



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**MAYO –SEPTIEMBRE 2019**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**EXAMEN COMPLEXIVO O DE FIN DE CARRERA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ALFREDO BAQUERIZO  
MORENO**

**EGRESADA:**

**KELLY ALEXANDRA CHAVEZ MORA**

**TUTOR:**

**ING. GINA MARIBEL CARRASCO ECHEVERRIA**

**2019**

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, es una institución pública cuya principal función es la articulación y creación de políticas estratégicas direccionadas a beneficiar a la ciudadanía de Jujan, mediante la administración eficiente del dinero que recibe por parte del estado y fomentar la promoción permanente y sostenible del desarrollo socioeconómico de la localidad; para ello es necesaria la presencia de un equipo multidisciplinario comprometido con la gestión pública y el servicio para con la ciudadanía.

Según el autor corporativo OECD, (2017) asignación presupuestaria, “Es el componente financiero de una planificación institucional, la cual representa una herramienta para la gestión financiera y la toma decisiones en el desarrollo de una acción” El objetivo principal de la presente investigación es determinar qué factores o situaciones anómalas inciden en el proceso de asignación o división presupuestaria del dinero que administra la institución municipal, puesto que dicho proceso debe estar caracterizado por la activa participación ciudadana, en el cual se atiendan los requerimientos prioritarios de la localidad y se elabore el plan de obras conforme a los sectores vulnerables de la ciudadanía.

El desarrollo del caso de estudio se justifica desde el aspecto académico y profesional, puesto que permite identificar cuáles son los principales problemas que se presenta en la administración pública del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, con respecto al manejo de la asignación presupuestaria en la realización de una determinada obra, plan o proyectos institucionales. La investigación realizada permite identificar las principales debilidades que influyen en el no cumplimiento de los objetivos institucionales.

La presente investigación se realizó en el Gobierno Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, está relacionada con la sublínea de investigación Modelo de Gestión Administrativa, debido a que se analiza la gestión interna de la institución municipal en cuanto a la planificación financiera de sus procesos internos o aquellos que se ejecutan en beneficio de la sociedad en general, donde se resalta las principales situaciones que provocan el cambio en la modificación o asignación presupuestaria.

La metodología de investigación que se aplicó en el presente caso de estudio fue la investigación descriptiva, la cual permite el tratamiento y procesamiento de toda la información obtenida en fuentes primarias o secundarias de datos informativos, también se utilizó el método inductivo que aporta con el análisis de situaciones particulares sobre la temática estudiada, mediante el apoyo de la ejecución de la técnica de investigación, que fue la entrevista, la cual está constituida por preguntas debidamente estructuradas hacia las unidades de observación, con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información sobre las modificaciones presupuestarias de la municipalidad del cantón Alfredo Baquerizo Moreno.

## DESARROLLO

La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno de la provincia del Guayas, es una institución cuyo objetivo es la administración de finanzas públicas para contribuir al desarrollo social y económico de sus mandantes; se encuentra ubicada en las calles Jaime Roldós 313 y José Domingo D. dicho organismo público tiene como principal reto el progreso constante de la sociedad Jujanense, por medio de un equipo de colaboradores comprometidos con el servicio público.

De acuerdo con Senplades, (2018) en el Plan Toda Una Vida en su objetivo 5 menciona que se debe “Impulsar la competitividad y productividad para el crecimiento económico sostenible y de manera solidaria como meta esencial que deben cumplir las instituciones del estado a través de mecanismos y acciones que dinamicen la economía local”. La institución municipal objeto de estudio, dentro de sus estatutos tiene como principal misión el progreso económico y social de la ciudadanía, de forma sustentable y sostenible, por medio de la activa participación ciudadana, sin ningún tipo de distinción social, de forma inclusiva y participativa, teniendo como prioridad los sectores vulnerables de la localidad, a través de un talento humano cualificado y comprometido con el trabajo en equipo y responsabilidad social, que le permita brindar una atención al usuario de calidad.

Para el autor Van de Berghe, (2016) “La gestión interna debe iniciar desde el nivel directivo hasta todos los colaboradores ubicados en el organigrama, cuya misión es emprender acciones que permiten el logro de los objetivos institucionales”. La institución municipal se encuentra estructurada por las siguientes direcciones y departamentos: Alcaldía, Consejo Municipal, Procuraduría Síndica, Auditoría Interna, Secretaría General, Dirección Administrativa, Dirección de Talento Humano, Dirección Financiera, Dirección de Ordenamiento Territorial, Obras Públicas, Gestión Ambiental, Gestión Social, Relaciones Públicas, Departamento de

Renta, Departamento de Contabilidad, Departamento de Avalúos y Catastros, Tesorería, entre otras áreas más, las cuales se constituyen en dependencias en el que se distribuye el gasto corriente la organización.

Una de las principales metas de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, es convertirse en una gestión líder, en los procesos administrativos y de planificación, con el objetivo de implementar los planes, programas y demás actividades concernientes a la administración pública, de manera que los fondos del estado asignados a la organización sean distribuidos en áreas importante como educación, salud, producción, medio ambiente, mejoramiento del habita y demás proyectos sociales que beneficien a los ciudadanos de la localidad.

La importancia de la planificación y los procesos administrativos, son esenciales para el desarrollo organizacional, principalmente en las instituciones del estado, debido a que son entidades que carecen de una organización y control sobre las actividades a desempeñar. Para el autor Sánchez, (2014) sobre el proceso administrativo menciona lo siguiente:

Las actividades administrativas deben estar comprendidas en cuatro etapas, la planeación que identifica que se quiere hacer; la organización, que determina cómo realizar las actividades; la dirección, que es la encargada del proceso de asignación de funciones y la etapa de control, que permite la supervisión y aseguramiento de los objetivos. (p. 80)

Uno de los principales problemas que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jujan, son los constantes cambios que se dan en la planificación institucional, lo cual demuestra una gestión displicente entre el nivel gobernante y el equipo multidisciplinario de la institución, que está conformado por 9 direcciones que son: Dirección Administrativa, Financiera, Talento Humano, Ordenamiento Territorial, Obras Públicas, Gestión Ambiental, Dirección Municipal de tránsito, Acción Social de Justicia y Vigilancia. **Ver Anexo 3**

Las áreas que tiene mayor incidencia en la asignación y distribución presupuestaria del municipio de Jujan, es Planificación y Ordenamiento Territorial, Unidad Administrativa y Dirección Financiera, que son las direcciones que mayor competencia ejercen en la consolidación de la planificación institucional, debido a que dichas dependencias son las encargadas de definir los planes, programas y todos los requerimientos necesarios para el funcionamiento normal de la organización municipal.

La distribución del presupuesto siempre debe estar encaminada en la inversión de obras en beneficio de la comunidad, sin embargo, la institución municipal de Jujan no predestina todos sus ingresos al rubro de inversión y de servicios comunales, lo cual son situaciones que de cierta manera evidencian el nivel de compromiso para con los ciudadanos y al mismo tiempo revelan que no se cumplen con ciertas recomendaciones legales a las cuales se debe regir la administración pública, como el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización) y el Código de Planificación y Finanzas Públicas.

Según el COOTAD, (2017) en su artículo 198 menciona lo siguiente: las transferencias que realiza el Gobierno Central a las instituciones municipales, el 30% debe estar destinado para gasto permanente y el 70% para gastos no permanentes, como competencias exclusivas de la municipalidad del cantón Alfredo Baquerizo Moreno en obras y demás planes que ayuden al desarrollo social y económico de la población que lideran. Situación que no sucede debido a que la distribución presupuestaria no se rige a lo que menciona el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, por lo que es una muestra fehaciente que la asignación presupuestaria de la institución municipal posee ciertos inconvenientes en su gestión financiera.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, el año 2018 recibió una asignación presupuestal de 4.600.000 dólares, de los cuales solo 2.277.600 fueron destinados para obras de inversión social, valor que representa el 56% del presupuesto total, lo cual denota claramente que no se cumple con lo que se estipula en el Código Orgánico de Organización Territorial, que el 70% del anteproyecto presupuestal debe estar direccionado a obras y el 30% restante para gasto corriente. Para el autor OECD, (2018) “El gasto corriente, son los gastos que se utilizan para el desarrollo de las actividades empresariales de un año fiscal y comprende gastos de talento humano, bienes y servicios” (p. 276). *Ver Anexo N° 5*

Cuando se habla de gastos permanentes se refiere al activo circulante de la organización, como el pago de sueldos y demás gastos en adquisiciones de materiales o implementos necesarios para el normal desarrollo de las actividades internas de la institución municipal, sin embargo, en el análisis del presente caso de estudio se pudo identificar que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno no cumplen con lo que dice el Código Orgánico de Organización Territorial, donde el gasto corriente debe solo representar el 30% del presupuesto institucional.

El no contar con un gasto corriente adecuado donde se respete el 30% para sueldos y adquisiciones internas, evidencia que el 70% que se debe invertir en obras sociales se vea afectado, donde uno de los motivos principales que ocasionan las modificaciones y divisiones presupuestarias es la elaboración incorrecta del plan operativo anual de cada uno de los departamentos que conforma la municipalidad, pues en reiteradas ocasiones se tiene que convocar a sesiones o reuniones internas para la realización de la modificación en la planificación estratégica institucional.

La elaboración inadecuada de los planes operativos de cada uno de los departamentos, provoca que el plan de trabajo integral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno se modifique constantemente y al suceder aquello de forma paralela se reestructuran las asignaciones presupuestarias de la institución con respecto a planes, programas, proyectos y demás competencias laborales por parte de la municipalidad durante el proceso de administración pública. Para el autor Pardo, (2016) “La administración pública consiste en la gestión de políticas del estado y administración de recursos con enfoque legal, soberano, constitucional y transparente” (p. 56).

Mediante la investigación realizada en la municipalidad se expresa que las modificaciones o situaciones anómalas en el gasto corriente se da por el aumento de la contratación de servidores públicos por contratos temporales, factor que afecta al presupuesto que posee la institución para la realización del plan de obras del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo, las situaciones narradas a lo largo de la investigación permiten evidenciar las debilidades internas que posee la administración en cuanto al proceso de gestión del plan de trabajo.

La inadecuada distribución presupuestaria del GAD de Jujan se evidencia cuando sus gastos corrientes tienen un valor considerable en rubros de administración general, cultura, deporte, promoción social, proyectos del MIES, Gestión Ambiental y demás transferencias corrientes, dicho contexto denota que las inversiones en obras de cambio permanente, no tienen una asignación presupuestal considerable, lo que afecta de forma directa al cumplimiento de los objetivos institucionales que consisten en la promoción de un desarrollo socioeconómico de la localidad.



Según el autor Zambrano, (2015) La planificación institucional comprende la elaboración planes y estrategias, en el que se debe priorizar su ejecución ordenada para el cumplimiento de los objetivos que posee la organización. Durante el proceso de investigación se pudo conocer que el Gobierno Municipal realiza constantes modificaciones de su planificación institucional, puesto que dichas obras, planes o programas contempladas en la planificación son cambiadas por decisiones del nivel directivo, o en su defecto por la imperiosa necesidad de realizar otra obra que tenga mayor impacto social, sin embargo, también existe el lado negativo de las modificaciones presupuestarias.

Las modificaciones presupuestarias o la movilización del dinero de determinada partida, se debe a obras temporales por eventos ocasionales, debido a que en ocasiones se toman decisiones que van en contra de todo procedimiento regular, donde se procede asignar dinero para pintar calles, desarrollar eventos festivos y asfalto temporal de ciertas vías urbanas, acciones que ocasionan retirar la liquidez de una determinada partida presupuestaria, para la realización de las actividades antes mencionadas.

Hay que mencionar que para la asignación o distribución presupuestaria, por modificaciones de la planificación interna, se requiere emitir resoluciones denominadas POA-PAC, (Plan Operativo Anual – Plan Anual de contratación) para poder determinar de forma legal y ética el cambio del plan de trabajo institucional, mediante un consenso del equipo que conforma el nivel medio organizacional, sin embargo, esta acción en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno, no se realiza, debido a que dichas modificaciones gran parte se deben a una decisión arbitraria del burgomaestre, situación que demuestra una gestión gerencial inadecuada, sin procedimiento regulares, donde la ejecución presupuestaria no cuenta con el respaldo legal de una documentación que sustente tal acción.

Para los autores Martí & Casillas, (2014) el Plan operativo engloba todos los planes, programas y actividades a desempeñar por la institución en un periodo de tiempo determinado, mientras que el plan anual de contrataciones se resume a las adquisiciones que efectúa la institución para el desarrollo normal de sus actividades.

El cambiar la distribución de la asignación presupuestaria por modificaciones del plan anual de contratación y el plan operativo anual sin la aprobación de todo el equipo multidisciplinario, puede causar que el director financiero, tenga problemas con organismos de control económico y administrativo como la Contraloría General del Estado, debido a la asignación de dinero en obras no contempladas en la planificación institucional, lo expresado son situaciones que evidencian de forma clara el inadecuado trabajo en equipo de los colaboradores de la institución. Para el autor Trespalacios, (2017) sobre el trabajo en equipo menciona lo siguiente:

El trabajo en equipo permite el desarrollo organizado de las actividades y que los miembros de la organización comparten los mismos objetivos organizacionales para la realización de actividades mancomunadas, es decir, el trabajo en equipo es una forma de organizar las labores internas de todo el talento humano. (p. 13)

Todo lo narrado con antelación demuestra en cierta medida la poca diligencia de la administración en establecer obras que vayan acorde a la petición o necesidades del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, debido a que durante la investigación se pudo observar, que la institución no gestiona la participación ciudadana como parte esencial para establecer el presupuesto de un año fiscal, lo que demuestra que hasta cierto punto no cumple con su misión institucional, debido a que no se promueven los medios necesarios para considerar a la ciudadanía dentro del establecimiento del plan de obras.

Una de las situaciones que más se pueden resaltar en la gestión pública del GAD de Jujan, es la presencia de obras inconclusas y esta es una de las principales causas en la modificación de la distribución presupuestaria, porque en ocasiones se tiene que firmar contratos suplementarios para terminar una obra previamente iniciada, dicho proceso requiere de asignar una mayor cantidad de dinero a la partida presupuestaria de la obra en curso, dejando sin asignación de dinero otra partida contemplada en el presupuesto institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno. Según el autor Pacheco, (2015) “El presupuesto se debe diseñar y distribuir de acuerdo a las metas y objetivos de la institución, debido que de tal forma se estructura la planificación a realizar” (p. 55)

La alteración de la división presupuestaria por una obra no terminada ocasionada por una valoración de dinero inapropiada, denota la impericia laboral de la dirección encargada en la determinación de obras a ejecutar para el beneficio de la ciudadanía del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno, en este caso la Dirección de Obras Públicas, que es la dependencia que realiza el estudio de obras a realizar por parte de la institución municipal, muchas veces las valoraciones incorrectas de una obra se ven influenciada por un perfil laboral inapropiado del servidor público. De acuerdo con el autor García, (2014) “El perfil laboral son los roles, capacidades, habilidades y competencias específicas de un puesto de trabajo, factores necesarios para el desempeño adecuado una profesión” (p. 3)

El proceso que sigue la aprobación de una obra no contemplada en la planificación institucional, está condicionada por una comunicación eficaz entre cada una de las dependencias involucradas, debido a que cuando la Dirección de Obras, considera la realización de un proyecto por la importancia que este tiene, primero debe pasar por una revisión del departamento de Planificación y verificar si está contemplada en el Plan Operativo Anual, de ahí pasa a la Dirección Financiera para asignar la debida partida presupuestaria,

luego a Compras Públicas y licitar que proveedor es el adecuado en el desarrollo de la obra y culmina en el departamento Jurídico para definir términos legales del contrato a celebrarse. *Ver en Anexo 2.*

En el Gobierno Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno se ha podido identificar que las relaciones laborales no son las adecuadas, donde se han presentado momentos en el que la Dirección de Acción Social en conjunto con la Administración en reiteradas ocasiones piden que se le asignen partida presupuestaria para la compra de materiales internos, o el desarrollo de un proyecto social, y la Dirección Financiera devuelve los procesos porque no existe el dinero suficiente para dichas acciones, contexto que deteriora el clima laboral.

Según el autor Rengel, (2014) Las partidas presupuestarias es la representación sistemática de los ingresos y gastos de una organización a través de la relación de un plan de cuenta y clasificadores presupuestarios (p 78). El problema radica en que dichas direcciones requieren del dinero de las partidas presupuestarias que solicitan, y este no es asignado, debido a que ese dinero fue empleado en otros proyectos o actividades, los cuales en ocasiones no representan valor importante para el desarrollo social, como la realización de eventos artísticos que sobrepasan el valor monetario normal; por lo que la devolución del proceso y las relaciones deterioradas, evidencia que la modificación o división presupuestaria nunca fue consensuada, mostrando así una débil comunicación organizacional y no cumplimiento de procedimientos necesarios como las resoluciones del Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contrataciones.

A lo largo de la investigación se han resaltado problemas relevantes en cuanto a la planificación interna de la Municipalidad del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, sin embargo es importante no soslayar situaciones poco comunes que se dan en la administración pública, como el perfil laboral inadecuado, relaciones laborales rotas y proceso de selección de personal inapropiado, debido a que las modificaciones o nuevas distribuciones presupuestarias del

Gobierno Municipal, son solo se debe a una inadecuada planificación, sino también a decisiones arbitrarias por parte de la alcaldía, donde se exige a la Dirección Financiera realizar pagos de obras, proveedores y demás actores sociales externos sin el respaldo de un documento.

El proceso de toma de decisiones de cómo gestionar el presupuesto institucional, donde figuran acciones no consensuadas, provoca que no solo se altere la liquidez de la municipalidad, por el pago de una obra o contrato suplementario de la misma, sino que se vea afectado de forma paralela todo el plan de trabajo institucional y genera ante la ciudadanía una percepción equivocada sobre la administración, debido a que la presencia de obras inconclusas o paralizadas provoca que se deteriore la imagen institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno.

Durante la investigación realizada en las instalaciones de la municipalidad, se ha podido identificar conductas y comportamientos no adecuados en el rol de un servidor público, como impuntualidad o ausencia en la jornada laboral del titular del departamento o dirección, lo que denota que no existen actividades de monitoreo o evaluación de desempeño que priorice una atención ciudadana de forma correcta, debido a que cuando un ciudadano se acerca a las mediaciones de la municipalidad a realizar algún trámite este no es posible por la ausencia del titular del área, problemas intangibles que de forma indirecta guardan relación con la débil gestión administrativa y planificación institucional.

El caso de estudio realizado en la municipalidad del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, ha permitido identificar que la inadecuada atención ciudadana de forma activa, participativa y con alto nivel de relacionamiento de los asuntos de interés público no es eficiente, consecuencia generada por toda las debilidades institucionales que se han expresado en el desarrollo del caso de estudio; no promover que la ciudadanía forme parte de los presupuesto participativos limita a que el plan de trabajo de una institución pública no posea el direccionamiento social que

requiere la localidad, además, también influyen a que no exista el empoderamiento ciudadano de cómo se administra el presupuesto institucional.

No hacer partícipe a la ciudadanía del cantón Alfredo Baquerizo Moreno, impide en primera instancia transparentar las actividades y competencias municipales, también a determinar el por qué existen problemas en la ejecución presupuestaria de inversión en obras sociales, debido a que una de las situaciones más llamativas es el valor desmedido de gasto corriente de la institución, por tal razón, son inconvenientes de carácter público que el ciudadano posee el derecho de conocer cómo se gestiona el dinero del estado ecuatoriano.

Se menciona que el aumento del gasto corriente de la municipalidad por encima del valor límite del 30%, también se genera por el incremento de sueldos y salarios a los directores de áreas, algo contraproducente, debido a que la investigación realizada al talento humano de la institución municipal, permitió conocer que existen colaboradores públicos que poseen un cargo laboral de un línea jerárquica alta sin contar con una instrucción académica de tercer nivel, aspecto relevante que reluce una vez más la débil gestión interna, lo que genera como consecuencias constantes modificación y distribuciones del presupuesto, debido a que la formación profesional y laboral del talento humano impiden una gestión pública guiada por los respectivos parámetros y cuerpos normativos que rigen los procedimientos de los GADS municipales a nivel nacional.

El estado de ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno se encuentra conformado, por impuestos, tasas, inversiones, multas contribuciones y ventas de servicios en el rubro de ingresos, mientras que gastos está constituido por pago de sueldos, obligaciones de deudas financieras y otro de tipos de gastos corrientes de la organización, por lo que resulta importante una gestión adecuada de la asignación presupuestal que impida que exista un déficit presupuestario en la municipalidad.

La toma de decisiones equivocadas, perfil laboral inadecuado, conformación de procesos con problemas en la elaboración de informes o ausencia de documentos habilitantes, son factores negativos que expresan las debilidades internas que posee la administración pública, por esos motivos es que las instituciones municipales presentan resultados poco alentadores, debido a que las modificaciones o reasignación presupuestarias sin justificaciones de pesos y con procedimientos regulares desencadena que exista un déficit en el estado de ejecución presupuestal en la gestión interna de los gobiernos municipales.

Cuando las modificaciones presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno se dan por incremento desmedido del gasto corriente o cambios en la planificación, causa que la gestión institucional se endeude de forma considerable con el Banco de Desarrollo, debido a que dicho procedimiento se da cuando se necesita de financiamiento para la realización de obras sociales, sin embargo el déficit presupuestario de una institución municipal responde de forma principal a que la administración pública presenta serios problemas en las capacidades institucionales por el perfil, competencias y habilidades del talento humano o en su defecto un proceso de toma de decisiones poco efectivo. Para los autores Marcel & Anna, (2015) sobre el proceso de toma de decisiones explica lo siguiente:

Es una actividad que representa el futuro de la organización, debido a que define el medio para definir acciones que repercuten en lo logro de los objetivos institucionales, el proceso de toma de decisiones afecta a toda la organización que implica la utilización de recursos, es decir, es un proceso complejo de realizar en cualquier institución.

Lo expresado anteriormente en el proceso de investigación permite identificar que las causas principales que generan la modificaciones presupuestarias se dan por la imperiosa necesidad de agregar al plan de trabajo institucional la planificación de obras anteriormente no

contempladas y por decisiones arbitrarias o inducidas por la pericia laboral de aquellas personas que realizan de forma equivocada el proceso de planificación de la ejecución de actividades mediante las adquisiciones de recursos necesarios para el desarrollo normal de los procedimientos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno.

La investigación realizada permite demostrar que la gestión financiera de una institución pública cuyo objetivo es promover el beneficio de la localidad por medio de la articulación de políticas y estrategias que fomenten el desarrollo socioeconómico, depende en gran medida del talento humano que conforman el equipo de trabajo de la municipalidad, debido a que se constituyen en el capital empresarial o principal activo organizacional necesario para el logro de los objetivos institucionales. Para el autor Sanabria, (2015) “el talento humano es el pilar fundamental para la administración pública, debido que son el medio necesario para el desarrollo y articulación de estrategias encaminadas hacia la consecución de metas” (p. 142).



## CONCLUSIONES

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno tiene problemas en cuanto a su planificación institucional y se representa en la reasignación presupuestaria, debido a que realizan resoluciones de cambios o implementación de planes, programas o proyectos de obras en el plan operativo anual y en el plan de contrataciones de la institución, además los cambios constantes en el plan de trabajo de la municipalidad se debe a la impericia laboral de los servidores públicos que laboran en las direcciones que integran la organización.

La Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno no realiza una adecuada planificación de las metas del departamento y la ejecución de las actividades a desarrollar por parte de la institución en general, debido a que la municipalidad objeto de estudio se encuentra propensa a constantes cambios en su plan institucional que genera modificaciones y reasignaciones presupuestarias.

Las modificaciones de la planificación presupuestal en la municipalidad se debe a decisiones arbitrarias por parte del burgomaestre, planes de obras rediseñados, valoraciones económicas incorrectas, elaboración de contratos suplementarios, gasto excesivo de eventos festivos, y planes operativos elaborados de forma incorrecta, en el que el único afectado es la ciudadanía de la localidad debido a que existe obras de inversión social sin partida presupuestaria o pausas en su desarrollo por falta de pago a proveedores o contratantes externos.

Se recomienda que la división presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno se realice mediante la detección de las necesidades prioritarias de la ciudadanía, por medio del relacionamiento activo de los habitantes de la localidad en la conformación de presupuestos participativos que debe organizar la municipalidad del cantón, lo cual permite el empoderamiento de cómo se gestionará el presupuesto institucional.

Se sugiere que el talento humano de la Dirección Financiera cumpla con las competencias y habilidades que implica desempeñar la labor de servidores públicos, por tal razón es necesario que se aplique de forma transparente concursos de mérito y oposición, donde se priorice los conocimientos, aptitudes y competencias laborales que posee el profesional para el correcto desenvolvimiento de las actividades internas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno.

Consolidar planes operativos anuales y de contratación, posterior a estudios fidedignos de las necesidades ciudadanas y requerimientos internos de la municipalidad del cantón Alfredo Baquerizo Moreno para la ejecución del plan de trabajo institucional y de tal forma evitar las modificaciones o reasignación presupuestaria ocasionadas por la impericia laboral en la elaboración de la planificación institucional y valoraciones económicas de obras, planes o proyectos de forma incorrecta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COOTAD. (29 de Diciembre de 2017). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización . *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010*. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis Finder.
- García, C. (2014). *MF1446\_3 - Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. Madrid : Ediciones Paraninfo.
- Marcel , P., & Anna , M. (2015). *Las Decisiones estratégicas: los 30 modelos más útiles*. Madrid: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Martí , J., & Casillas, T. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Barcelona: Profit Editorial.
- OECD. (2017). *Gobernanza de reguladores Creando una cultura de independencia Guía práctica contra influencias indebidas: Guía práctica contra influencias indebidas*. París: OECD Publishing.
- OECD. (2018). *Para el autor El gasto corriente, son los gastos que se utilizan para el desarrollo de las actividades empresariales de un año fiscal y comprende gastos del talento humano, bienes y servicios*. Madrid: OECD Publishing.
- Pacheco, C. (2015). *Presupuestos: Un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Pardo, M. d. (2016). *Una introducción a la administración pública*. México D.F: El Colegio de Mexico AC.

Rengel, V. (2014). *Evaluación de la ejecución presupuestaria como herramienta que permita elaborar estrategias para el cumplimiento de la planificación anual en la Corporación Eléctrica del Ecuador Hidropaute CELEC EP*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá : Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.

Sánchez, M. (2014). *Administración 1*. México: Grupo Editorial Patria.

Senplades. (17 de Mayo de 2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*.

Obtenido de

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuadorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>

Trespacios, M. E. (2017). *Manual. Trabajo en equipo (ADGD265PO). Especialidades formativas*. Madrid : EDITORIAL CEP.

Van de Berghe, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Zambrano, L. (2015). *Planificación Estratégica, Volumen 2*. México : Dreams Magnet, LLC.

# ANEXOS



## **ANEXOS 1:**

Determinar qué factores o situaciones anómalas inciden en el proceso de asignación o división presupuestaria del dinero que administra la institución municipal.

### **Entrevista dirigida al Director Financiero del Gobierno Autónomo**

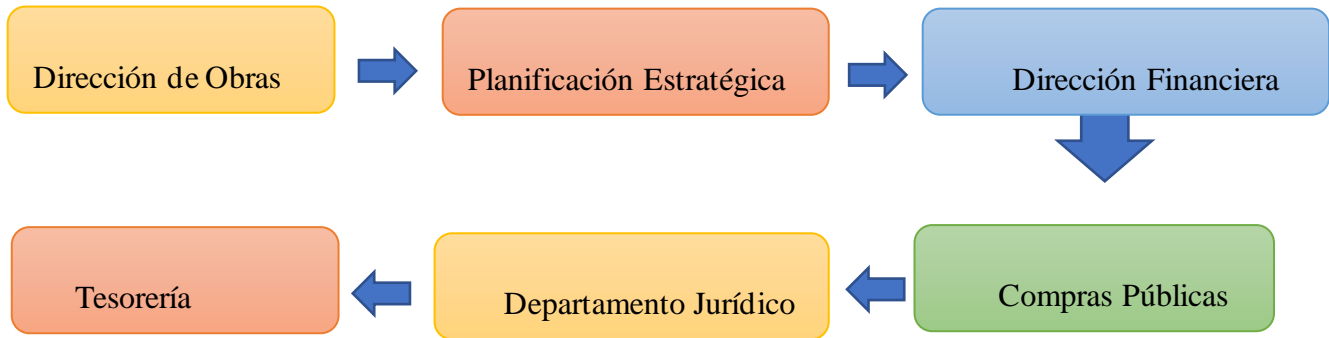
#### **Descentralizado de Jujan.**

1. ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo de los departamentos pertenecientes al proceso de apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Jujan?
2. ¿Considera que existe una adecuada sinergia organizacional que permita el desarrollo normal de las actividades internas? Argumente
3. ¿Cuáles son los motivos para que el desarrollo de una obra se paralice?
4. ¿Cuáles son las causas que han ocasionado de forma reiterada resoluciones en el plan operativo anual y plan anual de contratación?
5. ¿Qué factores influyen en la modificación o redistribución presupuestaria en el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado de Jujan?
6. ¿Qué tipo de situaciones provoca que el plan de trabajo de los departamentos pertenecientes al equipo multidisciplinario se vea sujeto a modificaciones?
7. ¿Considera Ud. que el plan de obras del Gobierno Autónomo Descentralizado de Jujan se cumple satisfactoriamente?
8. ¿Qué tipos de planes, programas, proyectos o actividades provocan las modificaciones presupuestarias en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Jujan?
9. ¿Cuáles son los motivos principales que provoca el desarrollo de contratos complementarios en el proceso de ejecución de una obra?
10. ¿Qué contextos se generan al momento de la realizar modificaciones presupuestarias?



**ANEXO 2:**

**Gráfico N.º 1** Representación Gráfica para la asignación presupuestaria de una obra



**Elaborado por:** Kelly Chávez



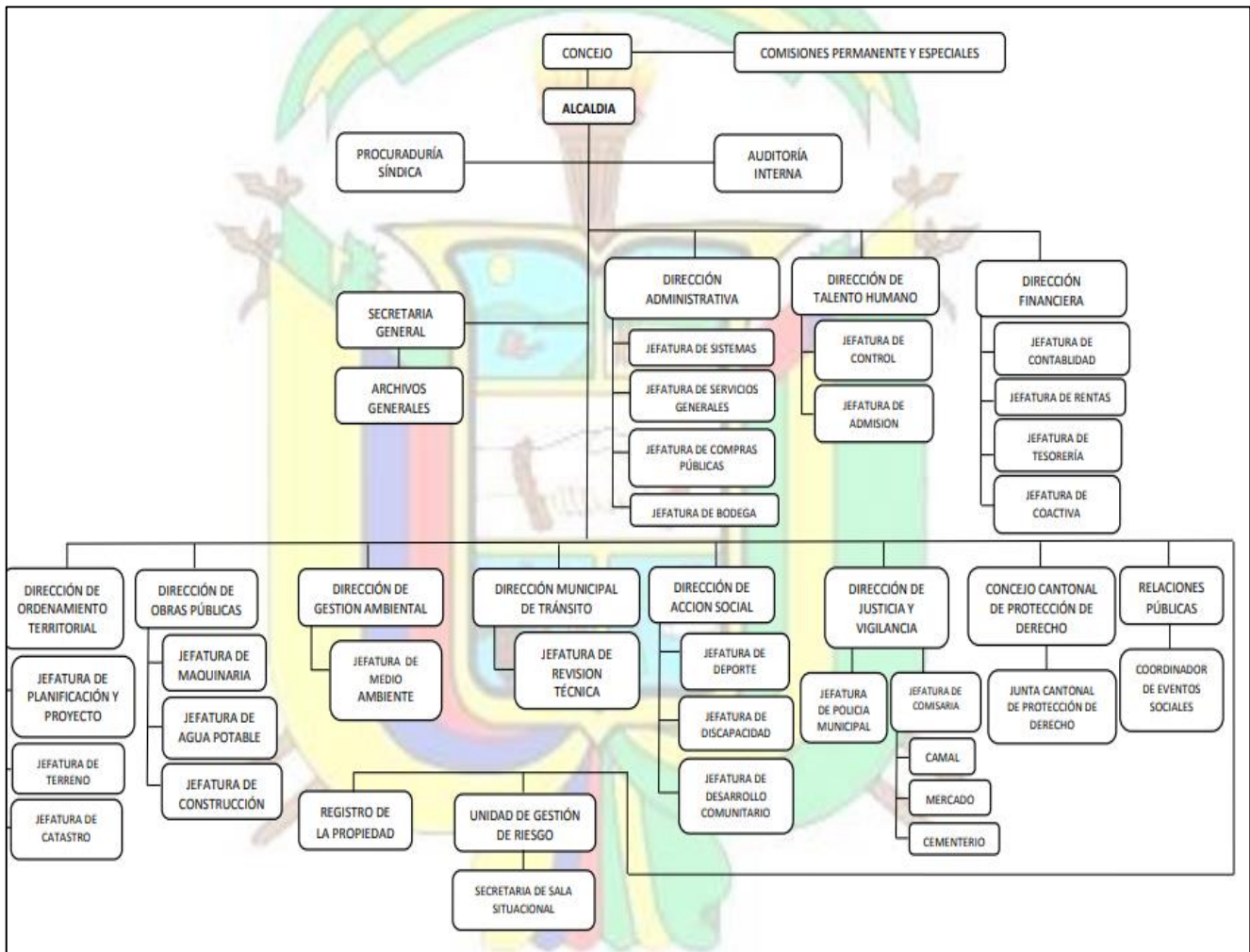
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E  
INFORMÁTICA



ANEXO 3:

Organigrama del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo

Moreno







**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E  
INFORMÁTICA**



**ANEXO 4:**

Evidencia fotográfica de la aplicación de 2.2 la entrevista.





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E  
INFORMÁTICA



ANEXO 5.

Captura del presupuesto institucional del GAD del Antón Alfredo Baquerizo Moreno.

<b>INGRESOS</b>	<b>MONTOS</b>
Ingresos Corrientes	1.659.537,08
Ingresos de Capital	2.277.600,00
Ingresos de Financiamiento	662.862,92
<b>TOTAL</b>	<b>4.600.000,00</b>

**EGRESOS**

Los Egresos programados para el ejercicio fiscal 2018, se encuentran debidamente financiados en los siguientes rubros como lo demuestra la siguiente tabla:

<b>EGRESOS</b>	<b>MONTOS</b>
Administración General	742.820,10
Administración Financiera	386.757,57
Justicia Policía y Vigilancia	154.454,70
Educación Cultura y Deporte	46.722,32
Promoción Social	59.977,06
Junta Protección de Derecho	28.668,11
Proyectos MIES	31.308,95
Higiene y Gestión Ambiental	236.198,38
Agua Potable y Alcantarillado	141.719,03
Obras Políticas y Servicios Comunes	2.588.812,48
Departamento de Planificación	99.451,95
Departamento de Tránsito	36.286,00
Inclasificados - Transferencias Corrientes	46.823,35
<b>TOTAL</b>	<b>4.600.000,00</b>