

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**



**LA ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN APLICADA AL CONTROL
PRESUPUESTARIO EN EL GOBIERNO SECCIONAL DEL**

CANTÓN BABAHOYO

Tesis de Grado que se presenta como requisito para optar por el Título de
INGENIERO COMERCIAL

AUTOR: CABREJO, Rizzo Angela María.

DIRECTOR: MAE. CARRASCO, Echeverría Gina
M.

LECTOR: MAE. ONOFRE, Zapata Ronny

Año – Julio del 2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la facultad de Administración Finanzas e Informática que me ha brindado a lo largo de mi carrera formación personal y profesional.

A cada uno de los maestros que me guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de mi tesis.

ANGELA CABREJO

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de grado a Dios que me guió en todo momento por el camino del bien para poder culminar con éxito.

A mis padres fortaleza y regocijo en cada día y de los cuales me siento muy orgullosa.

A mi familia y especialmente a mi esposo que estuvo en todo momento a mi lado, ayudándome y aconsejándome, dándome aliento para seguir y a mis adorados hijos que son mi fuente de inspiración para convertirme en una mujer de bien y a los cuales les deseo felicidad.

**ANGELA
CABREJO**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

La autora de esta investigación declara que no existe investigación alguna del tema: **“LA ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN APLICADA AL CONTROL PRESUPUESTARIO EN EL GOBIERNO SECCIONAL DEL CANTÓN BABAHOYO”**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORA:

ANGELA CABREJO

RESUMEN

La concepción básica de elementos que ayudan a mejorar toda gestión municipal, tiene que ver con elementos como: la planificación estratégica, participación social y ciudadana, gestión presupuestaria, mecanismo para la prestación de los servicios públicos, sistema de inversión en infraestructura, gestión de recursos de programas federales y marketing público municipal.

La gestión de los servicios públicos es planteada desde las dificultades que presenta todo gobierno municipal para prestar los servicios, dado que no cuentan en su mayoría con capacidad técnica y financiera para ampliar su cobertura y mejorar su calidad. En base a ello, se hace un análisis del mecanismo que mejoran la prestación de los servicios públicos a través de concesiones, convenios, etc.

La priorización de los recursos públicos municipales debe elaborarse en base a los análisis socioeconómicos que permiten conocer la rentabilidad social de los proyectos. Por lo que se plantea un capítulo para la constitución de los sistemas municipales de inversión.

SUMMARY

The basic conception of elements that you/they help to improve all municipal administration, from elements that have to do with the strategic

planning, social and civic participation, budgetary administration, mechanism for the benefit of the public services, investment system in infrastructure, administration of resources of federal programs and municipal public marketing.

The administration of the public services is outlined from the difficulties that all municipal government presents to lend the services, since they don't have in his majority technical and financial capacity to enlarge his covering and to improve his quality. Based on it, an analysis of the mechanism is made that improve the benefit of the public services through concessions, agreements, etc.

The priorization of the municipal public resources should be elaborated based on the socioeconomic analyses that allow to know the social profitability of the projects. For what thinks about a chapter for the constitution of the municipal systems of investment.

INTRODUCCIÓN

Los Municipios aparecen el siglo XII en algunas ciudades del Imperio Romano en el proceso de la unión de las monarquías europeas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las comunidades que están fuera del alcance de las familias para obtener el problema diario de los habitantes.

La historia de los municipios en el Ecuador no cuenta con datos exacto de su creación pero se puede señalar que para el año de 1830 ya existían tres municipios que eran reconocido con el nombre de departamento como son: Azuay, Guayas y Quito y fueron los promotores para que el Ecuador se convirtieran en Estado Ecuatoriano al unirse entre sí formando un solo cuerpo independiente.

La Administración Municipal de la ciudad de Babahoyo en el transcurso de muchas administraciones siempre ha requerido de un control presupuestario que permita evaluar la actuación y rendimiento de cada centro, para ello establece comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, para determinar así las variaciones o desviaciones que se presenten. El presupuesto y el control son por tanto, procesos complementarios dado que el presupuesto define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Los municipios como organización deben competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos. La mayoría de las empresas son de propiedad privada y se las conoce como **SECTOR PRIVADO**. Una empresa o Departamento del Estado entra dentro del **SECTOR PÚBLICO** como son los municipios cantonales. Aunque ambos tipos de organización tienen que administrar recursos de la forma más eficaz, no ha sido preciso hasta ahora que las empresas del gobierno obtengan beneficios, porque existen diferencias

entre los objetivos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno.

Los municipios deben conocer que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables al elaborar un presupuesto proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluando sus efectos sobre la administración municipal. Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero del cabildo. La planeación y los presupuestos no deben ser inflexibles. Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores.

Una característica por lo general idéntica para las organizaciones de ambos sectores es la necesidad de tener en cuenta como objetivo final de su actividad al **Ciente (mandantes) o Consumidor**.

ES EL BENEFICIO LA MEDIDA DE LA EFICIENCIA

En primer lugar el beneficio debe ser el resultado óptimo de una actividad empresarial; y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo. Es lo que prueba la capacidad del empresario de lograr sus objetivos.

Este beneficio sirve de comentario y actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de nuevas formas de alcanzar buenos resultados dentro de una institución sea pública o privada.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1. 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO

La situación estructural y operativa de las instituciones públicas a nivel nacional en Ecuador actualmente amerita una revisión; y es el momento oportuno de abordar el tema de la problemática que presenta la comunidad y los paradigmas en que se desenvuelven las operaciones institucionales de la nueva sociedad, teniendo en cuenta que la cultura, los valores, los principios y postulados que nos rigen, son distorsionados por muchos ideales. Por ejemplo, el factor político, social, económico y tecnológico en nuestra sociedad se ha visto confuso y difícil de abordar con la mística necesaria.

Ecuador vive una gestión administrativa controversial en los actuales momentos, dado que los intereses particulares reinan más que los generales, es decir, prevalece el “yo” frente al “nosotros”. A esto se le suma, que la administración pública ecuatoriana está en detrimento, debido al establecimiento de políticas que no se han sabido orientar hacia nuestros ciudadanos, estableciendo así reglas y normas que no se cumplen en la mayoría de las instituciones y, por consiguiente, el sistema en general no funciona de forma efectiva.

Cabe destacar que la planificación estratégica de los mega proyectos aplicados, parecen no haber cumplido los resultados que la colectividad esperaba. Hoy en día debemos involucrarnos en forma conjunta para mejorar el sistema y no seguir con teorías confusas que nos pueden llevar a un caos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Todo funcionario público, precisa de información asociada a su responsabilidad para tomar las decisiones apropiadas, con base en el conocimiento completo y detallado de la situación real acerca de la función que cumple. Para tal fin, la Administración de Gestión conforma un instrumento con los indicadores que reflejan si la gerencia municipal en la ciudad de Babahoyo está aplicando adecuadamente toda su gestión de servicios a la comunidad, siendo o no efectiva, ajustada a los parámetros establecidos en la normativa legal.

En este sentido, el eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Igualmente, es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

Considerando lo expresado, mi trabajo de investigación tiene como finalidad, identificar la administración de Gestión como herramienta de Control Presupuestario en el Gobierno Seccional del Cantón Babahoyo, considerando los instrumentos de control, los mecanismos que apoyan la formulación del proceso presupuestario, y las características de la información generada por la actividad económica de la gestión.

Es de señalar que las organizaciones modernas, como parte de sus desafíos de constante vigencia y competitividad, han emprendido en los últimos años importantes procesos de reorganización interna, reingeniería y modernización de su gestión organizacional. Se han buscado mecanismos y manejo de información que faciliten el trabajo y permitan fluidez y conectividad en los procesos; habitualmente, estas experiencias modernizadoras requieren tiempo y recursos destinados a programas complejos de planificación estratégica y desarrollo organizacional.

Por consiguiente, los gobiernos municipales no han estado ajenos a estas preocupaciones y han experimentado, tanto en su conjunto como en

algunas direcciones, iniciativas modernizadoras cuyo principal eje ha sido modificar las prácticas de la acción pública desde una preocupación por los procedimientos, tan propia de las administraciones burocráticas, y de los resultados y la satisfacción de los usuarios.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la medida en que las organizaciones municipales alcanzan mayor dimensión, se hace conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con ellas. En este caso, al promoverse una mayor autonomía y discrecionalidad, es necesario asegurar que su actuación sea coherente con los objetivos organizacionales. Igualmente, al considerar que la descentralización implica menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad, es relevante la existencia de mecanismos que permitan compensar la pérdida de información y control que se produce.

Para una buena gestión Municipal y un mejor manejo del presupuesto, debe existir una efectiva administración que permita controlar sus ingresos y gastos para rendir oportunamente las cuentas. Sin embargo, la administración moderna de gestión que se utiliza en la administración pública es estandarizada y su manejo corresponde a una oficina especializada dentro del Municipio o en todo caso a un responsable de ejecutar los procesos administrativos y de gestión; además, el Gobierno Municipal requiere de una organización humana imparcial dedicada a controlar y utilizar racionalmente los recursos y darle cumplimiento a las normas y leyes que exigen el desempeño de la fiscalización, la que preferiblemente debe estar a cargo de un administrador, que por lo general, es un Ingeniero comercial o un Economista con conocimiento de la legislación actual. Igualmente es importante dentro de la gestión municipal, la administración tributaria, la cual se encarga de la determinación y recaudación de los tributos y demás ingresos establecidos

en las Ordenanzas de impuestos municipales; esta administración comprende desde los procesos de registros catastrales, determinación de montos por pagar, desarrollo de los procesos de cobro y recaudación de la obligación tributaria, hasta las acciones de fiscalización y control de morosos; y otras sanciones a fin que se cumpla con las obligaciones legales establecidas.

Para el cumplimiento de lo establecido en cada Ordenanza de impuestos municipales, la administración de gestión es uno de los sistemas de control formalizado por excelencia, que según Amat, J. (1995:4) **“puede utilizarse para facilitar el proceso de control, a través de la elaboración y confección del presupuesto, el proceso de planificación, del cálculo y el análisis de las desviaciones”**.

Por consiguiente, con el diseño y formulación de los objetivos junto a la elaboración del presupuesto, se señala las bases de acción a seguir por los miembros de la organización, motivándoles así a contribuir al logro de lo establecido, todo esto mediante el análisis de desviaciones para conocer los resultados obtenidos.

La utilidad de la administración de Gestión como instrumento de control, requiere que se tenga en cuenta el contexto en el que ella opera. Por ende, la administración de Gestión debe diseñarse de forma coherente con las personas que componen la organización, su cultura y su entorno, especialmente, debe estar vinculado a la estrategia y a la estructura organizativa.

La administración de Gestión, según **Ripoll y Balada (1994)**, **puede entenderse desde el punto de vista funcional o instrumentalista, como la administración de las operaciones del gobierno y de los particulares que tengan a su cargo la administración de recursos**

públicos, permite medir, registrar y evaluar en términos monetarios, las operaciones, programas y proyectos; así como los costos de las funciones llevadas a cabo por las entidades u organismos que integran el gobierno y las que ejecutan los particulares con los recursos públicos.

Así, el fin primordial de la administración de Gestión según Cervera, M. y Romano¹, J. (2003:55) es: Proporcionar en forma oportuna la información financiera, económica y social que proviene del uso de los recursos públicos cuando se ejecutan los planes, programas, proyectos y actividades, a efecto de que se puedan tomar decisiones acertadas, eficientes, eficaces y económicas, de acuerdo con los principios de la función administrativa en procura de los fines y finalidades del Municipio”.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En función de lo expuesto se formula esta interrogante.

¿Cómo es la aplicabilidad de la Administración de Gestión como herramienta del control presupuestario en el Gobierno Seccional del Cantón Babahoyo?

1.4.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL PROBLEMA EXPUESTO

Para realizar esta investigación es importante formularse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las causas de que no exista una administración de gestión que priorice las necesidades básicas que requiere el Gobierno seccional del Cantón Babahoyo en las áreas claves de operación y de servicios?

¿Qué efectos tiene sobre la estabilidad económica y de desarrollo de la ciudad el ver que el Gobierno seccional ejecuta un mal manejo empresarial?

¿Qué tipos de elementos internos administrativos y de gestión en la selección del Recurso humano idóneo en el Gobierno Seccional originan sus fracasos?

¿Qué medidas preventivas hay que tomar para solucionar el poco control que se le da a la escasa administración de los recursos públicos que históricamente han sido mal utilizados en los Gobiernos seccionales de turno en la ciudad de Babahoyo?

¿Quién o quienes ocasionan esta mala selección de procesos administrativos en el Gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo provocando malos manejos y despilfarro de los recursos?

1.5. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar un modelo genérico de Administración de Gestión Presupuestaria que permita integrar y organizar a las áreas claves del Gobierno Municipal de la ciudad de Babahoyo sobre la base de los procesos aplicados para lograr resultados eficientes y a largo plazo.

Objetivos Específicos:

- Identificar los elementos que puedan contribuir a mejorar la eficiencia de la administración de gestión presupuestaria en el Gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo
- Desarrollar una metodología en base a los procesos de gestión presupuestaria para lograr su adaptación a los departamentos

operativos y de servicios que tenga el Gobierno seccional del cantón Babahoyo

- Comprobación de la validez del modelo de gestión presupuestaria para los sistemas logísticos y de control que tenga el Gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo.

1.6 Justificación

La investigación permite explorar un campo de conocimiento e interés para el Administrador, como es la Administración de Gestión en el Gobierno seccional del Cantón Babahoyo, a partir de la cual se tendrá la disponibilidad de elementos de juicio para realizar propuestas que contribuyan a mejorar la gestión municipal. En la misma, se evidencia que a los administradores se les añade una nueva noción de responsabilidad, frente a los resultados obtenidos y no únicamente frente a la adecuación entre la actividad efectiva y la actividad prevista.

Por medio del estudio, profesionales y ejecutivos adscritos a cargos en la administración pública, pueden comprender la necesidad de adaptar programas y sistemas que consideren los mercados altamente competitivos que han desatado un proceso de innovación y de cambio de consecuencias imprevisibles. Es por ello que tanto en las Alcaldías como en otros organismos públicos, se debe concebir una nueva cultura a través de la cual han de tratar de adaptarse al nuevo entorno con el fin de maximizar las posibilidades de supervivencia.

Por ende, en estas organizaciones debe iniciarse un proceso tendente a reconsiderar los nuevos paradigmas administrativos y de gestión aplicados en cuestiones tales como: procesos de toma de decisiones, elaboración y presentación de la información económica, estructuras de control, entre otros, a fin de determinar aquella configuración en la estructura para maximizar el valor de sus actividades, y por ende el valor que recibe el público como benefactor de los servicios.

Actualmente, en el escenario político ecuatoriano se está manejando la noción de cambio y transformación de las estructuras gubernamentales lo que atañe por igual al municipio, por lo que realizar una investigación usando una metodología de tipo descriptiva, para estudiar la administración de Gestión en una entidad como en el Gobierno seccional del Municipio del Cantón Babahoyo para la obtención de información precisa y oportuna al respecto. De los resultados que se obtengan, se dispondrá de indicadores que fundamenten las acciones para el mejoramiento de esta práctica gubernamental.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

No existen registros de investigaciones anteriores a la aplicación de un modelo de gestión gubernamental para el gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo, sin embargo ponemos a consideración un texto interpretativo del tema.

La ejecución de modelo de gestión a nivel seccional en la ciudad de Babahoyo, surge de la necesidad de que en las instituciones públicas se la modernice administrativamente para mejorar su eficiencia ante la ciudadanía que siempre ha visto con malos ojos la gestión que algunos entes públicos realizan para desarrollar sus actividades en beneficio de la comunidad.

En efecto, la literatura relacionada con el desarrollo de un modelo de gestión seccional para la ciudad de Babahoyo, constituye uno de los factores decisivos a los que recurre el ciudadano para medir y evaluar la imagen de una institución pública.

Los estudios relacionados en el Gobierno Seccional de la ciudad de Babahoyo son relativamente actuales, aunque podemos encontrar un considerable número de instituciones que no alcanzan niveles altos de crecimiento institucional. Lo que genera desconfianza en la ciudadanía que ve como sus recursos son despilfarrados y canalizados en obras y servicios.

MISIÓN

Desarrollar métodos aplicables a la gestión del gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo para de esta manera fortalecer el crecimiento

organizacional por ende lograr los objetivos a un mediano plazo y que genere beneficios no solo a la ciudadanía sino a la comunidad en general.

VISIÓN

Lograr la eficiencia administrativa y organizacional del gobierno seccional para que de esta manera logre alcanzar a posicionarse como una de las instituciones públicas de mayor eficiencia

2.2. FUNDAMENTACION TEORICA

¿QUÉ ES LA GESTIÓN?

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

¿QUE ES CONTROL DE GESTIÓN?

Es un proceso que se establece en las dependencias y organismos de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de la administración municipal para vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la toma de decisiones.

Cumple un papel relevante en todas las acciones y programas que realizan las dependencias y organismos municipales, aporta las referencias e información en el cumplimiento de la actividad administrativa.

Características del Control de Gestión

Para cumplir con su cometido, el control de gestión debe reunir una serie de características, las mismas que se mencionan a continuación:

Participativo.- Involucra a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de las dependencias y organismos de la administración municipal.

Dinámico.- Representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.

Cuantitativo.- Verificar el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.

Cualitativo.- Identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.

Total.- Abarca todas las actividades programáticas y coyunturales de la administración municipal.

Elementos de la Gestión Municipal

La gestión municipal requiere de la interrelación e integración del esfuerzo humano con los recursos materiales y financieros dentro de un aparato administrativo. Los elementos que la componen son:

- La dirección Política y Administrativa
- Los recursos humanos, materiales y financieros, y
- La organización administrativa.

La dirección política y administrativa recae en el alcalde, quien conduce el funcionamiento del gobierno municipal; para ello ejerce facultades jurídicas, administrativas y políticas. Asimismo, determina las acciones que deberá realizar al aparato administrativo municipal. El elemento humano aporta el trabajo que es indispensable para el logro de los

objetivos municipales; los recursos materiales se constituyen por las instalaciones, maquinaria, equipo y materiales que se utilizan en la realización de actividades cotidianas. La conjunción de los recursos humanos con los materiales permite determinar los recursos financieros a ser utilizados en los planes y programas de trabajo del municipio.

Un manejo organizado y eficiente de estos recursos otorga mayores ventajas para la gestión de los gobiernos municipales. La organización administrativa representa el aparato administrativo de la gestión municipal, el mismo que comprende las diversas dependencias, organismos, sistemas y procedimientos administrativos con los que se realiza el quehacer institucional del cabildo.

Es importante señalar que la gestión municipal tiene como principal objetivo asegurar que las acciones, obras y servicios que se realicen, alcancen los mayores beneficios para la comunidad.

En la medida en que las demandas de la comunidad sean eficazmente atendidas por el gobierno municipal podrá obtener el reconocimiento y apoyo de los habitantes del municipio.

Instrumentos de Control de Gestión

El control de gestión se nutre de la información que proporcionan los responsables de las dependencias y organismos municipales; por esta razón, es necesario establecer un sistema que permita a través del uso de formatos y procedimiento efectuar el seguimiento, evaluación y control de las actividades programadas y emergentes.

Los formatos que se utilicen para el control de gestión deberán registrar y evaluar la información referente a:

- Nivel de trabajo; programa, subprograma, proyecto o actividad.
- Órgano responsable de las acciones.

- Calendarización y cumplimiento de metas.
- Unidad de medida, materiales y financieros utilizados en la ejecución de los programas.
- Avance físico de las obras.

Órgano responsable del Control de Gestión Municipal

Para el mejor funcionamiento del control de gestión municipal se requiere de un órgano responsable que desarrolle las funciones de supervisión, evaluación y control sobre el avance de los programas, proyectos o actividades; el correcto aprovechamiento de los recursos, y la aplicación exacta de las políticas sistemas y procedimientos administrativos establecidos por las autoridades y funcionarios municipales.

Este órgano puede ser la Contraloría Municipal, la Unidad de Planeación, Evaluación y Control, o la unidad Administrativa, que se les adscriban como funciones básicas las siguientes:

- Recabar la información de los organismos y dependencias administrativas, para conocer el grado de avance de los planes y programas a su cargo.
- Verificar periódicamente el estado físico de las obras públicas realizadas con recursos municipales y recursos de la federación y el estado, en el municipio.
- Identificar desviaciones en el cumplimiento de los planes y programas, proponiendo las medidas correctivas.
- Apoyar la toma de decisiones de los funcionarios municipales, mediante información periódica sobre el proceso y resultados del control de gestión.
- Verificar el cumplimiento por parte de los funcionarios municipales de la aplicación de las medidas correctivas acordadas.
- Recopilar, analizar y presentar la información requerida por el Alcalde municipal.

Cabe mencionar que el tamaño y complejidad del órgano responsable de control de gestión va a estar en función de la capacidad.

En caso en que no cuente con los recursos necesarios para el establecimiento y operación de estos órganos, las funciones de control de gestión las podrán realizar los siguientes servidores públicos municipales:

El alcalde municipal o secretario, en relación al funcionamiento de las dependencias y organismos municipales.

Lineamientos generales para la implantación del control de gestión

Tener un sistema de control de gestión representa una necesidad de los funcionarios municipales para contar con información oportuna y confiable que permita el adecuado conocimiento, análisis y evaluación de los programas, la detección de desviaciones; la corrección y reorientación de las actividades; y la oportuna toma de decisiones que asegure el debido cumplimiento de los planes, programas y actividades encomendadas a la administración municipal.

Para ello:

El alcalde municipal deberá determinar las políticas generales en materia de control de gestión.

El órgano responsable del control de gestión se encargará del seguimiento, evaluación y, en su caso comprobar los aspectos propuestos a las actividades programadas, mediante la información que le proporcionen las diversas dependencias y organismos administrativos responsables de la ejecución de los programas.

Las dependencias y organismos deberán proporcionar información clara, precisa y oportuna cuando lo solicite el órgano responsable del control de gestión.

El Proceso de Control de Gestión

El control de gestión como actividad permanente dentro de la administración municipal se desarrolla a través de varias fases o etapas, que son:

- Fijación de patrones de medida.
- Medición de resultados.
- Evaluación
- Aplicación de medidas correctivas.

Fijación de Patrones de Medida

Representa la etapa inicial del control de gestión y consiste en el establecimiento de patrones de medida, que servirán como punto de referencia entre lo programado y lo realizado. El patrón representa las metas establecidas mediante la planeación.

Medición de Resultados

Esta es una de las fases más características del control de gestión. Consiste en comparar los resultados reales obtenidos por la administración municipal con los objetivos y metas que estaban previstas. La información que se recabe en esta etapa debe ser clara, precisa, oportuna y completa.

Evaluación.

Consiste en el estudio crítico de los resultados obtenidos contra lo esperado. En esta etapa se analizan las causas de las desviaciones en los planes y programas de trabajo y se proponen alternativas de solución.

Aplicación de Medidas Correctivas. Son los ajustes que se deberán hacer a los planes y programas que desarrollan las unidades administrativas del ayuntamiento, de conformidad con las desviaciones

observadas en la etapa de evaluación, para actualizar los programas a partir de nuevos lineamientos y objetivos.

En esta etapa es muy importante la toma de decisiones, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas.

Tipos de control

El control de gestión municipal se apoya en controles y operativos, tales como:

- Control jurídico.
- Control administrativo
- Control contable.
- Control de avance físico y financiero.

Control Jurídico

Le corresponde la vigilancia que las autoridades municipales llevan a cabo para asegurar la correcta aplicación de las leyes y disposiciones reglamentarias en la gestión municipal.

Control Administrativo

Verifica que todos los trabajos y tareas se ejecuten con los métodos y procedimiento administrativos establecidos. Lo realizan los funcionarios responsables de las diversas dependencias y organismos municipales.

Control Contable

Comprende la inspección cotidiana de las cuentas públicas del municipio, de acuerdo con los sistemas de contabilidad establecidos por la tesorería y autoridades municipales.

Control Físico Y Financiero. Consiste en una verificación detallada sobre el avance físico y financiero de las obras públicas municipales, para

conocer el cumplimiento de las metas y el monto real del gasto ejercido en relación con el autorizado.

La coordinación en el Control de Gestión

Para el mejor funcionamiento del control de gestión, el alcalde o en su caso el órgano responsable, deberá establecer los mecanismos de coordinación pública municipal.

Coordinación Interna

Es aquella que se establece con las dependencias, organismos y autoridades auxiliares del ayuntamiento para unificar criterios, dar coherencia al seguimiento físico y presupuestal, evaluar resultados, proponer medidas correctivas y proporcionar la asesoría e información necesaria sobre el cumplimiento de los programas y actividades del gobierno municipal.

Coordinación Externa

La coordinación hacia el exterior se manifiesta con diversas instancias:

Con las dependencias y organismos del gobierno estatal y federal, en cuanto al seguimiento y evaluación del cumplimiento de obras públicas municipales financiadas con recursos estatales o federales.

Con la población, para atender las sugerencias y propuestas que presente la ciudadanía sobre la realización de obras o prestación de servicios o bien, en contra de aquellas acciones de servidores públicos que lesionen intereses colectivos.

¿QUÉ OBJETIVOS PERSIGUE LA EMPRESA?

El cabildo municipal especialmente el de Babahoyo tiene como meta principal que los servicios que presta a sus mandantes o colectividad debe satisfacer sus necesidades básicas obteniendo de ellos el respaldo

total por su gestión en el gobierno seccional. Además que las metas trazadas por la dirección sean cuantificables, claras y alcanzables al elaborar un presupuesto que es la base para el desarrollo de las obras prioritarias. Proponer también un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluando sus efectos sobre la administración municipal.

Las empresas del sector privado tienen por lo general objetivos similares:

- Obtención de beneficios(pero ¿cuántos?)
- Aumentando su tamaño (¿cómo?, ¿Invirtiendo parte de sus beneficios?, ¿Pidiendo prestadas grandes sumas de dinero? ¿Comprando otras empresas?)
- Sobreviviendo(¿A expensas de la competencia? ¿En colaboración con ella?)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

DEFINICIONES:

Administración. Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Aranceles. Es el impuesto o gravamen que se aplica a los bienes, que son objeto de importación o exportación. El más extendido es el que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes, también pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro. Cuando un buque arriba a un puerto aduanero, un oficial de aduanas inspecciona el contenido de la carga y aplica un impuesto de acuerdo a la tasa estipulada para el tipo de producto. Debido a que los bienes no pueden ser nacionalizados (incorporados a la economía del territorio

receptor) hasta que no sea pagado el impuesto, es uno de los impuestos más sencillos de recaudar, y el costo de su recaudación es bajo. El contrabando es la entrada, salida y venta clandestina de mercancías sin satisfacer los correspondientes aranceles.

Asesoría Jurídica Municipal. Es ejercer la representación legal de la Municipalidad conjuntamente con el Alcalde. Este órgano administrativo está representado por la Directora o Director de Asesoría Jurídica.

Autónomo. El término autónomo puede referirse a, aquello que goza de autonomía o independencia en sus actividades o decisiones

Cedula Presupuestaria. Asignación saldo por partida denominación inicial reformas codificado devengado devengar ingresos corrientes.

Cobranzas Coactivas. Es el procedimiento que emplea la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria) para exigir al contribuyente con sus deudas tributarias pendientes de pago. El procedimiento se inicia con la notificación de la Resolución de Ejecución Coactiva (REC).

Conciliación Tributaria. El proceso de reforma tributaria obliga a la administración de las empresas a realizar una revisión detallada sobre los ajustes que la normativa legal permite para efecto de establecer la base imponible y el impuesto a la renta del ejercicio, en base a la depuración de los ingresos y la aplicación de lo que se conoce como conciliación tributaria.

Conciliación Bancaria. La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario.

Las empresas tiene un libro auxiliar de bancos en el cual registra cada uno de los movimientos hechos en una cuenta bancaria, como son el giro

de cheques, consignaciones, notas débito, notas crédito, anulación de cheques y consignaciones, etc.

El proceso de verificación y confrontación, es el que conocemos como conciliación bancaria, proceso que consiste en revisar y confrontar cada uno de los movimientos registrados en los auxiliares, con los valores contenidos en el extracto bancario para determinar cuál es la causa de la diferencia.

Control. Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

Controlar: Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

Control Presupuestario: Medio para mantener el plan de operaciones dentro de sus límites razonables. Mediante este se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se da a la administración la posibilidad de tomar medidas correctivas.

Control de Gestión: Es aquel que se practica con la finalidad de juzgar, además de la legalidad, la eficiencia y la eficacia del cómo se realizó el acto administrativo.

Convenios. Un convenio es un acuerdo de voluntades, una convención o un contrato. Puede referirse más específicamente a:

- Un convenio colectivo de trabajo entre los representantes de empleados y empleadores acerca de las condiciones laborales.

Un convenio entre el deudor y sus acreedores para evitar o alzar una quiebra.

Coordinar: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Departamentalización: Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

Desarrollo organizacional: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Dirección. Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.

Dirigir: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

División del Trabajo: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Ejecutar. Colocar en marcha los planes.

Estrategia. En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Evaluar. Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines: Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Fiscalización. La administración de los procesos de control y fiscalización emisión de sanciones administrativas, ejecución coactiva no tributaria y velar por el cumplimiento de las disposiciones municipales. Promover la cultura de la transparencia en el sector municipal, a través del trabajo permanente con las autoridades municipales y la progresiva habilitación de la ciudadana en el ejercicio de su derecho de acceso a la información pública.

Flujograma. Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

Foda. Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Formulario. Documento impreso que contiene información estructurada fija sobre un determinado aspecto, para ser complementada con

información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

Función. Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Gerencia. Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Gestión. Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar

Índice. Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.

Ley Orgánica de Régimen Municipal. Prescribe en su artículo 64 números 9 y 17, lo que son deberes y atribuciones del Concejo, determinando: "9. Decidir cuáles de las obras públicas locales deben realizarse por gestión pública municipal, bien sea directamente o por contrato o concesión, y cuales por gestión privada y, si es el caso autorizar la participación de la Municipalidad en sociedades de economía mixta". "17. Autorizar la constitución de empresas municipales en compañías de economía mixta para la prestación de servicios públicos". Estas prescripciones legales al parecer, dan cabida -en principio- a dichas personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro como Corporaciones y fundaciones pero en sentido jurídico no es así.

Logística. Explica el proceso de cómo se han de llegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. Además se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

Macroanálisis Administrativo. Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

Manual. Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de Funciones. Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

Manual de Organización. Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de Políticas. Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

Manual de Procedimientos. Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujograma).

Manual de Puestos. Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una

determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Meta. Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

Método. Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

Microanálisis Administrativo. Estudio minucioso de una institución o de un órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta, para asegurar su congruencia con las funciones del Estado y con las demandas de la población.

Municipio. Un municipio es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias, que puede hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea. El municipio está compuesto por un territorio claramente definido por un término municipal de límites fijados y la población que lo habita.

Objetivos. Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicos: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Ordenanza Municipal. Ordenanza es un tipo de norma jurídica que se incluye dentro de los reglamentos, y que se caracteriza por estar subordinada a la ley.

El término proviene de la palabra "orden", por lo que se refiere a un mandato que ha sido emitido por quien posee la potestad para exigir su cumplimiento. Por este motivo, el término ordenanza también significa mandato.

Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Organización. Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.

Personal. El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.

Plan. Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planificación. Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

Plan Anual Operativo. Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

Planificación Administrativa. Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

Planificación Socioeconómica. Proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de recursos escasos, para alcanzar objetivos y metas sociales y económicas en un tiempo y espacio predeterminados.

Política. Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar

sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Proveeduría Municipal. Realizar de manera eficiente y eficaz aquellas acciones pertinentes a los procesos de contratación administrativa y administración de bienes de las diferentes instancias de la institución, sujetándose a la normativa vigente, principios y procedimientos establecidos en la Ley de Contratación Administrativa, su Reglamento y legislación conexas.

Presupuesto. Herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones formuladas por la alta administración, cuyo fin es colocar a la organización en un determinado nivel durante cierto período.

Presupuesto. Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Representatividad. El Gerente es la “personalidad” que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras.

Síndico municipal. Es el encargado de vigilar y defender, los intereses municipales y representar jurídicamente al ayuntamiento así como vigilar el manejo de la gestión de la hacienda Municipal, ocasionalmente realiza funciones de Auxiliar del Ministerio Público. En Resumen, por su función como defensor de los intereses municipales y procurar la justicia y legalidad, podemos afirmar que el Síndico es el Abogado del Municipio.

El Síndico auxiliará al Ayuntamiento, en el estudio, planeación y despacho de los asuntos relativos a la vigilancia, fiscalización y control de los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de la Administración Pública Municipal, así como lo relativo a la Manifestación Patrimonial y Responsabilidades de los Servidores Públicos. Deberá asegurar que el

desempeño de los servidores públicos, se realice en términos de legalidad, fortaleciendo la estructura que soporta el funcionamiento del Sistema Municipal de Control y Evaluación Gubernamental.

Tasas. Es un tributo cuyo hecho imponible consiste en la utilización privativa o el aprovechamiento especial del dominio público, la prestación de servicios o la realización de actividades en régimen de derecho público que se refieran, afecten o beneficien de modo particular al obligado tributario, cuando los servicios o actividades no sean de solicitud o recepción voluntaria para los obligados tributarios o no se presten o realicen por el sector privado.

Transferencia de atribuciones. Es el proceso que transferir recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la República y la titularidad de competencias administrativas del Poder Ejecutivo a los gobiernos locales, para contribuir al proceso de descentralización territorial del Estado.

DISTINTAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La forma más simple es la figura del **propietario** ,quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar.

Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas.

Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma.

Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos.

Este tipo de negocio es adecuado para pequeños comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial decrecimiento a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una **SOCIEDAD**, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual. Por desgracia estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de responsabilidad limitada que permitió la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o partícipes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial. Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien.

Por esta **no responsabilidad**, la Ley les exige por el contrario llevar un control permanente de la gestión a través de la Contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su disposición.

De hecho, todas las empresas privadas, incluyendo las de responsabilidad limitada tienen la obligación de presentar en el Registro Mercantil Central las cuentas anuales para su pública consulta, por parte de quien lo requiera.

Otras empresas, cuyas acciones puede adquirir el público en general, deben publicar sus cuentas en un completo informe anual. Está claro que en cuanto una empresa adquiere la capacidad de manejar importantes fondos de dinero, sus responsabilidades son mucho mayores. Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas

anteriormente llamadas **Cooperativas**, donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Los Directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra.

Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos.

MARCO JURÍDICO DEL CONTROL DE GESTIÓN

Las disposiciones legales y administrativas que fundamentan y legitiman la gestión municipal y su control son un conjunto de leyes, reglamentos y disposiciones de carácter general específico, dentro de las cuales podemos señalar las siguientes:

- Constitución política
- Ley de Responsabilidad de los Servidores Públicos de los Estados y Municipios.
- Plan Nacional de Desarrollo.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

2.4 HIPÓTESIS

Hipótesis General

- Se Comprobara la aplicabilidad del modelo de administración de gestión como herramienta de control presupuestario en el Gobierno seccional del Municipio de Babahoyo para establecer si es factible o no su uso y que resultados pueden ofrecer.

Hipótesis Específicas

- Se verificara que los elementos del modelo de gestión administrativa presupuestaria que se vayan a aplicar en el Gobierno Seccional del cantón Babahoyo sea los idóneos para desarrollar una eficiente labor dentro del municipio.
- Demostrar que en base a los instrumentos de control presupuestario utilizados por el modelo de gestión administrativa se llegara a se llegara a cumplir con las metas y objetivos municipales
- Con la validación del modelo de gestión presupuestaria se comprobará si las técnicas de la administración aplicadas al control y ejecución de los sistemas logísticos funcionan eficientemente para el Gobierno Seccional del Cantón Babahoyo

2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.

Variable Independiente:

Administración de gestión

Variables Dependientes

Variable Dependiente1:

Control Presupuestario

Variable Dependiente 2: Desarrollo de un Modelo de Administración de Gestión

CAPITULO III

3. Tipo y Diseño de Investigación

Los tipos de investigación que utilizaré en el desarrollo de mi trabajo investigativo son:

- Según su finalidad.

La investigación será aplicada, porque, va a la confrontación de la teoría en utilizar la información para el mejor manejo de la administración seccional en la ciudad de Babahoyo. Estudiando los problemas concretos bajo circunstancias y características concretas. Utilizando los resultados obtenidos para mejorar el estándar de competitividad y satisfacción de los organismos de control.

- Según su objetivo gnoseológico.

Será explicativa, en cuanto la situación problemática a ser analizada y descrita, debe develarse la explicación del por qué existe actualmente el desconocimiento en la utilización correcta de la administración de gestión.

- Según su contexto.

Es una investigación de campo dado que la investigación se realiza en el medio donde se suscita la situación problemática actual, en las personas naturales y jurídicas de la ciudad de Babahoyo.

- Según el control de las variables.

Es no experimental fundamentada en que el fenómeno observado y analizado forma parte del ciclo operativo diario del

manejo de la administración de gestión en el gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo.

- Según la orientación temporal.

La investigación será longitudinal.

- Según su perspectiva general.

La investigación se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa

3.1 Métodos de Investigación

Para el desarrollo de mi investigación emplearé los siguientes métodos:

Métodos Teóricos:

- **Método histórico-lógico.** Se analizará la mala administración seccional en los últimos 10 años en lo que respecta a la gestión por resultados que desarrollan en la ciudad de Babahoyo.
- **Método Analítico-Sintético.** Se analizarán los eventos antes mencionados, de manera que separaremos el todo en sus partes para efectuar relaciones entre los factores y después hacer una síntesis.
- **Método Inductivo-Deductivo.** Se realizará un análisis desde una situación particular a una situación general.

Método Empírico.

Se utilizará la observación para visualizar cuidadosamente la problemática en cuanto a la deficiente administración por gestión, y poder obtener la información de la realidad actual de los distintos departamentos que constituyen el gobierno seccional de Babahoyo.

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número empleados encuestados del Gobierno Seccional del cantón Babahoyo	645
TOTAL	645

Fuente: Municipio del cantón Babahoyo.

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1) + 1}$$

En donde:

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

Desarrollo de la muestra:

$$n = \frac{645}{\frac{645}{0.0025(644)+1}}$$

$$n = \frac{645}{2291}$$

$$n = 6.725$$

n = 261

3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Fuentes de información

Se utilizarán dos tipos de fuentes de información:

a) Fuente primaria.

Entrevistas a los empleados y autoridades del gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo.

b) Fuente secundaria (bibliográfica- linkografía)

Para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se asistió a bibliotecas y otros centros de documentación como la Biblioteca General de la Universidad Técnica de Babahoyo, Cámara de Comercio de Babahoyo, SRI, Gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo Internet (recopilación de teoría en general y temas relacionados con el presente trabajo).

Técnicas para la recolección de la información

Se utilizarán dos tipos de técnicas:

a) Estudio documental, que consistirá en el análisis de la bibliografía relacionada con mi tema de investigación.

b) Entrevista personal utilizado un cuestionario estructurado.

Procedimiento

Los resultados de la investigación se presentaran en tablas y cuadros estadísticos, los que se realizaran por medio de un programa especialmente diseñado en Microsoft Excel y la redacción del texto se realizará en Microsoft Word.

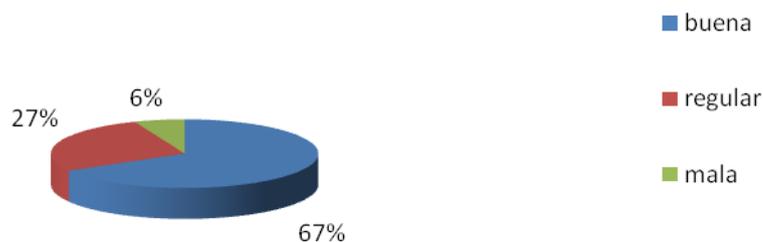
3.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

La tabulación de los datos y obtención de los resultados se realizará por medio de un programa informático en Microsoft Excel, utilizaremos pruebas no paramétricas.

ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO SECCIONAL DEL CANTON BABAHOYO

1. ¿Qué opina de la gestión administrativa municipal	Datos	%
buena	174	67
Regular	71	27
Mala	16	6
Total	261	100

¿Qué opina de la gestión administrativa municipal?



Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

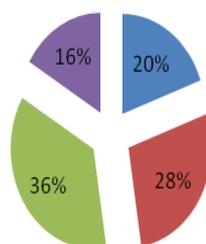
Análisis de Datos

Según la opinión de los encuestados sobre la gestión municipal el 67% opina que es buena, el 27% que es regular y el 6% que es mala

2. De los siguientes departamentos seccionales cual cree que es el más eficiente	Datos	%
Finanzas	51	20
Contabilidad	73	28
Catastro	94	36
Administración	43	16
Total	261	100

¿De los siguientes departamentos seccionales cual cree que es el mas eficiente?

■ finanzas ■ contabilidad ■ catastro ■ administración



Elaborado por : Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

De lo analizado el encuestado opina que el departamento más eficiente en el gobierno seccional es el de catastro con el 36%, con el 28% el de contabilidad, con el 20% el de finanzas y con el 16% el de administración

3 ¿Aprobaría la gestión municipal en los últimos años?	Datos	%
Si	82	31
No	179	69
Total	261	100



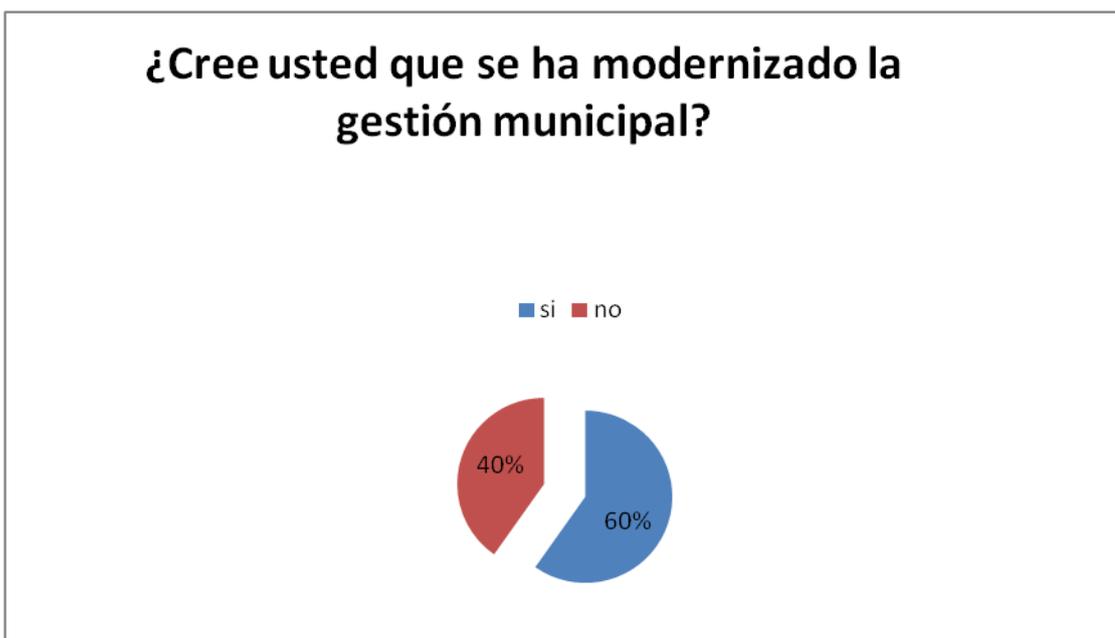
Elaborado por: Angela Cabrejo

Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

Si aprobarían la gestión municipal el 31% opino que si; mientras que el 69% opino que es pésima.

4. ¿Cree usted que se ha modernizado la gestión municipal?	Datos	%
Si	156	60
No	105	40
Total	261	100

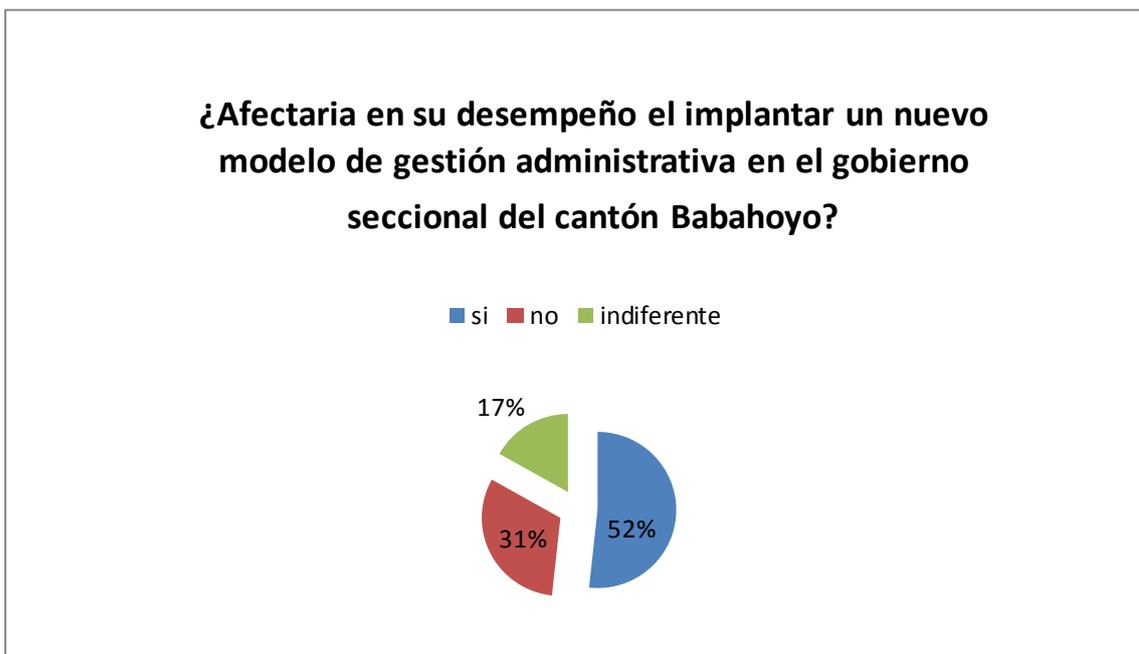


Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

El 60% de los encuestados opina que si se ha modernizado la gestión municipal, mientras que el 40% considera que no hay modernización.

5. ¿Afectaría en su desempeño el implantar un nuevo modelo de gestión administrativa en el gobierno seccional del cantón Babahoyo?	Datos	%
Si	135	52
No	82	31
Indiferente	44	17
Total	261	100

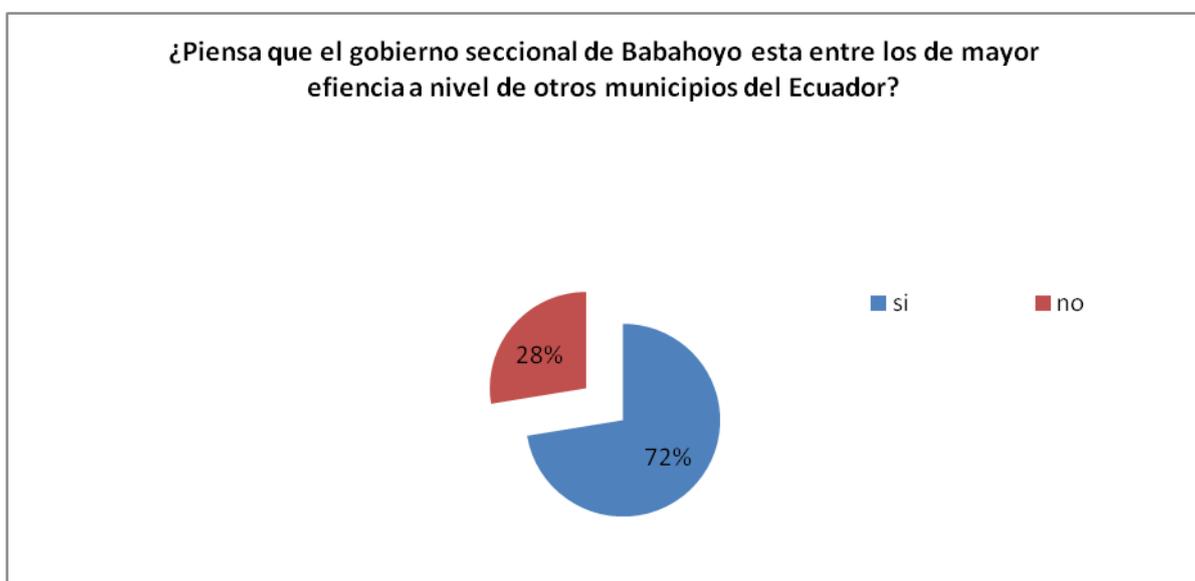


Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

Se preguntó si afectaría en su desempeño en implantar un nuevo modelo de gestión administrativa el 52% opino que si afectaría, mientras que el 31% considero que no y para el 17% le era indiferente

6 ¿Piensa que el gobierno seccional de Babahoyo está entre los de mayor eficiencia a nivel de otros municipios del Ecuador?	Datos	%
Si	189	72
No	72	28
Total	261	100



Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

El 72% opina que el gobierno seccional del cantón Babahoyo está entre los mejores en su gestión municipal, mientras que el 28% opina que está entre los últimos.

7.¿Cuál cree que son los errores en la gestión municipal?	Datos	%
Corrupción	58	22
Politiquería	142	55
Piponasgo	61	23
Total	261	100



Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

El 22% de los encuestados opino que la corrupción es uno de los graves errores, mientras que el 55% considera que es la politiquería y para el 23% es el piponazgo.

8. ¿Qué es lo mejor que ha visto en la gestión Administrativa del Gobierno Seccional del cantón Babahoyo?	Datos	%
El asfaltado de todas las calles de Babahoyo	196	75
La terminación de obras turísticas malecón y parques	65	25
Total	261	100

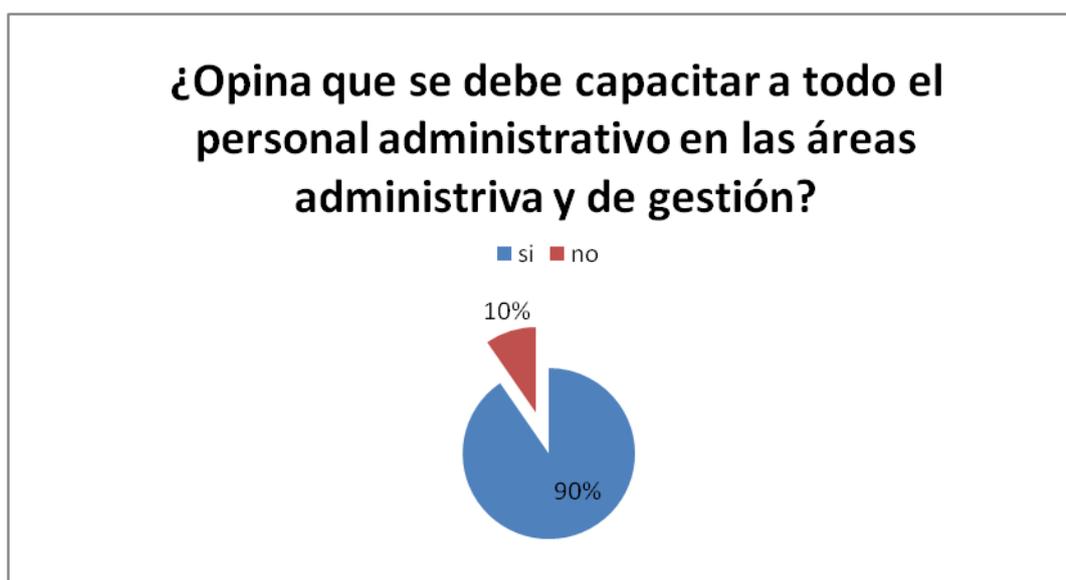


Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

El 75% de los encuestados opina que el asfaltado de las calles es lo mejor que ha visto de la gestión municipal, mientras que el 25% de los encuestados considera que la terminación de obras turísticas del malecón y parques

9. ¿Opina que se debe capacitar a todo el personal administrativo en las áreas administrativa y de gestión?	Datos	%
Si	236	90
No	25	10
Total	261	100

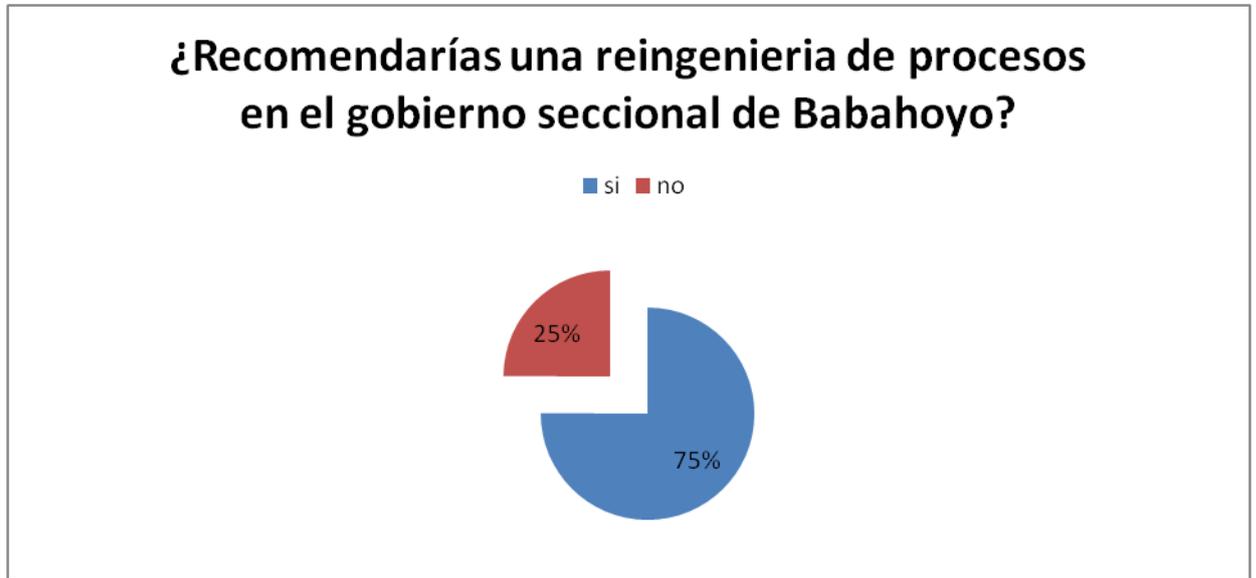


Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

El 90% de los encuestados considera que si se debe capacitarse a todo el personal en las áreas administrativas y de gestión, mientras que el 10% opina que es innecesario destinar recursos a un personal que se lo capacita frecuentemente

10. ¿Recomendarías una reingeniería de procesos en el gobierno seccional de Babahoyo?	Datos	%
Si	196	75
No	65	25
Total	261	100



Elaborado por: Angela Cabrejo
Fuente: Municipio de Babahoyo

Análisis de Datos

El 75% considero recomendable aplicar una reingeniería de procesos en la gestión administrativa del consejo cantonal de Babahoyo, mientras que el 25% opino que no recomendaría realizarla en los actuales momentos.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Según la opinión de los encuestados sobre la gestión municipal el 67% opina que es buena, el 27% que es regular y el 6% que es mala.

De lo analizado el encuestado opina que el departamento más eficiente en el gobierno seccional es el de catastro con el 36%, con el 28% el de contabilidad, con el 20% el de finanzas y con el 16% el de administración.

Si aprobarían la gestión municipal el 31% opino que SI, mientras que el 69% opino que es pésima.

El 60% de los encuestados opina que si se ha modernizado la gestión municipal mientras que el 40% considera que no hay modernización.

Se pregunto si afectaría en su desempeño en implantar un nuevo modelo de gestión administrativa el 52% opino que si afectaría mientras que el 31 considero que no y para el 17% le era indiferente.

El 72% opina que el gobierno seccional del cantón Babahoyo está entre los mejores en su gestión municipal mientras que el 28% opina que está entre los últimos.

El 22% de los encuestados opino que la corrupción es uno de los graves errores, mientras que el 55% considera que es la politiquería y para el 23% es el piponazgo.

El 75% de los encuestados opina que el asfaltado de las calles es lo mejor que ha visto de la gestión municipal, mientras que el 25% de los encuestados considera que la terminación de obras turísticas del malecón y parques.

El 90% de los encuestados considera que si se debe capacitar a todo el personal en las áreas administrativas y de gestión, mientras que el 10%

opina que es innecesario destinar recursos a un personal que se lo capacita frecuentemente.

El 75% considero recomendable aplicar una reingeniería de procesos en la gestión administrativa del consejo cantonal de Babahoyo, mientras que el 25% opino que no recomendaría realizarla en los actuales momentos.

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL MODELO GENERICO DE ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA PARA EL GOBIERNO SECCIONAL DEL CANTON DE BABAHOYO

4.1 Introducción

La propuesta va dirigida para ver si se puede implementar un método que aplique una metodología de organización municipal en todos los departamentos del gobierno seccional de la ciudad de Babahoyo. Observaremos la resistencia de los empleados al cambio en la institución y la propia resistencia de la Dirección del gobierno seccional a cualquier cambio que se le proponga por parte de aquellos. Y también, las distintas técnicas para superar esta resistencia a mejorar.

En los momentos actuales, los cambios más significativos que se producen en las instituciones públicas es producto de nuevos desafíos que tienen como finalidad transparentar el servicio y mejorar la imagen de la institución ante la ciudadanía.

Las autoridades que manejan las instituciones públicas en este caso la señora alcaldesa de la ciudad de Babahoyo, como personas prácticas que son, no aceptan las teorías científicas y solas las implementan cuando les parece prudente y adecuado para sus intereses y necesidades institucionales, con la incorporación de planes que aumenten la participación y/o enriquezcan el trabajo.

Desarrollar planes y programas que brinden a la ciudadanía un sentido de crecimiento como ciudad, pero todo eso se podría estar logrando aplicando un buen manejo de los recursos y partidas asignadas a cada gobierno seccional

4.2 Objetivos

Objetivo General.

Desarrollar un modelo de Administración de Control Presupuestario que permita agilizar los procesos en las principales áreas del cabildo, rompiendo los paradigmas tradicionales y adopte cambios capaces de transformar a la municipalidad de Babahoyo en una de las primeras instituciones que estén a la vanguardia en la eficiencia de gestión.

Objetivos Específicos.

- Crear normativas actuales de gestión presupuestaria que impulsen las metas de la institución a corto, mediano y largo plazo.
- Mejorar la operatividad y canalización correcta del presupuesto del gobierno seccional de Babahoyo a través de la puesta en marcha de modelos de gestión que cambie todos los esquemas, haciendo posible que el municipio se modernice.

4.3 FUNDAMENTACION TEORICA

¿QUÉ ES EL PRESUPUESTO MUNICIPAL?

El Presupuesto Municipal es la expresión monetaria del conjunto de actividades, programas, decisiones y determinaciones que se contratan u otorgan en la Municipalidad y que se realizarán durante el período señalado

El presupuesto municipal, éste es la estimación de todas las actividades que considera el Plan Comunal de Desarrollo. Cuando se formula el presupuesto deben examinarse los gastos involucrados, así como las políticas para generar ingresos de manera que no existan grandes variaciones entre el presupuesto inicial y el presupuesto final. El presupuesto debe ser considerado como un verdadero sistema de planeación y control.

TIPOS DE PRESUPUESTO

1. Presupuesto por Programa
2. Presupuesto por Centro de costos
3. Presupuesto por la naturaleza del gasto

Tiene como característica la uniformidad y estandarización de las cuentas en que se agrupan los diferentes tipos de gastos e ingresos de todas las municipalidades del país.

Permite efectuar análisis de comportamiento a través de los años en una municipalidad ya que la estructura de ingresos y gastos no cambia.

CLASIFICACION POR OBJETO O NATURALEZA DEL GASTO

Corresponde al ordenamiento de las transacciones presupuestarias de acuerdo con su origen, en lo referente a los ingresos, y a los motivos que se destinen los recursos, en lo que respecta a los gastos. Contiene las siguientes divisiones:

- Subtítulo: agrupación de operaciones presupuestarias de características o naturaleza homogénea, que comprende un conjunto de Ítem.
- Ítem: representa un motivo significativo de ingreso o gasto.
- Asignación: corresponde a un motivo específico del ingreso o gasto.

ESTADOS DEL PRESUPUESTO

El presupuesto al momento de su formulación o presupuesto inicial:

Cuando se formula un presupuesto se cuenta con un conjunto de ingresos estimados y con otro grupo de gastos estimados, todos ellos correspondientes a los programas y planes anuales.

El presupuesto una vez finalizado el ejercicio o el presupuesto ejecutado: Corresponde al registro de todos los actos ocurridos durante al año y que

derivaron en ingresos o gastos para la municipalidad. En otras palabras, es el resultado final, en términos financieros, del plan y de los programas que ejecutó la municipalidad.

El presupuesto durante el ejercicio: Corresponde a cualquier momento del año, distinto al 1 de enero y 31 de diciembre. Desde que se inicia el año, comienza a registrarse en el presupuesto el ingreso diario, así como los gastos que se efectuaron.

La diferencia entre el presupuesto inicial y el monto ejecutado se denomina saldo presupuestario.

EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO

El presupuesto debe estar en todo momento, completamente financiado. En otras palabras, la suma de los ingresos esperados debe coincidir con los gastos proyectados.

Ingresos Municipales > Gastos Municipales-> Superávit Presupuestario

Ingresos Municipales = Gastos Municipales->Equilibrio Presupuestario

Ingresos Municipales < Gastos Municipales->Déficit Presupuestario

PREPARACION Y APROBACION DEL PRESUPUESTO

La elaboración del presupuesto es una operación en la cual participan todos los niveles de la administración. Es un proceso de planeación y de análisis detallados en las que las principales unidades municipales deben participar.

El presupuesto debe ser aprobado por el Concejo. De acuerdo a la Ley de Municipalidades, el cronograma para tratar el presupuesto es el siguiente:

I ^a semana de Octubre	7/10 al 14/12	Antes del 15 de diciembre
La alcaldesa presenta al Concejo Municipal, para su aprobación, el Plan Comunal y el Presupuesto Anual.	El Concejo discute el Plan y el Presupuesto. Respecto de esta última consulta propone y sugiere cambio o modificaciones.	El Concejo debe aprobar el Presupuesto, debidamente financiado, que regirá para el año siguiente.

El presupuesto es una de las materias que permanentemente está sometida a observación por parte de la Contraloría, de los concejales, de los propios directivos municipales, etc. Dado que se trata de una materia delicada y de gran sensibilidad, tiene referencias y dictámenes específicos por parte de la Contraloría, por ejemplo, los referidos a las modificaciones de presupuesto. En definitiva, el presupuesto puede ser modificado las veces que sea necesario durante el ejercicio.

Facultades del Concejo en las Modificaciones Presupuestarias. El Concejo, al aprobar el presupuesto, debe velar porque en él se indiquen los ingresos estimados y los montos de los recursos suficientes para atender los gastos previstos, sin que pueda aumentar el presupuesto de gastos presentados por el alcalde, sino sólo disminuirlo, y modificar su distribución, salvo respecto de gastos establecidos por la ley o por convenios celebrados por el municipio. Corresponde al Concejo aprobar el Plan Comunal de Desarrollo y el Presupuesto Municipal, y sus modificaciones, así como los Programas de Inversión correspondiente.

Sistema de Control de Gestión / I



Desarrollo del Modelo Genérico de Administración Presupuestaria Pública seccional

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

En aplicación del modelo de gestión financiera consignado en los Principios del Sistema de Administración Financiera, para los propósitos consignados en la normativa técnica presupuestaria, las instituciones se organizarán en dos niveles: de dirección y operativo. El nivel de dirección lo realizará la Unidad de Administración Financiera, UDAF, con atribuciones relacionadas con la vigilancia de la aplicación de las políticas presupuestarias emitidas por el ente rector, aprobación de acciones presupuestarias de carácter operativo que tengan incidencia al nivel institucional y coordinación con el ente rector para todas las acciones presupuestarias que superen el ámbito de competencia institucional. Para facilitar la relación entre el nivel operativo y el de dirección, en los casos en que exista un gran número de unidades ejecutoras, las instituciones podrán integrar un nivel intermedio denominado Unidad Coordinadora que asumirá, por delegación, las atribuciones que defina la UDAF. El nivel

operativo estará a cargo de unidades ejecutoras que tendrán bajo su responsabilidad la administración de los presupuestos que les sean asignados. Para todos los fines, solo mantendrán presupuestos las unidades ejecutoras; sin embargo, el presupuesto institucional se expresará como un todo equivalente a la sumatoria de los presupuestos de las unidades ejecutoras, Los criterios para la definición de una unidad ejecutora dentro de una institución serán de naturaleza jurídica, conveniencia originada en la necesidad de un manejo separado, como en el caso de los recursos provenientes de créditos y asistencias técnicas no reembolsables, y como resultado de los procesos de desconcentración. Las empresas y organismos del régimen seccional autónomo definirán la estructura que más se adapte a sus necesidades específicas.

Principios Presupuestarios. Los presupuestos públicos se regirán bajo los siguientes principios:

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.

Gestión Presupuestaria por resultados

El presupuesto se basará en la metodología técnica de presupuestación por resultados sobre la base de programas identificados en estrecha vinculación a la planificación y en un horizonte plurianual.

Concepto. 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.

ELEMENTOS Y DEFINICIONES FUNDAMENTALES

Programación Presupuestaria

Definición. Se define como la fase del ciclo presupuestario en la que, sobre la base de los objetivos y metas determinadas por la planificación y la restricción Presupuestaria coherente con el escenario macroeconómico esperado, se define los programas anuales a incorporar en el presupuesto, con la Identificación de las metas de producción final de bienes y servicios, los recursos humanos, materiales, físicos y financieros necesarios, y los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad.

Cronograma de elaboración de la Proforma Presupuestaria

La Subsecretaría de Presupuestos elaborará hasta el 15 de enero de cada año el cronograma para la programación y formulación de la proforma del Presupuesto General del Estado para el siguiente ejercicio fiscal y la presentará para aprobación del Titular del Ministerio de Economía y Finanzas, MEF, a través de la Subsecretaría General de Finanzas. El cronograma se aprobará hasta el 31 de enero y contendrá:

Las actividades y tareas a ejecutarse desde la iniciación del proceso hasta la incorporación de los ajustes resueltos por el Congreso Nacional para la aprobación de la proforma presupuestaria.

Las fechas de inicio y término de las tareas identificadas con la asignación de los entes responsables de su ejecución.

Programación Presupuestaria global programación macroeconómica plurianual

Tiene como objetivo la elaboración de los escenarios presupuestarios de mediano y corto plazo que den como resultado las políticas presupuestarias concretas a ser aplicadas en un ejercicio fiscal.

Escenarios macroeconómicos plurianuales

La unidad administrativa del MEF responsable de la programación macroeconómica elaborará, durante el primer trimestre de cada año, el escenario macroeconómico para un horizonte de los próximos cuatro años con relación al ejercicio fiscal vigente, en función del análisis de las políticas y objetivos del Gobierno. El escenario macroeconómico para el primer año del cuatrienio constituirá obligatoriamente el escenario del que se determinarán las políticas presupuestarias para la programación anual de los presupuestos. De producirse cambios en el escenario del primer año, durante el proceso de programación presupuestaria, se actualizarán, al mismo tiempo las proyecciones de los escenarios de los tres años subsiguientes a efectos de contar permanentemente con un escenario plurianual de cuatro años, Para el cumplimiento de lo descrito, la referida unidad administrativa coordinará con la SENPLADES, el Banco Central del Ecuador y las entidades públicas que estime necesario.

Escenarios presupuestarios plurianuales

Consistente con la programación macroeconómica plurianual, cada año la Subsecretaría de Presupuestos del MEF elaborará y mantendrá actualizados los escenarios presupuestarios plurianuales para un horizonte de cuatro años que contendrán las proyecciones de ingresos, gastos y financiamiento del presupuesto coherentes con las metas de déficit/superávit y financiamiento establecidas en el escenario macroeconómico plurianual aprobado por el MEF.

Contenido

Los ingresos esperados para cada año del escenario presupuestario plurianual se sustentarán en su evolución previsible basada en las condiciones imperantes para su recaudación y captación así como los probables efectos de la aplicación de políticas, mejoras en la administración o reformas legales. Los gastos esperados contemplarán el efecto inercial de la aplicación de políticas específicas, los compromisos de gasto con incidencia plurianual resultado de decisiones adoptadas en períodos precedentes y los gastos identificables a la incorporación de nuevos programas definidos por el Gobierno; en particular, se incluirán los proyectos de inversión cuya ejecución trasciende un ejercicio fiscal anual y, por tanto, deban incluirse necesariamente en los ejercicios fiscales subsiguientes. Los requerimientos de financiación serán consistentes con las metas de déficit/superávit proyectadas para el presupuesto en el escenario macroeconómico aprobado y los límites de endeudamiento establecidos en el mismo. Para la determinación de los ingresos y gastos esperados se contará con la proyección actualizada que, para el mismo horizonte de tiempo, efectuará cada institución de los programas que requieran financiamiento del presupuesto.

Programación plurianual institucional

Las instituciones mantendrán una proyección actualizada de los requerimientos de los programas, actividades y proyectos bajo su manejo, igualmente para un horizonte de cuatro años, a fin de que sean consideradas en la formulación del escenario presupuestario plurianual. Para tal efecto, al 15 de abril de cada año, presentarán a la Subsecretaría de Presupuestos la citada proyección que se elaborará según los lineamientos de política que dicha Subsecretaría dará a conocer a más tardar el 5 del mismo mes. En los años de cambio de gobierno los plazos se referirán a las mismas fechas del mes de agosto. Cuando existan modificaciones al presupuesto del ejercicio fiscal vigente que impliquen

requerimientos o afectaciones en los años subsiguientes, las instituciones las incorporarán en la proyección presupuestaria actualizada plurianual. El escenario presupuestario plurianual, con la determinación del techo del Presupuesto General del Estado para el primer año que se utilizará para la programación de la proforma presupuestaria, será elaborado por la Subsecretaría de Presupuestos y puesto a conocimiento y consideración del Comité de las Finanzas, a través de la Subsecretaría General de Finanzas, en forma previa a la aprobación del Titular del MEF que se realizará hasta el 23 de abril de cada año, excepto en los años de cambio de gobierno en que se / trasladará al 23 de agosto.

Determinación de las Directrices Presupuestarias anuales política de Programación Presupuestaria

Sobre la base del escenario presupuestario plurianual aprobado, la Subsecretaría de presupuestos definirá las políticas que las instituciones deberán seguir para la elaboración de sus proformas presupuestarias. Las políticas versarán sobre el tratamiento de los ingresos, gastos, endeudamiento e inversión pública.

Fijación de Techos Presupuestarios Institucionales

En función del techo del presupuesto general del estado, aprobado por el Titular del MEF, la Subsecretaría de Presupuestos estructurará, sobre la base de los siguientes elementos, los techos presupuestarios a los que se regirán las instituciones que conforman dicho ámbito:

- Requerimientos de los programas presupuestarios contenidos en la programación plurianual actualizada remitida al MEF.
- Verificación de cumplimiento de las reglas macrofiscales en lo que concierne a los límites de crecimiento del gasto corriente e inversión pública, reducción anual del déficit no petrolero y del límite de la relación deuda/PIB.

- Cumplimiento de disposiciones legales relativas a montos mínimos de los presupuestos institucionales con relación al PIB;

Los techos presupuestarios se expresarán por sector/institución, por naturaleza económica y por fuentes de financiamiento y se comunicarán a cada institución junto con las Directrices Presupuestarias Anuales. El techo presupuestario para gastos de capital e inversiones se comunicará a la SENPLADES a fin de que realice el proceso de programación de la inversión pública en coordinación con la unidad administrativa del MEF responsable del tratamiento de las inversiones. El techo presupuestario asignado a una institución se distribuirá en cada una de las unidades ejecutoras bajo su dependencia, en función de los requerimientos que se determinen para los programas presupuestarios a incorporarse en las proformas. Dicha distribución será efectuada por la máxima instancia institucional.

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA INSTITUCIONAL

Vinculación Planificación Presupuesto

La programación presupuestaria institucional del Municipio de Babahoyo se sustentará en el plan plurianual para un horizonte de cuatro años que cada institución elaborará en consistencia con el plan plurianual del gobierno para el mismo período y en los planes operativos anuales que se formulen para su concreción. Los planes operativos constituirán el nexo que permitirá vincular los objetivos y metas de los planes plurianuales con las metas y resultados de los programas incorporados en el presupuesto. Para tal efecto, los objetivos y metas del plan plurianual se expresarán en objetivos y metas operativos de los planes anuales, de los que se definirán el conjunto de acciones necesarias y los requerimientos de recursos humanos, materiales, físicos y financieros para su consecución. Los requerimientos anuales de recursos se expresarán en las categorías presupuestarias definidas acorde con el marco metodológico de la presupuestación por resultados. Los responsables institucionales de la

planificación y de la programación presupuestaria establecerán los elementos comunes del plan operativo y los expresarán en las categorías programáticas que correspondan y verificarán que, en conjunto, se enmarquen en el techo presupuestario asignado para la elaboración de la proforma de la institución.

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

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.

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.

Elaboración y aprobación de las estructuras programáticas

La utilización de las categorías programáticas se expresará en la estructura programática que debe diseñarse para cada institución. En función de los requerimientos de aperturas programáticas que surjan de la vinculación de los planes operativos con la programación presupuestaria, las instituciones elevarán a la Subsecretaría de Presupuestos sus propuestas de apertura programática a fin de que sean analizadas y aprobadas. Para tal efecto se considerará principalmente que cumplan con las características y requisitos de las categorías programáticas. Durante el proceso de análisis de las proformas remitidas por las instituciones, la Subsecretaría de Presupuestos podrá incorporar programas, proyectos y actividades a las estructuras programáticas, en función de los requerimientos que surjan del proceso de análisis y validación.

Asignación de recursos a los Programas Presupuestarios

En función del plan operativo y del techo presupuestario señalado por el MEF, cada institución establecerá los montos para los programas a

incorporarse en las proformas presupuestarias y su distribución a cada unidad ejecutora. La institución verificará que la agregación de los montos asignados a las unidades ejecutoras dependientes para los diferentes programas no exceda el techo presupuestario señalado por el MEF. En el caso de exceder el techo asignado, reformulará las metas del plan operativo y ajustará la asignación de recursos hasta igualar al techo presupuestario. El ejercicio de programación culminará cuando los requerimientos de recursos para el cumplimiento de las metas del plan operativo sean coherentes con las asignaciones incorporadas en los programas **presupuestarios** de las proformas institucionales.

Programas que excedan los techos presupuestarios

En los casos en que los techos presupuestarios asignados por el MEF se determinen insuficientes para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo, las instituciones cursarán al MEF una exposición fundamentada de los requerimientos adicionales que contenga su detalle justificativo en términos de los objetivos, metas e indicadores de resultados, su vinculación con la programación plurianual institucional y del gobierno, la cuantificación del incremento de techo requerido y la prioridad asignada para cada requerimiento en un orden de mayor a menor. El MEF, en el transcurso del período de análisis y validación de las proformas institucionales examinará los requerimientos adicionales y definirá la viabilidad de incorporarlos en la proforma.

Programación de los gastos de personal

La programación de los gastos de personal, se sustentará en la base normativa del sistema de remuneraciones SIPREM que expedirá el Ministerio de Economía y Finanzas y en la política que para el efecto conste en las Directrices Presupuestarias anuales.

Programación de los proyectos de inversión

Los proyectos de inversión a incorporarse en las proformas serán aquellos determinados por la SENPLADES en coordinación con la unidad administrativa del MEF responsable del tratamiento de las inversiones, para cuyo efecto considerarán el techo presupuestario para gastos de capital e inversiones. La programación anual de la inversión pública resultante de ese proceso será comunicada a las instituciones con por lo menos quince días de anticipación a la fecha de presentación de las proformas al MEF y se incorporarán obligatoriamente como parte de los planes anuales operativos y de las proformas presupuestarias.

Presentación de las Proformas Presupuestarias Institucionales

Las proformas presupuestarias institucionales se presentarán al MEF para análisis y aprobación, a través de los medios que pondrá a su disposición, en los términos contemplados en la presente normativa y en los aspectos metodológicos dados a conocer en las Directrices Presupuestarias, hasta el 30 de junio de cada año, excepto en los años de cambio de gobierno en que ese plazo será el 30 de noviembre.

Programación Presupuestaria de las Empresas Públicas

Las empresas públicas creadas por ley, con excepción de las correspondientes al régimen seccional autónomo, programarán sus presupuestos de explotación y de capital consistente con su planificación plurianual y del gobierno, con sujeción a las directrices presupuestarias que emitirá el MEF. Incluirán la totalidad de los ingresos y gastos que generen y las transferencias por participaciones establecidas por ley a favor de entes del sector público y privado y los subsidios explícitos. Las proformas de presupuesto de ingresos y gastos de explotación y de capital se remitirán al Ministerio de Economía y Finanzas para análisis y aprobación hasta el 31 de julio de cada año, excepto en los años de cambio de gobierno en que se remitirán hasta el 30 de noviembre.

Programación Presupuestaria de los Organismos Seccionales Autónomos

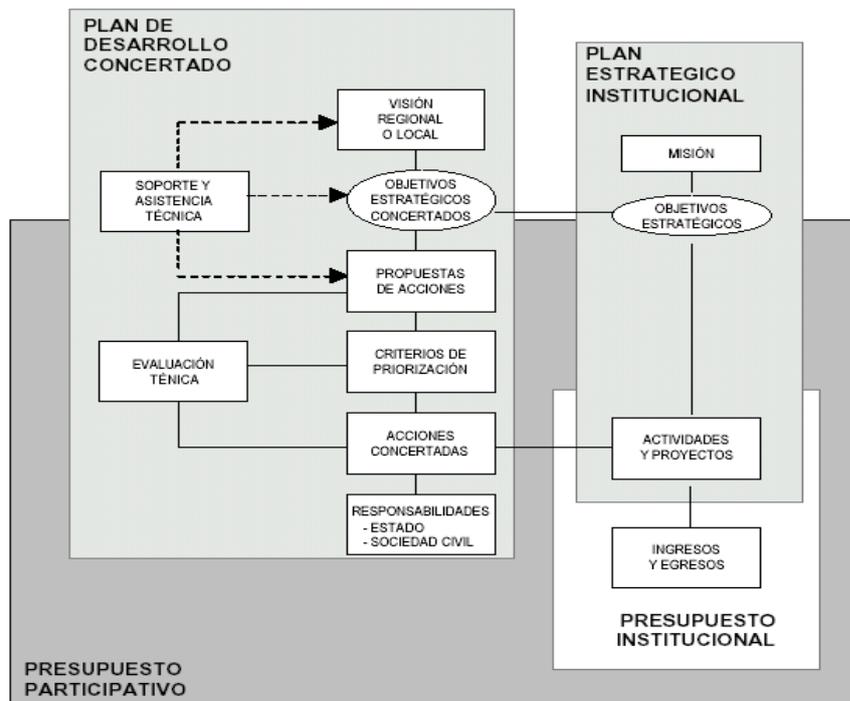
La programación de los presupuestos de los organismos seccionales autónomos y de las empresas creadas bajo ese régimen se realizará sobre la base de su propia planificación plurianual y operativa. Para tal efecto, dictarán sus propias políticas de ingresos y de gastos orientadas al equilibrio presupuestario; respecto del endeudamiento se sujetarán a lo dispuesto en el artículo 9 de la LOREYTF. Las proformas presupuestarias contendrán todos los ingresos, gastos y financiamiento.

De la Formulación Presupuestaria: Definición

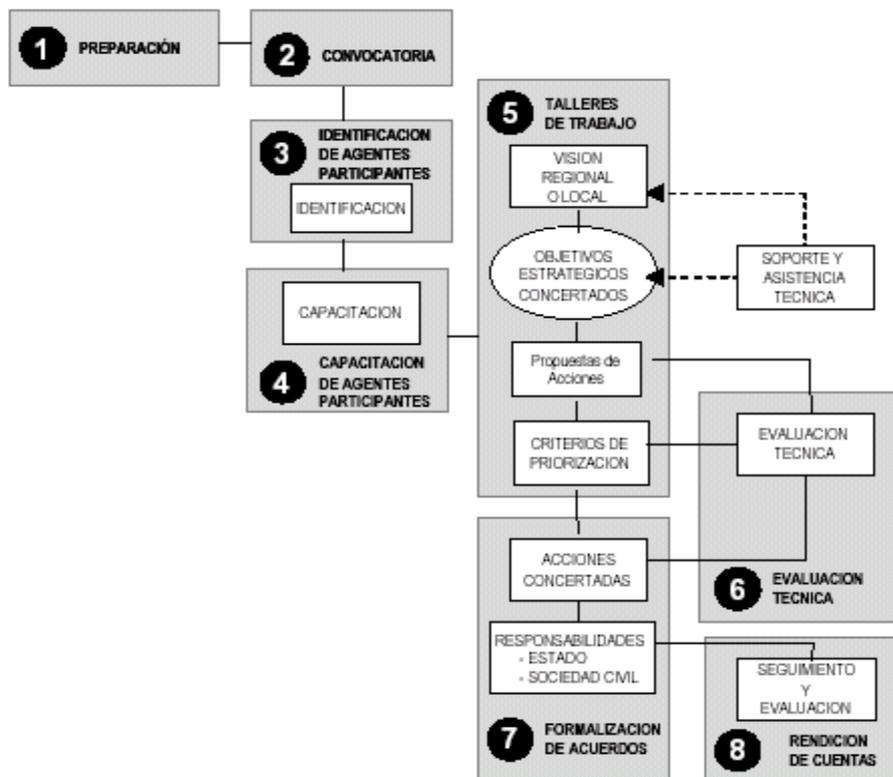
Es la fase del proceso de elaboración de las proformas de presupuesto que permite expresar los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo y comprensión, y permitir su agregación y consolidación.

Estructura de los Presupuestos

Los presupuestos se estructurarán según la ubicación que corresponda a las instituciones en la conformación del sector público no financiero, la naturaleza económica de los ingresos y gastos y las finalidades que se persiguen de éstos últimos, sin perjuicio de otras clasificaciones que se estimen pertinentes en aplicación del principio de transparencia. La estructura programática del presupuesto reflejará la vinculación con la planificación.



DESARROLLO DEL PROCESO DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO
SECUENCIA DEL PROCESO PARTICIPATIVO



CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS

Las clasificaciones presupuestarias son instrumentos que permiten organizar y presentar la información que nace de las operaciones correlativas al proceso presupuestario con el objeto de facilitar la toma de decisiones durante el mismo. Para tal propósito se considerarán las siguientes:

Clasificación Sectorial

Corresponde a la estructura del sector público no financiero, cuya organización se presenta en la norma técnica

Clasificación Institucional y de Unidades Ejecutoras

Esta Clasificación distingue los niveles centrales y desconcentrados en las instituciones y organismos que conforman el ámbito del Presupuesto General del Estado, de las empresas públicas y del régimen seccional autónomo.

Clasificación por sectores de gasto

Se conformará de una manera implícita sobre la base de la definición de los sectores determinados por la índole de la misión que corresponde a cada institución pública según la base legal de su creación, la que se expresa por la naturaleza de los bienes y servicios que entrega a la sociedad.

Clasificación programática

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.

Clasificación geográfica. Permite establecer la localización geográfica del gasto que ejecutan los entes públicos. La identificación geográfica se hará en función del lugar en que se espera se perciban los beneficios de la producción de bienes y servicios o por la ubicación de la unidad ejecutora responsable de dicha producción.

Clasificación por Fuente de Financiamiento

Identifica los gastos públicos según las fuentes de financiamiento de origen de los ingresos. Esta clasificación contendrá un componente genérico y un subcomponente particularizado. La verificación de la consistencia entre la fuente de financiamiento de los ingresos y de los gastos se hará al nivel del componente genérico; los subcomponentes servirán para identificar el destino para los casos de pre asignaciones en los gastos y pre asignaciones atadas a ingresos específicos. En el presupuesto consolidado, la verificación de la consistencia de fuentes de financiamiento de los ingresos con los gastos se hará para el conjunto de recursos fiscales; esto es, aporte fiscal, autogestión y pre asignaciones.

Clasificación por concepto de ingresos y por objeto del gasto

Es la clasificación principal para la identificación de los ingresos y gastos contenidos en el presupuesto. El clasificador de ingresos organiza los recursos según su origen y su naturaleza corriente, de capital y de financiamiento; el clasificador por objeto del gasto identifica los recursos según su destino específico y su naturaleza corriente, de capital y de aplicación del financiamiento.

Proceso de Análisis y Validación de las Proformas Institucionales

Las proformas presupuestarias institucionales, remitidas al MEF en los términos de las Directrices Presupuestarias, serán sometidas al análisis y validación de su consistencia técnica y de los lineamientos de dichas Directrices por parte de la Subsecretaría de Presupuestos.

Para el caso en que las instituciones no hayan cumplido con remitir su proforma presupuestaria, la Subsecretaría de Presupuestos la elaborará por su cuenta sobre la base del presupuesto codificado vigente y los lineamientos contenidos en las Directrices Presupuestarias. Como parte de dicho proceso se podrán efectuar los ajustes que sean necesarios para que exista la debida coherencia de la proforma presupuestaria con el escenario macroeconómico plurianual actualizado por la unidad administrativa del MEF responsable de la programación macroeconómica; las metas del déficit/superávit de la proforma, los techos de las reglas macrofiscales de crecimiento anual del gasto y disminución del déficit no petrolero y los techos de endeudamiento público.

Aprobación y puesta en vigencia del Presupuesto General del Estado

La aprobación del Presupuesto General del Estado se someterá a lo dispuesto en las disposiciones constitucionales. Una vez emitida la resolución legislativa de aprobación, la Subsecretaría de Presupuestos procederá a incluir las modificaciones incorporadas en la proforma inicialmente remitida, sobre lo cual emitirá un informe al Titular del MEF, junto con el documento ajustado que se enviará a la Presidencia de la República para que se ordene su promulgación en el Registro Oficial. El Presupuesto General del Estado y el conjunto de los presupuestos institucionales que los conforman entrarán en vigencia el 1 de enero del correspondiente ejercicio fiscal sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial. En los años en que se poseione el Presidente de la República regirá el presupuesto del año anterior durante los meses de enero y febrero, para todas las asignaciones que signifiquen ingresos y gastos recurrentes. Los ingresos y gastos devengados en los meses señalados se convalidarán con el presupuesto aprobado. Los presupuestos del resto de instituciones del sector público no financiero entrarán en vigencia el 1 de enero de cada año, con apego a lo dispuesto en las leyes pertinentes.

Aprobación de los Presupuestos de las Empresas Públicas

La Subsecretaría de Presupuestos, en coordinación con las unidades administrativas del MEF responsables de la programación macroeconómica, el tratamiento de las inversiones y del crédito público, analizará las proformas presupuestarias de las empresas públicas que no correspondan al régimen seccional autónomo, las que deberán guardar consistencia con las directrices, supuestos y variables consideradas para la elaboración del Presupuesto General del Estado. Las proformas analizadas y validadas se presentarán al Titular del MEF con un informe para su correspondiente aprobación. Los presupuestos aprobados de las empresas se remitirán al Congreso Nacional para su conocimiento.

Aprobación de los Presupuestos de los Organismos Seccionales Autónomos

Los presupuestos de los organismos seccionales autónomos y de las empresas que forman parte de ese ámbito se aprobarán según lo dispuesto para el efecto en sus leyes orgánicas.

De la Ejecución Presupuestaria: Definición

Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Programación de la Ejecución Presupuestaria

La programación de la ejecución del presupuesto consiste en proyectar la distribución temporal, en los subperíodos que se definan dentro del ejercicio fiscal anual, de la producción de bienes y servicios que las instituciones entregarán a la sociedad y los requerimientos financieros

necesarios para ese propósito. En el primer caso se definirá como programación física y, en el segundo, como programación financiera.

Programación Física

La programación de la ejecución física de las metas de producción de bienes y servicios es responsabilidad de las instituciones a cargo de la ejecución de los programas contenidos en el presupuesto. Durante la ejecución presupuestaria, la programación física podrá ser modificada por los entes responsables dentro de cada institución en función del análisis del grado de cumplimiento y de las recomendaciones que surjan del mismo. De la programación física se establecerá el ritmo de los requerimientos de los recursos humanos, materiales y físicos necesarios para su cumplimiento y, de éstos, los de carácter financiero que se expresarán en la programación financiera de la ejecución presupuestaria.

Reformas Presupuestarias: Definición

Se considerarán reformas presupuestarias las modificaciones en las asignaciones consignadas a los programas incluidos en los presupuestos aprobados que alteren los techos asignados, el destino de las asignaciones, su naturaleza económica, fuente de financiamiento o cualquiera otra identificación de los componentes de la clave presupuestaria. Las modificaciones se harán sobre los saldos disponibles no comprometidos de las asignaciones. En ningún caso se podrán efectuar reformas que impliquen traspasar recursos destinados a inversión o capital para cubrir gastos corrientes. Las modificaciones presupuestarias que signifiquen cambios en los montos asignados a los programas deberán explicitar los cambios en las metas e indicadores de resultados contemplados en el presupuesto aprobado.

Documento de Aprobación. Toda modificación al presupuesto se legalizará mediante el documento denominado Resolución Presupuestaria

que será expedido de acuerdo al marco de competencias para su autorización, definido según el tipo de reforma presupuestaria.

De las instituciones. En general, las instituciones podrán efectuar modificaciones a sus presupuestos en los grupos de gasto no controlados cuyo resultado no signifique afectación del monto total del presupuesto institucional vigente y composición grupo fuente de financiamiento. Para el caso de las instituciones inmersas en el Sistema Nacional de Educación Superior se procederá conforme al Acuerdo suscrito con el Ministerio de Finanzas para agilizar la gestión administrativa y financiera de la universidad pública mediante la utilización de las herramientas informáticas e SIGEF y e SIPREN, suscrito el 26 de junio de 2009. Incrementos y disminuciones en las asignaciones de grupos de gasto no controlados de las actividades incluidas en los programas contemplados en los presupuestos de las unidades ejecutoras que forman parte de una institución así como los proyectos de inversión que se compensen con las disminuciones e incrementos en las asignaciones de los programas presupuestales.

4.4 CONCLUSIONES

- **Tal cual afirma W. H. Newman el control, fase final en el ciclo de la dirección, se relaciona con las gestiones encaminadas a asegurar que la ejecución sea conforme a los planes.**

Ello requiere el establecimiento de standar en los puntos estratégicos y el cotejo de la ejecución real con dichos standar, conforme a lo ya explicado en capítulos precedentes. No obstante, si el control ha de tener efecto positivo sobre la conducta de los seres humanos, se necesita un impulso positivo para lograr un alto grado de motivación y compromiso personal.

- La tarea de crear una adecuada motivación y compromiso para garantizar el éxito de la gestión requiere una aguda apreciación de la conducta humana, a través de sus factores determinantes, a saber: respuestas individuales, reacciones según características y necesidades de los integrantes de la organización, organización social (estructura formal vs. estructura informal), régimen de incentivos (en especial las oportunidades para el desarrollo, el respeto a la dignidad de la persona, la posibilidad de alcanzar mayores reconocimientos e ingresos financieros.
- Los recursos humanos habrán de ocupar un sitio preferencial en la conducción de toda organización. Caso contrario, los cambios y/o innovaciones proyectadas se reducirían a una simple transferencia tecnológica sin mayores posibilidades de éxito por no contar con una adecuada política en la materia. Corresponde plantear el tema de evaluación de la gestión no sólo a través de controles específicos sino abarcando la estructura global organizacional, es decir, analizando la interacción de los numerosos controles dispersos existentes y su efecto combinado sobre los resultados a obtener por la entidad pública.

4.5 RECOMENDACIONES

- Como ya se ha dicho en el desarrollo del presente trabajo, el control por sí solo, nada significa. Debe interrelacionarse con el sistema de información presupuestaria y contable y, así mismo, con los restantes sistemas públicos (administrativo, compras, recursos humanos, etc.) a fin de posibilitar una evaluación de la gestión sobre base cierta, conforme al siguiente esquema funcional:

1. Fijar los puntos estratégicos y las normas

- Ligar las normas a la responsabilidad individual
- Concentrarse en los puntos estratégicos

- Usar presupuestos integrales

2. Evaluar el rendimiento

- Utilizar la debida confirmación
- Concentrarse en las excepciones
- Observar personalmente
- Proyectar informes para la acción (oportunos, adecuados, definidos claros y trascendentes)

3. Realizar las acciones correctivas sobre los desvíos detectados

- Acoplar los factores físicos y externos
- Revisar la dirección, adiestramiento y selección de los hombres
- Modificar los planes y presupuestos cuando sea necesario
- Motivar y comprometer a los ejecutores por medio de ingresos, seguridad, trabajo atractivo, vocación, oportunidad, trato digno, participación (inclusive coparticipación) y supervisión justa.

Se recomienda, pues, por razones obvias, acelerar el tránsito hacia formas globalizadoras abarcativas de los estratos de la pirámide organizacional. En dicho aspecto, existen esperanzas fundadas en cuanto a los beneficios que puedan lograrse de resultados de la aplicación del reciente régimen que crea el Sistema de Información Para la Acción de Gobierno - SIAG (Decreto N° 1109/94 - B.O. 3/10/94) en la medida que en su configuración se incursione plenamente en materia de evaluación integrada presupuestaria contable y de los restantes sistemas, única garantía para impedir la reiteración de los defectos y/o desaciertos del pasado. Todo ello sin perjuicio de los controles y evaluaciones específicas contempladas en la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público.

En conclusión, conforme a la doctrina recopilada en el desarrollo del presente trabajo, surge la impostergable necesidad de garantizar el

sentido de la evaluación presupuestaria, en el marco de un sistema integrado de información y control del sector público, a los fines de superar la atomización propia de regímenes segregados y dispersos que se agotan en sí mismo.

Finalmente, tal cual se afirma, debe tenerse presente que el control puede ayudar a crear un determinado comportamiento legal, pero no resuelve el problema esencial del comportamiento ético, que depende de una escala de valores superiores en el marco del libre albedrío.

Sin ética no hay gestión pública posible. Pero la ética no surge de la gestión ni del control o evaluación de la misma. La ética es condición previa para la gestión.

En definitiva, se trata de ejercer una opción fundamental del hombre - funcionario público. He aquí el dilema: ética o corrupción; ser trascendente o no ser.

BIBLIOGRAFÍA

Alecys Díaz María Elena Ruiz, Juan Carlos Gonzales

Implantation of a system ERP in an organization [Publicación periódica]. - Lima-Perú : [s.n.], 2005. - 3 : Vol. 2. - págs. 30-37.

Buratti Luigi Valdés. La Revolución Empresarial del Siglo XXI

[Libro]. - Bogotá : Norma, 2002.

Camacho MBA. Germán Andrés Los Múltiples Retos de las

Pymes en América Latina [Informe]. - 2008.

CAPEIPI Evolución y Situación Actual de la Pequeña Industria

[Informe]. - 2001.

CAPEIPI Situación y Desempeño de las Pymes de Ecuador en

el Mercado Internacional [Informe]. - 2006.

DATASOFT S.A Manual de Capacidad Administrativa de

Nuestras Pymes [Informe]. - Guayaquil : [s.n.], 2009.

Esteves J. Pastor J. An ERP life-cycle-based Research

Agenda. In Proceedings EMRPS'99 [Informe]. - Venice, Italy :

[s.n.], 1999. - págs. 359-371.

Esteves J. Pastor J. Enterprise Resource Planning Systems

Research: An Annotated Bibliography. Communications of the

Association for Information Systems (CAIS) [Libro]. - 2001.

Fayol Henry Administration Industrielle Et Générale [Libro]. -

París : [s.n.], 1916.

Grupo Ibermática Business Intelligence: El Conocimiento

Compartido [Publicación periódica]. - Barcelona : [s.n.], Febrero

2005. - 19. - págs. 7-10.

Laudon Kenneth & Laudon Jane Sistemas de Información Gerencial [Libro]. - México : Prentice Hall, 2004. - Octava.

Madnick Data Quality Requirements Analysis and Modeling [Conferencia] // Proc. of the 9th International Conference on Data Engineering. - Viena : IEEE Computer Society, 1993. - págs. 670-677.

Mallikarjunan Anna La Verdad Sobre la Minería de Datos [Informe]. - Canada : [s.n.], 2009.

MERCADO SALVADOR H. Administración aplicada, teoría y práctica [Publicación periódica]. - Mexico : LIMUSA S.A., 2008. - 590 : Vol. 2.

Norton David P. & Kaplan, Robert S. Cuadro de Mando Integral [Libro]. - Barcelona : Gestión 2000, 2000.

Norton David P. & Kaplan, Robert S. La organización focalizada en la estrategia [Libro]. - España : Gestión 2000, 2005.

Porter Michael On Competition [Libro]. - Boston : HarvardBusinessSchool Press, 1998. - págs. 155-350.

Secretaria General de la Comunidad Andina VII Reunion de Expertos Gubernamentales en Estadísticas sobre Pymes en la Comunidad Andina [Informe]. - 2007.

Senge Peter M. La Quinta Disciplina [Libro]. - España : Granica, 1994.

LINKOGRAFIA

<http://www.aulafacil.com>

Componentes básicos de un plan de negocios. Lección 5.
<http://www.aulafacil.com>

Curso anual de emprendedores: contenido sugerido del plan de negocios. <http://www.cema.edu.ar/cgi-bin/webmailer>

Plan de negocios de la AICD. 2006.
http://www.oas.org/OASpage/disclaimer_es.htm.

León, Alcides. 2006. Cómo armar un plan de negocios. Caracas. Venezuela. <http://www.pn2htm>.

2002. el plan de negocio. Agencia federal para el desarrollo de la pequeña empresa. <http://www.princetoncenter.com>

Infante, C. Maira. (2001). Principales consideraciones sobre el plan de negocios. <http://www.monografias.com/mediakit>

2006. guía para la elaboración de un plan de negocios. Argentina. <http://www.avatarla.com/>

López, Carlos. (2006). Plan de negocios.
<http://www.gestiopolis.com/>

ANEXOS

ANEXO 1

**ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO SECCIONAL DEL
CANTON BABAHOYO**