerárquico:

**Ilustración 17 Estructura Programática**



En el caso que un programa no contenga un proyecto, el nivel que corresponde a éste se mantendrá bajo el concepto de "sin proyecto" con una codificación 000 y significará que el programa solo contendrá la categoría de actividad. La codificación de las categorías programáticas se realizará según el siguiente esquema:

CATEGORIA	CÓDIGO	DEPENDENCIA
Programa	2 dígitos del 20 a 99	Sin dependencia
Proyecto	3 dígitos del 001 a 999	Programa
Actividad	3 dígitos del 001 a 999	Programa, proyecto

Al codificar los proyectos debe seleccionarse un tipo para cada uno de ellos, para lo cual se considerarán las siguientes opciones:

Tipo 1: Formación Bruta de Capital Fijo, Títulos 7 y 8 del Clasificador Presupuestario de ingresos y gastos, excepto grupos 78 y 87.

Tipo 2: Programa de Inversión, Títulos 7 y 8, excepto grupos 75, 78 y 87.

Tipo 3: Transferencias para Inversión, solo grupo 78.

Tipo 4: Costos de Producción

Tipo 5: Costos de Comercialización y Distribución.

Se muestra la apertura programática a continuación haciendo uso de la matriz de indicadores para definir esta estructura

**Tabla 4 Matriz Marco Lógico**

**MATRIZ DEL MARCO LÓGICO**

NIVEL	FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD (DESCRIPCIÓN)	META PROGRAMADA	BENEFICIARIOS/ DESTINATARIOS		
		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	TIPO	CANTIDAD
<b>FIN</b>	Incremento de Agua Potable	Porcentaje de satisfacción con el servicio de Agua potable			
<b>PROPOSITO 1</b>	Ampliación de redes de agua potable	Porcentaje de ampliación de redes de agua potable			
<b>COMPONENTE 1</b>	Adecuada distribución de las redes de agua	índice de distribución de redes de agua potable			
<b>ACTIVIDAD 1</b>	Diagnóstico de capacidad instalada de recolección de acuerdo al total de m3 vertidos	Diagnóstico			
<b>ACTIVIDAD 2</b>	Realizar obras de infraestructura para la recolección de aguas residuales	Obras			

<b>ACTIVIDAD 3</b>	Adquisición de equipos para bombeo o recolección	Equipos			
<b>ACTIVIDAD 4</b>	Ampliar redes de drenaje	Kilómetros de red			
<b>PROPOSITO 2</b>	Construcción de plantas de tratamiento de agua	Porcentaje de inversión para construcción de plantas de almacenamiento			
<b>COMPONENTE 1</b>	Búsqueda de nuevas fuentes de abastecimiento	Incremento de fuentes de abastecimiento			
<b>ACTIVIDAD 1</b>	Construcción de fuentes de abastecimiento	m2			
<b>ACTIVIDAD 2</b>	Compra de terreno para instalación de planta de tratamiento de aguas	m2			
<b>ACTIVIDAD 3</b>	Construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales	m2			
<b>ACTIVIDAD 4</b>	Contar con los recursos humanos especializados	Personal capacitado			
<b>ACTIVIDAD 5</b>	Realizar perfiles de puesto especializados	Perfil			

<b>ACTIVIDAD 6</b>	Contratación de acuerdo a perfiles de puesto especializados	Contrato			
<b>ACTIVIDAD 7</b>	Elaborar proyectos para gestionar recursos	Proyectos			
<b>ACTIVIDAD 8</b>	Contar con los recursos financieros suficientes	Recursos Financieros			
<b>PROPOSITO 3</b>	Mantenimiento en las tuberías existentes	% de tuberías que necesitan mantenimiento			
<b>COMPONENTE 1</b>	Rehabilitación de las fuentes de agua	Índice de rehabilitación de las fuentes de agua			
<b>ACTIVIDAD 1</b>	Capacitación al personal	Personal capacitado			
<b>ACTIVIDAD 2</b>	Compra de herramientas	Herramientas			
<b>ACTIVIDAD 3</b>	Rehabilitación de áreas	m3			
<b>ACTIVIDAD 4</b>	Mantenimiento eficiente y permanente	Mantenimiento			
<b>ACTIVIDAD 5</b>	Mantenimiento preventivo	Mantenimiento			
<b>ACTIVIDAD 6</b>	Mantenimiento a infraestructura	Mantenimiento			



<b>ACTIVIDAD 7</b>	Mantenimiento correctivo de equipos	Mantenimiento			
--------------------	-------------------------------------	---------------	--	--	--

**Elaborado por:** La autora

Una vez terminada la matriz del Marco Lógico y obtenida ya la Estructura Programática, es decir identificado programa, proyecto y actividad a ejecutarse, se trasladará la información al presupuesto mismo, para realizar este paso necesitamos del uso del clasificador presupuestario.

A continuación se muestra en el ejemplo que se viene realizado

## Formato 4 Formulación Presupuestaria Ejemplo

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PENIPE



### ASIGNACIÓN SEGÚN EL OBJETO DEL GASTO

- 33 PROGRAMA:** Incremento de Agua Potable
- 01 SUBPROGRAMA:** Construcción de plantas de potabilización de agua
- 001 PROYECTO:** Construcción de fuentes de abastecimiento

PARTIDA	CONCEPTO	ASIGNACIÓN
33.01.001.7	GASTOS DE INVERSIÓN	
33.01.001.7.1	GASTOS EN PERSONAL PARA LA INVERSIÓN	
33.01.001.7.1.01	Remuneraciones Unificadas	38.112,00
33.01.001.7.1.01.02	Salarios	45.984,00
33.01.001.7.1.01.06	Salarios Unificados	44.472,00
33.01.001.7.1.02	REUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	
33.01.001.7.1.02.03	Decimotercer Sueldo	10.192,00
33.01.001.7.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	4.964,00
33.01.001.7.1.06	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	
33.01.001.7.1.06.01	Aporte Patronal	40.636,45
33.01.001.7.3	BIENES Y SERVICIOS PARA LA INVERSIÓN	
33.01.001.7.3.01	SERVICIOS BÁSICOS	
33.01.001.7.3.01.04	Energía Eléctrica	540,00

33.01.001.7.3.01.05	Telecomunicaciones	600,00
33.01.001.7.3.02	SERVICIOS GENERALES	
33.01.001.7.3.02.08	Servicio de Vigilancia	522,00
33.01.001.7.3.08	BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSIÓN	
33.01.001.7.3.08.02	Vestuario, Lencería, Prendas de Protección, Accesorios para Uniformes Militares y Policiales; y, Carpas	1.535,00
33.01.001.7.3.08.03	Combustibles y lubricantes	1.380,00
33.01.001.7.3.08.04	Materiales de Oficina	167,50
33.01.001.7.3.08.06	Herramientas	1.665,00
33.01.001.7.3.08.11	Insumos, Bienes, Materiales y Suministros para la Construcción, Eléctricos, Plomería, Carpintería, Señalización Vial, Navegación y Contra Incendios	36.000,00
33.01.001.7.3.08.13	Repuestos y accesorios	1.800,00
33.01.001.7.5	OBRAS PÚBLICAS	
33.01.001.7.5.01	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	
33.01.001.7.5.01.01	DE AGUA POTABLE	
33.01.001.7.5.01.01-01	Construcción Planta potabilización de agua Parr. Matus	80.000,00
33.01.001.7.5.01.01-02	Construcción Planta potabilización de agua Parr. El Altar	80.000,00
33.01.001.7.5.01.01-03	Construcción Planta potabilización de agua Parr. Puela	80.000,00
33.01.001.7.5.01.01-04	Construcción Planta potabilización de agua Parr. Bilbao	80.000,00
33.01.001.7.5.01.01-05	Reconstrucción Planta potabilización de agua Parr. Candelaria	35.000,00
33.01.001.7.5.01.01-06	Reconstrucción Planta potabilización de agua Parr. Bayushig	35.000,00
	<b>TOTAL PROGRAMA</b>	<b>621.569,95</b>

Realizado por: La autora

#### **4.1.4.3 Aprobación.**

##### **Objetivo.**

Aprobar el presupuesto mediante debate público en Consejo Municipal.

##### **Actividades.**

- Para el cumplimiento del proceso de Aprobación del presupuesto se deberá tomar en cuenta los lineamientos de la COOTAD Sección cuarta Formulación del presupuesto. Artículos 233 al 243.
- Convocar al Consejo Municipal y a la ciudadanía del cantón Penipe, cumpliendo así con el presupuesto participativo.
- Exposición de las obras que se planean realizar en el cantón.
- Evaluación del presupuesto presentado, reformarlo en caso de ser necesario.
- Recolección del voto de los concejales y concejalas del cantón.
- Adopción del presupuesto anual mediante Ordenanza Municipal.

#### **4.1.4.4 Ejecución y seguimiento.**

##### **Objetivo.\_**

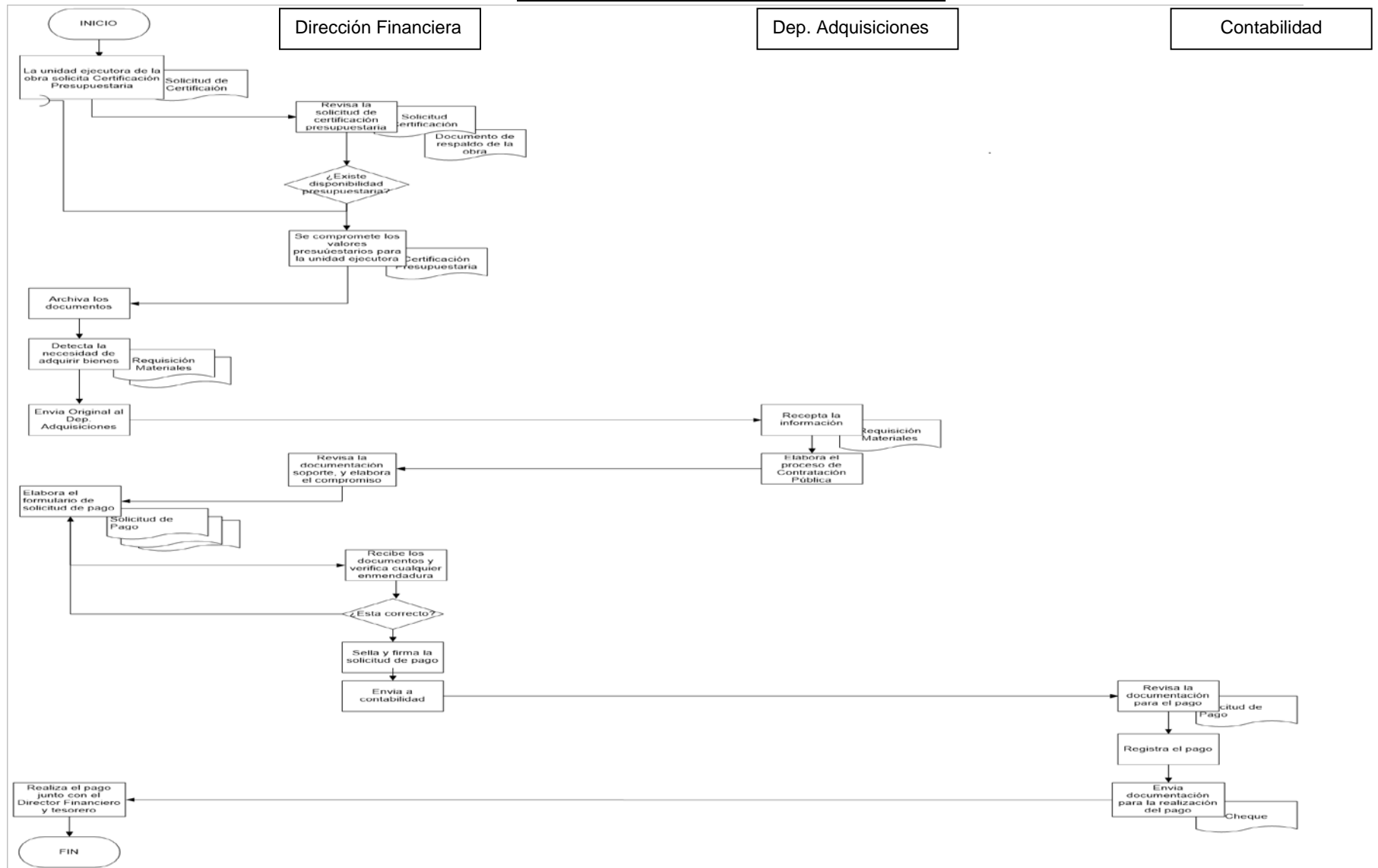
Proveer recursos necesarios sean estos financieros, materiales o servicios generales a los responsables de la ejecución de actividades técnicas, en forma oportuna y en base a la programación de las operaciones, presupuestos aprobados y procedimientos establecidos en el reglamento específico.

##### **Actividades**

- Ejecuta presupuesto en base a los POAS y reglamentos específicos
- Ejecuta presupuestos en base al POA del proyecto o actividades
- Proveer recursos financieros, materiales o servicios necesarios.
- Aplicar los recursos financieros en sujeción a los reglamentos específicos para la adquisición de bienes y contratación de servicios.
- Generar información periódica de la ejecución financiera.

Los lineamientos para la ejecución presupuestaria deberán fundamentarse en la elaboración de calendarios de gastos de tal forma que se financien de manera ordenada, sistémica, económica, productiva, eficiente y eficaz.

## Proceso Ejecución Presupuestaria









## Formato 6 Ejecución Presupuestaria anual



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PENIPE**

**EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AÑO:.....**

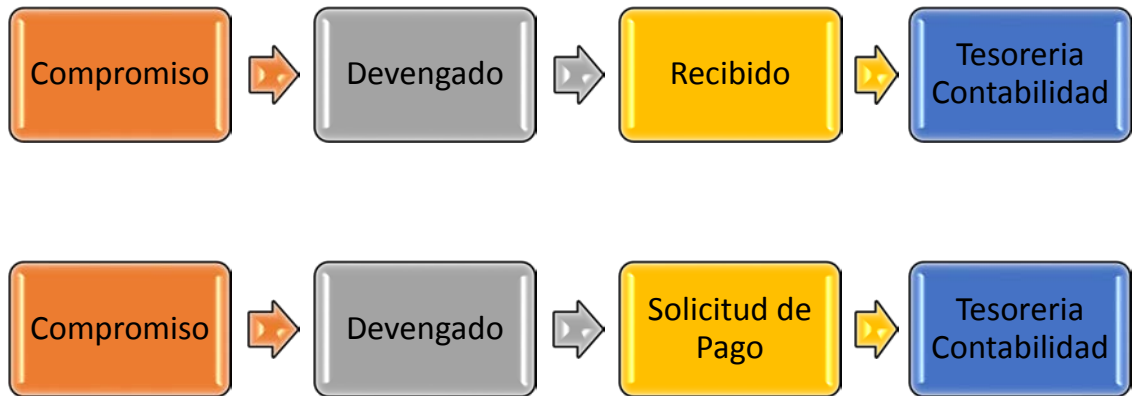


Partida	Nombre	Asignación presupuestaria	Ejecución 1 cuatrimestre	Ejecución 2 cuatrimestre	Ejecución 3 cuatrimestre	Porcentaje total de Ejecución

Realizado por: La Autora

## Fases de Ejecución de Ingresos y Gastos

Ilustración 18 Ejecución Ingresos y Gastos



#### **4.1.4.5 Evaluación y control.**

La evaluación presupuestaria es una etapa del proceso presupuestario por resultados que consiste en el análisis crítico y sistemático de los resultados obtenidos de las actividades y proyectos a fin de que mediante el uso de técnicas de medición, permita cuantificar su grado de eficacia, eficiencia, efectividad, comparando lo realizado en términos reales y financieros con lo programado.

#### **Objetivo.**

Medir el desempeño de gestión del presupuesto por resultados, con el establecimiento de normas, indicadores de gestión que permita obtener información cualitativa, cuantitativa, comprensión.

#### **Actividades.**

- Establecer criterios de desempeño
- Formulación de matrices de evaluación de desempeño
- Elaboración de indicadores de gestión y de resultados.
- Evaluación trimestral, o dependiendo de las necesidades de información, utilizando indicadores de gestión que midan la eficiencia, efectividad y eficacia.
- Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de recursos financieros y la previsión de gastos contemplados en el Presupuesto Institucional Inicial. Así como en el Presupuesto Institucional Codificado y determinar las causas que las originaron.
- Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional.

Las etapas de evaluación a considerar serán las siguientes:

- a)** Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados, determinando las variables registradas y sus causas.
  
- b)** Análisis de la eficiencia, eficacia en el uso de recursos asignados a las acciones, programas y proyectos ejecutados por la institución.
  
- c)** Determinar las medidas correctivas que deberán adoptarse para solucionar posibles no conformidades, deficiencias en el uso del presupuesto.

Para ejemplificar la etapa de evaluación presupuestaria tomaremos en cuenta las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos de los años 2013 y 2014 del G.A.D Municipal del Cantón Penipe con las que realizaremos un análisis acerca de la ejecución realizada por la institución, para esto usaremos los indicadores de evaluación presupuestaria.

**Tabla 5 Cedula Presupuestaria de ingresos 2013**



**MUNICIPIO DE PENIPE**



**CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS**

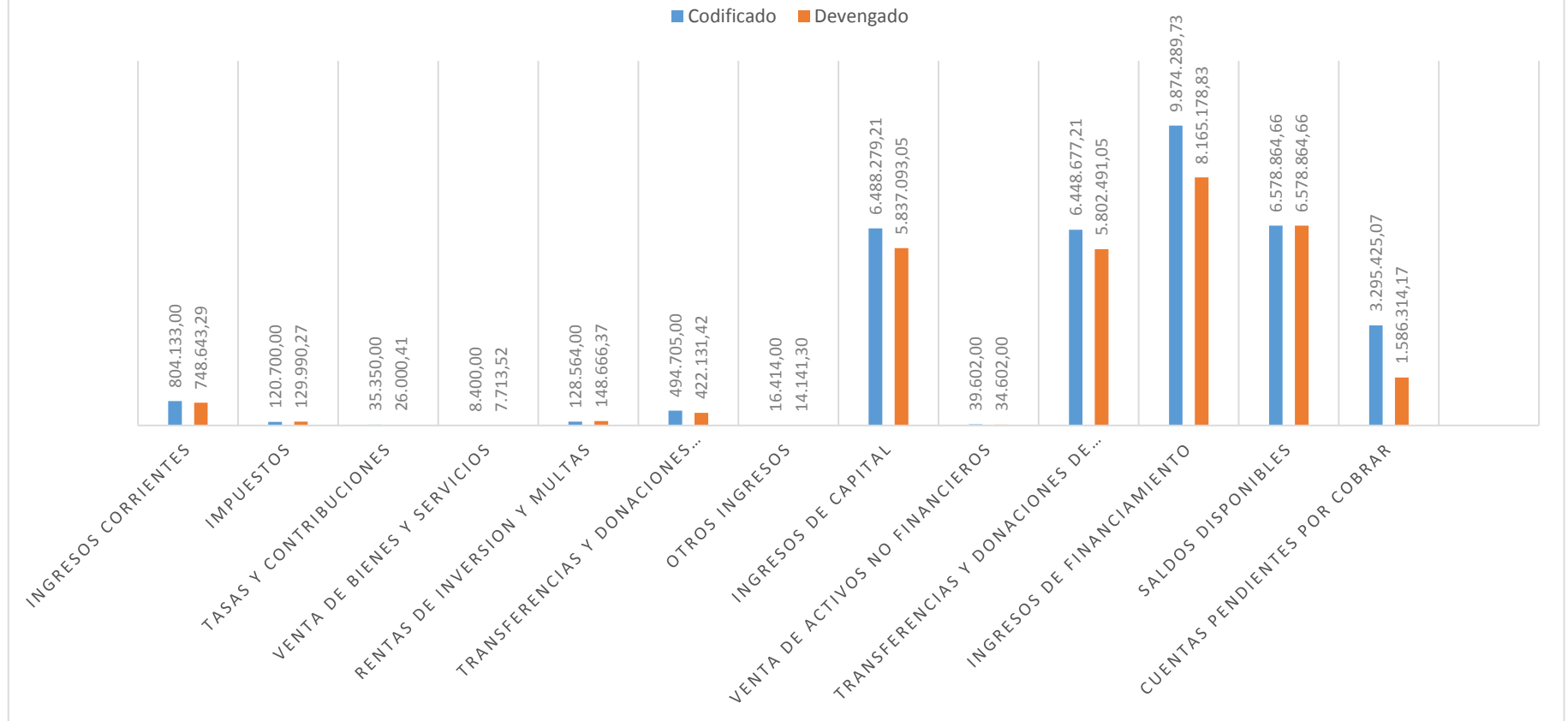
PERIODO: DICIEMBRE / 2014

<b>PARTIDA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>ASIGNACION INICIAL</b>	<b>REFORMA</b>	<b>CODIFICADO</b>	<b>DEVENGADO INGRESO</b>	<b>RECAUDADO</b>	<b>SALDO POR DEVENGAR</b>
<b>1.</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	615.759,00	188.374,00	804.133,00	748643.29	726830.13	55489.71
<b>1.1.</b>	<b>IMPUESTOS</b>	120.700,00	0,00	120.700,00	129990.27	118279.76	-9290.27
<b>1.3.</b>	<b>TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>	35.350,00	0,00	35.350,00	26000.41	15897.76	9349.59
<b>1.4.</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	8.400,00	0,00	8.400,00	7713.52	7713.52	686.48
<b>1.7.</b>	<b>RENTAS DE INVERSION Y MULTAS</b>	25.602,00	102.962,00	128.564,00	148666.37	148666.37	-20102.37
<b>1.8.</b>	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES</b>	419.705,00	75.000,00	494.705,00	422131.42	422131.42	72573.58
<b>1.9.</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	6.002,00	10.412,00	16.414,00	14141.30	14141.30	2272.70
<b>2.</b>	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	4.484.315,00	2003964.21	6488279.21	5837093.05	5837093.05	651186.16

2.4.	<b>VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>	5.000,00	34.602,00	39.602,00	34.602,00	34.602,00	5.000,00
2.8.	<b>TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION</b>	4.479.315,00	1969362.21	6448677.21	5802491.05	5802491.05	646186.16
3.	<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>	1796028.36	8078261.37	9874289.73	8165178.83	1586314.17	1709110.90
3.7.	<b>SALDOS DISPONIBLES</b>	481182.21	6097682.45	6578864.66	6578864.66	0,00	0,00
3.8.	<b>CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR</b>	1314846.15	1980578.92	3295425.07	1586314.17	1586314.17	1709110.90
	<b>TOTALES</b>	6.896.102,36	10270599.58	17166701.94	14750915.17	8150237.35	2415786.77

Realizado por: La Autora

## PRESUPUESTO INGRESOS 2013



Realizado por: La Autora



**Indicadores de eficiencia:**

Ejecución Presupuestaria Ingresos Corrientes	<u>748643,29</u>	93%
Monto estimado de Ingresos Corrientes	804.133,00	

Ejecución Presupuestaria Ingresos de Capital	<u>5837093,05</u>	90%
Monto estimado de Ingresos de Capital	6488279,21	

Ejecución Presupuestaria Ingresos de Financiamiento	<u>8165178,83</u>	83%
Monto estimado de Ingresos de Financiamiento	9874289,73	

En cuanto a ejecución presupuestaria de ingresos podemos apreciar que en lo referente a Ingresos Corrientes se ha logrado recaudar un 93% de lo que se estimó, en cuanto a Ingresos de Capital se recaudó un 90% y en Ingresos de Financiamiento un 83%.

# MUNICIPIO DE PENIPE



## RESUMEN CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

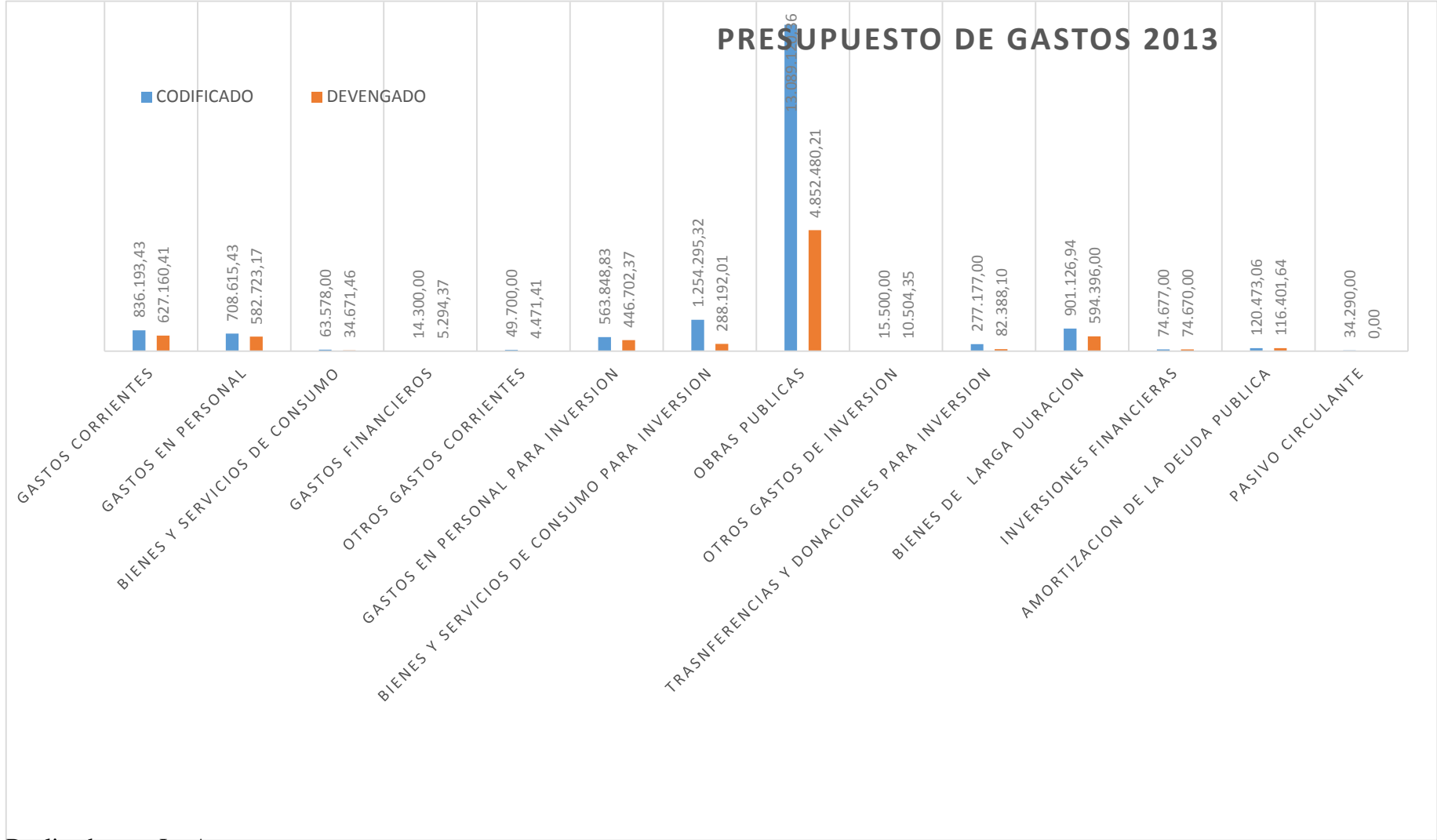
PERIODO: DICIEMBRE /  
2013

PARTIDA	NOMBRE	ASIGNACION INICIAL	REFORMA	CODIFICADO	COMPROMISO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO DE COMPROMISO	SALDO POR DEVENGAR
5.	GASTOS CORRIENTES	615.758,00	220.435,43	836.193,43	627.160,41	627.160,41	627.160,41	209.033,02	209.033,02
5.1.	GASTOS EN PERSONAL	553.230,00	155.385,43	708.615,43	582.723,17	582.723,17	582.723,17	125.892,26	125.892,26
5.3.	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	38.828,00	24.750,00	63.578,00	34.671,46	34.671,46	34.671,46	28.906,54	28.906,54
5.6.	GASTOS FINANCIEROS	13.500,00	800,00	14.300,00	5.294,37	5.294,37	5.294,37	9.005,63	9.005,63
5.7.	OTROS GASTOS CORRIENTES	10.200,00	39.500,00	49.700,00	4.471,41	4.471,41	4.471,41	45.228,59	45.228,59
7.	GASTOS DE INVERSION	6.129.995,30	9.069.946,21	15.199.941,51	6.881.348,77	5.680.267,04	5.680.267,04	8.318.592,74	9.519.674,47
7.1.	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	415.134,94	148.713,89	563.848,83	446.702,37	446.702,37	446.702,37	117.146,46	117.146,46
7.3.	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA INVERSION	889.520,00	364.775,32	1.254.295,32	290.397,48	288.192,01	288.192,01	963.897,84	966.103,31
7.5.	OBRAS PUBLICAS	4.663.840,36	8.425.280,00	13.089.120,36	5.994.106,47	4.852.480,21	4.852.480,21	7.095.013,89	8.236.640,15

7.7.	OTROS GASTOS DE INVERSION	8.500,00	7.000,00	15.500,00	10.504,35	10.504,35	10.504,35	4.995,65	4.995,65
7.8.	TRASNFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	153.000,00	124.177,00	277.177,00	139.638,10	82.388,10	82.388,10	137.538,90	194.788,90
<b>8.</b>	<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>72.175,00</b>	<b>903.628,94</b>	<b>975.803,94</b>	<b>669.066,00</b>	<b>669.066,00</b>	<b>669.066,00</b>	<b>306.737,94</b>	<b>306.737,94</b>
8.4.	BIENES DE LARGA DURACION	72.168,00	828.958,94	901.126,94	594.396,00	594.396,00	594.396,00	306.730,94	306.730,94
8.7.	INVERSIONES FINANCIERAS	7,00	74.670,00	74.677,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00	7,00	7,00
<b>9.</b>	<b>APLICACION DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>78.174,06</b>	<b>76.589,00</b>	<b>154.763,06</b>	<b>116.401,64</b>	<b>116.401,64</b>	<b>116.401,64</b>	<b>38.361,42</b>	<b>38.361,42</b>
9.6.	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	78.173,06	42.300,00	120.473,06	116.401,64	116.401,64	116.401,64	4.071,42	4.071,42
9.7.	PASIVO CIRCULANTE	1,00	34.289,00	34.290,00	0,00	0,00	0,00	34.290,00	34.290,00
	<b>TOTALES</b>	<b>6.896.102,36</b>	<b>10.270.599,58</b>	<b>17.166.701,94</b>	<b>8.293.976,82</b>	<b>7.092.895,09</b>	<b>7.092.895,09</b>	<b>8.872.725,12</b>	<b>10.073.806,85</b>

Realizado por: La Autora

## PRESUPUESTO DE GASTOS 2013



Realizado por: La Autora.

## Indicadores.

### Indicadores de eficiencia:

Sirve para indicar el avance en la ejecución presupuestaria con respecto al Presupuesto Codificado.

- Ejecución Presupuestaria / Monto Estimado

Ejecución Presupuestaria Gastos Corrientes	<u>836193,43</u>	75%
Monto estimado Gastos Corrientes	627160,41	

Ejecución Presupuestaria Gastos de Inversión	<u>5680267</u>	37%
Monto estimado Gasto de Inversión	15199942	

Ejecución Presupuestaria Gastos de Capital	<u>669.066,00</u>	69%
Monto estimado Gasto de Capital	975.803,94	

Ejecución Presupuestaria Aplicación del Financiamiento	<u>116.401,64</u>	75%
Monto estimado Aplicación del Financiamiento	154.763,06	

Al aplicar los indicadores de eficiencia en lo referente a gastos podemos observar que a pesar de que la mayoría de los porcentajes de cumplimiento pasan el 50% la gestión presupuestaria tiene algunas fallas al no haber cumplido con lo presupuestado, cabe recalcar que existe mucha falta de gestión tanto presupuestaria como administrativa en lo asignado a Gastos de Inversión entendiéndose que en este periodo no se alcanzó con la obras propuestas, ocasionando así que el dinero sobrante sea devuelto al Gobierno Central, e incumpliendo con su planificación inicial.

Monto Reformas Presupuestarias Gastos Corrientes	220.435,43	0,3579904
Estimación Inicial Gastos Corrientes	615.758,00	

Monto Reformas Presupuestarias Gastos de Inversión	9069946,2	1,4799715
Estimación Inicial Gastos de Inversión	6129995,3	

Monto Reformas Presupuestarias Gastos de Capital	903.628,94	12,519972
Estimación Inicial Gastos de Capital	72.175,00	

Monto Reformas Presupuestarias Aplicación del Financiamiento	76.589,00	0,979724
Estimación Inicial Aplicación del Financiamiento	78.174,06	

Al aplicar este indicador de Reformas Presupuestarias podemos observar que para los Gastos de Corrientes se aumentó el presupuesto en un 35% de lo que se presupuestó inicialmente, para Gastos de Inversión se aumentó el presupuesto en 104% frente a lo inicial, en cuanto a Gastos de Capital el incremento es de 125% frente a lo presupuestado inicialmente y la Aplicación del financiamiento ha aumentado su valor en 97% de lo inicial.

A continuación se va a realizar el análisis de gestión presupuestaria del año 2014, haciendo uso de la cedula presupuestaria de gastos facilitada por el G.A.D Municipal del cantón Penipe.



## MUNICIPIO DE PENIPE



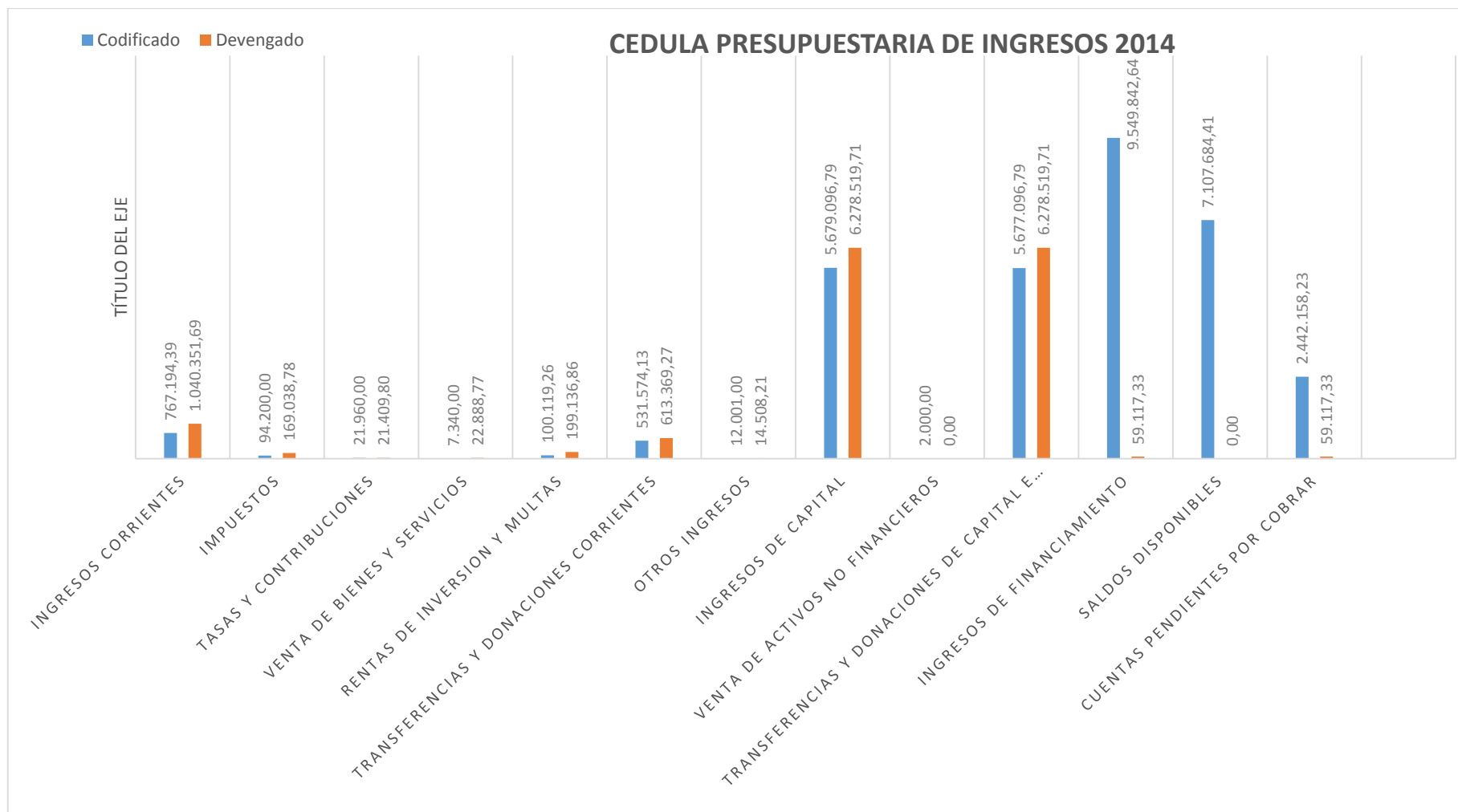
### CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS

PERIODO: DICIEMBRE / 2014

PARTIDA	NOMBRE	ASIGNACION INICIAL	REFORMA	CODIFICADO	DEVENGADO O INGRESO	RECAUDADO	SALDO POR DEVENGAR
1.	INGRESOS CORRIENTES	615.759,00	151.435,39	767.194,39	1.040.351,69	861.383,94	-273.157,30
1.1.	IMPUESTOS	120.700,00	-26.500,00	94.200,00	169.038,78	124.101,81	-74.838,78
1.3.	TASAS Y CONTRIBUCIONES	35.350,00	-13.390,00	21.960,00	21.409,80	16.556,61	550,20
1.4.	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	8.400,00	-1.060,00	7.340,00	22.888,77	10.429,10	-15.548,77
1.7.	RENTAS DE INVERSION Y MULTAS	25.602,00	74.517,26	100.119,26	199.136,86	82.418,94	-99.017,60
1.8.	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	419.705,00	111.869,13	531.574,13	613.369,27	613.369,27	-81.795,14
1.9.	OTROS INGRESOS	6.002,00	5.999,00	12.001,00	14.508,21	14.508,21	-2.507,21
2.	INGRESOS DE CAPITAL	4.484.315,00	1.194.781,79	5.679.096,79	6.278.519,71	6.278.519,71	-599.422,92
2.4.	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	5.000,00	-3.000,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00
2.8.	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	4.479.315,00	1.197.781,79	5.677.096,79	6.278.519,71	6.278.519,71	-601.422,92
3.	INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	1.796.028,36	7.753.814,28	9.549.842,64	59.117,33	59.117,33	9.490.725,31
3.7.	SALDOS DISPONIBLES	481.182,21	6.626.502,20	7.107.684,41	0,00	0,00	7.107.684,41
3.8.	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	1.314.846,15	1.127.312,08	2.442.158,23	59.117,33	59.117,33	2.383.040,90
	<b>TOTALES</b>	6.896.102,36	9.100.031,46	15.996.133,82	7.377.988,73	7.199.020,98	8.618.145,09

**Tabla 6 Cedula Presupuestaria Ingresos 2014**

Realizado por: La Autora



Realizado por: La Autora



## Indicadores de Eficacia

La aplicación del indicador del grado de ejecución presupuestaria como su nombre lo indica se va a medir la gestión realizada por el G.A.D Municipal del cantón Penipe para la recaudación de los fondos o valores estimados en el presupuesto, para aplicar este indicador se ha tomado en cuenta a los grupos de partidas.

Ejecución Presupuestaria Ingresos Corrientes	<u>1.040.351,69</u>	135%
Monto estimado de Ingresos Corrientes	767.194,39	

Ejecución Presupuestaria Ingresos de Capital	<u>14.508,21</u>	120%
Monto estimado de Ingresos de Capital	12.001,00	

Ejecución Presupuestaria Ingresos de Financiamiento	<u>59.117,33</u>	0.006%
Monto estimado de Ingresos de Financiamiento	9.549.842,64	



## MUNICIPIO PENIPE



### RESUMEN CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS

PERIODO:  
DICIEMBRE /  
2014

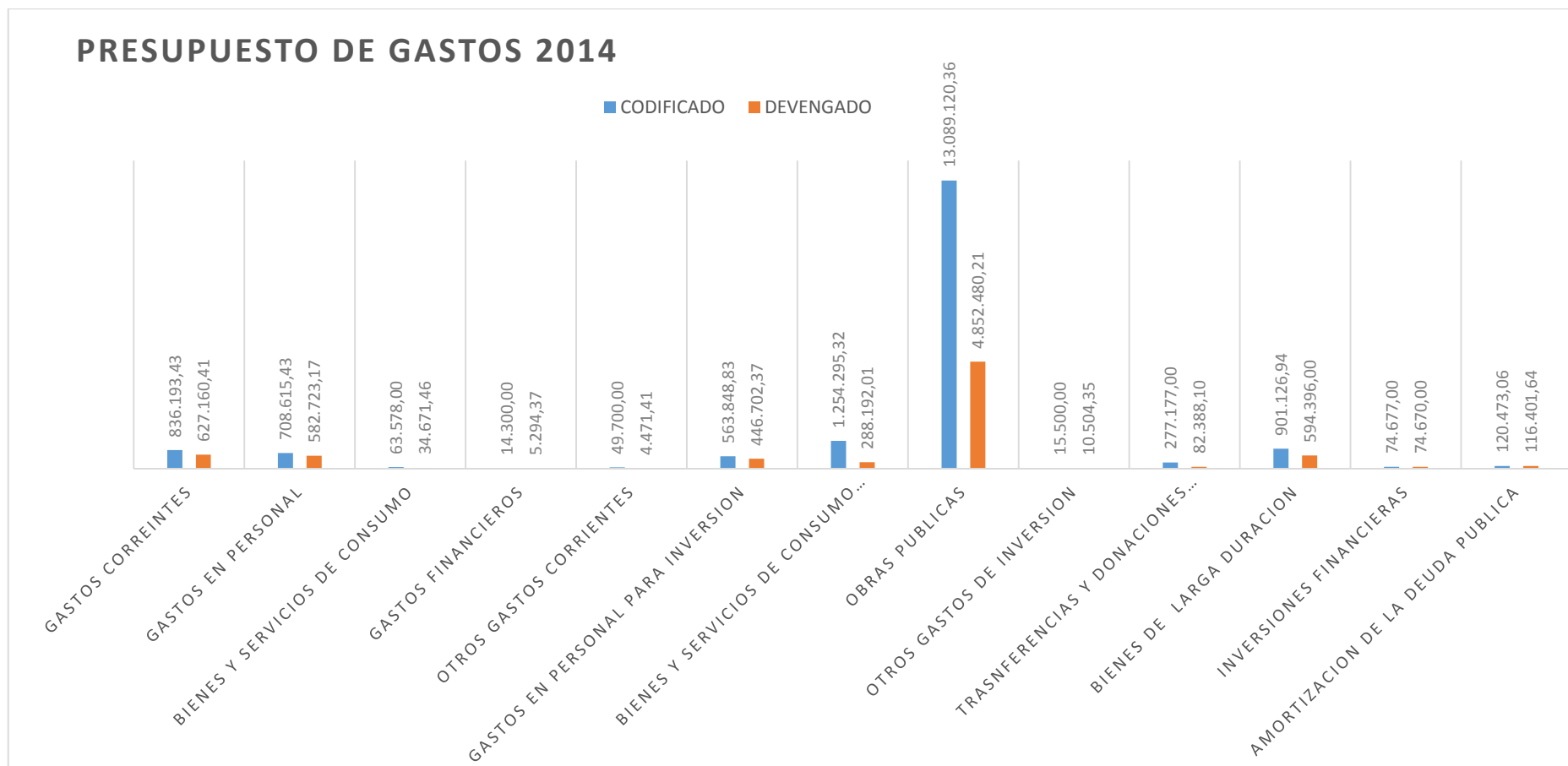
PARTIDA	NOMBRE	ASIGNACION INICIAL	REFORMA	CODIFICADO	COMPROMISO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO DE COMPROMISO	SALDO POR DEVENGAR
5.	GASTOS CORRIENTES	615.758,00	254.607,05	870.365,05	673.212,93	671.228,54	671.228,54	197.152,12	199.136,51
5.1.	GASTOS EN PERSONAL	555.230,00	161.034,77	716.264,77	628.495,15	628.495,15	628.495,15	87.769,62	87.769,62
5.3.	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	37.828,00	58.922,00	96.750,00	35.778,19	33.793,80	33.793,80	60.971,81	62.956,20
5.6.	GASTOS FINANCIEROS	13.500,00	1.850,28	15.350,28	7.080,32	7.080,32	7.080,32	8.269,96	8.269,96
5.7.	OTROS GASTOS CORRIENTES	9.200,00	32.800,00	42.000,00	1.859,27	1.859,27	1.859,27	40.140,73	40.140,73
7.	GASTOS DE INVERSION	6.129.995,30	7.195.051,07	13.325.046,37	4.335.246,55	3.042.475,96	3.042.475,96	8.989.799,82	10.282.570,41
7.1.	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	415.134,94	281.670,35	696.805,29	570.593,39	570.560,07	570.560,07	126.211,90	126.245,22
7.3.	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA INVERSION	889.520,00	759.697,91	1.649.217,91	482.909,00	289.850,53	289.850,53	1.166.308,91	1.359.367,38
7.5.	OBRAS PUBLICAS	4.663.840,36	6.111.682,81	10.775.523,17	3.175.487,66	2.075.808,86	2.075.808,86	7.600.035,51	8.699.714,31
7.7.	OTROS GASTOS DE INVERSION	8.500,00	61.000,00	69.500,00	13.338,64	13.338,64	13.338,64	56.161,36	56.161,36
7.8.	TRASNFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	153.000,00	-19.000,00	134.000,00	92.917,86	92.917,86	92.917,86	41.082,14	41.082,14
8.	GASTOS DE CAPITAL	72.175,00	1.713.090,01	1.785.265,01	195.119,56	194.129,56	194.129,56	1.590.145,45	1.591.135,45
8.4.	BIENES DE LARGA DURACION	72.168,00	1.649.951,68	1.722.119,68	131.980,23	130.990,23	130.990,23	1.590.139,45	1.591.129,45
8.7.	INVERSIONES FINANCIERAS	7,00	63.138,33	63.145,33	63.139,33	63.139,33	63.139,33	6,00	6,00
9.	APLICACION DEL FINANCIAMIENTO	78.174,06	-62.716,67	15.457,39	0,00	0,00	0,00	15.457,39	15.457,39

9.6.	AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	78.173,06	-62.716,67	15.456,39	0,00	0,00	0,00	15.456,39	15.456,39
9.7.	PASIVO CIRCULANTE	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
	<b>TOTALES</b>	6.896.102,36	9.100.031,46	15.996.133,82	5.203.579,04	3.907.834,06	3.907.834,06	10.792.554,78	12.088.299,76

**Tabla 7 Cedula Presupuestaria Gastos 2014**

Realizado por: La Autora

## PRESUPUESTO DE GASTOS 2014



Realizado por: La Autora

## Indicadores.

### Indicadores de eficiencia:

Sirve para indicar el avance en la ejecución presupuestaria con respecto al Presupuesto Codificado.

- Ejecución Presupuestaria / Monto Estimado

<u>Ejecución Presupuestaria Gastos Corrientes</u>	<u>671228,54</u>	77%
Monto estimado Gastos Corrientes	870365,05	

<u>Ejecución Presupuestaria Gastos de Inversión</u>	<u>3042476</u>	22%
Monto estimado Gasto de Inversión	13325046	

<u>Ejecución Presupuestaria Gastos de Capital</u>	<u>194129,56</u>	11%
Monto estimado Gasto de Capital	1785265	

<u>Ejecución Presupuestaria Aplicación del Financiamiento</u>	<u>0</u>	0%
Monto estimado Aplicación del Financiamiento	15457,39	

Al aplicar los indicadores de eficiencia en lo referente a gastos para este año el único monto que se acerca a una correcta ejecución es el de Gastos Corrientes, lo que no sucede en los demás rubros mismos que no llegan ni a un 50% de su ejecución.

<u>Monto Reformas Presupuestarias Gastos Corrientes</u>	<u>254607,05</u>	41%
Estimación Inicial Gastos Corrientes	615758	

Monto Reformas Presupuestarias Gastos de Inversión	7195051,1	117,37%
Estimación Inicial Gastos de Inversión	6129995,3	

Monto Reformas Presupuestarias Gastos de Capital	1713090	237,50%
Estimación Inicial Gastos de Capital	72175	

Monto Reformas Presupuestarias Aplicación del Financiamiento	-62716,67	-80%
Estimación Inicial Aplicación del Financiamiento	78174,06	

Al aplicar este indicador de Reformas Presupuestarias podemos observar que para los Gastos de Corrientes se aumentó el presupuesto en un 41% de lo que se presupuestó inicialmente, en cuanto a Gastos de Capital el incremento es de 237% frente a lo presupuestado inicialmente y la Aplicación del financiamiento disminuye su valor en 80% de lo inicial.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES:**

- El presupuesto basado en resultados es una herramienta para la gestión pública, pues no solo le interesa el grado de eficiencia y eficacia lograda con los recursos, si no que se centra en el grado de satisfacción de la ciudadanía con la gestión del gobierno de turno.
- El Modelo de Gestión Presupuestario propuesto servirá para que el G.A.D Municipal del cantón Penipe oriente sus servicios al bien común de la ciudadanía, tomando en consideración sus necesidades en obras, salud, educación, llegando así a cumplir con los objetivos del Gobierno Central plasmados en el Plan Nacional del Buen Vivir.
- En la actualidad el G.A.D Municipal del cantón Penipe trabaja bajo la metodología del Presupuesto Participativo al mismo que implementaremos la metodología del Presupuesto Basado en Resultados, pues para su programación se toma en cuenta las necesidades de la población mediante mesas de apoyo, para la etapa de aprobación se convoca a la ciudadanía y se da a conocer lo planeado y se toma a consideración los puntos de vista de los mismos.
- El Presupuesto basado en Resultados da una especial importancia a la etapa de evaluación y control, pues no basta solo con que las autoridades informen sobre los recursos utilizados o cuantas obras han ejecutado, a más de estos puntos obligatorios las autoridades deberán dar a conocer como los recursos invertidos y las obras realizadas contribuyen a mejorar el estilo de vida de la población.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

- Al Alcalde se recomienda analice el Modelo de Gestión Presupuestaria planteado y lo ponga en marcha con la finalidad de optimizar los recursos económicos y dar cumplimiento a los objetivos del Gobierno Central.
- Al departamento financiero implementar los modelos o formatos expuestos con la finalidad de mantener un mejor control en cuanto a programas, proyectos y actividades del presupuesto en general, logrando así eficiencia, eficacia y economía en la gestión pública del G.A.D Municipal del cantón Penipe.
- Incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones para ejecuciones de obras y proyectos, tomar en consideración las necesidades de la población y darles una solución pues esta herramienta de gestión nos permite priorizar las necesidades más apremiantes de la sociedad.
- Todas las etapas presupuestarias son importantes y el control y monitoreo de las mismas dentro del G.A.D Municipal del cantón Penipe permite lograr las metas propuestas por la administración del municipio en favor de la sociedad.



## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

- Arnillas, F (2007). Presupuesto por Resultados: actividades prioritarias a favor de la infancia y Presupuesto participativo. Lima: Mesa de concentración para la lucha contra la pobreza.
- Burbano, J (2005). Presupuestos: enfoque de gestión planeación y control de recursos. México : McGraw-Hill
- Leiva, M, et al, (2005). Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard) Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión. Madrid: Pearson Educación
- Dávila, A (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: IESE.
- Fernández, B (2009). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Viena: Asturias
- Francés, A (2006). Estrategia y Planes para la Empresa: Cuadro de Mando Integral. México: Prentice Hall
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- García López, R & García Moreno, M (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe; Banco Interamericano de Desarrollo.
- Johnson G, et al, (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R & Norton, D (2009). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H & Weihrich, H (2004). Administración una perspectiva Global. México: McGraw-Hill
- Lerma, K & Bárcena, S (2012). Planeación Estratégica por Áreas Funcionales: Guía Práctica. México : Alfaomega
- Mintzberg, H (2000). El Proceso Estratégico: conceptos contextos y casos. México: Prentice Hall
- Muñiz, L (2003). Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Barcelona: Gestión 2000
- Ortega Rivera, J (2013). Anteproyecto del Presupuesto basado en Resultados. México: Instituto de Hacienda del Estado.

- Rampersad, H (2003). Total Performance Scorecard: Aligning Human Capital with Business Strategy and Ethics
- Sánchez, F (2005). Presupuesto Empresarial. Lima: Editores Importados S.A.
- Serna, G (2014). Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Legis
- The Balanced Scorecard (1996): Traslating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

#### Web grafía

- Ayala, L & Arias R (2010). Gerencia de Mercadeo Ciencias Económicas y Administrativas. (Recuperado el 2015/01/25) de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- Benito, C (2013). La Planificación Estratégica como método de Gestión pública: experiencia en la administración española. (Recuperado el 2015/01/28) de : <https://books.google.es/books?id=LbLAAgAAQBAJ&pg=PR50&dq=planificaci+on+estrategica+cuadro+de+mando+integral>
- Cano, C. (1999). Business Intelligence, decisiones de negocio basadas en tecnología: ruta crítica del negocio moderno. (Recuperado el 2015/04/25), de <http://www-cib.mty.itesm.mx>.
- Castillo, L et al, (2010). (Recuperado el 2015/03/10) de: [https://files.uditornet.webnode.cl/200000055/informe%20CMI\\_toro\\_castillo\\_coronado\\_negrete.pdf](https://files.uditornet.webnode.cl/200000055/informe%20CMI_toro_castillo_coronado_negrete.pdf)
- Hernández, C (2011). Planificación y Programación (Recuperado el 2015/04/21) de: <https://books.google.es/books?id=lcSS90S7UMC&pg=PA25&dq=planificacio>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador (2010) Código Orgánico de Planificación Y Finanzas Públicas. (Recuperado el 2015/02/05) de : [https://spryn.finanzas.gob.ec/esiprenweb/archivos\\_html/file/C%C3%B3digo%](https://spryn.finanzas.gob.ec/esiprenweb/archivos_html/file/C%C3%B3digo%20de%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Finanzas%20P%C3%BAblicas.pdf)
- Asamblea Nacional (2010) Constitución de la República del Ecuador. (Recuperado el 2015/02/05) de: [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

- Ministerio de Economía y Finanzas (2014) Código Orgánico de Planificación Y Finanzas Públicas. (Recuperado el 2015/03/05) de: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/COPFP.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas Perú, (2009). Presupuesto por resultados. (Recuperado el 2015/04/06) de: [http://www.gobernabilidad.org.pe/buen\\_gobierno/index.php?busqueda=Presupuesto%20por%20Resultados&tema=&type=search&page=publicaciones](http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/index.php?busqueda=Presupuesto%20por%20Resultados&tema=&type=search&page=publicaciones)
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. Principios presupuestarios. (Recuperado el 2015/05/09) de: <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/Ayuda/RUP-DS>
- Ministerio de Economía y Finanzas. Normas técnicas de presupuesto. (Recuperado el 2015/05/15) de: <http://www.finanzas.gob.ec/normativa-de-presupuestos/>
- Sainz JM, (2009). El Plan Estratégico en la Práctica. (Recuperado el 2015/05/21) de: <https://books.google.es/books?id=bIyC20AfAu0C&pg=PA56&dq=planificacion+estrategica+cuadro+de+mando+integral>.

# ANEXOS

## Encuesta realizada a los moradores del cantón Penipe



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

**Objetivo:** Evaluar el grado de cumplimiento que perciben los moradores del cantón Penipe en cuanto a la gestión del G.A.D Municipal del cantón Penipe.

### Instrucciones:

Lea las preguntas y marque con una X la respuesta.

1 ¿Según su punto de vista el Municipio del cantón Penipe está cumpliendo con las obras propuestas por el Sr alcalde?

SI  NO

2 ¿Considera que hay una buena atención del Municipio para la población?

SI  NO

3 ¿Cuenta ud con el servicio de agua potable en su hogar?

SI  NO

4 ¿Tiene en su hogar el servicio de agua potable las 24 horas del día?

SI  NO

5 ¿Considera ud que en el cantón Penipe exista suficientes fuentes de alcantarillado?

SI  NO

6 ¿Según su punto de vista el cantón Penipe cuenta con carreteras que lleguen a cada una de las parroquias del cantón?

SI  NO

7 ¿Las carreteras son seguras?

SI

NO

8 ¿Cree ud que el analfabetismo se ha reducido en el cantón Penipe?

SI

NO



