



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**TEMA: EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE
PUJILÍ**

AUTORA: RUIZ BÁEZ, ADRIANA CAROLINA

DIRECTOR: ECO. JIMÉNEZ RIOS, PORFIRIO UBITICIO PH. D

SANGOLQUÍ

2017

Certificación del director del trabajo de titulación**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO****CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.****CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “Evaluación administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado de Pujilí” realizado por la señorita Adriana Carolina Ruiz Báez, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita Adriana Carolina Ruiz Báez para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 17 de marzo del 2017

PORFIRIO UBITICIO JIMÉNEZ RÍOS PH. D
DIRECTOR

Autoría de responsabilidad**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO****CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.****AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, ADRIANA CAROLINA RUIZ BÁEZ, con cédula de identidad N° 1716767007, declaro que este trabajo de titulación “EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE PUJILÍ”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 17 de marzo del 2017

ADRIANA CAROLINA RUIZ BÁEZ

CC: 1716767007

Autorización para publicación en la biblioteca



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, ADRIANA CAROLINA RUIZ BÁEZ autorizo a la Universidad De La Fuerzas Armadas - ESPE, publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE PUJILÍ”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 17 de marzo del 2017



ADRIANA CAROLINA RUIZ BÁEZ

CC: 1716767007

Dedicatoria

Dedico este proyecto de investigación a Dios, por haberme permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, Adriana y Edmundo, por ser el pilar fundamental en los aspectos personal y académicamente y por sentar en mí, las bases de responsabilidad y deseos de superación. A mi esposo Pablo y mi hijo Pablito David, porque han sido mi fuerza e inspiración para enfrentar mis retos en alcanzar las metas que me he propuesto. Finalmente, a mis maestros y sobre todo a mi tutor del proyecto de investigación, Economista Porfirio Jiménez Ph. D, quien con su asesoría y conocimiento me ha guiado, con las acertadas recomendaciones y sugerencias para terminar el trabajo.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme y darme la fortaleza para lograr un sueño anhelado. A esta prestigiosa institución la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE por haberme acogido en las famosas aulas que siempre recordaré, a mis maestros por darme las bases necesarias para emprender mi carrera profesional. A mis padres, Adriana y Edmundo, por apoyarme siempre y guiarme con sus sabios consejos que han hecho de mí una persona luchadora para alcanzar mis objetivos. A mi esposo Pablo y mi hijo Pablito David, por la paciencia en el tiempo que le dedique al desarrollo de este trabajo investigativo y agradezco de una manera muy especial a mi tutor, Economista Porfirio Jiménez Ph. D, que, con sus valiosos conocimientos orientaciones, paciencia y motivación, me condujo a culminar el proyecto.

Índice

Certificación del director del trabajo de titulación	ii
Autoría de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE PUJILÍ	
CAPÍTULO I.....	
1.1 Marco teórico.....	1
1.1.1 Teorías Administrativas.....	1
1.1.2 Teorías Económicas	4
1.2 Marco referencial	10
1.2.1 Administración pública	10
1.2.2 Finanzas públicas	17
1.3 Marco conceptual.....	24
1.3.1 Base legal para la organización territorial del Estado	24
1.3.2 Plan de desarrollo cantonal	25
1.3.3 Plan de ordenamiento territorial.....	26
1.3.4 Plan nacional del Buen Vivir	27
1.3.5 Comité de gestión de calidad	28

1.3.6 Cadena de Valor.....	28
1.3.7 Mapa de procesos.....	29
1.3.8 Plan operativo anual.....	29
1.3.9 Presupuestos de ingresos y gastos.....	30
1.3.10 Fuentes de financiamiento.....	31
1.3.11 Estados Financieros.....	31
1.3.12 Análisis horizontal y vertical.....	32
1.3.13 Indicadores de gestión.....	33
1.3.14 Indicadores financieros.....	33
1.3.15 Planteamiento de estrategias.....	34
CAPÍTULO II.....	36
2.1 Modalidad de la investigación.....	36
2.2 Enfoque de la investigación.....	36
2.2.1 Enfoque cuantitativo.....	37
2.3 Por su finalidad aplicada.....	37
2.4 Por las fuentes de información documental.....	38
2.5 Por las unidades de análisis insitu.....	38
2.6 Por el control de las variables no experimental.....	39
2.7 Por el alcance correlacional descriptivo.....	39
2.8 Instrumentos de recolección de datos observación.....	39
2.9 Procedimiento para recolección de datos base de datos.....	40
2.10 Procedimiento para tratamiento y análisis de información: análisis.....	40
2.11 Hipótesis.....	40
CAPÍTULO III.....	42
3.1 Antecedentes.....	42
3.1.1 Misión.....	42

3.1.2 Visión	43
3.1.3 Valores institucionales.....	43
3.1.4 Extensión territorial y ubicación	44
3.1.5 Distribución política	44
3.1.6 Población del cantón	45
3.1.7 Densidad poblacional	45
3.1.8 Distribución de la población.....	46
3.1.9 Atractivos turísticos.....	47
3.1.10 Educación.....	48
3.2 Plan operativo anual.....	49
3.3 Objetivo general.....	50
3.4 Objetivos específicos	50
3.5 La gestión administrativa del Municipio.....	51
3.5.1 Estructura básica alineada a la misión.....	52
3.5.2 Representación gráfica	54
3.6 Evaluación a la planificación.....	57
3.6.1 Cadena de valor.....	57
3.6.2 Mapa de procesos.....	57
3.6.3 Matriz para descripción de la variable estructura y capacidades del GADMCP.....	59
3.7 Presupuestos de ingresos y gastos	62
3.8 Fuentes de financiamiento.....	67
3.9 Análisis de los POA	68
3.9.1 Análisis POA año 2013	68
3.9.2 Análisis POA año 2014	70
3.9.3 Análisis POA año 2015	72

3.9.4 Análisis POA primer semestre del año 2016.....	74
3.10 Estados financieros	76
3.10.1 Estado de situación financiera	76
3.10.2 Estado de resultados	77
3.10.3 Análisis horizontal y vertical a los estados financieros.....	78
3.11 Indicadores de gestión.....	85
3.12 Resultados de la investigación.....	85
CAPÍTULO IV	90
4.1 Discusión	90
4.1.1.1 Dependencia financiera	90
4.1.1.2 Solvencia financiera	90
4.1.1.3 Autonomía financiera.....	91
4.1.1.4 Grado de ejecución	91
4.1.2 Planteamiento de estrategias.....	92
4.2 Conclusiones.....	95
Bibliografía.....	97
Anexos	103
Anexo 1. Solicitud de información financiera al Municipio	103
Anexo 2. Solicitud de aprobación de información del Municipio.....	104
Anexo 3. Estados de ejecución presupuestaria.....	105
Anexo 4. Estados de situación financiera.....	109
Anexo 5. Estados de resultados	111

Índice de tablas

Tabla 1 Cédula de ingresos	63
Tabla 2 Estado de ejecución presupuestaria de ingresos	64
Tabla 3 Cédula de gastos.....	65
Tabla 4 Estado de ejecución presupuestaria de gastos	66
Tabla 5 Fuentes de financiamiento	67
Tabla 6 Asignación y análisis POA año 2013.....	68
Tabla 7 Diversificación de cuentas 2013	69
Tabla 8 Asignación y análisis POA año 2014.....	70
Tabla 9 Diversificación de cuentas 2014	71
Tabla 10 Asignación y análisis POA año 2015	72
Tabla 11 Diversificación de cuentas 2015	73
Tabla 12 Asignación y análisis POA del primer semestre del año 2016.....	74
Tabla 13 Diversificación de cuentas primer semestre año 2016	75
Tabla 14 Estado de situación financiera	76
Tabla 15 Estado de resultados	77
Tabla 16 Análisis vertical ESF 2013 – 2015.....	78
Tabla 17 Análisis vertical ESF 2016	78
Tabla 18 Análisis horizontal ESF 2013 - 2015	79
Tabla 19 Análisis horizontal ESF 2016	80
Tabla 20 Análisis vertical ER 2013 - 2015	81
Tabla 21 Análisis vertical ER 2016.....	82
Tabla 22 Análisis horizontal ER 2013 – 2015	83
Tabla 23 Análisis horizontal ER 2016.....	84

Índice de figuras

Figura I Parroquias del cantón Pujilí.....	44
Figura II Atractivos turísticos del cantón Pujilí.....	47
Figura III Estructura orgánica funcional del municipio.....	55
Figura IV Cadena de valor.....	57
Figura V Mapa de procesos.....	58
Figura VI Matriz estructural y de capacidades.....	60
Figura VII Fuentes de financiamiento GADM Pujilí.....	87
Figura VIII Estado de situación financiera GADM Pujilí.....	88
Figura IX Estado de resultados GADM Pujilí.....	89

Resumen

El presente trabajo de investigación, fundamenta su metodología a partir de la evaluación administrativa, financiera y presupuestaria en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Pujilí, en los períodos 2013, 2014, 2015 y el primer semestre del año 2016, para valorar la gestión y manejo de los recursos a fin de que se cumplan los objetivos y metas institucionales. Los criterios desarrollados, se basaron en los análisis de estados financieros y cédulas presupuestarias; para presentar resultados aplicados a los ingresos y gastos que ha ejecutado el municipio y partiendo de estos, identificar las falencias o aciertos que tienen en su planificación.

La metodología aplicada para su ejecución fue: recopilar información financiera, con el fin de construir indicadores que evalúen la solvencia, dependencia y autonomía financiera, permitiendo que las autoridades municipales tengan una herramienta eficiente, eficaz y oportuna de sus actividades; y finalmente, con los resultados obtenidos se plantearon estrategias administrativas financieras, que permitan proponer cambios oportunos para la toma de decisiones gerenciales y cubrir las necesidades de la población local.

PALABRAS CLAVE

- **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**
- **ESTADOS FINANCIEROS**
- **CÉDULAS PRESUPUESTARIAS**
- **INFORMACIÓN FINANCIERA**
- **DEPENDENCIA FINANCIERA**
- **AUTONOMÍA FINANCIERA**

Abstract

The present research work, bases its methodology based on the administrative, financial and budgetary evaluation in the decentralized autonomous government of the canton Pujilí, in the periods 2013, 2014, 2015 and the first semester of 2016, to assess the management and management Of resources in order to meet institutional goals and objectives. The criteria developed were based on the analysis of financial statements and budget documents; To present results applied to the income and expenses that the municipality has executed and starting from these, identify the shortcomings or successes that they have in their planning.

The methodology applied was: to collect financial information, in order to construct indicators that evaluate solvency, dependence and financial autonomy, allowing municipal authorities to have an efficient, effective and timely tool for their activities; And finally, with the results obtained, financial management strategies were proposed, which allow to propose timely changes for the management decision making and to cover the needs of the local population.

KEYWORDS

- **DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT**
- **FINANCIAL STATEMENTS**
- **BUDGETARY BUDGETS**
- **FINANCIAL INFORMATION**
- **FINANCIAL DEPENDENCE**
- **FINANCIAL AUTONOMY**

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE PUJILÍ

La evaluación administrativa – financiera, es una herramienta que tiene un grado de importancia alto porque permite evaluar, medir y analizar los resultados obtenidos de la gestión institucional, conforme al desarrollo de los programas y proyectos planificados. El aporte del proyecto de investigación se orienta a una “Evaluación administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado de Pujilí” dentro de los periodos 2013, 2014, 2015 y el primer semestre del año 2016, con el fin de determinar la estructura económica – financiera además del manejo de los recursos.

Las municipalidades tienen la obligación de realizar un manejo oportuno de los recursos financieros de acuerdo a las planificaciones anuales, para esto es necesario contar con herramientas que verifiquen el seguimiento de los programas y proyectos establecidos para cumplir con las metas propuestas en el tiempo determinado.

Para el desarrollo del proyecto de investigación, se ha utilizado el método inductivo porque se ha realizado en primera instancia la técnica de observación de la información financiera solicitada al municipio, luego se analiza los estados financieros y cédulas presupuestarias de los períodos comprendidos entre 2013 a 2015 y el primer semestre del año 2016, para determinar las falencias o aciertos que tienen en la planificación y así poder determinar mediante los indicadores de gestión si se han ejecutado los proyectos que se han propuesto en cada periodo; también determinar la administración y programación de acuerdo al presupuesto, inicial, modificado y codificado.

La investigación se debe a la acción estratégica del municipio, cuyo propósito es determinar estrategias a las distintas dependencias, en su accionar en cuanto a la canalización de los recursos económicos que provienen del estado, los ingresos propios que debe gestionar de acuerdo a sus competencias y la evaluación de los proyectos anuales, a través de estrategias que optimicen el manejo de la gestión administrativa – financiera, mediante la ejecución eficaz y eficiente de los programas y proyectos que es de competencia de los gobiernos municipales.

Se encuentra estructurado de la siguiente manera: Título “Evaluación administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado de Pujilí”, seguido de un resumen que hace énfasis al análisis que se hace a las cédulas de ingresos y gastos de la institución, así como también el grado de ejecución de los programas y proyectos mediante la aplicación de indicadores de gestión; la introducción donde hace mención a la importancia del tema además del aporte y beneficio que posee la institución.

En el capítulo uno se establece la información de autores sobre los temas a tratar en el presente proyecto, como administrativos y financieros. En el capítulo dos se hace énfasis, en las técnicas de recopilación de datos y el método de cómo se realizará el presente proyecto. En el capítulo tres se manifiesta, la parte administrativa y financiera del municipio, con sus respectivos análisis y resultados de la investigación. En el capítulo cuatro se realiza, la construcción de indicadores y planteamiento de estrategias, que sirven de base para elaborar las conclusiones.

CAPÍTULO I

1.1 Marco teórico

1.1.1 Teorías Administrativas

El enfoque complejo insertado en una organización, vincula las áreas administrativas bajo un todo relacional de departamentos, en los cuales, el funcionamiento del uno influye en la eficacia del otro. Según, Idalberto Chiavenato (2007), la administración:

Se presenta como un área de conocimiento humano de complejidades y retos. El profesional que maneja la administración como medio laboral puede relacionarse en niveles variados de la institución, es decir, desde un nivel jerárquico hasta la dirección general. Puede interactuar en diversas especialidades como: Administración de la producción, administración financiera, administración de recursos humanos, administración de mercados e incluso en la administración general. Se debe tener en cuenta la variedad de giros de negocios que tienen las entidades. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen personas idénticas, cada cual tienen sus diferencias tanto en objetivos como en metas, también en el campo de actividad, sus representantes y el personal involucrado, los problemas internos y externos, el mercado, la situación financiera, tecnología, recursos básicos, la ideología, la política de negocios que maneje la institución, entre otros (pág. 2).

La administración, es la técnica encargada de la planificación empresarial, con el propósito de aprovechar al máximo los beneficios que persigue la organización; así lo establece el padre de la administración, Henry Fayol en su libro denominado Administración industrial y general (1987):

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; prever se refiere a diseñar las actividades a realizar; organizar es constituir el doble organismo, material y social que posee la empresa; mandar es direccionar al

personal; coordinar es unir, armonizar los actos y esfuerzos de las personas involucradas y controlar es verificar que todo lo que se ha planificado se haya llevado a cabo conforme a las reglas y órdenes establecidas (pág. 10).

Para que la administración alcance los objetivos establecidos por la organización, es necesario realizar una adecuada planificación estratégica, porque la gestión realizada adecuadamente, permita a las autoridades competentes, tomar las decisiones acertadas en beneficio de la comunidad. Así lo define Marianela Armijo (2011):

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar a la toma de decisiones institucionales en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer para que se puedan adecuar a los cambios y a las demandas que impone el entorno, logrando así mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que proveen las entidades. Además, consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, cuya característica primordial es el establecimiento de los cursos de acción, es decir las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados. Desde este aspecto se puede decir que es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (pág. 15).

Para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización, se deben crear herramientas estratégicas, las cuales definen actividades empresariales y fuentes de ventaja competitiva. Michael Porter (1990), precisa que la adecuada planificación cuenta con herramientas que permitan determinar acciones y actividades organizacionales, una de ellas, es la cadena de valor y está definida como:

Un modelo teórico de forma gráfica donde se describen las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la institución a la que se pertenece. En base a esta definición se dice que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, es decir bajando los costos o aumentando las ventas. Dicho margen se analiza mediante la cadena de valor. Para que se lleve a cabo hay que elaborar una cadena de valor ya que agrupa las actividades con el fin de diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto o servicio brindado.

Otra herramienta que es muy utilizada para la elaboración de un plan estratégico, es el mapa de procesos, Gadex en su proyecto de calidad, establece:

El mapa de procesos es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, pero aportando un valor agregado para el cliente o usuario. Dichos recursos incluyen: personal, instalaciones, finanzas, métodos, equipos técnicos, entre otros. La intención de todo proceso es ofrecer al cliente o usuario un servicio adecuado que satisfaga las necesidades, expectativas, con el mayor rendimiento en costo, servicio y calidad. El propósito tiene como finalidad llevar a término un proceso o una parte del mismo. Los resultados que se esperan alcanzar en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal implicado en el mismo, mientras que los procedimientos son sólo una serie de instrucciones establecidas para que las siga una persona o conjunto de personas. Entonces, el mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos que realiza una entidad (pág. 2).

Un mecanismo de seguimiento y control de las actividades organizacionales, es el plan operativo anual, sobre todo en entidades públicas porque permite conocer el progreso de las actividades y el costo que se ejecuta en tiempo real. De acuerdo a Segeplan (2014), indica:

El instrumento que permite aplicar políticas públicas y de gobierno en las municipalidades; es decir, las instituciones que operan con recursos públicos, deben contar con un plan estratégico de mediano plazo. En el caso de los GAD's se deben establecer referentes para la gestión institucional, el cual contiene programas de inversión multianual que debe ejecutarse en el tiempo estimado (pág. 3).

La importancia radica en que la gestión realizada anualmente mediante gestión por resultados es una forma de administración, que se basa en un modelo de gestión pública que prioriza las intervenciones y alinea los recursos de las distintas entidades y dependencias de Gobierno, llegando así al

cumplimiento de los resultados que se enfocan en el ciudadano, a través de la creación del valor público. En el ámbito local quienes crean valor público, a través de la creación del valor público, a través de brindar un bien o servicio con eficacia, eficiencia y efectividad deben ser las municipalidades. (pág. 20).

Con esta información, se puede establecer que la finalidad de la administración pública, es satisfacer las necesidades de la colectividad y como parte integrante del Estado, se debe promover el bien común.

1.1.2 Teorías Económicas

En economía, existen distintas teorías que son primordiales para basarse en un estudio económico – financiero, de acuerdo a la situación actual del país y a nivel mundial. La macroeconomía, es una rama de la teoría económica que analiza el comportamiento de variables económicas agregadas y de relaciones, que tienen cada una de ellas, como: producto, empleo, inversión, consumo, gasto gubernamental, inflación, balanza de pagos, tipo de cambio, entre otras variables. Adam Smith, establece la teoría clásica del valor y los precios, derivando de esta el crecimiento económico:

El factor principal es el crecimiento de la riqueza de un país mediante el mejoramiento de la productividad de trabajo, la misma que depende de un grado de especialización y división social del trabajo. Para llevar a cabo la teoría se debe aumentar la calificación de los trabajadores para estimular el progreso técnico y así llegar a un mercado en expansión (pág. 18).

La ciencia de las finanzas, se considera una rama del conocimiento del ser humano, que estudia: principios, objetivos políticos y la normativa, que se basa en adquisición, administración e inversión de las riquezas solicitadas por funcionarios políticos, para satisfacer las necesidades públicas. Con este preámbulo, José María Martín (2011), define a las finanzas como:

Una actividad financiera, la cual consiste en un conjunto de operaciones, realizar los gastos y obtener los recursos y su finalidad es la satisfacción de las necesidades públicas.

Las finanzas, al pertenecer a una parte de la economía y la administración, se basa en el intercambio de distintos bienes de capital entre personas, empresas o Estados; con el fin de realizar transacciones, que permitan la libre y controlada administración de dinero. Así lo define Marcelo F. (2011):

La constitución financiera está determinada por el conjunto de normas que contiene las directrices para una apropiada coordinación de las actividades que realiza el sector público; también incluyen políticas que tienen que ver con los ingresos, egresos y el endeudamiento público que el estado realiza para poder cumplir con las funciones que poseen dichas entidades. Las funciones que el estado debe cumplir en la sociedad moderna, relacionada a la provisión de servicios públicos, se realizan en base a erogaciones públicas que engloban el gasto público; para así poder hacer frente a los egresos. El estado posee una serie de recursos o también llamados ingresos públicos, los cuales provienen de la adecuada recaudación impositiva. Cabe mencionar que tanto los ingresos como gastos del gobierno están comprendidos en el presupuesto público o nacional y estos son la base para una adecuada realización de las finanzas públicas (pág. 209).

Las finanzas públicas, también están compuestas por políticas que gestionan el gasto público e impuestos, permitiendo determinar la estabilidad económica del país y el ingreso, ya sea en déficit o superávit. A decir de, Marcial Córdoba (2016) las finanzas públicas:

Parten de la actividad económica del estado, donde intervienen los bienes, rentas y deudas que son parte del activo, el pasivo y todos los demás bienes y rentas que corresponde al poder nacional mediante las distintas instituciones creadas con tal fin. Analizando desde el punto de vista contable y económico, las finanzas estudian los instrumentos operacionales de los ingresos y consumos que realizan las entidades públicas.

Para analizar la situación financiera de una organización, es importante tener un control en el manejo de la información, porque servirá para tomar decisiones gerenciales. Esto lo define Joan Massons (2002):

El análisis Económico – Financiero empresarial, se basa en funciones como la producción, la venta, etc., como control patrimonial; es decir, todo lo que ocurre en la empresa tiene competencias principales como la producción y la venta que requiere un control. Dicho control aprovecha los departamentos en donde se origina la información y es presentada a departamentos especializados para su análisis. En la etapa de registro de datos se involucran a los departamentos de contabilidad e informática. En las etapas de análisis y decisiones se involucran los departamentos de estudio, diagnóstico, decisión, etc.

El análisis financiero, se fundamenta en dos estados contables principales: balance general y estado de resultados; que son el producto de registros contables y tienen dos elementos importantes:

La instrumentación numérica materializada en presentaciones gráficas, índices y estados especiales derivados de los estados contables fundamentales.

La descripción de los fenómenos específicos de “causa-efecto” que describen las relaciones y movimientos más importantes sobre las magnitudes económico-financiero de las empresas. Este aspecto es el más complicado ya que asegura la plena validez del mismo para no convertirlo en una enumeración de datos o realización de cálculos sin llegar a un alcance determinado.

Estos aspectos constituyen la habilidad y capacidad de la persona que deba enfrentarse a este análisis, no solo depende de los conocimientos adquiridos a través de la formación en Finanzas, sino también de una reflexión y experiencia práctica cotidiana (pág. 31).

Para realizar los análisis, se debe tener la información de estados financieros y de presupuestos, la cual debe ser confiable y verídica porque al evaluarlos, servirán de

base para tomar decisiones gerenciales. Para esto, se debe definir el presupuesto participativo y cómo se lo aplica.

El presupuesto participativo, es un instrumento de planificación, por el cual, las autoridades de gobiernos autónomos descentralizados, así como las organizaciones de la población, debidamente representadas por autoridades competentes; definen en conjunto, a través de mecanismos de análisis y de toma de decisiones, cada uno desde su ámbito y de acuerdo a las decisiones adoptadas en cada una de las fases previstas para la realización del proceso del presupuesto participativo; cómo y hacia dónde se van a orientar los recursos, de los que se disponen a nivel local, especialmente, aquellos que se destinan para gastos de inversión, teniendo en cuenta, la visión de desarrollo nacional, regional, provincial, cantonal y parroquial considerados en los planes de desarrollo, cuyos objetivos, determinados en los planes estratégicos institucionales y la priorización de los proyectos, que buscan la mayor rentabilidad social; debiéndose reflejar además, de manera concreta y efectiva, los compromisos y aportes de la propia población y de los diferentes organismos públicos y privados, presentes en el proceso.

Para realizar el análisis financiero, es necesario contar con herramientas adecuadas, para ello, se obtienen los presupuestos aprobados, de ingresos y gastos; luego se procede a realizar los exámenes, verificándolos con indicadores financieros y de gestión, para finalmente, construir estrategias que permitan la adecuada toma de decisiones institucionales.

Sandra M., define que el presupuesto municipal permite conocer el esquema de los recursos que espera disponer el municipio, así como también inversiones o gastos que pretende realizar durante el año, para así ejecutar el plan del gobierno (pág. 2).

Además, expresa las prioridades de la gestión, es decir, que están fijadas por el ejecutivo o en conjunto con la comunidad, en el caso de ser participativo, también, define obras y servicios que recibirá cada sector municipal, responsables que llevarán a cabo la planificación, beneficios de cada acción y recursos necesarios, que se emplearán para cada una de ellas.

Se debe considerar que los presupuestos son documentos y reflejan la previsión de ingresos y gastos que se presupuesta, generalmente en el plazo de un año.

En el presupuesto se detalla las prioridades políticas de los gobiernos al establecer en qué se gasta, en qué cantidad y cómo se financia ese gasto (ingresos). En el caso de haber un cambio en la cantidad o la finalidad de los gastos presupuestados se debe transmitir mediante una modificación de crédito (reformas); dichas modificaciones de crédito son muy habituales, por lo que es recomendable analizar las liquidaciones del presupuesto al final del ejercicio (Ciudadana, pág. 4).

Los ingresos, son considerados como la previsión de los recursos, que la institución supone obtener durante el año, para financiar los programas y proyectos que figuran en el presupuesto de gastos. Los gastos comprenden las actividades, que se esperan realizar durante el año fiscal, de acuerdo a la demanda institucional que se tenga.

Así como los presupuestos, los estados financieros también son de importancia, para hacer análisis, porque estos presentan la información económica de la organización en un periodo determinado. En el documento denominado Recursos, se define claramente la importancia de los estados financieros:

Los estados financieros también son una herramienta importante porque proporcionan gran parte de la información que necesitan los usuarios para tomar decisiones económicas de las entidades como son: los costos, inversiones, financiamientos y rendimientos que alcanzan el liderazgo en base a la calidad de información que arrojan. La administración requiere que la información que se entrega al finalizar la contabilidad de la entidad, es el producto realizado en el proceso contable que se expresa en los estados financieros, los cuales deben reunir ciertas características principales como el de utilidad, confiabilidad, veracidad y oportunidad, entre otras; para así poder desempeñar las actividades con eficiencia, operando bajo un proceso sistematizado y sobre todo ordenado. Dependiendo de la calidad de la información se obtendrán resultados satisfactorios que se verán reflejados en

los estados financieros previamente elaborado, analizados e interpretados (pág. 15).

El análisis e interpretación contable - financiera, toma como base la información de los estados financieros y presupuestos de ingresos y gastos de la entidad; con la finalidad de ofrecer, una nueva información que resulte beneficiosa para tomar decisiones oportunas. Es decir, esta disciplina parte del supuesto de que la lectura directa y simple de los estados financieros y los presupuestos no sea suficiente para extraer todo el potencial informativo que contienen, sino que es necesario hacer relaciones y comparaciones entre los elementos o rubros individuales que los integran. Este análisis también debe considerar a los receptores de los mismos, ya sean externos o internos de la entidad implicada y las decisiones que los mismos deben tomar.

El análisis de estados financieros, se puede definir como el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, de manera presente y pasada, con el fin, de que los resultados operacionales realizadas por la entidad, cumplan con el objetivo primario, de establecer las mejores estimaciones posibles sobre las condiciones futuras.

Una de los métodos para hacer evaluaciones a los estados financieros y presupuestos es, realizar el análisis horizontal y vertical. Así lo definen Gómez (2001) y Estupiñan (2006):

El método de análisis horizontal consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para poder determinar las variaciones en aumento o disminución de las cuentas, de un periodo a otro.

El método vertical se refiere en tomar un estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina como cifra base, este método permite tener una idea más clara y precisa de que la entidad está realizando una distribución equitativa de acuerdo a las necesidades financieras y operativas que posee.

Otro de los métodos principales, se consideran los indicadores financieros porque están directamente ligados con las actividades organizacionales, es decir, se realiza un

control interno para determinar la situación real de la institución, esto lo especifica Humberto Martínez Rueda (2011):

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos que se basan en comparar dos cifras o cuentas bien sea de estados financieros o de presupuestos. Los resultados obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando se relacionan unos con otros y se relacionan con los años anteriores se puede obtener resultados significativos que permitan emitir conclusiones sobre la situación real de la entidad (pág. 1).

Existen también indicadores que reflejan la actividad realizada por la empresa, los cuales establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la institución, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores ayudan a integrar el concepto de liquidez. Estos indicadores son llamados asimismo como rotación, es decir, lo que se ocupa de las cuentas del balance en lo que respecta a los activos corrientes y las estáticas en los activos fijos (pág. 8).

Como consecuencia de los análisis financieros, que se realizan para medir y evaluar la situación real municipal, se emiten conclusiones y se construyen estrategias, que permita a la institución solventar las necesidades faltantes con los recursos adecuados, para que la planificación se desarrolle hasta culminar con los programas y proyectos previamente aprobados.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Administración pública

La administración pública, se entiende como el proceso de crear un ambiente adecuado para los individuos que trabajan individualmente o en grupos, con el fin de alcanzar los objetivos eficientemente. Lucrecia Mantilla (2008) en su documento define:

La administración debe ser función no de individuos sueltos, sino de la organización. Se trata de una función organizacional, no de una actividad particular de un dirigente. Se realiza dentro de estructuras y procesos organizados. Es aplicable en todo tipo de organizaciones, sea su fin social, económico o cultural (pág. 3).

La administración pública, no es más que aplicar la administración general, apoyando también al progreso de la colectividad. Gómez Díaz de León (2012) definen a la administración pública como:

Proveerse de bienes públicos en condiciones de equidad, seguridad y justicia. Un sistema democrático se consagra a materializar estos fines de tal suerte que todos y cada uno de los integrantes del cuerpo político estén en condiciones de lograr la realización personal, la prosperidad colectiva y la paz social con garantía de participación que le permitan expresarse libre y espontáneamente. Sin embargo, estos fines los cumplimenta el Estado a través del funcionamiento de sus instituciones, las cuales a su vez se integran con normas, recursos, procesos y sobre todo seres humanos que tienen motivos, sentimientos, emociones y caracteres diferentes entre sí, lo cual los lleva a comportamientos singulares que muchas veces van en contra de los intereses y las expectativas de otros, generando en esta forma cierta tensión social. Una de las instituciones más importantes para tales propósitos es la administración pública (Gómez, Carlos: 1997).

La administración pública como componente fundamental del sistema político se convierte como lo señalaba atinadamente Woodrow Wilson en el gobierno en acción, es la fuerza suprema, actuante y permanente de la decisión estatal” (Uvalle, 1984: P. 19). Las instituciones no solamente reducen la incertidumbre en las transacciones económicas políticas y sociales, como lo señala North (1994: 227-228) sino que también tienen como propósito potenciar los esfuerzos y capacidades de la sociedad civil y política para conducirla a estadios de progreso colectivo y bienestar social mediante el ejercicio de la

gobernabilidad democrática ejercida en acuerdos, compromisos, recursos y acciones colectivas (pág. 109).

La administración pública, está constituida por un conjunto de elementos, los cuales transforman elementos de entrada en resultados adecuados, para que el sistema se desenvuelva correctamente, esto lo define el Dr. Carlos Rodríguez, en su documento Administración pública ecuatoriana (2007):

La Administración Pública está compuesta por un conjunto de elementos (demandas sociales, recursos humanos, económicos, materiales, tecnológicos, entre otros) que constituyen la fuerza de arranque del sistema; y de otros (sistemas, métodos, normas, estructuras, etc.), que transforman los elementos de entrada en resultados observables (producción de bienes, prestación de servicios, y expedición de regulaciones); unos y otros en acción dinámica e incesante con un amplio y complejo mundo interior y exterior, participando de una difusa red de interrelaciones, en la cual destaca la sociedad como una globalidad y dentro de ella, la economía, la legislación, la política, la tecnología, la ciencia, la competencia, entre otros (pág. 21).

A lo largo de la historia política ecuatoriana, el papel y funcionamiento de la Administración Pública en el Ecuador ha estado influenciado directamente por el estilo de los gobiernos que han operado a lo largo de la vida republicana. Para algunos gobiernos, la Administración Pública, antes que constituir un sistema de gestión gubernamental, ha sido utilizada como un simple medio para consolidar su permanencia en el poder, especialmente a través de la repartición indiscriminada de los puestos públicos, sin considerar que el ejercicio de los mismos exige requisitos de capacidad, experiencia y conocimiento. Otros gobiernos la usaron para complacer los intereses de variados grupos de presión que con frecuencia han actuado en el país en función de sus propósitos, generalmente contradictorios de los del Estado, buscando por lo general la conservación del status quo.

Tanto un estilo como el otro han contribuido a una progresiva desorganización y a un inorgánico crecimiento del sector público nacional. Sólo en contados y

cortos períodos se observa cierta preocupación por analizar y resolver los problemas administrativos y por vincular a la Administración Pública con los objetivos del desarrollo nacional. Lastimosamente, por distintas razones los esfuerzos desplegados no lograron la prosecución necesaria y, dada la oscilación entre los varios estilos, en su dirección ha sufrido dramáticos cambios de rumbo, así, avances logrados en un período se han visto revertidos en otros. Mirando hacia el futuro sería útil lograr un consenso político respecto de la conveniencia de arraigar en la administración una orientación consistente y continua para su desarrollo (pág. 24).

Actualmente, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), muestra una nueva reforma en la administración pública, la cual motiva a que exista un mayor control en los resultados, mecanismos diferentes que apoyen a la responsabilidad social y una reforma burocrática para América Latina, particularmente en Chile y Brasil.

Los gobiernos han participado constantemente en una reforma administrativa en la región. En época más reciente, por presión de los Estados Unidos, particularmente desde que se elaboró el Plan Baker en 1985 que definió oficialmente el compromiso estadounidense de hacer que los países endeudados emprendieran reformas neoliberales como estrategia para resolver su problema de la deuda, esta clase de reforma se ha intentado en todas partes del continente latinoamericano. Con todo, ni las clásicas reformas administrativas ni las reformas de segunda generación han servido de mucho. La única excepción es la delegación de poder a los estados y municipios, pero este proceso de descentralización política fue más bien el resultado de la democratización ocurrida en los años ochenta en la región: ni las reformas burocráticas ni las neoliberales, caracterizadas por un estilo centralizador, demostraron una actitud favorable con respecto a este tipo de reforma.

Las publicaciones sobre reforma administrativa en América Latina son tan vastas como el número de intentos de reforma en la región. Peter Spink que

realizó una encuesta en la región observó que las burocracias latinoamericanas parecen participar permanentemente en una reforma administrativa: “El tema de la reforma administrativa y, más recientemente, la reforma del Estado, ha mantenido una presencia visible en América Latina en la mayor parte de los últimos 70 años”. Pero en todos los casos estudiados, la reforma administrativa ha significado reforma burocrática. El objetivo fue establecer en cada país latinoamericano un servicio público como el de Francia y Alemania o al menos como el de los Estados Unidos. La dificultad era superar el patrimonialismo, profesionalizar la administración pública. Con todo, el patrimonialismo se ha mantenido fuerte en la región y los intentos por tener un servicio público profesional a menudo han terminado apenas en protección de los intereses corporativistas de las burocracias locales preocupadas por lograr o conservar privilegios especiales en relación con los respectivos mercados de trabajo (pág. 7).

Las Naciones Unidas, fundamentan el papel eficaz de la administración pública, así como también el buen vivir del gobierno, en aplicar la declaración del milenio, el mejoramiento y la reforma de los sistemas e instituciones gubernamentales, haciendo énfasis en el fortalecimiento de la capacidad del sector público y la vinculación con los problemas importantes, como la pobreza, que afecta a los ciudadanos en todos los niveles de la gestión de los asuntos públicos, entre otros.

Al analizar el papel del buen gobierno en la aplicación de la Declaración, es necesario prestar particular atención a los elementos básicos de la capacidad para gobernar, a saber, la capacidad institucional, la capacidad de formulación de políticas, la capacidad administrativa/de gestión, el perfeccionamiento de los recursos humanos y la suficiencia tecnológica. Una de las conclusiones principales que pueden extrapolarse de la Declaración y sus objetivos es que la capacidad del Estado en las esferas antes mencionadas es el factor primordial para su aplicación satisfactoria. Un gobierno democrático eficaz y una administración pública eficiente se cuentan, sin duda alguna, entre los elementos más importantes de la promoción del programa de

desarrollo nacional de un país. Los sistemas de administración pública eficaces, así como el buen gobierno en general, tienen un papel fundamental que cumplir en la consecución de los objetivos de desarrollo enunciados en la Declaración del Milenio. El mejoramiento y la reforma de los sistemas e instituciones de gobierno, incluido el fortalecimiento de la capacidad del sector público, son tareas de crucial importancia para aliviar la pobreza, hacer que la mundialización aproveche a todos, intensificar la participación de los ciudadanos en todos los niveles de la gestión de los asuntos públicos, proteger el medio ambiente, promover el desarrollo sostenible, y prevenir y encauzar los conflictos violentos. Pese a los progresos realizados por muchos países en la construcción de instituciones democráticas y la protección de los derechos humanos, en algunas regiones del mundo las democracias siguen siendo frágiles y sus instituciones son demasiado débiles para garantizar una gestión eficaz de los asuntos públicos. Teniendo en cuenta lo expresado, el objetivo de este informe es examinar las cuestiones prioritarias y presentar recomendaciones estratégicas y programáticas para la ampliación de la capacidad institucional, con especial referencia a las instituciones legislativas y judiciales, los organismos de gestión centrales, la gestión e innovación en el sector público, el gobierno central y la descentralización, la participación y las alianzas públicas, y los instrumentos institucionales para la paz y la seguridad (pág. 3).

Antonio Treviño, menciona el término gobernanza, el cual estipula que existen programas y procesos que guían a la sociedad, proponiendo la adopción de la administración y técnicas de distribución de los recursos con base en las reglas del mercado; mayor injerencia del sector privado en la provisión de los servicios públicos.

La clave de la cooperación entre los municipios de una metrópoli es la naturaleza interjurisdiccional de sus problemas. No hay organizaciones e instituciones más interdependientes que las metropolitanas. No debería sorprender que las mejores formas de cooperación se encuentren en las áreas metropolitanas; aunque no hay dos áreas metropolitanas iguales, son

relativamente similares en términos gubernamentales; por lo tanto, los hallazgos y puntos teóricos hechos para los estudios de caso son generalizables.

La economía política no permite la ambigüedad de términos que ocurre en la gramática de los motivos. Los actores son los únicos provistos —o carentes— de poder. Los casos donde un actor es sustituido por una escena o un medio por un actor no son aceptables. Esto no quiere decir que no haya análisis ingenuos o intencionados que incurran en esta práctica.

Las acciones que no lleguen al nivel de las fuentes de poder y propicien reacomodos favorables a la buena gobernanza en el nivel de las prácticas sociales terminan por fortalecer la situación que pretenden superar. Los representantes de una sociedad que tengan claro esta lógica no se dejarán engañar por recetas internacionales que representan intereses particulares, resistirán la adopción nacional acrítica de políticas públicas de moda y dudarán de la retórica numérica de los reportes públicos. Por esta razón, el conocimiento y difusión del marco propuesto en este trabajo es también útil a la construcción de una buena gobernanza.

Astigarra, en su artículo prospectiva, menciona como supone que sería la administración pública en un futuro porque hay que reflexionar y analizar la identidad estratégica, que es la gran falencia en la actualidad.

Plantearse a nivel teórico como debería ser la Administración pública a largo plazo es un mecanismo imprescindible para tomar las decisiones del presente con una cierta orientación estratégicas, y no solo como una forma de salir al paso de problemas coyunturales del presente. Realizar análisis de prospectiva es más necesario de lo que parece para la toma de decisiones públicas del día a día. Todos sabemos, por ejemplo, que una política pública en el ámbito de la energía tiene siempre una orientación a largo plazo, a veinte o a treinta o más años vista. Pues, a mi entender, lo mismo sucede con las políticas de carácter institucional y organizativas que son aquellas que deben perfilar como deben

ser los aparatos públicos que diseñarán, decidirán e implementarán las políticas públicas y los sistemas de gestión del futuro.

La administración pública no es una variable independiente sino una variable totalmente dependiente de otras como la economía, la política, la tecnología y la evolución de la Sociedad y como tal hay que analizarla. Pero se trata de una variable dependiente tan potente que posee la capacidad, en algunas ocasiones, de canalizar e incluso manipular a las variables que ostentan una lógica propia. Es decir, la Administración pública debe adaptarse rápidamente a las transformaciones de la economía, de la política, de la tecnología y de la sociedad, pero si posee solvencia conceptual de carácter estratégico puede, en parte, conducir y condicionar la evolución del resto de las variables más significativas. Por ejemplo, el desarrollo tecnológico puede ser más rápido o menos o avanzar en una dirección o en otra en función de los incentivos públicos que se formulen. O bien, la sociedad va a tener unos problemas u otros en función de las políticas educativas, sanitarias y sociales que se vayan formulando en cada momento. Sea como sea, en esta doble cara tipo del dios Jano que posee la Administración pública (una cara reactiva para acoplarse a los cambios rápidamente y una cara proactiva para provocar los cambios que más le interesen) debe estar atenta a las futuras transformaciones de carácter económico, político, tecnológico y social (pág. 5).

1.2.2 Finanzas públicas

Las finanzas públicas, para los gobiernos autónomos descentralizados, buscan proporcionar a los participantes: información, fundamentos económicos, financieros, legales, capacidad de análisis y de gestión; para comprender la importancia que tiene la administración financiera en el cumplimiento del rol público.

Con este énfasis, lo que se pretende fortalecer, es la capacidad institucional de las entidades e instancias a cargo de la administración de los recursos estatales, en el ámbito subnacional (regional, provincial, cantonal y parroquial en el ámbito rural). A

través de este proceso de fortalecimiento institucional, se busca que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) del país se transformen efectivamente, en elementos claves para la consecución de los objetivos del desarrollo económico y social, planteados en la Constitución Política del Ecuador.

Se da importancia a los desafíos que implica para los GAD's, como: en lo establecido por las disposiciones constitucionales y legales en vigencia, el esquema de Gestión Pública por Resultados (GPR), la aplicación de herramientas que permitan mejorar las relaciones fiscales intergubernamentales (planificación, ingresos, gastos, financiamiento), el diseño de políticas y en la obtención de financiamiento; para incidir positivamente en la calidad de vida de la población, promoviendo a través de la gestión financiera pública principios de equidad, bienestar en el tiempo y la consecución del Buen Vivir.

Los paradigmas actuales sobre las finanzas públicas, surgen de programas ajustados y reformas estructurales, que se han venido aplicando en la región después de la crisis de la deuda externa en 1982; además, tienen como principio ideológico, la vigencia del mercado y el desmonte del intervencionismo estatal. Así lo define César Giraldo (2009):

Desde el punto de vista de la academia, la ideología del mercado también ha sido transmitida a través de la tecnocracia, la cual, de una parte, ha recibido formación académica en esta dirección, y de la otra, se volvió funcional al discurso de mercado que proviene de los organismos financieros internacionales. En cuanto lo primero, ello es consecuencia de la menor aceptación en los medios académicos desde la década del setenta de las propuestas que propendían por el intervencionismo estatal, como resultado de: pérdida de efectividad de las políticas keynesianas de activismo fiscal, burocratización y corrupción de los sectores públicos, y fracaso económico de los llamados países socialistas. En cuanto a lo segundo, los miembros más “brillantes” de dicha tecnocracia participan en consultorías financiadas con recursos que provienen de los organismos financieros multilaterales, gestionan y ejecutan proyectos financiados por los mismos organismos cuyo

éxito de antemano ya es avalado por ellos, tienen contacto con las misiones extranjeras enviadas a discutir la política económica y sectorial, y se educan en el exterior, en países desarrollados, lo que les permite crear una “academia invisible” de personalidades académicas de los centros de educación superior que es utilizada para reforzar los paradigmas adoptados.

No se debe considerar que las finanzas públicas (al igual que cualquier otra materia) son una recopilación, bajo la forma de manual, de fórmulas y conceptos que se repiten como verdades eternas que no ameritan discusiones, sobre todo si se tiene en cuenta que la asignación de los recursos públicos es un acto político. Si bien esa asignación tiene efectos económicos, sociales y políticos, que pueden ser estudiados, no se puede olvidar que los criterios con los cuales se asignan tales recursos parten de postulados ideológicos, los cuales pretenden ser fundamentados como producto de la razón (la búsqueda de la eficiencia, la equidad y el bien común) para legitimar las decisiones adoptadas (Giraldo, 2009).

Las herramientas de Gobierno, no son más que la traducción de técnicas, conceptos y estrategias provenientes de distintas disciplinas que intentan mejorar la calidad del proceso, en transformación de los recursos públicos y su impacto en la sociedad. Lo define el sistema nacional de finanzas públicas (2016):

Las herramientas de Gobierno involucran a la Planificación con el Sistema de Planificación y el Sistema de Inversión Pública, Presupuesto en sus diferentes fases, Contabilidad, Tesorería; a través del e-sigef, Sistema de Compras Públicas, que es el encargado de direccionar en forma ordenada las compras que realizan los actores que forman parte del Sector público, Sistema de Gobierno; hoy SIGOB, en transición hacia el Sistema de Gestión por Resultados GPR, sistema que permitirá enlazar todas las herramientas antes detalladas y obtener informes de seguimiento y evaluación permanentes de cada uno de los actores que conforman el Sector público.

Es importante identificar las necesidades de la sociedad y éstas traducirlas en objetivos y metas, alineados con el Plan Nacional de Desarrollo, hoy “Plan Nacional del Buen Vivir”, como lo determina la Constitución de la República del Ecuador, el rol del Estado, frente a la disponibilidad de recursos, la definición de los instrumentos y una adecuada calendarización de ejecución y evaluación. Este manejo alineado de Políticas Públicas nos permitirá lograr que el Sector público sea eficaz y eficiente, en beneficio de cada uno de los miembros de la sociedad ecuatoriana.

Para alcanzar la misión y objetivos, las instituciones públicas deben contar con el conocimiento técnico y la capacidad de respuesta, dada por la estructura organizacional que posibilite el logro de los objetivos. La dinámica organizativa de las instituciones públicas en un país de derechos ciudadanos, incorpora al ciudadano como consumidor de un buen servicio, de ahí la necesidad de conocer sus requerimientos y de que las organizaciones del gobierno no solo cuenten con modelos de gestión ágiles para desarrollar sus servicios sino que estos se entreguen con calidad y que quienes trabajen con el ciudadano comprendan sus particulares situaciones a fin de satisfacer sus requerimientos con alta calidad, eficiencia y calidez. El desarrollo del Estado ha sido visto con creciente expectativa por la ciudadanía, la que espera contar con una asistencia de calidad y para ello es necesario construir directrices y una cultura que valore al ciudadano de modo que la prestación de servicios sea eficiente, asertiva y con acercamiento afable, sencillo y natural. Cambiar el comportamiento en las entidades del Estado, hacerlo más sensible y eficaz, exige de un esfuerzo de la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (individual, grupal, intergrupal, organizacional) (pág. 1).

El reto de las finanzas públicas, es realizar una adecuada planificación presupuestaria, porque es una herramienta importante de la política pública, lo define Sergio Granados en su artículo:

La política fiscal es la más política de las políticas económicas. Involucra la capacidad de disciplinarse ante necesidades múltiples y numerosos beneficiarios y grupos de interés cuando se cuenta con recursos limitados. La política fiscal es tal vez el mejor exponente de la capacidad de gobernabilidad de un sistema económico social. Sólo con muy buenas instituciones y reglas del juego apropiadas la política fiscal se convierte en un instrumento de política macroeconómica. De lo contrario no es posible contar con la política fiscal como instrumento macro (Arellano, 2006).

La necesidad de orientar el funcionamiento del sector público hacia la obtención eficiente de resultados ha implicado revisar las prácticas burocráticas habituales en un sinnúmero de países, tanto en desarrollo como desarrollados. La consabida existencia de recursos escasos y necesidades múltiples, en un contexto de mayor demanda por resultados y rendición de cuentas acerca del accionar del gobierno, ha implicado que Chile también se haya unido a esta tendencia, con importantes avances en algunas áreas y no menos importantes rezagos en otras.

En este sentido, las tradicionales tareas de planificación, presupuesto y evaluación han cobrado una nueva dimensión, pues han dejado de ser labores mera mente administrativas, internas del gobierno, para transformarse en actividades estratégicas, de interés para los ciudadanos, que reflejan la pertinencia y eficiencia de las políticas públicas que, a fin de cuentas, inciden en su bienestar. Así, a las labores de planificación, presupuesto y evaluación se les exige que sean capaces de retroalimentarse entre ellas, conformando un todo coherente, en el cual la planificación sea la instancia en la que se definen prioridades, objetivos, metas, planes y estrategias; y el presupuesto sea la expresión concreta de asignación de recursos que la refleja.

Para completar el proceso, se requiere que exista evaluación periódica, tanto para monitorear la ejecución presupuestaria y verificar si la misma refleja adecuadamente lo planificado, como para determinar si es pertinente revisar lo planificado (pág. 562).

La participación del Estado es primordial en el proceso de desarrollo. Por un lado, los servicios vinculados con: defensa, seguridad y justicia; no solo garantizan, derechos humanos fundamentales a la vida y libertad, sino que son imprescindibles para el desarrollo de la actividad económica que requiere asegurar el cumplimiento de los contratos y el derecho a la propiedad, lo detalla el Banco de Desarrollo de América Latina en su documento finanzas públicas para el desarrollo (2012):

El Estado ofrece servicios de acceso universal a la salud, la educación y la infraestructura, los cuales mejoran la calidad de vida y fomentan el crecimiento económico. Además de esta “función asignativa”, donde el sector público provee bienes que los mercados no suministrarían adecuadamente, los Estados modernos han asumido un papel cada vez más importante en la promoción de una mejor distribución del ingreso. Esta tarea se ha llevado a cabo, en primer lugar, mediante sistemas impositivos que incorporan elementos de progresividad, y en segundo término, a través del establecimiento de programas sociales y transferencias dirigidos a atender las necesidades de empleo y subsistencia de los individuos más desfavorecidos. Esta nueva entrega del Reporte de Economía y Desarrollo (RED) aporta argumentos y evidencia que explican el rol central de las finanzas públicas en el fomento del desarrollo con equidad. La hipótesis que se plantea subraya la fuerte interdependencia entre las decisiones sobre impuestos y gastos y la manera en que esta conexión podría generar un círculo virtuoso que lleve a mayores niveles de recaudación que, a su vez, permitan proveer una mayor cantidad y calidad de bienes públicos. Un ejemplo del círculo virtuoso que puede surgir de dicha conexión es cuando el financiamiento público proviene principalmente de impuestos cobrados a una base amplia de contribuyentes, y esto induce un proceso de empoderamiento y reciprocidad entre el Estado y la ciudadanía. El ciudadano que paga impuestos tiene más incentivos a participar y controlar la gestión pública, y esto a su vez lleva a los administradores a ser más transparentes y eficientes en sus tareas. Finalmente, esta mayor eficiencia mejora la disposición de los ciudadanos a pagar y cumplir con sus obligaciones impositivas. A lo largo de ese proceso, el

sector público crece en términos del PIB y esta expansión está asociada con mayores capacidades del Estado en la gestión, de tal forma que la política fiscal cumpla su papel de liderar el proceso de desarrollo con equidad. El mismo proceso de participación democrática y control a través del voto e instituciones –como los parlamentos y agencias de auditoría– permite también tener bajo control la posibilidad de que los niveles impositivos y los gastos se extiendan más allá de lo que sería óptimo desde el punto de vista del bienestar social.

La equidad, por múltiples razones, es uno de los objetivos esenciales de toda política pública. Por ejemplo, un alto nivel de desigualdad puede considerarse malo no solo por sí mismo (sobre bases morales o de “justicia distributiva”), sino también porque puede dificultar el crecimiento económico² y limitar la capacidad de este crecimiento para aliviar la pobreza (Bourguignon, 2002). Asimismo, la desigualdad puede ser una fuente importante de tensión y conflicto social (Esteban y Ray, 1999).

En general, las funciones distributivas suelen ser más controversiales de las que buscan contribuir la mejor asignación de recursos en la economía rol asignativo. Las consideraciones sobre qué es justo y cuáles son los niveles de redistribución deseables, generan fuertes desacuerdos, que junto con las preocupaciones sobre la eficacia de la redistribución por la vía pública, pueden limitar avanzar en el papel distribuidor del Estado. A pesar de esto, en la práctica casi todos los gobiernos, dedican importantes recursos públicos a influenciar en la distribución del ingreso entre la población. Por ejemplo, los países más desarrollados, dedican casi tres cuartos del total del gasto público a financiar gastos sociales, muchos de los cuales tienen un importante impacto redistributivo. Es más, muchas de las explicaciones al crecimiento civil del Estado, en los países ricos tienen que ver con la necesidad de satisfacer las demandas redistributivas.

América Latina ha experimentado recientemente un crecimiento en su recaudación tributaria, aunque los cambios en la composición de los recaudos no han sido marcados, mostrando de esta manera, la estructura tributaria regresiva característica

de la región. Sin embargo, el aumento recaudado puede haberse convertido en la provisión de ciertos bienes y servicios públicos.

En resumen, la eficiencia de la gestión pública puede estudiarse bajo diferentes ángulos. Por ejemplo, la eficiencia puede verse desde la perspectiva de una unidad ejecutora, cualquiera que esta sea, lo que se conoce como eficiencia productiva o desde la perspectiva más amplia de la asignación social de recursos.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 Base legal para la organización territorial del Estado

Como base legal para el presente proyecto de investigación, los siguientes artículos son de gran relevancia conforme a la Constitución de la República del Ecuador (2008). Título V. Capítulo Primero. Art. 238-241:

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

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

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo.

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el

ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados (pág. 121).

1.3.2 Plan de desarrollo cantonal

En los planes de desarrollo y ordenamiento territorial que rigen a cada cantón, se establece la distribución del medio físico, la población, las actividades económicas y los medios de relación que existe en dicho cantón.

El artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización manifiesta:

La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales (COOTAD, 2016).

Con este preámbulo se establecería que los planes de mejora cantonal son instrumentos que permiten el desarrollo a la gestión permanente lo que permite alcanzar el progreso de una circunscripción cantonal.

En el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del periodo 2013 – 2018 establece que:

Para la elaboración de un plan cantonal se debe tomar en cuenta tres factores fundamentales como: la población que es el eje fundamental de las acciones de los gobiernos autónomos descentralizados y tienen como objeto la mejora

de las condiciones de vida de la ciudadanía que se orienta al buen cumplimiento con el Buen Vivir; también la gestión que permite visualizar los procesos de desarrollo donde se involucran todos los actores del desarrollo local y finalmente el territorio que es el lugar donde la población alcanza el desarrollo integral en las mejores condiciones. La organización territorial del Ecuador se encuentra dividida por 24 provincias, cada una tiene sus respectivos cantones y parroquias. En la provincia Cotopaxi correspondiente a la Zona 3 establecida por la SENPLADES se puede encontrar el cantón Pujilí (pág. 9).

1.3.3 Plan de ordenamiento territorial

El Plan de ordenamiento territorial contiene las decisiones y medidas que adopta cada GADM para ejecutar las directrices y orientaciones que surgen de los objetivos de desarrollo con las características del territorio y su forma de organización.

Las políticas territoriales se construyen conforme a las reuniones técnicas de los diferentes funcionarios competentes. Para la realización de las políticas locales se deben expresar en líneas de acción que se van a seguir, teniendo como punto de partida los objetivos estratégicos; es decir se toma en consideración lo que la institución quiere lograr o alcanzar a un plazo determinado. Dichas políticas determinan las prioridades que tiene cada GADM y tienen relación directa con las competencias exclusivas del gobierno cantonal.

A continuación, se describen algunas de las políticas indicadas en la Propuesta al que hace referencia el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (2013 – 2018):

Promover un adecuado uso productivo del suelo del cantón; promover en la población rural el adecuado manejo de los desechos sólidos; propender la ágil y eficiente ejecución de equipamientos, infraestructura, servicios básicos y

espacios públicos adecuados en los asentamientos humanos de mayor densificación, mediante la ejecución de obras en el marco de la competencia del GAD; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; impulsar políticas de beneficios e incentivos para la generación de empleo digno; promover un adecuado uso, gestión y control del suelo, así como el desarrollo integral de los asentamientos humanos del cantón; entre otras políticas. (pág. 72)

1.3.4 Plan nacional del Buen Vivir

El Plan nacional del Buen Vivir se basa en reconocer la importancia del crecimiento económico constituyendo así el motor que genera la transformación en el país, dando un resultado de coherencia con los principios establecidos por el Gobierno, generando de esta manera lograr un sistema que se encuentre en equilibrio constante. Dicho plan contiene 12 objetivos que expresan la satisfacción de las necesidades, un modelo de vida o de desarrollo más justo, sostenible y ecológico.

Los gobiernos autónomos descentralizados se rigen por el objetivo 8 del Plan Nacional “Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible”; el cual establece el desarrollo sustentable junto con la redistribución equitativa de los recursos. Garantiza un sistema económico social fundamentado en la estabilidad económica, fiscal, externa, monetaria y ecológica.

La inversión pública asignada a los gobiernos autónomos descentralizados, se hace bajo una planificación para fortalecer la gestión y el manejo de los recursos. La inversión pública requiere la tipificación de proyectos y programas que aporten con el logro de las metas territoriales. Para que se lleve a cabo se debe realizar un análisis de costos el cual permita identificar los impactos que lleguen alcanzar los diversos proyectos y programas, rigiéndose bajo sus objetivos como son: la equidad territorial y la participación ciudadana. Lo que se debe alcanzar es que exista un equilibrio entre gasto corriente y la inversión. Dicho gasto debe ser financiado con ingresos

permanentes; es decir con la capacidad de recaudación de cada gobierno autónomo descentralizado.

La habilidad de generar recursos propios mide en la eficiencia y eficacia de los GADM, ya que posibilita a la sostenibilidad de los programas y proyectos para el cumplimiento de sus competencias. La autogestión determina su autonomía financiera y la sostenibilidad de los proyectos ejecutados en las parroquias, así se constituye en la base de la implementación de cultura tributaria de los ciudadanos, no solo de sus derechos sino de sus deberes, como actores claves en el desarrollo- local.

1.3.5 Comité de gestión de calidad

En el estatuto del GADMCP (2014) establece que la función principal del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional el cual tendrá:

La responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional, mismo que estará integrado conforme lo previsto en el Art. 138 del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público. Este comité estará conformado por el/a Alcalde/sa o su delegado/a, quien lo presidirá; los/as Directores/as Técnicos/as de Área; los/as responsables de las unidades administrativas y el/a responsable de la Unidad de Talento Humano Municipal. (pág. 3).

1.3.6 Cadena de Valor

Según Michael Porter (2016), denomina cadena de valor:

A las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.

1.3.7 Mapa de procesos

El documento de Alteco, define al mapa de procesos como:

La representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos pueden ser agrupados en Macroprocesos en función de las macroactividades llevadas a cabo.

Una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos (pág. 1).

1.3.8 Plan operativo anual

La Universidad Autónoma de la Ciudad de Juárez - México en uno de sus documentos establece que el POA es:

El sistema del presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la

conceptualización del Plan Operativo Anual (POA). El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico (pág. 1).

1.3.9 Presupuestos de ingresos y gastos

De acuerdo a Governobert el concepto del presupuesto municipal menciona que:

Es el plan económico y financiero anual vinculado a la estrategia formulada por el Gobierno de la ciudad, por lo que se convierte en una herramienta clave para la gestión pública, sirviendo a la planificación, programación, control y seguimiento y evaluación de las actuaciones municipales. Tiene carácter anual y contiene las previsiones de ingresos que se esperan obtener y los gastos que como máximo se podrán realizar en el ejercicio correspondiente.

Los presupuestos (ingresos y gastos) se clasifican de la siguiente manera: por programas (para qué se gasta y se ingresa), por la forma económica (qué se ingresa y en qué se gasta) y por la forma orgánica (quién ingresa y quién gasta).

La clasificación por programas (para qué se gasta y se ingresa); se estructuran y clasifican los gastos e ingresos según la finalidad y los objetivos que se persiguen, por ejemplo: fomento del crecimiento económico, emergencias, urgencias sociales, entre otros.

Por su clasificación económica (qué se ingresa y en qué se gasta); se estructuran y clasifican los ingresos y gastos según su naturaleza económica. Ejemplo de ingresos: impuestos directos, tasas y otros ingresos, etc. Ejemplo de gastos: gastos de personal, transferencias corrientes, inversiones reales, etc.

Según la clasificación orgánica (quién ingresa y quién gasta); esta estructura y clasificación muestra qué unidades orgánicas obtienen los ingresos y cuáles realizan los gastos, por ejemplo: Empleo, Gerencias, etc. (Governobert, s.f.).

1.3.10 Fuentes de financiamiento

Paulo Nunes (2016), detalla el concepto de las fuentes de financiamiento, el cual dichas fuentes designan el conjunto de capital interno y externo a la organización para ser utilizado en el financiamiento de los servicios administrativos y las inversiones.

Al decidir qué fuente de financiamiento usar, la opción principal es si el financiamiento debe ser externa o interna. Esta elección debe pesar, entre otras cuestiones, la pérdida o ganancia de autonomía financiera, la facilidad o posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento, plazo para su devolución, garantías requeridas y el coste financiero (intereses) del financiamiento. (Nunes, 2016)

1.3.11 Estados Financieros

Estado de situación financiera

“El estado de situación financiera comúnmente denominado balance general, es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada. Su estructura la conforman cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable” (Educaconta, 2012).

Estado de resultados

Alex Santos (2015), detalla que el estado de resultado integral es una representación desglosada de las transacciones de ingresos y gastos.

Las empresas tendrán éxito o fracasarán dependiendo de su capacidad de obtener ingresos por encima de los gastos. Mientras que los ingresos se registran cuando ha surgido un incremento en los beneficios económicos futuros (ligados a un incremento en los activos o a una disminución en los pasivos), los gastos se anotan cuando ha surgido una disminución en los beneficios económicos futuros, es decir, una disminución en los activos o un incremento en los pasivos.” (Santos, 2015)

1.3.12 Análisis horizontal y vertical

Martínez (2015), en su documento explica que el análisis horizontal permite comparar cuentas de estados financieros de varios periodos contables, permitiendo calificar la gestión de un periodo respecto a otro mostrando los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros comparativos. Este análisis debe centrarse en los cambios significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior, y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación (pág. 1).

El análisis vertical como lo manifiesta, consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados (pág. 1).

1.3.13 Indicadores de gestión

Se conoce a los indicadores de gestión a los datos que reflejan las consecuencias de acciones tomadas en el pasado de la organización. Lo que se pretende es que esta información se tome como base para tomar acciones en el presente y futuro. El resultado que arrojan dichos indicadores deben reflejar datos veraces y fiables.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si las actividades de una organización están cumpliendo con los objetivos que se persigue. La persona encargada de establecer dichos indicadores los utiliza para evaluar el desempeño y resultados de la institución.

1.3.14 Indicadores financieros

Los indicadores financieros y de gestión de acuerdo a lo detallado en DAFP (2012), determina:

Los indicadores permiten evidenciar el nivel del cumplimiento acerca del giro del negocio de la organización y sobre todo los efectos de las actividades que posee, a través de la medición de aspectos tales como: Recursos: como talento humano, presupuesto, planta y quipos; Cargas de trabajo: como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad; Resultados: como ciudadanos atendidos, oficios realizados y ejecución del cronograma; Impacto: impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados; Productividad: como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por personas; Satisfacción del usuario: como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos; Calidad y oportunidad del producto y/o servicio: como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites..

Los beneficios de los indicadores para el sector público son de gran importancia, dado que las instituciones públicas por su diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, diversidad de usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión su desempeño.

Algunos de los beneficios para este tipo de entidades son las siguientes: apoya el proceso de planificación es decir a la definición de objetivos y metas y de formulación de políticas de mediano y largo plazo; posibilita la detección de procesos de la entidad en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, etc.; posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos de mayor importancia; aun cuando no es posible establecer una relación automática entre los resultados obtenidos y la asignación del presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación fundamentada de los recursos públicos y apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales (pág. 19).

1.3.15 Planteamiento de estrategias

Las estrategias son medios por los cuales se logran los objetivos a largo, mediano y corto plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de producto, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan a la prosperidad de la organización a largo plazo, por lo general, durante cinco años, por eso se orientan hacia el futuro, las estrategias tienen consecuencias

multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrentan. | (D., 2008, pág. 11)

CAPÍTULO II

Metodología

2.1 Modalidad de la investigación

La investigación es de gran importancia para la realización de proyectos porque tiene un conjunto de procesos de manera sistemática, crítica y empírica que se aplican en el estudio de un fenómeno, si se lo aplica de manera adecuada dichos procesos facilitarían la recopilación de información relacionada con los temas que el investigador desea obtener, así como también las teorías de aplicación a un determinado tema de forma puntual (Sampieri, 2010, pág. 4).

2.2 Enfoque de la investigación

Hernández Sampieri (2010), define al enfoque de investigación como:

A lo largo de la Historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento —como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo— y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Con el paso del tiempo, diversas premisas se sustentan con el enfoque cuantitativo, mixto y el cualitativo de la investigación. Los enfoques anteriormente mencionados dan lugar a un proceso cuidadoso, metódico y empírico los mismos que generan un conocimiento más amplio de la investigación en curso (pág. 4).

2.2.1 Enfoque cuantitativo

Para el desarrollo del presente proyecto se ha utilizado el método cuantitativo ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, como lo define Hernández Sampieri (2010).

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis (pág. 4).

2.3 Por su finalidad aplicada

La finalidad aplicada según Hernández Sampieri (2010), define que “se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar”.

2.4 Por las fuentes de información documental

Bernal (2010), define a la investigación documental como “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema de estudio”.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento (pág. 111).

2.5 Por las unidades de análisis insitu

Según el autor Santa palella y feliberto Martins (2010), define:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (pag.88)

Las informaciones requeridas por parte del municipio son: el plan estratégico y operativo, los estados financieros y presupuestarios, se obtendrán directamente en la entidad; para posteriormente hacer los análisis respectivos, construcción de indicadores y estrategias que permitan al municipio la toma de decisiones adecuada.

2.6 Por el control de las variables no experimental

Hernández Sampieri (2010), define a la investigación no experimental “al estudio que se realiza sin manipulación de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Para realizar el presente proyecto al obtener la información financiera y presupuestaria del municipio se proceden a realizar análisis para determinar la situación real de la institución, para al finalizar construir estrategias que permitan el adecuado funcionamiento del mismo, tomando decisiones acertadas.

2.7 Por el alcance correlacional descriptivo

Al realizar una investigación descriptiva lo que se pretende es “buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri, 2010, pág. 80)”.

Es decir que se analizan las variables dependientes e independientes para realizar la construcción de indicadores financieros y de gestión, con la finalidad de construir estrategias que permitan mejorar la gestión institucional.

2.8 Instrumentos de recolección de datos observación

La observación directa como lo define Alberto Bautista (2009), es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella puede obtenerse información aun cuando no existía el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, como los hechos se estudian sin intermediarios,

se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.

2.9 Procedimiento para recolección de datos base de datos

La recolección de datos se realizará por medio de la información tomada principalmente de las bases administrativas y financieras que posee el municipio, se observa que la información es verídica y confiable para los análisis posteriores que se realizarán conforme al avance del proyecto.

2.10 Procedimiento para tratamiento y análisis de información: análisis

El análisis de información como lo define Domínguez (2007), forma parte del proceso de adquisición y apropiación de los conocimientos latentes acumulados en distintas fuentes de información. El análisis busca identificar la información útil, es decir, aquella que interesa al usuario, a partir de una gran cantidad de datos.

Al obtener la información requerida mediante las técnicas de recolección de datos, se procede a analizar la información para obtener resultados confiables y emitir conclusiones sobre el estado real del municipio.

2.11 Hipótesis

Sampieri (2010), define a la hipótesis como: “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones”.

La hipótesis que se plantea para el desarrollo de la investigación es:

¿La gestión administrativa municipal tiene una planificación ineficiente en su administración?

CAPÍTULO III

Resultados

3.1 Antecedentes

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona que “los municipios pasar a establecerse como en gobiernos autónomos descentralizados (GADM), los cuales podrán tener independencia en diferentes ámbitos como políticos, administrativos y financieros, de esta manera se logra el desarrollo de la localidad; que establece un sistema a nivel territorial de competencias de orden obligatorio y retribuye los desequilibrios territoriales en el procedimiento de mejora en base a los siguientes principios: solidaridad, equidad territorial y participación ciudadana” (pág. 121); como lo determinan los siguientes artículos; 238, 239, 240 y 241.

Los GAD's tienen personería de derecho público, con independencia política, administrativa y financiera, establecidos bajo las funciones ejecutivas, legislación, fiscalización y participación ciudadana. La sede de cada GADM será la cabecera cantonal que se encuentra estipulado en la ley de creación de cada cantón.

El 14 de octubre de 1.852 Pujilí fue declarado Cantón, y desde esta fecha comienza a funcionar la Ilustre Municipalidad de este Cantón, siendo el primer Presidente y Jefe Político Don Rafael Morales. Con la Cantonización se dan importantes cambios en cuanto a la estructura organizativa tanto en el Orden Público como en el Social (Nuestro Cotopaxi, 2013).

3.1.1 Misión

“Planificar, construir, prestar servicios y controlar el desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del cantón; a fin de que Pujilí sea un espacio de

equidad y participación en armonía con su cultura y con su naturaleza” (Alcalde, 2014, pág. 5).

3.1.2 Visión

El GAD Municipal de Pujilí en el año 2020 será un referente nacional por su excelente sistema de gestión organizacional, que permite cumplir de manera eficiente y eficaz con sus funciones y competencias legales, constituyéndose en el artífice del desarrollo cantonal, de la participación ciudadana y del uso sostenible y sustentable de sus recursos. (Alcalde, 2014, pág. 5)

3.1.3 Valores institucionales

El servicio que brinda el GADM del cantón Pujilí según lo estipula Alcalde (2014); debe estar íntimamente relacionado con la comunidad y para ello, se establecen relaciones de trabajo eficaces y amplias, las mismas que se rigen bajo la práctica de los valores institucionales que se puntualizan a continuación:

“Lealtad: el cual permite ejecutar las responsabilidades individuales que ayude al fortalecimiento de la imagen institucional; responsabilidad: cumplir con eficiencia las tareas encomendadas; honestidad: promover la moral y la legalidad utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional; oportunidad: demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales; confiabilidad: la comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad y calidez, amplia cobertura y a costos razonables; respeto: interno y externo, como una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales; eficiencia: se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional; y, comunicación fluida: los

actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión Municipal” (pág. 6).

3.1.4 Extensión territorial y ubicación

De acuerdo al documento presentado por B&G Consultores Asociados (2015):

El cantón se encuentra ubicado a 10 kilómetros de Latacunga, en las Coordenadas 78°43'20''W y 00°57'26''S; a 2961 metros sobre el nivel del mar; la temperatura varía entre los 8 y 23 C° y su extensión territorial es de 1.289 kilómetros cuadrados. Al norte limita con los cantones de Saquisilí y Sigchos, al sur con Salcedo y la provincia de Tungurahua, al este con Latacunga al oeste con el Cantón La Maná; y al suroeste con el Cantón Pangua (pág. 175).

3.1.5 Distribución política



Figura I
Parroquias del cantón Pujilí.

Fuente: (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, 2012)

El cantón Pujilí políticamente se divide por parroquias: la urbana conformada por Pujilí y las rurales compuesta por Angamarca, Guangaje, Zumbahua, Pilaló, La Victoria y El Tingo – La Esperanza.

3.1.6 Población del cantón

Conforme a los datos proporcionados por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2012):

La población total del cantón es de 69.055 habitantes, de los cuales 36.319 son mujeres y el 32.736 son hombres. La mayoría de la población se centraliza en la cabecera cantonal, siendo un porcentaje del 48.41% de la población total, mientras que el resto se diversifica en las parroquias de: Angamarca 7.60%; Guangaje 11.62%; La Victoria 4.37%; Pilaló 3.82%, El Tingo 5.87% y Zumbahua 18.31% (pág. 13).

3.1.7 Densidad poblacional

De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2012), establece que:

La mayor densidad poblacional tiene la parroquia La Victoria con una población de 3.016 habitantes en una superficie de 21 km², que corresponde a una densidad de 144 hab/km². A diferencia de la parroquia Angamarca, que tiene una superficie de 272 km², tiene 5.249 habitantes que corresponden a 19 habitantes por km² (pág. 16).

3.1.8 Distribución de la población

La información proporcionada por el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (2012), determina que:

La mayoría de la población se encuentra ubicada en el sector rural; es decir 58.991 de los 69.055 habitantes. En la parroquia del cantón Pujilí, se encuentran 17.698 mujeres y 15.732 hombres. Es considerada una parroquia urbana donde se concentra el mayor número de habitantes porque se han contabilizado 23.336 personas, frente a 10.064 que habitan en el sector urbano. De acuerdo a la pirámide de edad, la mayoría de población de Pujilí tiene entre 5 y 19 años, lo que quiere decir que tiene población joven, que demandan servicios específicos y proyecciones para ampliar las fuentes de trabajo.

En las parroquias de Angamarca, Guangaje, Pilaló y Zumbahua los grupos de edad en los cuales la población es mayor: niños y niñas entre 1 y 9 años, seguidos de los grupos de adolescentes y jóvenes entre 15 y 29 años. Las parroquias La Victoria y El Tingo registran la mayor densidad poblacional entre los 15 y 49 años, siendo menor los niños y niñas de 1 a 9 años. Estos datos son importantes porque la población adulta y en edad de trabajar es considerablemente mayor (pág. 10).

Tanto a nivel provincial como a nivel cantonal, la mayoría de personas viven en el sector rural, es importante notar que el cantón Pujilí es predominantemente urbano, manteniendo una diferencia de 15 puntos porcentuales de personas que viven en el área rural con respecto a la provincial que es de 70,44%

3.1.9 Atractivos turísticos

El Ministerio de Turismo ha inventariado 5 sitios, todos ellos están relacionados con manifestaciones culturales como: Iglesia Pujilí, Danzantes de Pujilí, Laguna de Quilotoa, El Tambo Mulaló y Santuario del niño de Isinche.



Figura II
Atractivos turísticos del cantón Pujilí

Fuente: (Asociados, 2015)

Pujilí es un cantón que tiene varios y maravillosos atractivos turísticos como la semana de celebración del Corpus Christi, que es uno de los más ofertados.

Cada municipalidad tiene el deber de dar a conocer sus atractivos ya sean culturales o turísticos durante todo el año, sin embargo, en las fiestas de cada cantón hay más acogida por la promoción que se realiza. Muchos turistas acuden a la ciudad durante la Octava del Corpus, porque muestra sus bellezas culturales, productos artesanales en su mayoría a base de barro, su comida típica, entre otras,

Hay 5 lugares donde más concurre la gente que son: la laguna de Quilotoa: ubicada en la parroquia de Zumbahua; el centro artesanal Rosal: donde existen productos a base de barro; Sede de la Asociación de Artesanos de la localidad; La Victoria: a escasos 3 kilómetros de la cabecera cantonal y el santuario del Niño de Isinche: sitio de romería ubicado a 4 kilómetros al suroeste del cantón.

3.1.10 Educación

El cantón Pujilí cuenta con 174 establecimientos educativos entre fiscales, fisco-misionales y privados con un total de estudiantes de 20.860; la mayoría de estos acuden a establecimientos fiscales 20.237 alumnos; 339 estudiantes a colegios particulares y 284 alumnos a fisco-misionales. De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Educación, en los colegios fisco misionales del cantón trabajan 429 docentes, de ellos 235 se encuentran en el área urbana y 184 en el área rural.

El cantón Pujilí presenta 49.759 habitantes que asiste o asistió a algún centro de educación que representa a un 78%, dando como resultado que un 22% de los habitantes no han asistido a uno; de estos el 50% han asistido a educación primaria o básica y apenas un 28% asistió a la educación secundaria o Bachillerato, es decir 22 puntos de diferencia entre la educación primaria y secundaria a nivel cantonal y cuatro puntos menos de diferencia a nivel provincial.

El cantón Pujilí, en su área rural presenta 41.170 habitantes que asiste o asistió a algún centro de educación es decir un 76% del total del área rural; en lo que respecta al área urbana 8.589 habitantes asisten o asistieron a un centro de educación que representa un 95% del total del área urbana. Con estas cifras se evidencia que hay 29 puntos de diferencia entre el área urbana y rural, dando como resultados que no hay concientización en el ámbito educativo en el área rural, la tendencia en el cantón la impone el área rural ya que representa el 86% de la población en cuestión.

3.2 Plan operativo anual

Los planes operativos anuales de acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) establece que dichos proyectos o actividades que deben realizarse con el fin de:

Orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo. La formulación del Plan Operativo Anual, por parte de las entidades nacionales, debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas (direcciones / gerencias / departamentos / divisiones / jefaturas / procesos / subprocesos / entre otros). Su coordinación debe estar a cargo de la Dirección de Planificación o quién asuma este rol (pág. 3).

El plan operativo anual del año 2013 del GADM tiene un presupuesto aprobado de \$2.694.661,15, designados a las diferentes dependencias del mismo, de acuerdo a los programas y proyectos previstos, entre los principales están: construcción de planta de procesamiento de basura; programas de adquisición y mejoramiento de vivienda popular acorde a las condiciones ambientales, climáticas y culturales; proyecto servicios guardianía privada; infraestructuras en centros de producción y comercialización; entre otros proyectos.

El plan operativo anual del año 2014 presenta un valor total de \$5.143.574,10 en su presupuesto estimado, los nuevos proyectos que se implementan en este año como continuidad de los mencionados son: programa cantonal de recolección de desechos sólidos; programas de construcción y mejoramiento de vivienda popular acorde a las condiciones ambientales, climáticas y culturales; proyecto servicios guardianía privada; mejoramiento de vías internas de la parroquia urbana del cantón Pujilí "adquisición de neumático , reencauche, repuestos para frenos y cuando ocurra un daño inesperado alcaldía y vice alcaldía, sistema eléctrico; siendo los principales.

El plan operativo anual correspondiente al año 2015 muestra un valor de \$5.103.493,31, los proyectos más significativos implementados en este año son:

programas de adquisición y mejoramiento de vivienda popular acorde a las condiciones ambientales, climáticas y culturales; patrocinio y difusión del patrimonio cultural (Corpus Cristi, Cantonización y Parroquias y estudios de Evaluación, Diagnóstico y diseños definitivos del sistema de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial de la ciudad de Pujilí.

El plan operativo anual correspondiente al primer semestre del año 2016 muestra un valor de \$4.494.203,83, los proyectos más representativos a ejecutarse en este año son: implementación de la estructura organizacional de acuerdo a la normativa vigente (jubilaciones de los funcionarios), adquisición, mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos y maquinarias, plan de gestión ambiental, plan de inclusión social de grupos de atención prioritaria y población vulnerable, entre otros.

3.3 Objetivo general

Determinar el funcionamiento y evaluar la gestión administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado municipal de Pujilí para construir indicadores y proponer estrategias administrativas y financieras a fin de mejorar su funcionamiento.

3.4 Objetivos específicos

- Conocer la base legal, su funcionamiento y la problemática existente.
- Evaluar la gestión administrativa y financiera de los periodos 2013, 2014, 2015 y el primer semestre del año 2016.
- Construir indicadores y planteamiento de estrategias para mejorar la gestión administrativa y financiera de la institución.

3.5 La gestión administrativa del Municipio

La Ley de régimen municipal tiene el objeto de desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración, funcionamiento y control de los Municipios y demás entidades locales; para esto se constituye la unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional establecida en una extensión determinada del Territorio y estipula la racionalidad, simplicidad y transparencia de las tasas y contribuciones; además de fortalecer la autonomía financiera y el derecho de entregar al Concejo Municipal la tarea de fijar tarifas antes de ser aplicadas, poner en práctica las políticas de incentivos tributarios para así promover el desarrollo de los municipios (CODIFICACIÓN, 2015).

El Estatuto del GADM del cantón Pujilí (2014), establece la gestión de sus actividades de acuerdo a las funciones pertinentes:

Los procesos del que generan los productos y servicios del GAD Pujilí, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional y son los siguientes: los procesos gobernantes: orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización; los procesos que agregan valor: generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la institución; los procesos habilitantes: están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional y los procesos descentralizados: están encaminados a generar productos y servicios destinados a usuarios finales colaborando en la labor que desarrolla la institución (pág. 7).

3.5.1 Estructura básica alineada a la misión

El estatuto elaborado y aprobado por el Alcalde (2014); menciona “los procesos que participan en la generación de los productos y servicios del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pujilí, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional” (pág. 7), en la siguiente estructura:

Procesos gobernantes

- Direccionamiento estratégico;
 - Función legislativa – concejo municipal;
- Gestión estratégica;
 - Función ejecutiva – alcaldía
 - Consejo cantonal de protección de derechos
- Gestión de participación ciudadana

Procesos habilitantes de asesoría

- Gestión de procuraduría síndica;
 - Procuraduría síndica
- Gestión de auditoría interna;
 - Auditoría interna
- Gestión de comunicación
 - Unidad de comunicación

Procesos habilitantes de apoyo

- Gestión de secretaria general;
 - Secretaría general
 - Unidad de prosecretaria - archivo
- Gestión administrativa;
 - Dirección administrativa

Unidad de talento humano
Unidad de compras públicas
Unidad de servicios administrativos
Unidad de informática

Gestión de financiera.

Dirección financiera
Unidad de presupuesto
Unidad de contabilidad
Unidad de tesorería
Unidad de rentas

Procesos agregadores de valor

Gestión de planificación

Dirección de planificación
Unidad de avalúos y catastros
Unidad de planificación territorial e institucional
Unidad de diseño urbano y arquitectónico
Unidad de gestión urbana

Gestión de obras públicas;

Dirección de obras públicas
Unidad de construcción y mantenimiento
Unidad de fiscalización

Gestión de registro de la propiedad

Registro de la propiedad

Gestión ambiental

Dirección de gestión ambiental
Unidad de control ambiental y desechos sólidos
Unidad de servicios públicos
Unidad de seguridad ciudadana y gestión de riesgos

Gestión de desarrollo social

Dirección de desarrollo social
Unidad de servicio social

Unidad de cultura
Unidad de deporte recreativo
Unidad de turismo
Unidad de junta cantonal de protección de derechos
Unidad de proyectos asociativos y comunitarios

Procesos descentralizados

Adscritos:

Patronato de amparo social niño de Isinche
Empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Pujilí
Cuerpo de bomberos de Pujilí

Mancomunidades:

Mancomunidad de tránsito transporte terrestre y seguridad vial
Mancomunidad de desechos sólidos

3.5.2 Representación gráfica

El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pujilí define la siguiente representación gráfica de la estructura orgánica funcional:

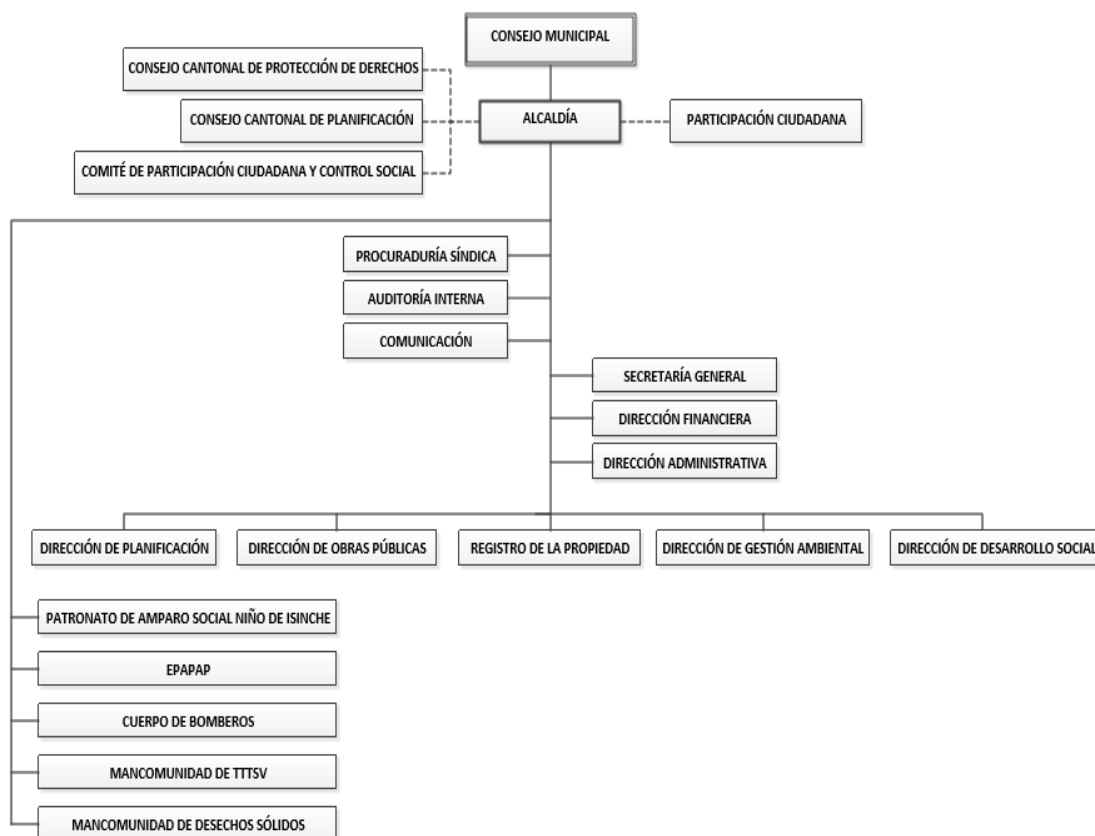


Figura III
Estructura orgánica funcional del municipio.

Fuente: (Alcalde, Estatuto GADM Pujilí, 2014)

La estructura orgánica funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pujilí (2013), está integrada por los siguientes niveles administrativos: nivel legislativo, ejecutivo, de control, asesor, de apoyo y desconcentrado respectivamente.

En base a la organización estructural de los niveles funcionales del municipio se establece que:

El nivel legislativo está integrado por el Alcalde, los (as) Concejales (as) y las comisiones que se establezcan de conformidad con el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). El nivel

ejecutivo está conformado por el alcalde, siendo el grado jerárquico más alto de autoridad administrativa municipal.

En el nivel de control se encuentran las comisiones permanentes y ocasionales como la auditoría interna. El nivel de asesoría se encuentra constituido por unidades de asesoría a la gestión del GADM, son aquellas áreas quienes apoyan al cumplimiento de los fines municipales y forman parte de este nivel las siguientes unidades: Relaciones públicas, asesoría jurídica, secretaría general, planificación estratégica, justicia policía y vigilancia y el departamento de avalúos y catastros.

El nivel de apoyo se encuentra formado por unidades que ayudan a la gestión del GADM, ofrece labores de logística y permite que las áreas a quienes apoyan cumplan con los fines municipales, forman parte de este nivel las siguientes unidades: dirección administrativa formada por las áreas de recursos humanos, informática y de servicios institucionales; y la dirección financiera por las áreas de tesorería, contabilidad y rentas.

En el nivel operativo se encuentran las unidades que ejecutan las actividades planificadas por esta entidad, en todos los ramos de su competencia, está conformado por: obras públicas con las áreas de urbanismo, operación y mantenimiento y fiscalización; y los servicios públicos y de desarrollo comunitarios con sus áreas de educación y cultura, desarrollo social, turismo y gestión ambiental.

El nivel desconcentrado está conformado por las unidades que ayudan a descongestionar la administración municipal en todos los ramos de su competencia, está conformado por: cuerpo de bomberos, registro de la propiedad municipal, concejo cantonal de la niñez y adolescencia y la junta cantonal de la protección de derechos (págs. 2-4).

3.6 Evaluación a la planificación

3.6.1 Cadena de valor

La cadena de valor como lo establece el estatuto (2014) “es un modelo que describe las actividades principales realizadas por el GADM del cantón Pujilí para generar valor al servicio de su comunidad” (pág. 10).



Figura
Cadena de valor.

Fuente: (Alcalde, 2014)

3.6.2 Mapa de procesos

El estatuto (Alcalde, 2014, pág. 11); establece un mapa de procesos el cual describe las actividades y recursos que se encuentran interrelacionados y transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor al usuario o a la ciudadanía en general.

El propósito de cada proceso es ofrecer a la ciudadanía un servicio eficaz que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

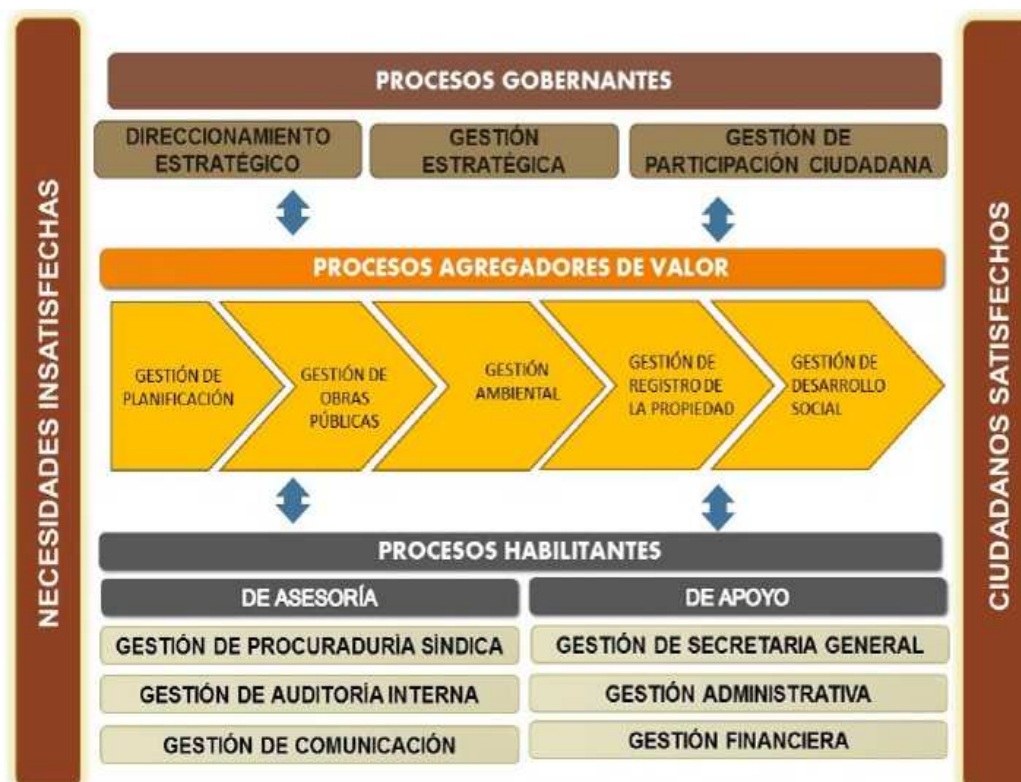


Figura V
Mapa de procesos

Fuente: (Alcalde, 2014)

El proceso gobernante es el que está ligado directamente a los servicios que se prestan, es decir los que están orientados al cliente y a los requisitos. Por consiguiente, se centra en el aporte del valor. Este proceso es clave en la secuencia de valor añadido al servicio desde la comprensión de necesidades y expectativas de los usuarios hasta que se preste el servicio adecuadamente, siendo el objetivo final la satisfacción del cliente. Para esto los encargados de que se cumplan los servicios son: el direccionamiento estratégico, la gestión estratégica y la gestión de participación ciudadana.

Los procesos agregadores de valor son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen el giro del negocio y cómo se crea valor para el cliente y la institución. Estos son los que soportan la toma de decisiones sobre la planificación, estrategias y mejoras

que requiere la institución; también proporcionan directrices a los demás procesos. Los delegados para este proceso son: la gestión de planificación, gestión de obras públicas, gestión ambiental, gestión de registro de la propiedad y la gestión de desarrollo social.

Los procesos habilitantes son los que sirven de soporte a los procesos de mayor importancia. Sin ellos no es posible llevar a cabo los procesos claves ni estratégicos. Además, son determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos que se direccionan al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Los encargados de llevar a cabo este proceso son de asesoría: la gestión de procuraduría síndica, gestión de auditoría interna y gestión de comunicación; en lo que respecta al proceso de apoyo son: la gestión de secretaría general, gestión administrativa y gestión financiera.

3.6.3 Matriz para descripción de la variable estructura y capacidades del GADMCP

En el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del GADMCP (Asociados, 2015), establece una matriz donde se encuentra la estructura de los procesos y capacidades que tiene el GADM y es la siguiente:

Procesos	Descripción	Actores
Gobernantes	Formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización	Direccinamiento estratégico municipal. (CONCEJO) Gestión estratégica municipal. (ALCALDÍA)
Habilitantes	Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, institucionales y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional	Asesoría: Gestión de planificación asesoría jurídica relaciones públicas Apoyo: Secretaría general Gestión administrativa Recursos humanos informáticos y tecnológicos. Servicios institucionales Gestión financiera, Contabilidad Rentas Tesorería
Agregadoras de Valor	Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional	Obras públicas. Urbanismo. Fiscalización. Operación y mantenimiento Servicios públicos y desarrollo comunitario. Desarrollo social. Gestión ambiental. Educación y cultura. Turismo. Avalúos y catastros. Justicia y policía.

Figura VI
Matriz estructural y de capacidades.

Fuente: (Asociados, 2015)

El proceso gobernante es quien emite las normativas cantonales, de planificación y de fiscalizar. Está integrado por el Alcalde o Alcaldesa, que lo presidirá con voto decisivo y por los Concejales o Concejales de conformidad con en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Así como también:

El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones; regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la Ley a su favor; Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute; entre otras atribuciones (Bravo, 2015, pág. 14).

El proceso habilitante de asesoría salvaguarda los recursos y bienes que integran el patrimonio del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pujilí, con la finalidad de fortalecer la gestión pública y administrativa orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales que le correspondan de acuerdo al ámbito de su competencia. También debe disponer de la ejecución de auditorías de gestión y exámenes especiales planificados e imprevistos, para evaluar la gestión operativa, administrativa, financiera y técnica de la entidad, en términos de costos, tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficiencia y transparencia; informar al Alcalde, Concejo Municipal y Contraloría General del Estado los resultados del cumplimiento del Plan Anual de Auditoría y los resultados de las auditorías o exámenes especiales; asesorar a las autoridades y funcionarios en el análisis, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas y procesos Institucionales; entre otras responsabilidades.

El proceso agregador de valor administra el Sistema de Planificación Municipal y establecer métodos, procedimientos e instrumentos que permitan una toma de decisiones de acuerdo a las exigencias ciudadanas y al entorno cambiante en el que interactúa el Municipio. Además, tiene como función:

Dirigir la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial del GAD Municipal; planificar, controlar y evaluar el plan de desarrollo y el plan de ordenamiento territorial; establecer los procedimientos y las herramientas que permitan operativizar las normas que regulan la construcción y el uso del suelo del cantón; verificar la conformidad de los informes de aprobación de planos de Urbanizaciones, propiedad horizontal, edificaciones de cualquier naturaleza, subdivisiones,

parcelaciones o lotizaciones en el área urbano o rural, reestructuras parcelarias, particiones judicial o extrajudicial de bienes inmuebles; entre otras atribuciones (Tambo, 2014, pág. 26).

3.7 Presupuestos de ingresos y gastos

Los presupuestos que maneja el GADM Pujilí cuentan con un plan de acción que va direccionado a metas previstas expresadas y fundamentadas en valores y términos financieros que deben cumplir bajo un cronograma de tiempo y bajo condiciones previstas; esto se aplica a cada área de responsabilidad de la Institución.

Los planes operativos sirven como vínculo para alcanzar los objetivos y metas de la municipalidad por medio del cumplimiento de programas y proyectos que son incorporados en el presupuesto, y para llevar a cabo se determinan las acciones y actividades necesarias, así como también señalar los requerimientos de recursos humanos, materiales, físicos y financieros para ejecutarlos.

El GADM Pujilí para dar cumplimiento a la elaboración de los planes operativos anuales se trabajan en asambleas con las comunidades, así como también con los técnicos del municipio, determinando las necesidades primordiales de cada parroquia, los mismos que se analizan para determinar si los programas y proyectos planteados son o no viables, es decir se considera la priorización de cada proyecto.

Las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos del GADM Pujilí comprendido entre los períodos 2013 hasta el primer semestre del año 2016 reflejan los resultados en las siguientes tablas:

Tabla 1
Cédula de ingresos

Años	Asignación inicial	Reformas	Codificado	Devengado	Recaudado	Saldo por recaudar
2013	\$21.279.516,61	\$2.268.153,06	\$23.547.669,67	\$15.868.198,14	\$15.001.825,02	\$ 7.679.471,53
2014	\$21.279.516,61	\$2.833.491,03	\$24.113.007,64	\$16.056.229,25	\$15.394.832,50	\$ 8.056.778,39
2015	\$27.457.308,70	\$3.804.212,18	\$31.261.520,88	\$15.209.572,06	\$14.089.727,26	\$16.051.948,82
2016	\$28.170.791,07	\$1.109.943,53	\$29.280.734,60	\$10.022.415,75	\$ 8.971.846,76	\$19.258.318,85

Nota: Se presenta un cuadro resumen con los totales de las cédulas de ingresos de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

El GADM de Pujilí genera autogestión, así como también tiene participaciones de las rentas del Estado, pero cabe recalcar que la mayor fuente de ingresos proviene del Gobierno Central, como se podrá observar a continuación en las fuentes de financiamiento, ya que los ingresos de gestión que posee el municipio son bajos, provocando que no se llegue a cumplir las necesidades y por ende alcanzar el buen vivir de la población cantonal y parroquial.

Los ingresos presupuestados versus los derechos reconocidos (Devengado), se considera necesario identificar cuanto de los derechos realmente se recauda y mediante este análisis se puede medir la eficacia que ha tenido la gestión de los representantes del GADM de Pujilí.

Tabla 2
Estado de ejecución presupuestaria de ingresos

Años	Presupuestado	Ejecutado	% Ind. Eficacia/meta	Recaudado	% Ind. Eficacia/meta
2013	\$21.279.516,61	\$ 15.868.198,14	74,57%	\$15.001.825,02	70,50%
2014	\$21.279.516,61	\$ 16.056.229,25	75,45%	\$15.394.832,50	72,35%
2015	\$27.457.308,70	\$ 15.209.572,06	55,39%	\$14.089.727,26	51,32%
2016	\$28.170.791,07	\$ 10.022.415,75	35,58%	\$ 8.971.846,76	31,85%

Nota: Se presenta un cuadro del estado de ejecución presupuestaria de la cédula de ingresos de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

Con estos datos se observan como los ingresos varían anualmente el ejecutado versus lo presupuestado, lo que permite conocer realmente lo que se ha recaudado; es decir en los ingresos presupuestados en el año 2013 tiene un cumplimiento del 74.57% y de esto solo se recauda el 70.50% equivalente a \$15.001.825,02; los ingresos presupuestados en el año 2014 tiene un cumplimiento del 75.45% y de esto solo se recauda el 72.35% equivalente a \$15.394.832,50; los ingresos presupuestados en el año 2015 tiene un cumplimiento del 55.39% y de esto solo se recauda el 51.32% equivalente a \$14.089.727,26 y los ingresos presupuestados en el primer semestre del año 2016 tiene un cumplimiento del 35.58% y de esto solo se recauda el 31.85% equivalente a \$8.971.846,76.

Dando como resultado que los representantes de la entidad deben mejorar los niveles de gestión y no proyectarse demasiado alto al momento de realizar el presupuesto de ingresos, ya que en un determinado periodo no va a poder cumplir con las necesidades ni obligaciones ya que va optar por incrementar los créditos para poder cubrir con lo que se ha planificado, y según lo que se pudo observar es trabajo de gestión de los funcionarios del municipio el mismo que es bajo por lo que en estos años sus ingresos principalmente provienen de financiamiento externo.

Tabla 3
Cédula de gastos

Años	Asignación inicial	Reformas	Codificado	Compromiso	Saldo por comprometer	Devengado	Pagado	Saldo por devengar
2013	\$ 21.279.516,61	\$ 2.268.153,06	\$ 23.547.669,67	\$ 12.517.761,52	\$ 11.029.908,15	\$ 12.231.007,02	\$ 12.199.700,99	\$ 11.316.662,65
2014	\$ 21.279.516,61	\$ 2.833.491,03	\$ 24.113.007,64	\$ 15.815.334,00	\$ 8.297.673,64	\$ 15.806.968,84	\$ 15.777.164,11	\$ 8.306.038,80
2015	\$ 27.457.308,70	\$ 3.804.212,18	\$ 31.261.520,88	\$ 15.138.690,55	\$ 16.122.830,33	\$ 15.114.353,32	\$ 15.083.181,45	\$ 16.147.167,56
2016	\$ 28.170.791,07	\$ 1.109.943,53	\$ 29.280.734,60	\$ 10.618.768,06	\$ 18.661.966,54	\$ 10.473.779,84	\$ 10.440.635,53	\$ 18.806.954,76

Nota: Se presenta un cuadro resumen con los totales de las cédulas de gastos de los periodos de análisis

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En este cuadro se puede observar las reformas que se efectuaron en los gastos durante los periodos de análisis. Los gastos se incrementan debido a que tienen mayor incremento de gastos financieros que son asignaciones que se destinan a cubrir gastos por concepto de intereses, descuentos, comisiones y otros que son cargos de la deuda pública interna siendo el rubro más representativo; los gastos en personal tiene una variación significativa porque los servicios personales de contratación de personal técnico, especializado por la institución para prestar servicios ocasionales se reforman en un mayor porcentaje en relación con las demás cuentas de este rubro, finalmente los bienes y servicios de consumo se reforma en un porcentaje menor al presupuesto inicial.

Tabla 4
Estado de ejecución presupuestaria de gastos

Años	Codificado	Devengado	Indicador de eficacia	Pagado	% de variación
2013	\$23.547.669,67	\$12.231.007,02	51,94%	\$12.199.700,99	51,81%
2014	\$24.113.007,64	\$15.806.968,84	65,55%	\$15.777.164,11	65,43%
2015	\$31.261.520,88	\$15.114.353,32	48,35%	\$15.083.181,45	48,25%
2016	\$29.280.734,60	\$10.473.779,84	35,77%	\$10.440.635,53	35,66%

Nota: Se presenta un cuadro del estado de ejecución presupuestaria de la cédula de gastos de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En la tabla 3.7.4 se puede apreciar la variación de cifras en lo que respecta a lo codificado, devengado y pagado de los periodos de análisis, lo cual muestra lo siguiente: los gastos codificados para el año 2013 fueron de \$23.547.669,67 de los cuales se devengó \$12.231.007,02, pero al final del periodo fiscal se realizó un pago por el valor de \$12.199.700,99 lo que da como resultado que se ha cumplido en un 51,81% en relación al valor devengado; los gastos codificados para el año 2014 fueron de \$24.113.007,64 de los cuales se devengó \$15.806.968,84, pero al final del periodo fiscal se realizó un pago por el valor de \$15.777.164,11 lo que da como resultado que se ha cumplido en un 65,43% en relación al valor devengado; los gastos codificados para el año 2015 fueron de \$31.261.520,88 de los cuales se devengó \$15.114.353,32, pero al final del periodo fiscal se realizó un pago por el valor de \$15.083.181,45 lo que da como resultado que se ha cumplido en un 48,25% en relación al valor devengado y los gastos codificados para el primer semestre del año 2016 fueron de \$29.280.734,60 de los cuales se devengó \$10.473.779,84, pero al final del periodo fiscal se realizó un pago por el valor de \$10.440.635,53 lo que da como resultado que se ha cumplido en un 35,66% en relación al valor devengado.

En el análisis del indicador de eficacia de gastos da como resultado que los gastos corrientes son destinados por el Estado los mismos que se utilizan para el desarrollo de las actividades del GADM de Pujilí, dentro de este grupo el rubro de bienes y servicios de consumo es el que tiene menor porcentaje en relación a los demás ítems del mismo grupo; lo que significa que no se cumple con lo que se planifica al inicio del periodo; ya que si no se ejecuta lo que se planifica no se puede tener un buen desempeño de las actividades y por ende la institución no cuenta con mejoras en lo planificado de acuerdo a las necesidades del cantón.

Las cédulas de ingresos y gastos detalladas según los subprogramas del GADM Pujilí se evidenciarán en anexos.

Se hace un análisis a las fuentes de financiamiento para evaluar el porcentaje que tiene el municipio en su autogestión como el porcentaje que tiene con los créditos del Banco del Estado y el Gobierno central. Todos los datos se obtienen de las cédulas de ingresos y gastos.

3.8 Fuentes de financiamiento

El GADM de Pujilí posee 3 fuentes de financiamiento que son: el gobierno central, la autogestión y el crédito con el Banco del Estado; lo cual los valores se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 5
Fuentes de financiamiento

Fuente de financiamiento	2013	2014	2015	2016
Gobierno Central	\$ 14.212.977,41	\$ 14.212.977,41	\$ 16.320.004,50	\$ 12.683.917,21
Autogestión	\$ 3.476.539,20	\$ 3.476.539,20	\$ 11.137.304,20	\$ 15.486.873,86
Crédito Banco del Estado	\$ 3.590.000,00	\$ 3.590.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 21.279.516,61	\$ 21.279.516,61	\$ 27.457.308,70	\$ 28.170.791,07

Nota: Se muestran las tres principales fuentes de financiamiento del municipio.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

El GADM Pujilí realiza autogestión, así como también participa de las rentas del Estado, sin embargo, se debe determinar que la principal fuente de ingreso que tiene el municipio proviene del Gobierno Central, es decir los ingresos de gestión de la institución son bajos, lo que se concluye que no cubre las necesidades y por ende no alcanza eficazmente el buen vivir de la población de los cantones y de las parroquias.

3.9 Análisis de los POA

3.9.1 Análisis POA año 2013

De acuerdo a la asignación presupuestaria conforme a los programas y proyectos de las distintas dependencias del año 2013, se ha elaborado una tabla cuya información permite hacer un análisis del presupuesto inicial con el ejecutado o pagado, además de los porcentajes correspondientes; los resultados de la información es la siguiente:

Tabla 6
Asignación y análisis POA año 2013

N°	Unidad	Presupuesto estimado	%	presupuesto ejecutado	%
1	Secretaría general	\$ 5.000,00	0,19%	\$ 4.079,50	81,59%
2	Relaciones públicas	\$ 63.000,00	2,34%	\$ 34.463,97	54,70%
3	Junta cantonal de protección de derechos	\$ 12.000,00	0,45%	\$ 6.834,33	56,95%
4	Consejo de la niñez	\$ 56.615,52	2,10%	\$ 56.615,52	100,00%
5	Registro de la propiedad	\$ 32.000,00	1,19%	\$ 15.000,00	46,88%
6	Dirección administrativa	\$ 305.500,00	11,34%	\$ 146.023,26	47,80%
7	Dirección financiera	\$ 3.000,00	0,11%	\$ -	0,00%
8	Dirección de planificación estratégica	\$ 475.000,00	17,63%	\$ 7.435,50	1,57%
9	Patronato de amparo social	\$ 70.854,17	2,63%	\$ 70.854,17	100,00%
10	Hogar de vida	\$ 252.491,46	9,37%	\$ 252.491,46	100,00%
11	Dirección de servicios públicos	\$ 525.000,00	19,48%	\$ 98.229,57	18,71%
12	Desarrollo social	\$ 60.000,00	2,23%	\$ 11.424,00	19,04%
13	Educación y cultura	\$ 222.500,00	8,26%	\$ 68.686,10	30,87%
14	Turismo	\$ 76.700,00	2,85%	\$ 13.347,52	17,40%
15	Rastro	\$ 300.000,00	11,13%	\$ -	0,00%
16	Coordinación cibv - cnh - cae - eti	\$ 135.000,00	5,01%	\$ 20.000,00	14,81%
17	Comité patrocinio patrimonio cultural	\$ 100.000,00	3,71%	\$ 100.000,00	100,00%
TOTAL		\$ 2.694.661,15	100%	\$ 905.484,89	46,49%

Nota: Análisis porcentual del presupuesto estimado versus el presupuesto ejecutado.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

Las unidades que conforman la tabla 3.9.1, cuentan con un presupuesto asignado de \$2.694.661,15 dólares, cuyos recursos presupuestarios provienen del Estado; el cual tiene una ejecución al 31 de diciembre del 2013 del 46,49%; es decir que el municipio no ejecuta el presupuesto asignado, por tanto, la institución debería administrar los fondos asignados en su totalidad para dichas actividades y así alcanzar las metas establecidas.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de la información obtenida en la cédula presupuestaria de gastos por partida y el valor del POA de cada rubro:

Tabla 7
Diversificación de cuentas 2013

	Asignación inicial	Reformas	Codificado	Pagado
Gastos corrientes				
Partida: 5	\$ 2.846.049,79	\$ 69.160,00	\$ 2.915.209,79	\$ 2.436.780,96
Ced. Pres. Gasto	\$ 2.511.229,16	-\$ 47.290,00	\$ 2.463.939,16	\$ 2.209.793,71
POA	\$ 334.820,63	\$ 116.450,00	\$ 451.270,63	\$ 226.987,25
Gastos de inversión / Proyectos				
Partida: 7	\$ 17.145.311,33	\$ 2.211.033,06	\$ 19.356.344,39	\$ 8.805.932,20
Ced. Pres. Gasto	\$ 15.423.519,87	\$ 2.909.641,28	\$ 18.333.161,15	\$ 8.272.108,63
POA	\$ 1.721.791,46	-\$ 698.608,22	\$ 1.023.183,24	\$ 533.823,57
Gastos de bienes de capital				
Partida: 8	\$ 680.977,49	-\$ 28.390,00	\$ 652.587,49	\$ 389.265,46
Ced. Pres. Gasto	\$ 497.007,80	-\$ 890,00	\$ 496.117,80	\$ 244.591,39
POA	\$ 183.969,69	-\$ 27.500,00	\$ 156.469,69	\$ 144.674,07
Gastos por transferencias				
Partida: 9	\$ 607.178,00	\$ 16.350,00	\$ 623.528,00	\$ 567.722,37
Ced. Pres. Gasto	\$ 607.178,00	\$ 16.350,00	\$ 623.528,00	\$ 567.722,37
POA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 21.279.516,61	\$ 2.268.153,06	\$ 23.547.669,67	\$ 12.199.700,99

Nota: Diversificación de cuentas de la cédula de gasto y POA año 2013

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En esta tabla se muestran las partidas correspondientes a los gastos y se diversifica cada rubro para identificar que valores pertenecen al POA a la cuenta de gastos. Se puede evidenciar el saldo inicial con sus respectivas reformas y el valor de ejecución de las mismas, dando como resultado que en el año 2013 el grado de ejecución en todas las actividades municipales es del 52%.

3.9.2 Análisis POA año 2014

Conforme a la asignación presupuestaria conforme a los programas y proyectos de las distintas dependencias del año 2014, se ha elaborado una tabla cuya información permite hacer un análisis del presupuesto estimado con el ejecutado o pagado, además de los porcentajes correspondientes; los resultados de la información es la siguiente:

Tabla 8
Asignación y análisis POA año 2014

N°	Dependencia	Presupuesto estimado	%	presupuesto ejecutado	%
1	Secretaría general	\$ 59.000,00	0,87%	\$ 32.516,69	55,11%
2	Relaciones públicas	\$ 86.500,00	1,28%	\$ 26.965,68	31,17%
3	Dirección administrativa	\$ 558.800,00	8,27%	\$ 170.500,38	30,51%
4	Registro de la propiedad	\$ 170.000,00	2,52%	\$ -	0,00%
5	Avalúos y catastros	\$ 150.000,00	1,29%	\$ -	0,00%
6	Consejo cantonal de protección de derechos	\$ 87.273,20	1,29%	\$ 56.615,52	64,87%
7	Planificación	\$ 746.500,00	11,05%	\$ 65.393,02	8,76%
8	Junta cantonal de protección de derechos	\$ 3.500,00	0,05%	\$ 343,15	9,80%
9	Comisaria municipal	\$ 3.000,00	1,29%	\$ 84,00	2,80%
10	Dirección de servicios públicos	\$ 428.000,00	6,34%	\$ 21.707,08	5,07%
11	Desarrollo social	\$ 25.000,00	0,37%	\$ -	0,00%
12	Educación y cultura	\$ 257.000,00	3,81%	\$ 186.263,31	72,48%
13	Turismo	\$ 140.000,00	2,07%	\$ 44.293,98	31,64%
14	Rastro	\$ 1.025.000,00	15,18%	\$ -	0,00%
15	Coordinación cibv - cnh - cae - eti	\$ 1.105.000,00	16,36%	\$ 438.275,68	39,66%
16	Mantenimiento	\$ 1.228.700,90	18,19%	\$ 284.383,08	23,15%
17	Parques y jardines	\$ 31.300,00	0,46%	\$ 11.225,79	35,87%
19	Comité patrocinio patrimonio cultural	\$ 212.000,00	3,14%	\$ 33.890,35	15,99%
20	Dirección financiera	\$ 57.000,00	0,84%	\$ -	0,00%
21	Obras publicas	\$ 380.000,00	5,63%	\$ -	0,00%
TOTAL		\$ 6.753.574,10	100%	\$ 1.372.457,71	21,34%

Nota: Análisis porcentual del presupuesto estimado versus el presupuesto ejecutado.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

Las unidades que conforman la tabla 3.9.2, cuentan con un presupuesto asignado de \$6.753.574,10 dólares, cuyos recursos presupuestarios provienen del Estado; el cual tiene una ejecución al 31 de diciembre del 2014 del 21,34%; es decir que el municipio no ejecuta el presupuesto asignado, por tanto, la institución debería administrar los fondos asignados en su totalidad para dichas actividades y así alcanzar las metas establecidas. El porcentaje de ejecución de este año fue bajo debido a que en esas fechas se realizó la elección a las autoridades del municipio; el personal no estaba capacitado para la realización de las actividades, por ende, no se pudo cumplir con las actividades programadas.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de la información obtenida en la cédula presupuestaria de gastos por partida y el valor del POA de cada rubro:

Tabla 9
Diversificación de cuentas 2014

	Asignación inicial	Reformas	Codificado	Pagado
Gastos corrientes				
Partida: 5	\$ 2.846.049,79	\$ 714.424,65	\$ 3.560.474,44	\$ 2.615.811,53
Ced. Pres. Gasto	\$ 2.509.749,79	\$ 561.262,89	\$ 3.071.012,68	\$ 2.295.491,18
POA	\$ 336.300,00	\$ 153.161,76	\$ 489.461,76	\$ 320.320,35
Gastos de inversión / Proyectos				
Partida: 7	\$ 17.145.311,33	\$ 405.787,07	\$ 17.551.098,40	\$ 11.134.227,57
Ced. Pres. Gasto	\$ 16.446.416,33	-\$ 2.364.544,72	\$ 14.081.871,61	\$ 10.266.782,99
POA	\$ 698.895,00	\$ 2.770.331,79	\$ 3.469.226,79	\$ 867.444,58
Gastos de bienes de capital				
Partida: 8	\$ 680.977,49	\$ 1.512.908,03	\$ 2.193.885,52	\$ 1.222.527,02
Ced. Pres. Gasto	\$ 444.431,97	\$ 839.268,03	\$ 1.283.700,00	\$ 1.090.193,32
POA	\$ 236.545,52	\$ 673.640,00	\$ 910.185,52	\$ 132.333,70
Gastos por transferencias				
Partida: 9	\$ 607.178,00	\$ 200.371,28	\$ 807.549,28	\$ 804.597,99
Ced. Pres. Gasto	\$ 607.178,00	\$ 200.371,28	\$ 807.549,28	\$ 804.597,99
POA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 21.279.516,61	\$ 2.833.491,03	\$ 24.113.007,64	\$ 15.777.164,11

Nota: Diversificación de cuentas de la cédula de gasto y POA año 2014

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En esta tabla se muestran las partidas correspondientes a los gastos y se diversifica cada rubro para identificar que valores pertenecen al POA a la cuenta de gastos. Se puede evidenciar el saldo inicial con sus respectivas reformas y el valor de ejecución de las mismas, dando como resultado que en el año 2014 el grado de ejecución en todas las actividades municipales es del 65%.

3.9.3 Análisis POA año 2015

La asignación presupuestaria conforme a los programas y proyectos de las distintas dependencias del año 2015, se ha elaborado una tabla cuya información permite hacer un análisis del presupuesto estimado con el ejecutado o pagado, además de los porcentajes correspondientes; los resultados de la información es la siguiente:

Tabla 10
Asignación y análisis POA año 2015

N°	Dirección/unidad	Presupuesto asignado	%	presupuesto ejecutado	%
1	Avalúos y catastros	\$ 60.000,00	1,19%	\$ 3.146,92	5,24%
2	Comisaría municipal	\$ 5.000,00	0,10%	\$ -	0,00%
3	Comunicación	\$ 115.400,00	2,29%	\$ 62.063,62	53,78%
4	Control ambiental	\$ 40.000,00	0,79%	\$ 4.525,71	11,31%
5	Cultura patrimonio e identidad	\$ 466.000,00	9,26%	\$ 294.542,23	63,21%
6	Desechos sólidos	\$ 111.000,00	2,21%	\$ 16.575,14	14,93%
7	Dirección de desarrollo social	\$ 214.457,86	4,26%	\$ 109.931,44	51,26%
8	Dirección de gestión ambiental	\$ 25.000,00	0,50%	\$ 23.284,80	93,14%
9	Dirección de obras públicas	\$ 845.674,00	16,80%	\$ 223.670,62	26,45%
10	Dirección de planificación	\$ 1.685.461,45	33,48%	\$ 282.564,31	16,76%
11	Educación y deporte recreativo	\$ 33.000,00	0,66%	\$ 33.000,00	100,00%
12	Informática	\$ 57.000,00	1,13%	\$ 36.018,68	63,19%
13	Junta cantonal de protección	\$ 2.000,00	0,04%	\$ 1.926,40	96,32%
14	Ordenamiento territorial	\$ 276.100,00	5,49%	\$ 200.989,16	72,80%
15	Parques y jardines	\$ 31.000,00	0,62%	\$ 15.041,85	48,52%
16	Secretaría general	\$ 24.000,00	0,48%	\$ 2.915,75	12,15%

17	Servicios institucionales	\$ 345.000,00	6,85%	\$ 238.442,99	69,11%
18	Servicios públicos	\$ 70.000,00	1,39%	\$ 68.592,00	97,99%
19	Talleres	\$ 414.000,00	8,22%	\$ 300.822,01	72,66%
20	Turismo	\$ 93.000,00	1,85%	\$ 21.921,24	23,57%
21	Uath	\$ 120.400,00	2,39%	\$ 75.787,92	62,95%
	Total	\$ 5.033.493,31	100,00%	\$ 2.015.762,79	50,25%

Nota: Análisis porcentual del presupuesto estimado versus el presupuesto ejecutado.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

Las unidades que conforman la tabla 3.9.3, cuentan con un presupuesto asignado de \$5.033.493,31 dólares, cuyos recursos presupuestarios provienen del Estado; el cual tiene una ejecución al 31 de diciembre del 2015 del 50,25%; es decir que el municipio no ejecuta el presupuesto asignado, por tanto, la institución debería administrar los fondos asignados en su totalidad para dichas actividades y así alcanzar las metas establecidas.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de la información obtenida en la cédula presupuestaria de gastos por partida y el valor del POA de cada rubro:

Tabla 11
Diversificación de cuentas 2015

	Asignación inicial	Reformas	Codificado	Pagado
Gastos corrientes				
Partida: 5	\$ 4.199.981,29	-\$ 200.608,13	\$ 3.999.373,16	\$ 3.130.333,87
Ced. Pres. Gasto	\$ 3.898.381,29	-\$ 145.915,16	\$ 3.752.466,13	\$ 3.003.468,70
POA	\$ 301.600,00	-\$ 54.692,97	\$ 246.907,03	\$ 126.865,17
Gastos de inversión / Proyectos				
Partida: 7	\$ 19.615.769,55	\$ 2.775.621,31	\$ 22.391.390,86	\$ 9.087.146,25
Ced. Pres. Gasto	\$ 14.857.669,74	\$ 2.391.451,08	\$ 17.944.120,82	\$ 7.625.124,52
POA	\$ 4.758.099,81	\$ 384.170,23	\$ 5.142.270,04	\$ 1.462.021,73
Gastos de bienes de capital				
Partida: 8	\$ 2.460.757,86	\$ 1.205.399,00	\$ 3.666.156,86	\$ 1.908.426,69
Ced. Pres. Gasto	\$ 1.306.300,00	\$ 647.999,00	\$ 1.954.299,00	\$ 1.466.550,80
POA	\$ 1.154.457,86	\$ 557.400,00	\$ 1.711.857,86	\$ 441.875,89
Gastos por transferencias				
Partida: 9	\$ 1.180.800,00	\$ 23.800,00	\$ 1.204.600,00	\$ 957.274,64
Ced. Pres. Gasto	\$ 1.180.800,00	\$ 23.800,00	\$ 1.204.600,00	\$ 957.274,64
POA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 27.457.308,70	\$ 3.804.212,18	\$ 31.261.520,88	\$ 15.083.181,45

Nota: Diversificación de cuentas de la cédula de gasto y POA año 2015

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En esta tabla se muestran las partidas correspondientes a los gastos y se diversifica cada rubro para identificar que valores pertenecen al POA a la cuenta de gastos. Se puede evidenciar el saldo inicial con sus respectivas reformas y el valor de ejecución de las mismas, dando como resultado que en el año 2015 el grado de ejecución en todas las actividades municipales es el 48%.

3.9.4 Análisis POA primer semestre del año 2016

De acuerdo a la asignación presupuestaria conforme a los programas y proyectos de las distintas dependencias del primer semestre del año 2016, se ha elaborado una tabla cuya información permite hacer un análisis del presupuesto estimado con el ejecutado o pagado, además de los porcentajes correspondientes; los resultados de la información es la siguiente:

Tabla 12
Asignación y análisis POA del primer semestre del año 2016

N°	Dirección/unidad	presupuesto asignado	%	presupuesto ejecutado	%
1	Departamento de informática	\$ 21.000,00	0,47%	\$ 8.850,69	42,15%
2	Dirección de desarrollo social	\$ 1.674.000,00	37,25%	\$ 243.893,05	14,57%
3	Dirección de gestión ambiental	\$ 15.000,00	0,33%	\$ -	0,00%
4	Jefatura de relaciones públicas	\$ 67.482,83	1,50%	\$ 5.000,00	7,41%
5	Junta cantonal protectora de derechos	\$ 8.000,00	0,18%	\$ -	0,00%
6	Parques y jardines	\$ 41.200,00	0,92%	\$ 26.937,31	65,38%
7	Secretaría general	\$ 10.000,00	0,22%	\$ -	0,00%
8	Talento humano	\$ 395.000,00	8,79%	\$ 161.442,18	40,87%
9	Unidad de control ambiental	\$ 36.000,00	0,80%	\$ 4.500,00	12,50%
10	Unidad de cultura, patrimonio e identidad	\$ 411.650,00	9,16%	\$ 35.623,35	8,65%
11	Unidad de deportes y recreación	\$ 151.000,00	3,36%	\$ 17.748,59	11,75%
12	Unidad de operación y mantenimiento	\$ 536.700,00	11,94%	\$ 236.655,08	44,09%

13	Unidad de residuos sólidos	\$ 597.171,00	13,29%	\$ -	0,00%
14	Unidad de servicios institucionales	\$ 181.000,00	4,03%	\$ 79.529,44	43,94%
15	Unidad de servicios públicos	\$ 230.000,00	5,12%	\$ -	0,00%
16	Unidad de turismo	\$ 119.000,00	2,65%	\$ 1.631,18	1,37%
	Totales	\$ 4.494.203,83	100,00%	\$ 821.810,87	18,29%

Nota: Análisis porcentual del presupuesto estimado versus el presupuesto ejecutado.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

Las unidades que conforman la tabla 3.9.4, cuentan con un presupuesto asignado de \$4.494.203,83 dólares, cuyos recursos presupuestarios provienen del Estado; el cual tiene una ejecución al 30 de junio del 2016 del 18,29%; es decir que el municipio no ejecuta el presupuesto asignado, por tanto, la institución debería administrar los fondos asignados en su totalidad para dichas actividades y así alcanzar las metas establecidas.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de la información obtenida en la cédula presupuestaria de gastos por partida y el valor del POA de cada rubro:

Tabla 13
Diversificación de cuentas primer semestre año 2016

	Asignación inicial	Reformas	Codificado	Pagado
Gastos corrientes				
Partida: 5	\$ 3.982.140,50	-\$ 16.610,00	\$ 3.965.530,50	\$ 1.492.544,81
Ced. Pres. Gasto	\$ 3.790.157,67	-\$ 26.388,00	\$ 3.763.769,67	\$ 1.460.333,26
POA	\$ 191.982,83	\$ 9.778,00	\$ 201.760,83	\$ 32.211,55
Gastos de inversión / Proyectos				
Partida: 7	\$ 20.336.891,34	\$ 1.038.944,49	\$ 21.375.835,83	\$ 7.163.316,24
Ced. Pres. Gasto	\$ 6.072.706,00	-\$ 107.071,04	\$ 5.964.809,96	\$ 6.375.916,92
POA	\$ 14.265.010,34	\$ 1.146.015,53	\$ 15.411.025,87	\$ 787.399,32
Gastos de bienes de capital				
Partida: 8	\$ 2.461.423,91	-\$ 12.990,96	\$ 2.448.432,95	\$ 1.045.166,48
Ced. Pres. Gasto	\$ 2.353.223,91	-\$ 44.000,00	\$ 2.309.223,91	\$ 1.042.966,48
POA	\$ 108.200,00	\$ 31.009,04	\$ 139.209,04	\$ 2.200,00
Gastos por transferencias				
Partida: 9	\$ 1.390.335,32	\$ 100.600,00	\$ 1.490.935,32	\$ 739.608,00
Ced. Pres. Gasto	\$ 1.390.335,32	\$ 100.600,00	\$ 1.490.935,32	\$ 739.608,00
POA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 28.170.791,07	\$ 1.109.943,53	\$ 29.280.734,60	\$ 10.440.635,53

Nota: Diversificación de cuentas de la cédula de gasto y POA año 2015

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En esta tabla se muestran las partidas correspondientes a los gastos y se diversifica cada rubro para identificar que valores pertenecen al POA a la cuenta de gastos. Se puede

evidenciar el saldo inicial con sus respectivas reformas y el valor de ejecución de las mismas, dando como resultado que en primer semestre del año 2016 el grado de ejecución en todas las actividades municipales es el 36%.

3.10 Estados financieros

3.10.1 Estado de situación financiera

El GADM Pujilí refleja en el estado de situación financiera dentro del período 2013 al primer semestre del año 2016 los siguientes resultados:

Tabla 14
Estado de situación financiera

	AÑOS			
	2013	2014	2015	2016
Operacionales	\$8.888.278,65	\$8.959.155,04	\$8.248.379,47	\$4.995.991,20
Inversiones financieras	\$5.079.027,15	\$4.601.091,61	\$4.349.377,95	\$5.416.389,71
Inversiones en existencias	\$10.511,80	\$8.490,28	\$20.707,36	\$18.291,99
Inversiones en bienes de larga duración	\$10.620.936,69	\$10.679.579,00	\$10.679.676,07	\$11.754.573,16
Inversiones en obras en proyectos y programas	\$53.066.275,55	\$54.944.481,55	\$58.459.009,86	\$40.189.551,37
Total activo	\$77.665.029,84	\$79.192.797,48	\$81.757.150,71	\$62.374.797,43
Deuda flotante	\$356.536,75	\$516.963,12	\$383.066,49	\$316.480,40
Deuda pública	\$3.193.631,54	\$3.152.994,88	\$3.252.939,30	\$2.738.466,35
Total pasivo	\$3.550.168,29	\$3.669.958,00	\$3.636.005,79	\$3.054.946,75
Patrimonio acumulado	\$74.114.861,55	\$75.522.839,48	\$78.121.144,92	\$59.319.850,68
Total patrimonio	\$74.114.861,55	\$75.522.839,48	\$78.121.144,92	\$59.319.850,68
Total pasivo y patrimonio	\$77.665.029,84	\$79.192.797,48	\$81.757.150,71	\$62.374.797,43

Nota: Partidas principales del estado de situación financiera de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

3.10.2 Estado de resultados

El GADM Pujilí refleja en el Estado de Situación Financiera dentro del período 2013 al primer semestre del año 2016 los siguientes resultados:

Tabla 15
Estado de resultados

Gobierno Auton. Descent. Municipal Del Cantón Pujilí					
Estado de resultados					
	Desde:	1/1/2013	1/1/2014	1/1/2015	1/1/2016
	Hasta:	31/12/2013	31/12/2014	30/12/2015	30/6/2016
	DENOMINACION	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Resultado de operación					
6.2.1	Impuestos	\$ 535.625,94	\$ 658.227,57	\$ 749.576,05	\$ 579.558,89
6.2.3	Tasas y contribuciones	\$ 355.215,76	\$ 386.564,80	\$ 399.526,49	\$ 332.959,19
6.3.1	Inversiones publicas	\$ 0,00	\$ 9.498.957,58	\$ 6.523.062,99	\$ 4.545.791,22
6.3.3	Remuneraciones	\$ 1.940.107,87	\$ 2.126.246,07	\$ 2.769.037,09	\$ 1.354.265,75
6.3.4	Bienes y servicios de consumo	\$ 486.331,25	\$ 399.678,30	\$ 190.728,79	\$ 66.617,40
6.3.5.04	Seguros, comisiones financieras y otros	\$ 26.366,13	\$ 21.455,70	\$ 15.488,61	\$ 4.935,27
Transferencias netas					
6.2.6	Transferencias recibidas	\$ 11.577.782,19	\$ 12.476.880,64	\$ 12.098.485,56	\$ 6.199.721,56
6.3.6	Transferencias entregadas	\$ 238.924,82	\$ 1.018.334,79	\$ 891.204,08	\$ 109.001,55
Resultado financiero					
6.2.5.02	Rentas de arrendamientos de bienes	\$ 27.290,15	\$ 17.895,07	\$ 43.154,57	\$ 18.721,44
6.2.5.03	Intereses por mora	\$ 11.391,59	\$ 17.079,52	\$ 6.215,36	\$ 1.366,78
6.2.5.04	Multas	\$ 67.438,67	\$ 388.958,09	\$ 25.180,83	\$ 30.888,56
6.3.5.07	Intereses, descuentos, comisiones y otros cargos en	\$ 1.999,95	\$ 2.871,62	\$ 3.037,58	\$ 4.930,21
Otros ingresos y gastos					
6.2.4.23	Ventas de inmuebles de administración	\$ 77.250,00	\$ 63.550,00	\$ 57.800,00	\$ 28.900,00
6.3.8.51	Depreciación bienes de administración	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 828.053,92
6.2.5.24	Otros ingresos no clasificados	\$ 134.467,53	\$ 594.097,60	\$ 10.130,68	\$ 13.786,26
6.3.9	Actualizaciones y ajustes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 146.682,12	-\$ 873.609,50
	Total ingresos	\$ 12.786.461,83	\$ 14.603.253,29	\$ 13.390.069,54	\$ 7.205.902,68
	Total gastos	\$ 2.693.730,02	\$ 13.067.544,06	\$ 10.539.241,26	\$ 6.039.985,82
	Resultado del ejercicio	\$ 10.092.731,81	\$ 1.535.709,23	\$ 2.850.828,28	\$ 1.165.916,86

Nota: Partidas principales del estado de resultados de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

3.10.3 Análisis horizontal y vertical a los estados financieros

A continuación, se muestran tablas comparativas del análisis vertical del estado de situación económica correspondiente al periodo 2013 – 2015 del municipio de Pujilí:

Tabla 16
Análisis vertical ESF 2013 – 2015

		Año 2013	Año 2014	Año 2015
1	Activos	100,00%	100,00%	100,00%
1,1	Operacionales	11,44%	11,31%	10,09%
1,2	Inversiones financieras	6,54%	5,81%	5,32%
1,3	Inversiones en existencias	0,01%	0,01%	0,03%
1,4	Inversiones en bienes de larga duración	13,68%	13,49%	13,06%
1,5	Inversiones en obras en proyectos y prog	68,33%	69,38%	71,50%
2	Pasivos	4,57%	4,63%	4,45%
2,1	Deuda flotante	0,46%	0,65%	0,47%
2,2	Deuda publica	4,11%	3,98%	3,98%
6	Patrimonio	95,43%	95,37%	95,55%
6,1	Patrimonio acumulado	95,43%	95,37%	95,55%
	Total pasivo y patrimonio	100,00%	100,00%	100,00%

Nota: Análisis vertical del estado de situación financiera de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

El año 2016 tiene un diferente tratamiento ya que la información obtenida es semestral hasta el 30 de junio de 2016, por ende, los resultados son únicos y se realizó la comparación con el primer semestre del año 2015. A continuación, se presenta la tabla correspondiente al análisis vertical de dicho año del municipio de Pujilí.

Tabla 17
Análisis vertical ESF 2016

		Año 2015	Año 2016
	Denominación		
1	Activos	100,00%	100,00%
1,1	Operacionales	8,91%	8,01%
1,2	Inversiones financieras	11,64%	8,68%
1,3	Inversiones en existencias	0,03%	0,03%
1,4	Inversiones en bienes de larga duración	18,54%	18,85%

1,5	Inversiones en obras en proyectos y prog	60,87%	64,43%
2	Pasivos	5,91%	4,90%
2,1	Deuda flotante	0,57%	0,51%
2,2	Deuda publica	5,34%	4,39%
6	Patrimonio	94,09%	95,10%
6,1	Patrimonio acumulado	94,09%	95,10%
	Total pasivo y patrimonio	100,00%	100,00%

Nota: Análisis vertical del estado de situación financiera de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

Posteriormente, se muestran tablas comparativas del análisis horizontal del estado de situación económica correspondiente al periodo 2013 - 2015 del municipio de Pujilí:

Tabla 18
Análisis horizontal ESF 2013 - 2015

Desde - Hasta:		2013 - 2014		2014 - 2015	
	Denominación	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	Activos	\$ 1.527.767,64	1,97%	\$ 2.564.353,23	3,24%
1,1	Operacionales	\$ 70.876,39	0,80%	-\$ 710.775,57	-7,93%
1,2	Inversiones financieras	-\$ 477.935,54	-9,41%	-\$ 251.713,66	-5,47%
1,3	Inversiones en existencias	-\$ 2.021,52	-19,23%	\$ 12.217,08	143,89%
1,4	Inversiones en bienes de larga duración	\$ 58.642,31	0,55%	\$ 97,07	0,00%
1,5	Inversiones en obras en proyectos y prog	\$ 1.878.206,00	3,54%	\$ 3.514.528,31	6,40%
2	Pasivos	\$ 119.789,71	3,37%	-\$ 33.952,21	-0,93%
2,1	Deuda flotante	\$ 160.426,37	45,00%	-\$ 133.896,63	-25,90%
2,2	Deuda publica	-\$ 40.636,66	-1,27%	\$ 99.944,42	3,17%
6	Patrimonio	\$ 1.407.977,93	1,90%	\$ 2.598.305,44	3,44%
6,1	Patrimonio acumulado	\$ 1.407.977,93	1,90%	\$ 2.598.305,44	3,44%
	Total pasivo y patrimonio	\$ 1.527.767,64	1,97%	\$ 2.564.353,23	3,24%

Nota: Análisis horizontal del estado de situación financiera de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

El año 2016 tiene un diferente tratamiento ya que la información obtenida es semestral hasta el 30 de junio de 2016, por ende, los resultados son únicos y se realizó la comparación con el primer semestre del año 2015. A continuación, se presenta la tabla correspondiente al análisis horizontal de dicho año del municipio de Pujilí.

Tabla 19
Análisis horizontal ESF 2016

Desde - Hasta:		2015 - 2016	
	Denominación	Variación Absoluta	Variación Relativa
1	Activos	\$ 857.980,80	1,39%
1,1	Operacionales	-\$ 486.299,59	-8,87%
1,2	Inversiones financieras	-\$ 1.745.395,90	-24,37%
1,3	Inversiones en existencias	-\$ 2.415,37	-11,66%
1,4	Inversiones en bienes de larga duración	\$ 349.860,79	3,07%
1,5	Inversiones en obras en proyectos y prog	\$ 2.742.230,87	7,32%
2	Pasivos	-\$ 580.432,06	-15,97%
2,1	Deuda flotante	-\$ 34.787,42	-9,90%
2,2	Deuda publica	-\$ 545.644,64	-16,61%
6	Patrimonio	\$ 1.438.412,86	2,49%
6,1	Patrimonio acumulado	\$ 1.438.412,86	2,49%
	Total activo		
	Total pasivo y patrimonio	\$ 857.980,80	1,39%

Nota: Análisis horizontal del estado de situación financiera de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

El análisis vertical y horizontal comprenden los años 2013, 2014 y 2015 y el primer semestre del año 2016; se realizan con las cuentas de activo, pasivo y patrimonio; excluyendo las cuentas de orden deudoras y acreedoras por ser de carácter transitorio.

El activo posee un valor de \$8888.278,65 del total de Activos respecto al año 2013, \$8.959.155,04 en el año 2014, \$8.248.379,47 en el año 2015 y \$4.995.991,20 en el primer semestre del año 2016, dentro de este grupo de activos encontramos cuentas con valores significativos como son: Disponibilidades con sus cuentas: Banco Central de Ecuador Moneda de curso legal representa un promedio del 8,33%, Anticipos de Fondos con la cuenta anticipo a contratistas de obras con un 2,03%, siendo estas las cuentas que dispone para cubrir sus obligaciones.

En el Activo no Corriente tiene un valor \$5.079.027,15 respecto al año 2013, \$4.601.091,61 en el año 2014, \$4.349.377,95 y \$5.416.389,71 dentro del primer semestre

del año 2016 con un porcentaje de participación promedio del 5.89% representado por la cuentas en Inversiones Financieras con su cuenta inversiones temporales con el 0.04%, Inversiones permanentes en títulos y valores con un porcentaje promedio del 2.24% y Deudores Financieros representado por Anticipo de Fondos de Años Anteriores con el 0% y Cuentas por Cobrar Años Anteriores el 3.62%.

El Pasivo ocupa un valor \$ 3.550.168,29 respecto al año 2013, \$3.669.958,00 en el año 2014, \$3.636.005,79 en el año 2015 y \$3.054.946,75 en el primer semestre del año 2016, que representa un promedio del 4.55% conforme al total de pasivos, podemos destacar las cuentas con mayor relevancia son: Deuda Flotante con su cuentas Depósitos y Fondos a Terceros con un promedio del 0.53%, Cuentas por Pagar con un promedio de 0.03%, con sus cuenta Cuentas por Pagar Gastos en Personal, Cuentas por Pagar Obras Publicas siendo obligaciones contrariadas con terceras personas para satisfacer las necesidades de la comunidad, y también con sus empleados.

El Patrimonio posee un valor de \$74.114.861,55 respecto al año 2013, \$75.522.839,48 en el año 2014, \$78.121.144,92 en el año 2015 y \$59.319.850.68 dentro del primer semestre del año 2016, que equivale un 100% determinando a la cuenta Patrimonio de Gobiernos Seccionales que representa un 89.96% que representa el capital que posee la institución, y la cuenta de resultados del ejercicio con un porcentaje promedio del 5.49% el cual significa para la institución un superávit.

En lo que respecta al estado de resultados, se muestran a continuación unas tablas comparativas del análisis vertical correspondiente al periodo 2013 – 2015 del municipio de Pujilí:

Tabla 20
Análisis vertical ER 2013 - 2015

Denominación		Año 2013	Año 2014	Año 2015
Resultado de operación				
6.2.1	Impuestos	60,13%	63,00%	65,23%
6.2.3	Tasas y contribuciones	39,87%	37,00%	34,77%
6.3.1	Inversiones publicas	0,00%	909,17%	567,67%

6.3.3	Remuneraciones	217,78%	203,51%	240,97%
6.3.4	Bienes y servicios de consumo	54,59%	38,25%	16,60%
6.3.5.04	Seguros, comisiones financieras y otros	2,96%	2,05%	1,35%
Transferencias netas				
6.2.6	Transferencias recibidas	1299,65%	1194,20%	1052,86%
6.3.6	Transferencias entregadas	26,82%	97,47%	77,56%
Resultado financiero				
6.2.5.02	Rentas de arrendamientos de bienes	3,06%	1,71%	3,76%
6.2.5.03	Intereses por mora	1,28%	1,63%	0,54%
6.2.5.04	Multas	7,57%	37,23%	2,19%
6.3.5.07	Intereses, descuentos, comisiones y otros cargos en	0,22%	0,27%	0,26%
Otros ingresos y gastos				
6.2.4.23	Ventas de inmuebles de administración	8,67%	6,08%	5,03%
6.3.8.51	Depreciación bienes de administración	0,00%	0,00%	0,00%
6.2.5.24	Otros ingresos no clasificados	15,09%	56,86%	0,88%
6.3.9	Actualizaciones y ajustes	0,00%	0,00%	12,76%

Nota: Análisis vertical del estado de resultados de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

El año 2016 tiene un diferente tratamiento ya que la información obtenida es semestral hasta el 30 de junio de 2016, por ende, los resultados son únicos y se realizó la comparación con el primer semestre del año 2015. A continuación, se presenta la tabla correspondiente al análisis vertical de dicho año del municipio de Pujilí.

Tabla 21
Análisis vertical ER 2016

Denominación		Año 2015	Año 2016
Resultado de operación			
6.2.1	Impuestos	0,00%	63,51%
6.2.3	Tasas y contribuciones	0,00%	36,49%
6.3.1	Inversiones publicas	0,00%	498,16%
6.3.3	Remuneraciones	0,00%	148,41%
6.3.4	Bienes y servicios de consumo	0,00%	7,30%
6.3.5.04	Seguros, comisiones financieras y otros	0,00%	0,54%
Transferencias netas			
6.2.6	Transferencias recibidas	0,00%	679,41%
6.3.6	Transferencias entregadas	0,00%	11,95%
Resultado financiero			
6.2.5.02	Rentas de arrendamientos de bienes	0,00%	2,05%
6.2.5.03	Intereses por mora	0,00%	0,15%
6.2.5.04	Multas	0,00%	3,38%
6.3.5.07	Intereses, descuentos, comisiones y otros cargos en	0,00%	0,54%
Otros ingresos y gastos			
6.2.4.23	Ventas de inmuebles de administración	0,00%	3,17%

6.3.8.51	Depreciación bienes de administración	0,00%	90,74%
6.2.5.24	Otros ingresos no clasificados	0,00%	1,51%
6.3.9	Actualizaciones y ajustes	0,00%	-95,74%

Nota: Análisis vertical del estado de resultados de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

Posteriormente, se muestran tablas comparativas del análisis horizontal del estado de situación económica correspondiente al periodo 2013 - 2015 del municipio de Pujilí:

Tabla 22
Análisis horizontal ER 2013 – 2015

Desde - Hasta		2013 - 2014		2014 - 2015	
Denominación	Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa	
Resultado de operación					
6.2.1	Impuestos	\$ 122.601,63	22,89%	\$ 91.348,48	13,88%
6.2.3	Tasas y contribuciones	\$ 31.349,04	8,83%	\$ 12.961,69	3,35%
6.3.1	Inversiones publicas	\$ 9.498.957,58	100,00%	-\$ 2.975.894,59	-31,33%
6.3.3	Remuneraciones	\$ 186.138,20	9,59%	\$ 642.791,02	30,23%
6.3.4	Bienes y servicios de consumo	-\$ 86.652,95	-17,82%	-\$ 208.949,51	-52,28%
6.3.5.04	Seguros, comisiones financieras y otros	-\$ 4.910,43	-18,62%	-\$ 5.967,09	-27,81%
Transferencias netas					
6.2.6	Transferencias recibidas	\$ 899.098,45	7,77%	-\$ 378.395,08	-3,03%
6.3.6	Transferencias entregadas	\$ 779.409,97	326,22%	-\$ 127.130,71	-12,48%
Resultado financiero					
6.2.5.02	Rentas de arrendamientos de bienes	-\$ 9.395,08	-34,43%	\$ 25.259,50	141,15%
6.2.5.03	Intereses por mora	\$ 5.687,93	49,93%	-\$ 10.864,16	-63,61%
6.2.5.04	Multas	\$ 321.519,42	476,76%	-\$ 363.777,26	-93,53%
6.3.5.07	Intereses, descuentos, comisiones y otros cargos en	\$ 871,67	43,58%	\$ 165,96	5,78%
Otros ingresos y gastos					
6.2.4.23	Ventas de inmuebles de administración	-\$ 13.700,00	-17,73%	-\$ 5.750,00	-9,05%
6.3.8.51	Depreciación bienes de administración	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
6.2.5.24	Otros ingresos no clasificados	\$ 459.630,07	341,81%	-\$ 583.966,92	-98,29%
6.3.9	Actualizaciones y ajustes	\$ 0,00	0,00%	\$ 146.682,12	100,00%

Nota: Análisis horizontal del estado de resultados de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

El año 2016 tiene un diferente tratamiento ya que la información obtenida es semestral hasta el 30 de junio de 2016, por ende, los resultados son únicos y se realizó la comparación con el primer semestre del año 2015. A continuación, se presenta la tabla correspondiente al análisis horizontal de dicho año del municipio de Pujilí.

Tabla 23
Análisis horizontal ER 2016

		Desde - Hasta	2015-2016	
	Denominación		Variación Absoluta	Variación Relativa
Resultado de operación				
6.2.1	Impuestos		\$ 579.558,89	100,00%
6.2.3	Tasas y contribuciones		\$ 332.959,19	100,00%
6.3.1	Inversiones publicas		\$ 4.545.791,22	100,00%
6.3.3	Remuneraciones		\$ 1.354.265,75	100,00%
6.3.4	Bienes y servicios de consumo		\$ 66.617,40	100,00%
6.3.5.04	Seguros, comisiones financieras y otros		\$ 4.935,27	100,00%
Transferencias netas				
6.2.6	Transferencias recibidas		\$ 6.199.721,56	100,00%
6.3.6	Transferencias entregadas		\$ 109.001,55	100,00%
Resultado financiero				
6.2.5.02	Rentas de arrendamientos de bienes		\$ 18.721,44	100,00%
6.2.5.03	Intereses por mora		\$ 1.366,78	100,00%
6.2.5.04	Multas		\$ 30.888,56	100,00%
6.3.5.07	Intereses, descuentos, comisiones y otros cargos en		\$ 4.930,21	100,00%
Otros ingresos y gastos				
6.2.4.23	Ventas de inmuebles de administración		\$ 28.900,00	100,00%
6.3.8.51	Depreciación bienes de administración		\$ 828.053,92	100,00%
6.2.5.24	Otros ingresos no clasificados		\$ 13.786,26	100,00%
6.3.9	Actualizaciones y ajustes		-\$ 873.609,50	100,00%

Nota: Análisis horizontal del estado de resultados de los periodos de análisis.

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En los análisis al estado de resultados se puede evidenciar un total de Ingresos de \$890.841.70 respecto al año 2013, \$1.044.792,37 en el año 2014, \$1.149.102,54 en el año 2015 y \$912.518,08 dentro del primer semestre del año 2016 que equivale al 100%, donde podemos apreciar las cuenta de mayor significatividad se encuentra en Impuestos con un promedio de 62.79%, Tasas y contribuciones con promedio de 37.21%, transferencias recibidas con un promedio de 1182.24%, transferencias entregadas con un promedio de 67.28%, otros ingresos 5.94%; por ser una Institución pública sus mayores ingresos se obtienen de las transferencias del Gobierno Central del Ecuador.

El total de Gastos posee un valor de \$12.786.461,83 respecto al año 2013, \$14.603.253,29 en el año 2014, \$13.390.069,54 en el año 2015 y \$7.205.902,68 en el primer semestre del año 2016, que equivalente a un promedio del 68.27% las cuentas con más representativas son: Inversiones públicas con un promedio del 492.28%, Remuneraciones con un promedio del 220.76%, Transferencias entregadas con un promedio del 67.28%.

3.11 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son puntos de referencia que permiten determinar cambios en las situaciones que son objeto de estudio o de intervención de una organización. Es decir, permiten conocer los efectos del trabajo que se realiza.

Se debe evaluar la gestión observando el comportamiento de indicadores para tener la seguridad de que los proyectos se estén llevando a cabo de acuerdo a lo planificado; hay algunas veces que se trabaja sin alcanzar resultados positivos porque las soluciones aportadas son insuficientes.

Los indicadores de gestión permiten identificar si se está dando un uso eficiente a los recursos que se emplean cuando se logra resultados mejores sin desperdicios y al menos costo posible; es decir optimizando positivamente la relación costo/beneficio.

El GADM del cantón Pujilí dentro de la información financiera existente en el departamento financiero, no poseen indicadores de gestión ocasionando un inoportuno control de los programas y proyectos a realizar de acuerdo a la planificación.

3.12 Resultados de la investigación

En la evaluación administrativa se puede determinar que el municipio no cuenta con un sistema de seguimiento y control óptimo en las actividades que realizan los

funcionarios; lo que provoca demora en la entrega de los diferentes servicios a la ciudadanía.

En la evaluación financiera, las cédulas de ingresos y gastos se hace un análisis financiero de acuerdo a lo codificado y pagado de cada año mostrando resultados inadecuados para el GADM del cantón Pujilí, ya que en el año 2013 solo se logra ejecutar un 71% de los proyectos, en el año 2014 un 72%, en el año 2015 un 51% y en el primer semestre del año 2016 un 32%; dando como resultado un superávit significativo en todos los años lo que dejan pendientes los programas y proyectos para el año siguiente o simplemente no se concluyen al 100%; generando así que los ingresos y gastos que tiene el municipio anualmente no se justifiquen con lo planificado.

Se realizó una evaluación a las fuentes de financiamiento anualmente y se determinó que existe poca autogestión por parte del municipio lo cual da como resultado que hay poca autonomía por parte de la institución; los resultados arrojados anualmente fueron: en el año 2013 el 67% depende del Gobierno central, el 16% de autogestión y el 17% de Crédito banco del estado; en el año 2014 el 67% depende del Gobierno central, el 16% de autogestión y el 17% de Crédito banco del estado; en el año 2015 el 59% depende del Gobierno central y el 41% de autogestión y en el primer semestre del año 2016 el 45% depende del Gobierno central y el 55% de fondos de autogestión.

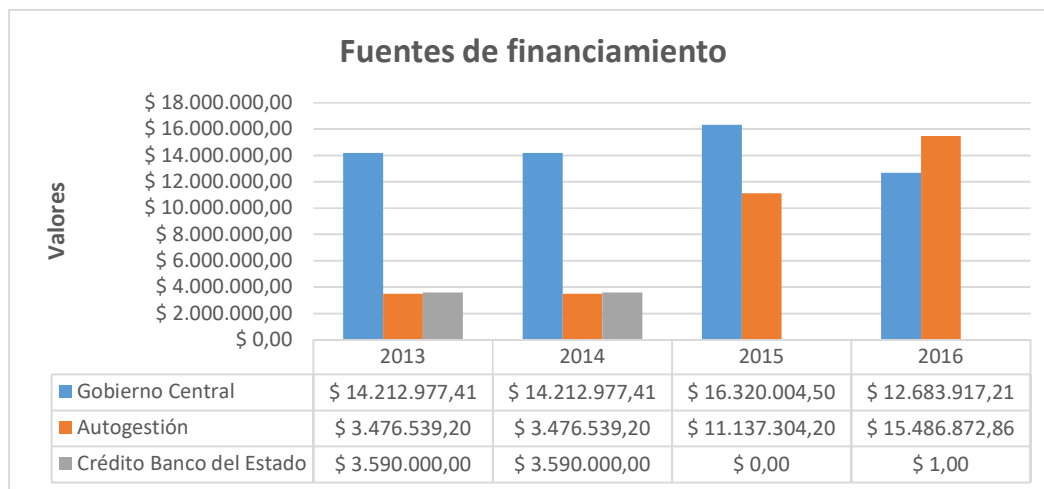


Figura VII
Fuentes de financiamiento GADM Pujilí

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En lo que respecta a los estados financieros en el comportamiento del activo respecto a los años 2014 - 2013, se puede apreciar que existe un crecimiento porcentual del 1.97% correspondiente en su mayoría a la realización de las inversiones en obras en proceso, entre otras. En el análisis correspondiente a los años 2014 versus 2015, se puede observar un incremento porcentual 3.24%, siendo las cuentas más relevantes las inversiones en existencias como: existencias en bienes de uso y consumo y en el primer semestre del año 2016 se puede apreciar que existe un crecimiento porcentual del 1.39% correspondiente en su mayoría a la realización de las inversiones en obras en proceso, entre otras.

En el comportamiento del Pasivo de acuerdo al análisis de los años 2014 - 2013, se puede apreciar que existe un incremento porcentual del 3,37% debido a la deuda flotante o circulante siendo las cuentas más representativas depósitos y fondos para el sri y en la deuda pública los créditos internos. En lo que respecta a los años 2014 versus 2015, se puede observar un decremento porcentual de -0.93% lo que quiere decir que están reduciendo sus deudas ya sean propias o con terceros; las cuentas con mayor relevancia igualmente son créditos internos y los depósitos y fondos para el sri pero en menor cantidad respecto al análisis de los anteriores años y en el primer semestre del año 2016

se puede observar un decremento porcentual de -15.97% lo que quiere decir que están reduciendo sus deudas; la cuenta con mayor relevancia es de cuentas por pagar.

En el comportamiento del Patrimonio según los años 2014 - 2013, se aprecia que existe un crecimiento porcentual del 1,90% debido al crecimiento del patrimonio acumulado es decir al patrimonio de gobiernos seccionales e igualmente sucede en los años 2015 - 2014 con un incremento porcentual del 3.44% y en lo que respecta al primer semestre del año 2016 se aprecia que existe un crecimiento porcentual del 2,49% debido al crecimiento del patrimonio acumulado.

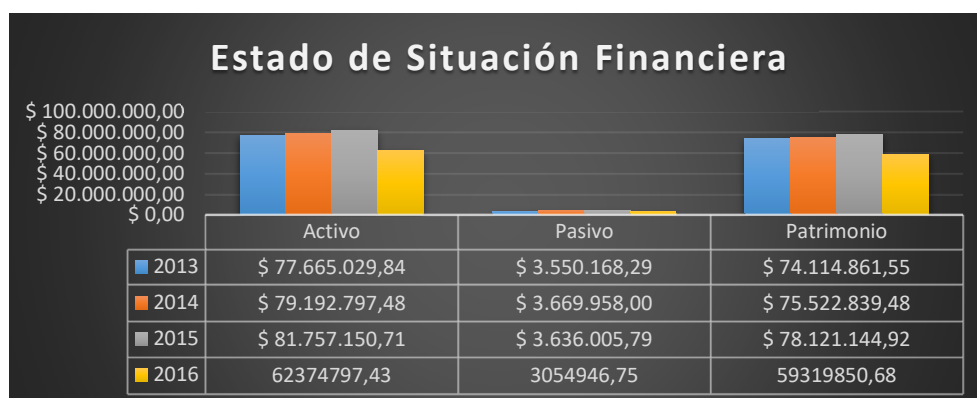


Figura VIII
Estado de situación financiera GADM Pujilí

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

En cuanto a los estados de resultados los gastos representan en el año 2013 el 21.07%, en el año 2014 el 89.48%, en el año 2015 el 78.71% y en el primer semestre del año 2016 el 83.82%, en relación a los Ingresos municipales. El año 2014 es el que tuvo mayor gasto municipal debido a que se invirtió aproximadamente \$600,000.00 dólares en mejoramiento de vías de la Parroquia Urbana del Cantón Pujilí. En el año 2015 también se observó un porcentaje significativo en los gastos municipales porque el programa que se puso en marcha fue el de ampliación del sistema de agua potable por un valor estimado de \$400,000.00 dólares. En el año 2016 se observa que los programas que tienen más relevancia son en servicios básicos y saneamiento ambiental, entre otros, con un valor estimado de \$393.471.



Figura IX
Estado de resultados GADM Pujilí

Fuente: (Municipio de Pujilí, 2016)

CAPÍTULO IV

Discusión y conclusiones

4.1 Discusión

4.1.1 Construcción de indicadores financieros y de gestión

Una municipalidad que tiene una elevada dependencia financiera demuestra que su base económica es débil; es decir que el grado de recaudación de ingresos es relativamente baja. Esto puede deberse a una política de incremento de ingresos propios muy pasivos.

4.1.1.1 Dependencia financiera

Permite conocer hasta donde están involucradas las finanzas controladas por la administración o si tienen dependencia con las transferencias del gobierno central. Cuanto más dependiente sean las finanzas, más reducidas son las posibilidades de hacer una planificación financiera confiable y oportuna.

4.1.1.2 Solvencia financiera

Este indicador mide la capacidad del municipio para financiar el gasto corriente mínimo que corresponde a la gestión del mismo. El gasto corriente comprende los gastos personales más los de oficina. Para aumentar el porcentaje de este indicador se debe fortalecer los programas y proyectos destinados a incrementar los ingresos propios, así como también aquellos que se persiguen para disminuir los gastos corrientes.

4.1.1.3 Autonomía financiera

Este indicador mide directamente el grado de autonomía en las finanzas locales del municipio. Cuanto más es la importancia de los ingresos propios, la institución tiene mayor control sobre la situación financiera y permite planificar de mejor manera sus actividades, de acuerdo a las prioridades locales sin depender de otros ingresos para ejecutarlos.

Lo que se pretende es establecer la capacidad para generar ingresos propios que existe en la municipalidad en relación a los ingresos totales de los ingresos percibidos en un momento dado o, a través del tiempo, el cambio de este porcentaje. En el largo plazo, las municipalidades deben orientar sus políticas de modo que esta proporción se acerque al máximo posible al 100%, pues así se puede llegar a una mayor autonomía financiera.

4.1.1.4 Grado de ejecución

El grado de ejecución presupuestaria está determinada por el conjunto de procesos de análisis para establecer sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos en su momento, así como también la comparación con el presupuesto municipal modificado y la incidencia en el logro de los objetivos institucionales. Se muestran a continuación propuestas de indicadores económicos para el uso del nivel gobernante del municipio.

La economía se mide mediante indicadores de eficiencia con el objetivo de lograr el máximo resultado al mínimo costo que sea posible, incorporando criterios de costo, mediante alternativas tecnológicas y de gestión menos costosas teniendo en cuenta los términos de inversión, operación y mantenimiento. Se debe tener como fin la optimización de la eficiencia de la administración general del municipio garantizando niveles mínimos de ingreso corriente.

Para esto se utiliza el indicador de autocosteabilidad el cual muestra los ingresos que se derivan del rol de un servicio, que normalmente se lo realiza a través de cifras, el cual

permite mantener los costos de operación del servicio en un periodo dado. Si el coeficiente se aproxima o es mayor al 100% se puede decir que es autocosteable.

Otro indicador es la capacidad financiera, el cual mide el rendimiento de la administración al momento de cubrir sus gastos de financiamiento con autogestión. Además, señala el grado de desarrollo que tiene la institución, por lo que sí es más alto el autofinanciamiento, mayor será la disponibilidad de recursos para asignar a objetivos diferentes al funcionamiento básico que tiene la administración.

Otro indicador que se toma en cuenta es la pérdida o ganancia corriente, el cual permite evaluar la capacidad de inversión de deudas que tiene el gobierno, ya que se puede medir la capacidad de ahorro. Logrando de esta manera la ganancia obtenida que posee el municipio.

4.1.2 Planteamiento de estrategias

La estrategia presenta algunas variantes o análisis que toman el nombre de las 5ps de la estrategia que se podrán observar a continuación: plan: acción determinada; pauta: maniobra, ejemplo; patrón: hábito; posición: método, conocer la ubicación y la perspectiva: vista de nuestro alrededor. (Porfirio Jiménez Ríos, 2012, pág. 588)

Además, se dice que las estrategias tienen consistencias estratégicas cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Alta Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es decir, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera como se actúa en un determinado contexto, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y, en tercer lugar, se utiliza para

designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar a la otra parte de sus medios (Foucault).

El GADM Pujilí mediante el análisis financiero realizado en el capítulo anterior, debería hacer algunos proyectos de autofinanciamiento que ayuden a la generación de autonomía y no tener dependencia alta del gobierno central. Aquí se muestran algunas estrategias que debería implementar el municipio.

El municipio cuenta con un promedio de recaudación por predios urbanos de \$54.314,19, aplicando como estrategia el difundir la cultura tributaria de este rubro mediante la difusión en la institución, especialmente en la unidad de tesorería.

En el rubro cuentas por cobrar, existen cuentas vencidas por recaudación de impuestos, tasas y contribuciones, entre otros; por lo que la estrategia sería tercerizar la cartera a abogados externos a comisión y de esta forma no incrementar los empleados municipales y los resultados serán disminuir la cartera vencida e incrementar las recaudaciones de la institución.

Debido a la falta de emprendimiento regional y con el fin de integrar a nuestra gente se podría desarrollar proyectos, liderados por el municipio donde permita fomentar la creación de empresas de economía mixta como agroindustria, turismo, gastronomía, entre otros; para mejorar la calidad de vida de los habitantes y los ingresos del municipio.

En la zona La Victoria existe la producción de artesanía de primera calidad y genera pocos ingresos a sus moradores por lo que se debe incentivar la creación de ferias de artesanías a nivel local y provincial a fin de que no exista un gran stock de la producción y así mejorar la calidad de vida de la población y de la parroquia con el incremento de los ingresos por la venta de estos productos.

En la cédula presupuestaria de ingresos en el grupo de tasas y contribuciones, existen cuentas como: rodaje de vehículos motorizados, recolección de basura, prestación de servicios, entre otras; de las cuales no registra movimiento por recaudación; por lo que se debe realizar un mejor control para lograr una autogestión de la administración municipal a través de las unidades administrativas competentes municipales.

Debido a los últimos sismos ocurridos en el Ecuador y que también se ha visto afectado en la sierra, se puede observar que en la cédula presupuestaria de ingresos existe la cuenta de aprobación de planos, la cual registra un valor mínimo; por lo tanto, se realizar un mejor control de este rubro y esto nos obliga como administración competente a mantener una inspección e informe técnico de la unidad municipal competente para evitar desastres de construcción y pérdidas de vidas humanas.

Con la inversión realizada de la construcción del coliseo mayor de Pujilí, se debe patrocinar que desde las semifinales y finales se realicen en este lugar con el fin de la cultura al deporte y generar ingresos para el mantenimiento de la infraestructura.

Los funcionarios encargados de las diferentes direcciones del municipio deberán hacerse las siguientes preguntas con el fin de identificar las falencias que el municipio tiene y de esta manera poder corregirlas para el mejoramiento del desempeño municipal.

¿Existe una planificación adecuada de los programas y proyectos para ser ejecutados en los distintos sectores del cantón?

¿Se realiza la ejecución de las estrategias para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad en el funcionamiento del GAD?

¿Existe participación ciudadana en la elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto?

¿Se realizan y aplican indicadores de gestión que evalúan la ejecución del presupuesto planificado?

¿Se aplica el desarrollo de la infraestructura de los servicios básicos que debe proveer el municipio a las zonas para atender a las exigencias de la población?

¿Existe cumplimiento y evaluación trimestral en la recaudación efectiva cuatrimestral y anual?

¿Existe una inadecuada ejecución de los gastos del ejercicio aprobado, codificado y devengado?

¿Se revisa sistemáticamente las metas de recaudación de los ingresos por los diversos conceptos que constan en los presupuestos aprobados?

4.2 Conclusiones

En conclusión, los objetivos planteados en este proyecto. En el capítulo 1 se analiza la base legal del municipio, el funcionamiento y la problemática existente. En el capítulo 2 se hace una evaluación a la gestión administrativa y financiera del periodo 2013, 2014, 2015 y el primer semestre del año 2016. En el capítulo 3 se realiza la construcción de indicadores y planteamiento de estrategias que impulsen el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera municipal. En el capítulo 4 se elaboran preguntas de discusión acordes al tema y las conclusiones respectivas.

En la evaluación administrativa y financiera, se examinó cómo se están llevando a cabo los programas y proyectos acorde a lo planificado y se ha llegado a determinar lo siguiente: mediante un diagnóstico municipal se aprecia los problemas administrativos y del personal encargado de llevar a cabo lo planificado que posee la entidad, motivo que llevó a dar recomendaciones de cómo tener una mejor planificación para no depender en su mayoría del gobierno central siendo más autónomo con planes que permitan tener autogestión por parte del municipio.

Mediante el análisis se determinó que el municipio no cuenta con una metodología adecuada para realizar una evaluación periódica; además, el desconocimiento de los indicadores adecuados para realizar dicha evaluación por parte de los funcionarios; se debería realizar una capacitación permanente a las autoridades y funcionarios encargados en las fases del ciclo presupuestario y principalmente sobre la aplicación adecuada de la evaluación administrativa y financiera, es decir la inadecuada gestión por parte de los funcionarios hacen que los recursos no se canalicen de una manera oportuna lo cual ocasiona desaprovechamiento de los mismos.

Al realizar los índices financieros se determina que el municipio tiene una media a alta dependencia del gobierno central es decir que el GADM Pujilí depende en mayor parte de las asignaciones del Estado, donde se hace énfasis que la institución realice mayor autogestión para reducir de manera significativa la dependencia que tiene con el Estado.

Mediante la aplicación de los indicadores se determinó el grado de ejecución que tiene el municipio que es relativamente baja, además cuenta con una alta dependencia del gobierno central y muy poca autogestión.

De acuerdo a la visita realizada al municipio se pudo constatar que existe una deficiencia administrativa en los trámites internos; por lo que afecta negativamente la gestión de la administración municipal porque no se evalúa la efectividad del servicio cumplido.

Bibliografía

- (DAFP), D. A. (Octubre de 2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*.
Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- (SINFIP), S. d. (Junio de 2016). *Herramientas de gobierno electrónico*. Obtenido de <http://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Sistema-de-Planificacio%CC%81n-y-Sistema-Nacional-de-Finanzas-Pu%CC%81blicas.pdf>
- Alcalde. (2014). Estatuto GADMCP. Pujilí, Latacunga, Ecuador.
- Alteco. (s.f.). *Origen del mapa de procesos*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.
- Asociados, B. C. (2015). Diagnóstico PDOT Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí. Pujilí, Latacunga, Ecuador.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: RGTBF S.A.
- Bravo, V. A. (2 de Noviembre de 2015). *DocSlide*. Obtenido de <http://documents.tips/download/link/articulos-56384e70bb00c>
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). La reforma de la nueva administración pública. 1-21.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ciudadana, G. d. (s.f.). *Entendiendo un presupuesto municipal* . Obtenido de <http://www.ocmcartagena.org/files/archive/Entendiendo-un-presupuesto-municipal.pdf>
- CODIFICACIÓN, L. O. (2015). *LEY ORGANICA DE REGIMEN MUNICIPAL, CODIFICACION*. Obtenido de

http://www.lamerced.gob.ec/web/images/la_merced/descargas/lotaip2015/baselegal/leyorganicamunicipal/LEYORGANICAMUNICIPAL.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

COOTAD. (2016). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

D., F. (2008). Administración Estratégica. México: Pearson.

Delgado, L. A. (Mayo de 2009). *La recolección de datos.* Obtenido de <http://data-collection-and-reports.blogspot.com/2009/05/la-observacion.html>

Domínguez, Y. S. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa.* Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm

Educaconta. (2012). Obtenido de <http://www.educaconta.com/2012/01/estado-de-situacion-financiera-segun.html>

Estupiñan, E. &. (2006). *La importancia del análisis de los estados financieros en la toma de decisiones.* Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (Décimocuarta ed.). Argentina: El Ateneo. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Foucault, M. (s.f.). *El sujeto y el poder.* Obtenido de http://www.elseminario.com.ar/biblioteca/Foucault_Sujetos_poder.htm

funcional, E. o. (2013). Obtenido de <http://www.saquisili.gob.ec/index.php/lotaip/category/16-estructuraorganica?download=80:estructural-funciona>

Gadex. (s.f.). *El mapa de procesos y análisis de procesos clave.* Obtenido de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf

- Gerencie. (2010). Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>
- Giraldo, C. (2009). Finanzas públicas en América Latina. En *Finanzas públicas en América Latina* (págs. 1-28).
- Gómez. (2001). Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e2.html>
- Gómez Díaz de León, C. &. (Noviembre de 2012). *International Journal of Good Conscience*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)109-122.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)109-122.pdf)
- Governobert. (s.f.). *Estrategia y Finanzas*. Obtenido de <http://governobert.bcn.cat/estrategiaifinances/es/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-presupuesto>
- Graterol, R. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos23/metodos-de-investigacion/metodos-de-investigacion.shtml>
- Hernández, C. y. (2007). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Obtenido de <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>
- Jiménez, F. (2012). *Elementos de teoría política macroeconómica para una economía abierta*. Obtenido de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-02a.pdf>
- Latina, B. d. (13 de Junio de 2012). *Finanzas públicas para el desarrollo*. Obtenido de http://publicaciones.caf.com/media/17942/red_book_2012_13-junio.pdf
- López, M. L. (2008). *Respositorio de ESPOL*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19236/3/TESIS%20FINAL%20ENTREGAR.pdf>
- Martín, J. M. (2011). *Introducción a las Finanzas Públicas*. Obtenido de <http://www.altillo.com/EXAMENES/uba/economicas/cicloprofesional/impuestos/impues2011reslibrodasso.asp>

- Martínez, A. M. (15 de Mayo de 2015). *Análisis horizontal y vertical de estados financieros*. Obtenido de https://www.academia.edu/16131584/VII_%C3%81rea_Finanzas_An%C3%A1lisis_horizontal_y_vertical_de_estados_financieros
- Matas, C. R. (21 de Septiembre de 2015). *La administración pública del futuro: La administración 2050*. Obtenido de http://prospectiva.eu/dokumentuak/La_Administracion_%20Publica_del_Futuro-La_Administracion_2050-Carles-Ramio.pdf
- Municipio de Pujilí. (2016). Ecuador.
- Negocios, C. (16 de Mayo de 2016). *Cadena de Valor de Porter*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Nuestro Cotopaxi. (2013). *Antecedentes del GADM del Cantón Pujilí*. Obtenido de <http://www.cotopaxinuestro.com/pujili>
- Nunes, P. (9 de Febrero de 2016). *Knoow.net*. Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/fuente-de-financiamiento/>
- Padilla, M. C. (2016). *Finanzas públicas*. Obtenido de <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Finanzas-Publicas.pdf>
- Peñaherrera, D. C. (Octubre de 2007). *Administración pública ecuatoriana*. Obtenido de http://www.fes-ecuador.org/fileadmin/user_upload/pdf/341%20ADMPUB1987_0106.pdf
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. (2012). Obtenido de <http://www.municipiopujili.gob.ec/pujili/images/dirplanestrat/plandesarrollo.pdf>
- Porfirio Jiménez Ríos. (2012). *Ruta del conocimiento financiero 2*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi8r_eGn6_SAhVCRSYKHWCECeQQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Feva.universidad.edu.uy%2Fpluginfile.php%2F4493

28%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FPorter%2520VCN.pdf%3Fforcedownload

Rabassa, J. M. (2014). *Finanzas*. Barcelona, España: Hispano Europea S.A.

Recursos. (s.f.). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Obtenido de Unidad 2: http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w12827w/AnalsInterprEdosFin_Unidad2.pdf

Resico, M. F. (2011). *Finanzas públicas y política fiscal*. Obtenido de http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA_Einfuehrung_SoMa/parte2_4.pdf

Rueda, H. M. (2011). *Indicadores financieros y su interpretación*. Obtenido de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Santos, A. (2015). *Powtoon*. Obtenido de <https://www.powtoon.com/online-presentation/ghGZ9sPGpT/diagnostico-empresarial/?mode=presentation>

SEGEPLAN. (2014). *Guía para elaborar el plan operativo anual*. Obtenido de http://www.segeplan.gob.gt/downloads/Guia_de_POA_2014_municipalidades.pdf

SENPLADES. (2012). *Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales (POA) institucionales*. Obtenido de <https://ppikas.files.wordpress.com/2009/06/senplades-instructivopoa.pdf>

Senplades, C. . (2012). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*.

Sergio Granados, F. L. (s.f.). *Planificación y presupuesto como herramientas de política pública*. Obtenido de <http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/324/Paper.pdf>

Tambo. (2014). *L GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL INTERCULTURAL COMUNITARIOEL TAMBO-GADMICET*. Obtenido de

<http://docplayer.es/16931446-El-gobierno-autonomo-descentralizado-municipal-intercultural-comunitario-el-tambo-gadmicet-considerando.html>

Tennerini, S. M. (s.f.). *Presupuesto municipal*. Obtenido de http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/files/74/Qu%C3%A9_es_un_presupuesto.pdf

UACJ. (s.f.). Obtenido de http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9_III_Documentos_Programaci%C3%B3n/1_Que_es_el_POA.pdf

Unidas, N. (26 de Julio de 2002). *Consejo Económico y Social*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan004499.pdf>

Anexos

Anexo 1. Solicitud de información financiera al Municipio

Sangolquí, 25 de julio de 2016

Señor Dr.
Fernando Matute
Alcalde del Cantón Pujilí

Presente.-

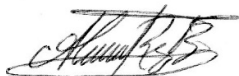
De mi consideración

En vista de que me encuentro desarrollando la tesis "Evaluación administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado de Pujilí" bajo la dirección del Dr. Porfirio Jiménez Ríos Ph.D y de conformidad con el convenio marco existente entre la Universidad de las Fuerzas Armadas y el Gobierno seccional del cantón Pujilí, solicito a usted muy comedidamente se digne autorizar se me facilite la siguiente información del 2013 al 2016:

- Orgánico estructural del municipio
- Orgánico funcional
- Plan estratégico y Planes operativos anuales
- Ordenanzas de aprobación del presupuesto
- Procesos que tenga el municipio
- Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos
- Evaluaciones presupuestarias del periodo
- Liquidaciones presupuestarias
- Estados financieros
- Estado de resultados
- Indicadores financieros existentes

Esta información será de uso exclusivo para el desarrollo de la investigación por lo que encarezco a usted se me entregue los archivos magnéticos o físicos para continuar con el desarrollo de la investigación. Por la atención que se digne a la presente le anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente:



Adriana Carolina Ruiz Báez

171676700-7 Tesista

Anexo 2. Solicitud de aprobación de información del Municipio

revisado por: 0687- GADORA SG-006
09 agosto

Archivo

Sangolquí, 25 de julio de 2016

Dr. Porfirio Jiménez Ríos
Municipio de Matute
Cantón Pujilí

- Dir. Administración
- Dir. Planificación
- Dir. Finanzas
- Secretaría General

Presente.-

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILÍ
DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO
RECIBIDO Tel: 2725-763

Documento No.: 03044 No. Hojas: _____
Fecha: 08/08/16 Anexos: _____
Hora: 11:23 Firma: _____

En consideración

Se anexa a la solicitud.
P. H. 05/08/2016

En vista de que me encuentro desarrollando la tesis "Evaluación administrativa y financiera del gobierno autónomo descentralizado de Pujilí" bajo la dirección del Dr. Porfirio Jiménez Ríos de conformidad con el convenio marco existente entre la Universidad de las Fuerzas Armadas de Esmeraldas y el gobierno seccional del cantón Pujilí, solicito a usted muy comedidamente se digne autorizar a continuación la siguiente información del 2013 al 2016:

- Orgánico estructural del municipio
- Orgánico funcional
- Plan estratégico y Planes operativos anuales
- Ordenanzas de aprobación del presupuesto
- Procesos que tenga el municipio
- Cédulas presupuestarias de ingresos y gastos
- Evaluaciones presupuestarias del periodo
- Liquidaciones presupuestarias
- Estados financieros
- Estado de resultados
- Indicadores financieros existentes

La información será de uso exclusivo para el desarrollo de la investigación por lo que encarezco que se me entregue los archivos magnéticos o físicos para continuar con el desarrollo de la investigación. Por la atención que se digne a la presente le anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente:


Carolina Ruiz Báez

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILÍ
ARCHIVO GENERAL Tel: 2725 763
RECIBIDO

08 AGO 2016

Documento No.: _____ No. Hojas: _____
Fecha: _____ Anexos: _____
Hora: 09:47 Firma: _____

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILÍ
SECRETARÍA GENERAL RECIBIDO

08 AGO 2016

Hora: 16:20 Firma: _____

76700-7 Tesista

Anexo 3. Estados de ejecución presupuestaria

GOBIERNO AUTONOMO DECENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PUJILI
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde: 1/1/2013 Hasta : 31/12/2013

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
1,1	Impuestos	\$ 401.100,00	\$ 535.625,94	-\$ 134.525,94
1,3	Tasas y Contribuciones	\$ 179.450,00	\$ 355.215,76	-\$ 175.765,76
1,4	Ventas de Bienes y Servicios	\$ 10,00	\$ 0,00	\$ 10,00
1,7	Rentas de Inversiones y Multas	\$ 19.310,00	\$ 106.120,41	-\$ 86.810,41
1,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 2.325.606,49	\$ 3.317.593,05	-\$ 991.986,56
1,9	Otros Ingresos	\$ 17.500,00	\$ 134.467,53	-\$ 116.967,53
5,1	Gastos en Personal	\$ 2.175.377,48	\$ 1.940.107,87	\$ 235.269,61
5,3	Bienes y Servicios de Consumo	\$ 694.132,31	\$ 479.722,03	\$ 214.410,28
5,6	Gastos Financieros	\$ 4.500,00	\$ 1.999,95	\$ 2.500,05
5,7	Otros Gastos Corrientes	\$ 41.200,00	\$ 26.366,13	\$ 14.833,87
5,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE	\$ 27.766,70	\$ 2.000.826,71	-\$ 1.973.060,01
2,4	Venta de Activos de Larga Duración	\$ 38.000,00	\$ 77.250,00	-\$ 39.250,00
2,7	Recuperación de Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 8.502.456,27	\$ 8.260.189,14	\$ 242.267,13
6,1	Gastos en Personal para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,3	Bienes y Servicios para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,7	Otros Gastos de Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7,1	Gastos en Personal para Inversión	\$ 1.463.045,95	\$ 1.443.279,64	\$ 19.766,31
7,3	Bienes y Servicios para Inversión	\$ 2.265.972,52	\$ 1.917.033,11	\$ 348.939,41
7,5	Obras Publicas	\$ 15.544.050,92	\$ 5.388.715,33	\$ 10.155.335,59
7,7	Otros Gastos de Inversión	\$ 83.275,00	\$ 76.795,13	\$ 6.479,87
7,8	Transferencias y Donaciones de Inversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8,4	Activos de Larga Duración	\$ 236.686,00	\$ 147.469,63	\$ 89.216,37
8,7	Inversiones Financieras	\$ 3.100,00	\$ 2.871,01	\$ 228,99
8,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 412.801,49	\$ 238.924,82	\$ 173.876,67
	SUPERAVIT/DEFICIT INVERSION	-\$ 11.468.475,61	-\$ 877.649,53	-\$ 10.590.826,08
3,6	Financiamiento Público	\$ 3.590.000,00	\$ 2.125.704,22	\$ 1.464.295,78
3,7	Saldos Disponibles	\$ 7.719.130,98	\$ 0,00	\$ 7.719.130,98
3,8	Cuentas Pendientes por Cobrar	\$ 755.105,93	\$ 956.032,09	-\$ 200.926,16
9,6	Amortización Deuda Pública	\$ 623.528,00	\$ 567.722,37	\$ 55.805,63
9,7	Pasivo Circulante	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCIAMIENTO	\$ 11.440.708,91	\$ 2.514.013,94	\$ 8.926.694,97
	SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO	\$ 0,00	\$ 3.637.191,12	-\$ 3.637.191,12

TOTAL INGRESOS	\$ 23.547.669,67	\$ 15.868.198,14	\$ 7.679.471,53
TOTAL GASTOS	\$ 23.547.669,67	\$ 12.231.007,02	\$ 11.316.662,65
SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO	\$ 0,00	\$ 3.637.191,12	-\$ 3.637.191,12

GOBIERNO AUTONOMO DECENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PUJILI
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde:

1/1/2014 Hasta :

31/12/2014

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
1,1	Inpuestos	\$ 479.382,00	\$ 657.140,71	-\$ 177.758,71
1,3	Tasas y Contribuciones	\$ 192.450,00	\$ 386.564,80	-\$ 194.114,80
1,4	Ventas de Bienes y Servicios	\$ 10,00	\$ 0,00	\$ 10,00
1,7	Rentas de Inversiones y Multas	\$ 19.310,00	\$ 423.932,68	-\$ 404.622,68
1,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 2.845.812,44	\$ 3.097.792,30	-\$ 251.979,86
1,9	Otros Ingresos	\$ 20.510,00	\$ 594.097,60	-\$ 573.587,60
5,1	Gastos en Personal	\$ 2.583.128,32	\$ 2.126.246,07	\$ 456.882,25
5,3	Bienes y Servicios de Consumo	\$ 724.983,04	\$ 399.678,30	\$ 325.304,74
5,6	Gastos Financieros	\$ 189.363,08	\$ 86.841,05	\$ 102.522,03
5,7	Otros Gastos Corrientes	\$ 63.000,00	\$ 21.455,70	\$ 41.544,30
5,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE	-\$ 3.000,00	\$ 2.525.306,97	-\$ 2.528.306,97
2,4	Venta de Activos de Larga Duración	\$ 38.010,00	\$ 63.600,00	-\$ 25.590,00
2,7	Recuperación de Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 9.218.716,65	\$ 9.379.088,34	-\$ 160.371,69
6,1	Gastos en Personal para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,3	Bienes y Servicios para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,7	Otros Gastos de Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7,1	Gastos en Personal para Inversión	\$ 1.578.533,25	\$ 1.494.470,31	\$ 84.062,94
7,3	Bienes y Servicios para Inversión	\$ 3.415.084,43	\$ 1.256.005,97	\$ 2.159.078,46
7,5	Obras Publicas	\$ 12.476.480,72	\$ 8.318.865,71	\$ 4.157.615,01
7,7	Otros Gastos de Inversión	\$ 81.000,00	\$ 76.280,72	\$ 4.719,28
7,8	Transferencias y Donaciones de Inversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8,4	Activos de Larga Duración	\$ 1.101.270,00	\$ 204.192,23	\$ 897.077,77
8,7	Inversiones Financieras	\$ 13.000,00	\$ 0,00	\$ 13.000,00
8,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 1.079.615,52	\$ 1.018.334,79	\$ 61.280,73
	SUPERAVIT/DEFICIT INVERSION	-\$ 10.488.257,27	-\$ 2.925.461,39	-\$ 7.562.795,88
3,6	Financiamiento Público	\$ 1.728.467,79	\$ 313.442,69	\$ 1.415.025,10
3,7	Saldos Disponibles	\$ 6.083.399,76	\$ 0,00	\$ 6.083.399,76
3,8	Cuentas Pendientes por Cobrar	\$ 3.486.939,00	\$ 1.140.570,13	\$ 2.346.368,87
9,6	Amortización Deuda Pública	\$ 807.549,28	\$ 804.597,99	\$ 2.951,29
9,7	Pasivo Circulante	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCIAMIENTO	\$ 10.491.257,27	\$ 649.414,83	\$ 9.841.842,44
	SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO	\$ 0,00	\$ 249.260,41	-\$ 249.260,41

TOTAL INGRESOS

\$ 24.113.007,64

\$ 16.056.229,25

\$ 8.056.778,39

TOTAL GASTOS

\$ 24.113.007,64

\$ 15.806.968,84

\$ 8.306.038,80

SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO

\$ 0,00

\$ 249.260,41

-\$ 249.260,41

GOBIERNO AUTONOMO DECENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PUJILI
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde:

1/1/2015 Hasta :

31/12/2015

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
1,1	Impuestos	\$ 546.500,00	\$ 749.576,05	-\$ 203.076,05
1,3	Tasas y Contribuciones	\$ 282.494,74	\$ 399.973,65	-\$ 117.478,91
1,4	Ventas de Bienes y Servicios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1,7	Rentas de Inversiones y Multas	\$ 215.810,00	\$ 74.550,76	\$ 141.259,24
1,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 3.283.611,29	\$ 3.007.065,29	\$ 276.546,00
1,9	Otros Ingresos	\$ 20.510,00	\$ 10.130,68	\$ 10.379,32
5,1	Gastos en Personal	\$ 3.300.073,42	\$ 2.769.037,09	\$ 531.036,33
5,3	Bienes y Servicios de Consumo	\$ 409.399,74	\$ 190.728,79	\$ 218.670,95
5,6	Gastos Financieros	\$ 229.800,00	\$ 175.866,74	\$ 53.933,26
5,7	Otros Gastos Corrientes	\$ 60.100,00	\$ 15.488,61	\$ 44.611,39
5,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE	\$ 349.552,87	\$ 1.090.175,20	-\$ 740.622,33
2,4	Venta de Activos de Larga Duración	\$ 60.010,00	\$ 57.800,00	\$ 2.210,00
2,7	Recuperación de Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 11.667.972,16	\$ 9.091.420,27	\$ 2.576.551,89
6,1	Gastos en Personal para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,3	Bienes y Servicios para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,7	Otros Gastos de Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7,1	Gastos en Personal para Inversión	\$ 2.315.369,86	\$ 1.707.595,36	\$ 607.774,50
7,3	Bienes y Servicios para Inversión	\$ 5.999.135,93	\$ 2.558.729,17	\$ 3.440.406,76
7,5	Obras Publicas	\$ 13.992.385,07	\$ 4.768.712,89	\$ 9.223.672,18
7,7	Otros Gastos de Inversión	\$ 84.500,00	\$ 62.493,34	\$ 22.006,66
7,8	Transferencias y Donaciones de Inversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8,4	Activos de Larga Duración	\$ 2.727.599,00	\$ 1.017.222,61	\$ 1.710.376,39
8,7	Inversiones Financieras	\$ 9.000,00	\$ 0,00	\$ 9.000,00
8,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 929.557,86	\$ 891.204,08	\$ 38.353,78
	SUPERAVIT/DEFICIT INVERSION	-\$ 14.329.565,56	-\$ 1.856.737,18	-\$ 12.472.828,38
3,6	Financiamiento Público	\$ 2.797.749,29	\$ 1.057.219,06	\$ 1.740.530,23
3,7	Saldos Disponibles	\$ 8.514.651,19	\$ 0,00	\$ 8.514.651,19
3,8	Cuentas Pendientes por Cobrar	\$ 3.872.212,21	\$ 761.836,30	\$ 3.110.375,91
9,6	Amortización Deuda Pública	\$ 1.037.100,00	\$ 855.088,06	\$ 182.011,94
9,7	Pasivo Circulante	\$ 167.500,00	\$ 102.186,58	\$ 65.313,42
	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCIAMIENTO	\$ 13.980.012,69	\$ 861.780,72	\$ 13.118.231,97
	SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO	\$ 0,00	\$ 95.218,74	-\$ 95.218,74

TOTAL INGRESOS

\$ 31.261.520,88 \$ 15.209.572,06 \$ 16.051.948,82

TOTAL GASTOS

\$ 31.261.520,88 \$ 15.114.353,32 \$ 16.147.167,56

SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO

\$ 0,00 \$ 95.218,74 -\$ 95.218,74

GOBIERNO AUTONOMO DECENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON PUJILI
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

Desde:

1/1/2016 Hasta :

30/6/2016

CUENTAS	DENOMINACION	Presupuesto	Ejecución	Desviación
1,1	Impuestos	\$ 636.010,00	\$ 579.558,89	\$ 56.451,11
1,3	Tasas y Contribuciones	\$ 228.362,73	\$ 332.959,19	-\$ 104.596,46
1,4	Ventas de Bienes y Servicios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1,7	Rentas de Inversiones y Multas	\$ 102.624,94	\$ 50.976,78	\$ 51.648,16
1,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 2.994.632,84	\$ 1.515.099,37	\$ 1.479.533,47
1,9	Otros Ingresos	\$ 20.510,00	\$ 13.786,26	\$ 6.723,74
5,1	Gastos en Personal	\$ 3.394.965,89	\$ 1.354.265,75	\$ 2.040.700,14
5,3	Bienes y Servicios de Consumo	\$ 324.690,83	\$ 66.617,40	\$ 258.073,43
5,6	Gastos Financieros	\$ 182.300,00	\$ 86.834,21	\$ 95.465,79
5,7	Otros Gastos Corrientes	\$ 63.573,78	\$ 4.935,27	\$ 58.638,51
5,8	Transferencias y Donaciones Corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE	\$ 16.610,01	\$ 979.727,86	-\$ 963.117,85
2,4	Venta de Activos de Larga Duración	\$ 60.010,00	\$ 28.900,00	\$ 31.110,00
2,7	Recuperación de Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 9.437.339,48	\$ 4.684.622,19	\$ 4.752.717,29
6,1	Gastos en Personal para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,3	Bienes y Servicios para Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6,7	Otros Gastos de Producción	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7,1	Gastos en Personal para Inversión	\$ 2.128.037,73	\$ 835.612,88	\$ 1.292.424,85
7,3	Bienes y Servicios para Inversión	\$ 5.667.672,26	\$ 1.636.056,56	\$ 4.031.615,70
7,5	Obras Publicas	\$ 13.480.125,84	\$ 4.699.549,30	\$ 8.780.576,54
7,7	Otros Gastos de Inversión	\$ 100.000,00	\$ 1.737,76	\$ 98.262,24
7,8	Transferencias y Donaciones de Inversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8,4	Activos de Larga Duración	\$ 1.510.845,04	\$ 936.164,93	\$ 574.680,11
8,7	Inversiones Financieras	\$ 9.000,00	\$ 0,00	\$ 9.000,00
8,8	Transferencias y Donaciones de Capital	\$ 928.587,91	\$ 109.001,55	\$ 819.586,36
	SUPERAVIT/DEFICIT INVERSION	-\$ 14.326.919,30	-\$ 3.504.600,79	-\$ 10.822.318,51
3,6	Financiamiento Público	\$ 2.986.777,75	\$ 1.071.774,49	\$ 1.915.003,26
3,7	SalDOS Disponibles	\$ 5.984.870,75	\$ 0,00	\$ 5.984.870,75
3,8	Cuentas Pendientes por Cobrar	\$ 6.829.596,11	\$ 1.744.738,58	\$ 5.084.857,53
9,6	Amortización Deuda Pública	\$ 1.182.100,00	\$ 498.829,90	\$ 683.270,10
9,7	Pasivo Circulante	\$ 308.835,32	\$ 244.174,33	\$ 64.660,99
	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCIAMIENTO	\$ 14.310.309,29	\$ 2.073.508,84	\$ 12.236.800,45
	SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO	\$ 0,00	-\$ 451.364,09	\$ 451.364,09

TOTAL INGRESOS

\$ 29.280.734,60

\$ 10.022.415,75

\$ 19.258.318,85

TOTAL GASTOS

\$ 29.280.734,60

\$ 10.473.779,84

\$ 18.806.954,76

SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO

\$ 0,00

-\$ 451.364,09

\$ 451.364,09

Anexo 4. Estados de situación financiera



GOBIERNO AUTON. DESCENT. MUNICIPAL DEL CANTON PUJILÍ ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

DENOMINACION	Desde:			
	1/1/2013 Hasta: 31/12/2013	1/1/2014 31/12/2014	1/1/2015 30/12/2015	1/1/2016 30/06/2016
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1 ACTIVOS	\$ 77.868.028,84	\$ 78.192.197,48	\$ 81.137.160,71	\$ 82.374.791,43
1.1 OPERACIONALES	\$ 8.888.278,65	\$ 8.559.155,04	\$ 8.248.379,47	\$ 4.955.991,20
1.1.1 DISPONIBILIDADES	\$ 6.084.399,11	\$ 8.367.490,62	\$ 5.392.037,76	\$ 2.872.981,25
1.1.1.01 CAJA REGALADORA	\$ 0,00	\$ 98,00	\$ 5,00	\$ 2.156,93
1.1.1.03 BANCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA	\$ 6.083.399,76	\$ 8.361.776,19	\$ 5.391.272,44	\$ 2.842.210,76
1.1.1.09 BANCOS DE FOMENTO Y DESARROLLO	\$ 965,89	\$ 693,80	\$ 0,00	\$ 0,00
1.1.1.15 BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CL	\$ 0,00	\$ 4.629,09	\$ 443,28	\$ 28.013,56
1.1.1.33 NOTAS DE CREDITO POR EFECTUAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.1.1.35 otros documentos por efectuar	\$ 33,88	\$ 305,64	\$ 307,46	\$ 0,00
1.1.2 ANTICIPOS DE FONDOS	\$ 2.803.879,54	\$ 891.664,42	\$ 1.911.328,16	\$ 1.072.589,04
1.1.2.01 ANTICIPOS A SERVIDORES PUBLICOS	\$ 202.603,94	\$ 98.397,35	\$ 83.874,99	\$ 156.117,12
1.1.2.03 ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS	\$ 2.515.710,60	\$ 497.296,41	\$ 1.820.317,29	\$ 369.996,36
1.1.2.05 ANTICIPOS A PROVEEDORES DE BIENES Y	\$ 298,25	\$ 1.188,99	\$ 324,21	\$ 753,86
1.1.2.10 ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ 78.166,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.1.2.11 GANANCIAS ENTREGADAS	\$ 6.811,67	\$ 6.811,67	\$ 6.811,67	\$ 6.811,67
1.1.2.22 EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR	\$ 169,88	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.1.2.50 POR REAFIRMACION DE FONDOS - ADMIN	\$ 131,14	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.1.3 CUENTAS POR COBRAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 945.013,83	\$ 1.050.420,91
1.1.3.11 cuentas por cobrar impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 43.812,75	\$ 129.141,59
1.1.3.13 cuentas por cobrar tasas y contribuciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 91.973,06	\$ 148.136,26
1.1.3.17 cuentas por cobrar rentas de inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.850,53	\$ 8.482,95
1.1.3.28 CUENTAS POR COBRAR TRANSFERENCIA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 800.377,19	\$ 764.660,11
1.2 INVERSIONES FINANCIERAS	\$ 5.079.027,15	\$ 4.601.091,61	\$ 4.349.377,95	\$ 5.416.389,71
1.2.1 INVERSIONES TEMPORALES	\$ 2.871,01	\$ 2.871,01	\$ 57.574,02	\$ 10.820,29
1.2.1.07 INVERSIONES EN VALORES	\$ 2.871,01	\$ 2.871,01	\$ 57.574,02	\$ 10.820,29
1.2.2 INVERSIONES PERMANENTES EN TITULO	\$ 1.798.911,30	\$ 1.798.911,30	\$ 1.744.208,29	\$ 1.837.715,55
1.2.2.05 INVERSIONES EN TITULOS Y VALORES	\$ 1.798.911,30	\$ 1.798.911,30	\$ 1.744.208,29	\$ 1.837.715,55
1.2.4 DEUDORES FINANCIEROS	\$ 3.277.127,37	\$ 2.799.191,83	\$ 2.547.478,17	\$ 3.567.736,30
1.2.4.87 ANTICIPOS DE FONDOS DE AÑOS ANTER	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.2.4.98 CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTER	\$ 3.277.127,37	\$ 2.799.191,83	\$ 2.547.478,17	\$ 3.567.736,30
1.2.5 INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 117,47	\$ 117,47	\$ 117,47	\$ 117,47
1.2.5.31 PREPAGOS DE SEGUROS, COSTOS FINAN	\$ 0,00	\$ 117,47	\$ 117,47	\$ 117,47
1.3 INVERSIONES EN EXISTENCIAS	\$ 10.511,80	\$ 8.342,68	\$ 20.559,76	\$ 18.144,39
1.3.1 EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIE	\$ 10.364,20	\$ 8.342,68	\$ 20.559,76	\$ 18.144,39
1.3.1.01 EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSI	\$ 10.364,20	\$ 8.342,68	\$ 20.559,76	\$ 18.144,39
1.3.2 EXISTENCIAS PARA PRODUCCION	\$ 147,60	\$ 147,60	\$ 147,60	\$ 147,60
1.3.2.01 EXISTENCIAS DE MATERIAS PRIMAS	\$ 147,60	\$ 147,60	\$ 147,60	\$ 147,60
1.3.4 EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSI	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.3.4.08 EXISTENCIAS DE BIENES DE USO Y CONSI	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.4 INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DUR	\$ 10.820.836,69	\$ 10.679.879,00	\$ 10.679.876,07	\$ 11.754.973,16
1.4.1 BIENES DE ADMINISTRACION	\$ 3.320.054,07	\$ 3.369.598,25	\$ 3.369.695,32	\$ 5.295.401,54
1.4.1.01 BIENES MUEBLES	\$ 8.927.442,83	\$ 8.936.540,96	\$ 8.936.540,96	\$ 8.943.785,75
1.4.1.05 BIENES INMUEBLES	\$ 10.777,96	\$ 10.777,96	\$ 10.777,96	\$ 10.777,96
1.4.1.99 (-) DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 1.637.337,77	\$ 1.637.337,77	\$ 1.637.337,77	\$ 2.465.391,69
1.5 INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	\$ 53.056.275,55	\$ 54.642.824,54	\$ 55.459.005,86	\$ 40.189.551,37
1.5.1 INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	\$ 52.736.758,52	\$ 54.642.824,54	\$ 57.539.503,86	\$ 39.438.207,95
1.5.1.11 REMUNERACIONES BASICAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 987.696,68	\$ 476.243,93
1.5.1.12 REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 132.330,14	\$ 4.214,10
1.5.1.13 REMUNERACIONES COMPENSATORIAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 159.091,00	\$ 74.382,50
1.5.1.14 SUBSIDIOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.747,18	\$ 9.633,53
1.5.1.15 REMUNERACIONES TEMPORALES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 81.579,29	\$ 0,00
1.5.1.16 APROBES POR RENTALES A LA SEGURIDA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 251.292,87	\$ 115.118,82
1.5.1.18 INDEMNIZACIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 174.887,61	\$ 158.020,00
1.5.1.31 SERVICIOS BASICOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 27.304,63	\$ 11.847,32

1.5.1.32	SERVICIOS GENERALES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.342.475,80	\$ 304.636,50
1.5.1.33	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIATICOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.169,97	\$ 1.106,00
1.5.1.34	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 25.026,04	\$ 60.592,09
1.5.1.36	CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIG	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 469.301,96	\$ 711.649,39
1.5.1.38	BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVER	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.176,85	\$ 5.642,00
1.5.1.40	SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y C	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 62.493,34	\$ 1.737,76
1.5.1.41	BIENES MUEBLES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 718.245,51	\$ 0,00
1.5.1.51	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.768.712,89	\$ 4.699.549,30
1.5.1.61	INTERESES DEUDA PÚBLICA INTERNA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 172.829,16	\$ 81.904,00
1.5.1.92	ACUMULACIÓN DE COSTOS EN INVERSIÓN	\$ 52.736.758,92	\$ 52.716.774,07	\$ 54.642.824,94	\$ 37.447.320,50
1.5.1.98	(-) APLICACIÓN A GASTOS DE GESTIÓN	\$ 0,00	\$ 1.926.050,87	-\$ 6.406.652,47	-\$ 4.723.389,79
1.5.2	INVERSIONES EN PROGRAMAS EN EJECU	\$ 329.516,63	\$ 301.656,61	\$ 919.505,88	\$ 751.343,42
1.5.2.36	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIG	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 155.586,81	\$ 335.243,43
1.5.2.38	BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVER	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 554.085,80	\$ 205.339,83
1.5.2.43	BIENES DE EXPROPIACIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.938,79	\$ 30.746,22
1.5.2.92	ACUMULACIÓN DE COSTOS EN INVERSIÓN	\$ 329.516,63	\$ 301.656,61	\$ 202.894,48	\$ 180.013,94
2	PASIVOS	\$ 3.550.168,29	\$ 3.669.958,00	\$ 3.636.005,79	\$ 3.054.946,75
2,1	DEUDA FLOTANTE	\$ 356.536,75	\$ 516.963,12	\$ 383.066,49	\$ 316.480,40
2.1.2	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS	\$ 356.536,75	\$ 516.963,12	\$ 351.894,62	\$ 283.336,09
2.1.2.03	FONDOS DE TERCEROS	\$ 87.827,84	\$ 370.896,14	\$ 91.826,90	\$ 3.638,98
2.1.2.11	GARANTÍAS RECIBIDAS	\$ 41.883,18	\$ 62.946,69	\$ 110.523,85	\$ 136.088,46
2.1.2.81	depositos y fondos para el sri	\$ 226.825,73	\$ 83.120,29	\$ 149.543,87	\$ 143.608,65
2.1.3	CUENTAS POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 31.171,87	\$ 33.144,31
2.1.3.51	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.787,36	\$ 20.107,82
2.1.3.71	CUENTAS POR PAGAR GASTOS EN PERSO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.384,33	\$ 9.545,05
2.1.3.73	CUENTAS POR PAGAR BIENES Y SERVICK	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,18	\$ 95,20
2.1.3.75	CUENTAS POR PAGAR OBRAS PÚBLICAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,01
2.1.3.97	CUENTAS POR PAGAR DEPÓSITOS Y FON	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.396,23
2,2	DEUDA PUBLICA	\$ 3.193.631,54	\$ 3.152.994,88	\$ 3.252.939,30	\$ 2.738.466,35
2.2.3	EMPRÉSTITOS	\$ 2.929.686,49	\$ 2.885.656,19	\$ 3.087.787,19	\$ 2.674.405,36
2.2.1.01	CRÉDITOS INTERNOS	\$ 2.929.686,49	\$ 2.885.656,19	\$ 3.087.787,19	\$ 2.674.405,36
2.2.4	FINANCIEROS	\$ 263.945,05	\$ 267.338,69	\$ 165.152,11	\$ 64.060,99
2.2.4.83	CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORE	\$ 0,00	\$ 267.338,63	\$ 0,00	\$ 0,00
2.2.4.85	CTAS. POR PAGAR AÑO ANTERIOR	\$ 263.945,05	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2.2.4.98	DEPÓSITOS Y FONDOS DE TERCEROS DE	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 165.152,11	\$ 64.060,99
6	PATRIMONIO	\$ 74.114.861,55	\$ 75.522.839,48	\$ 78.121.144,92	\$ 59.319.850,68
6,1	PATRIMONIO ACUMULADO	\$ 74.114.861,55	\$ 75.522.839,48	\$ 78.121.144,92	\$ 59.319.850,68
6.1.1	PATRIMONIO PÚBLICO	\$ 64.022.068,20	\$ 75.522.839,48	\$ 75.270.316,64	\$ 58.153.933,82
6.1.1.09	PATRIMONIO GOBIERNOS SECCIONALES	\$ 64.022.068,20	\$ 75.522.839,48	\$ 75.270.316,64	\$ 58.153.933,82
6.1.8	RESULTADOS DE EJERCICIOS	\$ 10.092.793,35	\$ 0,00	\$ 2.850.828,28	\$ 1.165.916,86
6.1.8.01	resultados ejercicios anteriores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6.1.8.03	resultado del ejercicio vigente	\$ 10.092.793,35	\$ 0,00	\$ 2.850.828,28	\$ 1.165.916,86
9,1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ 5.930.862,38	\$ 1.647.266,79	\$ 3.678.263,00	\$ 5.235.136,13
9.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ 5.930.862,38	\$ 1.647.266,79	\$ 3.678.263,00	\$ 5.235.136,13
9.1.1.07	especies valoradas emitidas	\$ 32.305,60	\$ 58.654,50	\$ 15.044,30	\$ 265.491,70
9.1.1.09	garantías en valores, bienes y documento	\$ 5.853.576,82	\$ 1.543.632,33	\$ 3.592.934,90	\$ 4.893.572,31
9.1.1.13	bienes recibidos en comodato	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00
9.1.1.17	bienes no depreciables	\$ 43.039,96	\$ 43.039,96	\$ 68.343,80	\$ 74.132,12
9,2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ 5.930.862,38	\$ 1.647.266,79	\$ 3.678.263,00	\$ 5.235.136,13
9.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ 5.930.862,38	\$ 1.647.266,79	\$ 3.678.263,00	\$ 5.235.136,13
9.2.1.07	emisión de especies valoradas	\$ 32.305,60	\$ 58.654,50	\$ 15.044,30	\$ 271.132,02
9.2.1.09	responsabilidad por garantías en valores	\$ 5.853.576,82	\$ 1.543.632,33	\$ 3.592.934,90	\$ 4.893.572,31
9.2.1.13	responsabilidad por bienes recibidos en	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00
9.2.1.17	responsabilidad por bienes no depreciabl	\$ 43.039,96	\$ 43.039,96	\$ 68.343,80	\$ 68.491,80
TOTAL ALCTIVO		\$ 77.665.029,84	\$ 79.192.797,48	\$ 81.757.150,71	\$ 62.374.797,43
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 77.665.029,84	\$ 79.192.797,48	\$ 81.757.150,71	\$ 62.374.797,43

Anexo 5. Estados de resultados



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUMBI
ESTADO DE RESULTADOS

DENOMINACION	Desde:	1/1/2013	1/1/2014	1/1/2015	1/1/2016
	Hasta:	31/12/2013	31/12/2014	30/12/2015	30/6/2016
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	
RESULTADO DE OPERACION	\$ 890.841,70	\$ 1.044.792,37	\$ 1.149.102,54	\$ 912.519,88	
6.2.1 IMPUESTOS	\$ 526.625,94	\$ 608.222,57	\$ 748.576,05	\$ 579.558,89	
6.2.1.01 IMPUESTO SOBRE LA RENTA, UTILIDADES	\$ 60.977,35	\$ 63.036,39	\$ 90.185,89	\$ 29.159,19	
6.2.1.02 IMPUESTO SOBRE LA PROPIEDAD	\$ 451.070,15	\$ 562.850,18	\$ 618.655,16	\$ 474.920,78	
6.2.1.03 IMPUESTO SOBRE EL CONSUMO DE BIENES	\$ 497,90	\$ 3.417,00	\$ 147,00	\$ 134,25	
6.2.1.07 IMPUESTOS DIVERSOS	\$ 23.080,54	\$ 29.799,00	\$ 40.380,00	\$ 75.344,37	
6.2.3 TASA S Y CONTRIBUCIONES	\$ 355.215,76	\$ 386.564,80	\$ 399.526,49	\$ 332.959,19	
6.2.3.01 TASAS GENERALES	\$ 353.250,33	\$ 382.394,94	\$ 399.526,49	\$ 329.291,41	
6.2.3.04 CONTRIBUCIONES	\$ 1.965,43	\$ 4.169,86	\$ 0,00	\$ 3.667,78	
6.3.1 INVERSIONES PUBLICAS	\$ 0,00	\$ 9.498.957,58	\$ 6.523.802,99	\$ 4.545.791,22	
6.3.1.51 Inversiones de desarrollo social	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
6.3.1.53 Inversiones en bienes nacionales de uso p	\$ 0,00	\$ 9.494.136,68	\$ 6.406.602,47	\$ 4.723.389,79	
6.3.1.54 Inversiones en bienes nacionales de u	\$ 0,00	\$ 61.820,90	\$ 116.410,52	\$ 122.401,43	
6.3.3 REMUNERACIONES	\$ 1.940.107,87	\$ 2.128.246,07	\$ 2.769.037,09	\$ 1.264.268,75	
6.3.3.01 REMUNERACIONES BÁSICAS	\$ 1.322.086,78	\$ 1.315.215,72	\$ 1.359.714,47	\$ 839.358,60	
6.3.3.02 REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	\$ 590.221,57	\$ 769.852,80	\$ 733.256,88	\$ 9.765,24	
6.3.3.03 REMUNERACIONES COMPENSATORIAS	\$ 19.962,00	\$ 16.182,10	\$ 59.874,80	\$ 32.871,00	
6.3.3.04 SUBSIDIOS	\$ 0,00	\$ 821,12	\$ 7.312,95	\$ 3.211,08	
6.3.3.05 REMUNERACIONES TEMPORALES	\$ 119.762,99	\$ 244.645,77	\$ 494.012,77	\$ 255.242,52	
6.3.3.06 AYUDAS PATRONALES A LA SEGURIDAD	\$ 792.254,29	\$ 792.030,09	\$ 700.056,61	\$ 787.302,65	
6.3.3.07 REMUNERACIONES	\$ 54.820,24	\$ 106.498,47	\$ 59.720,61	\$ 6.514,56	
6.3.4 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 486.331,25	\$ 399.678,30	\$ 198.728,79	\$ 66.417,40	
6.3.4.01 SERVICIOS BÁSICOS	\$ 16.446,68	\$ 16.332,70	\$ 12.121,77	\$ 4.405,57	
6.3.4.02 SERVICIOS GENERALES	\$ 306.772,79	\$ 299.329,99	\$ 159.275,10	\$ 19.099,84	
6.3.4.03 TRASLADOS, INSTALACIONES, VÍATICOS	\$ 10.142,63	\$ 13.147,21	\$ 39.460,48	\$ 13.213,43	
6.3.4.04 INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPAR	\$ 3.885,30	\$ 5.725,84	\$ 2.446,40	\$ 881,34	
6.3.4.06 CONTRATACION DE ESTUDES E INVESTI	\$ 48.724,80	\$ 21.185,53	\$ 1.585,00	\$ 705,00	
6.3.4.07 GASTOS EN INFORMÁTICA	\$ 3.228,52	\$ 8.991,56	\$ 15.412,20	\$ 8.850,69	
6.3.4.08 BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	\$ 97.130,53	\$ 34.902,47	\$ 60.429,84	\$ 19.462,53	
6.3.4.04 SEGUROS, COMISIONES FINANCIERAS Y	\$ 26.346,13	\$ 21.855,70	\$ 15.488,61	\$ 4.935,27	
TRANSFERENCIAS NETAS					
6.2.6 TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	\$ 11.577.782,19	\$ 12.476.888,64	\$ 12.098.485,56	\$ 6.199.721,56	
6.2.6.01 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRI	\$ 3.317.593,05	\$ 3.097.292,30	\$ 3.007.065,79	\$ 1.315.099,37	
6.2.6.21 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CA	\$ 7.529.452,77	\$ 8.366.897,71	\$ 8.291.040,08	\$ 3.919.956,88	
6.2.6.30 RETENCIONES DEL IVA	\$ 730.736,37	\$ 1.022.190,63	\$ 800,377,19	\$ 764.666,11	
6.3.6 TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	\$ 238.924,82	\$ 1.018.334,79	\$ 891.204,88	\$ 109.001,55	
6.3.6.21 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTO	\$ 65.610,30	\$ 281.628,76	\$ 104.362,91	\$ 39.875,56	
6.3.6.22 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTO	\$ 173.314,52	\$ 736.706,03	\$ 786.841,97	\$ 69.125,99	
RESULTADO FINANCIERO					
6.2.5.02 RENTAS DE ARRENDAMIENTOS DE BIENE	\$ 27.290,15	\$ 17.895,07	\$ 43.354,57	\$ 18.721,44	
6.2.5.03 INTERESES PERMANENTES	\$ 11.391,59	\$ 17.078,52	\$ 6.215,36	\$ 1.366,78	
6.2.5.04 MULTAS	\$ 67.438,67	\$ 98.958,09	\$ 25.180,83	\$ 30.888,56	
6.2.5.07 INTERESES, DESCUENTOS, COMISIONES	\$ 1.999,95	\$ 2.871,62	\$ 3.887,58	\$ 4.938,21	
OTROS INGRESOS Y GASTOS					
6.2.4.23 VENTAS DE BIENES DE ADMINISTRACI	\$ 77.250,00	\$ 63.500,00	\$ 57.800,00	\$ 28.900,00	
6.3.8.51 DEPRECIACION BIENES DE ADMINISTRACI	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 828.053,92	
6.2.4.24 OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS	\$ 134.467,53	\$ 594.099,60	\$ 10.130,68	\$ 13.786,26	
6.3.9 ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 146.682,12	\$ -873.689,50	
6.3.9.52 Actualización del patrimonio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -14.845,76	\$ 0,00	
6.3.9.53 Ajustes de ejercicios anteriores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 161.527,88	\$ -873.689,50	
TOTAL INGRESOS	\$ 12.786.461,83	\$ 14.603.253,29	\$ 13.390.069,54	\$ 7.205.902,68	
TOTAL GASTOS	\$ 2.693.730,02	\$ 13.067.544,06	\$ 10.539.241,26	\$ 6.039.985,82	
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 10.092.731,81	\$ 1.535.709,23	\$ 2.850.828,28	\$ 1.165.916,86	