Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

Dirección de Investigación y Postgrados

Tema:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Autor:

Ing. Yahaira Alexandra Toledo Gómez

Tutor:

Mgt. Orlín Álava

Esmeraldas – Mayo, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCESE previo a la obtención del título de **MAGÍSTER ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.**

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS

AUTOR: ING. YAHAIRA ALEXANDRA TOLEDO GÓMEZ

Mgt. Orlín Álava Chila
DIRECTOR DE TESIS **f. _____**

Mgt. Susana Cedeño Lastra
LECTORA 1 **f. _____**

Mgt. Alexandra Bautista Segovia
LECTORA 2 **f._____**

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POST GRADOS **f. _____**

Ing. Maritza Demera Mejía
SECRETARIA GENERAL DE LA PUCESE **f._____**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **YAHAIRA ALEXANDRA TOLEDO GÓMEZ** portador de la cédula de ciudadanía No. 080219378-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presentó como informe final, previo la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

_____

YAHAIRA ALEXANDRA TOLEDO GÓMEZ

0802193789

CERTIFICACIÓN

Yo **ORLÍN ÁLAVA CHILA**, en calidad de director de tesis, CERTIFICO haber revisado el trabajo de investigación titulado **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS**, el cual cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

_____

Mgt. Orlín Álava Chila
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Detrás de cada esfuerzo,
hay personas especiales y entes divinos
que nos animan día a día a seguir
la culminación de nuestros objetivos.

El presente trabajo de investigación es dedicado a Dios, por darme la oportunidad para retomar mis estudios y la fortaleza para no desvanecer luego de haber entregado todo mi esfuerzo para la culminación de mi carrera.

Yahaira Toledo Gómez

AGRADECIMIENTO

A mis amadas hijas por su paciencia y comprensión, por tomar parte del tiempo que debía ser dedicado a ella.

A mi querida y adorada madre por su apoyo incondicional, y;

A mi amado esposo por su confianza y comprensión en todo momento.

Yahaira Alexandra Toledo Gómez

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN ..... **I**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ..... **II**

CERTIFICACIÓN ..... **III**

DEDICATORIA ..... **IV**

AGRADECIMIENTO ..... **V**

RESUMEN ..... **IX**

SUMMARY ..... **XI**

CAPÍTULO 1 ..... **1**

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS **1**

INTRODUCCIÓN **1**

1.1 JUSTIFICACIÓN 2

1.2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 5

1.2.1. Fundamentación Teórico Conceptual 5

1.2.2. Fundamentación legal 19

1.2.3. Revisión de Estudios Previos 24

1.3. OBJETIVOS 25

1.3.1. Objetivo General 25

1.3.2. Objetivos Específicos 25

CAPÍTULO 2 ..... **26**

METODOLOGÍA **26**

2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 26

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA 27

2.2.1. Población 27

2.2.2. Muestra 28

2.3. INSTRUMENTOS 28

2.3.1. Grupo focal 29

2.3.2. Entrevistas 29

2.3.3. Observación 30

CAPITULO 3..... 31

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 31

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA 31

3.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS 32

3.2.1. Metas versus indicadores de gestión de la ejecución presupuestaria..... 32

3.2.2. Cumplimiento de POA años 2013, 2014 y 2015 40

3.2.3. Métodos de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria..... 44

CAPÍTULO 4..... 57

DISCUSIÓN 57

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS PREVIOS. 57

CAPITULO 5..... 64

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS 64

5.1 CONCLUSIONES..... 64

5.2 PROPUESTAS 66

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 68

ANEXOS 69

ANEXO 1.- CUESTIONARIO DE ENTREVISTA 1..... 69

ANEXO 2.- CUESTIONARIO DE ENTREVISTA 2..... 71

ANEXO 3.- CUESTIONARIO PARA FOCUS GROUP 73

ANEXO 4.- FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL..... 75

ANEXO 5.- FICHA OBSERVACIÓN PROCESO FINANCIERO..... 76

ANEXO 6.- ACTA DE VALIDACIÓN 1..... 76

ANEXO 7.- ACTA DE VALIDACIÓN 2..... 77

ANEXO 8.- ACTA VALIDACIÓN 3..... 78

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1.1. Código Cargos Subgerencias y Jefaturas……..32

FIGURA 3.2.1.1. Metas vs Indicadores Presupuestarios-AOM……34

FIGURA 3.2.1.2. Metas vs Indicadores Presupuestarios-Calidad del Servicio…….36

FIGURA 3.2.1.3. Metas vs Indicadores Presupuestarios-Plan Anual Inversión...…37

FIGURA 3.2.1.4. Metas vs Indicadores Presupuestarios-Presupuesto total……..39

FIGURA 3.2.2.1. Cumplimiento del POA 2013 al 2015……...……41

FIGURA 3.2.2.2. Ejecución del POA vs Ejecución Presupuestaria…….……..42

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS CELEC EP

RESUMEN

La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas, en los últimos años de forma consecutiva ha generado bajos índices de ejecución presupuestaria, no alcanzando de esta forma el logro de las metas planteadas.

El presupuesto, al ser la herramienta que evidencia el avance de los planes y programas planificados para el logro de los objetivos operativos, fue una de las variables primordiales sobre la cual se evaluó la gestión en respuesta de las causas que han generado los resultados en los indicadores.

Para la obtención de los resultados se planteó como objetivo general analizar la gestión para la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio y como objetivos específicos la revisión de las metas versus los indicadores de la ejecución presupuestaria, así como la verificación del cumplimiento del POA de los años 2013 al 2015, finalmente para dar por culminado el análisis se constató la utilización de métodos de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.

La metodología utilizada para la obtención de los resultados, estuvo basado en el enfoque cualitativo, determinado por el análisis de las variables gestión y ejecución presupuestaria. Se aplicó el método de investigación básica, considerando que es un tema no desarrollado antes y con lo cual se espera mejorar los conocimientos dentro del área financiera. El tipo de investigación utilizada fue la explicativa, porque mediante ésta se establecieron las causas de los eventos suscitados, y a través de los instrumentos como la entrevista, fichas de observación y focus group se efectúo la toma de la información.

Del análisis de los resultados se determinó que dentro de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, se evidencia la falta de gestión en el seguimiento a los indicadores, los cuales se analizan de forma mensual, sin que exista un compromiso en la toma de acciones correctivas y preventivas y la carencia de retroalimentación de los resultados de los indicadores de los mandos altos hacia los mandos medios, generando de esta forma la falta de compromiso ante los resultados que se generan.

Se evidencia la falta de una herramienta integral, que interrelacione al módulo de presupuesto con la planificación operativa, de manera que se reflejen las reformas y modificaciones realizadas en el presupuesto al igual que en la planificación operativa.

En la etapa de discusión en la cual se compararon los resultados de otros temas de postgrados relacionados con el presente tema de investigación se encontró la utilización de métodos de análisis, de forma general coinciden con la falta de procesos definidos, procedimientos y herramientas de apoyo, así como la gestión en la obtención de ingresos y la ejecución de los costos y gastos.

Se espera como resultado de este análisis, el desarrollo de una propuesta que genere cambios significativos en la planificación y en la gestión como mejora en los resultados de la ejecución presupuestaria de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.

PALABRAS CLAVE

GESTIÓN, EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA, UNIDAD DE NEGOCIO, RESULTADOS.

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT IN THE BUDGET EXECUTION IN THE ELECTRIC CORPORATION OF ECUADOR CELEC EP BUSINESS UNIT TERMOESMERALDAS CELEC EP

SUMMARY

The Electric Corporation of Ecuador CELEC EP Business Unit Termoesmeraldas, in the last years consecutively has generated low rates of budget execution, not fulfilling in this way with the achievement of the goals set.

The budget, being the tool that evidences the advance of the plans and programs planned for the achievement of the operational objectives, was one of the primary variables on which the management was evaluated in response to the causes that have generated the results in the indicators.

In order to obtain the results, it was proposed as a general objective to analyze the management for the budget execution of the Business Unit and as specific objectives the revision of the targets versus the indicators of the budget execution, as well as the verification of the fulfillment of the POA of the Years 2013 to 2015, finally, to conclude the analysis, the use of methods of monitoring and control of the budget execution was verified.

The methodology used to obtain the results was based on the qualitative approach, determined by the analysis of the variables management and budget execution. The basic research method was applied, considering that it is an issue not developed before and with which it is hoped to improve the knowledge within the financial area. The type of research used was the explanatory one, because it established the causes of the events, and through the instruments such as the interview, observation sheets and focus group, the information was collected.

From the analysis of the results it was determined that within the Termoesmeraldas Business Unit, there is a lack of management in the follow-up of the indicators,

which are analyzed on a monthly basis, without there being any commitment in taking corrective and preventive actions and The lack of feedback from the results of the indicators of the high managers towards the middle managers, thus generating a lack of commitment to the results that are generated.

The lack of a comprehensive tool, which links the budget module with operational planning, is evident in order to reflect the reforms and modifications made to the budget as well as to the operational planning.

In the discussion stage in which the results of other postgraduate subjects related to the present research topic were compared, the use of methods of analysis was found, generally coinciding with the lack of defined processes, procedures and support tools, As well as the management in obtaining of income and the execution of the costs and expenses.

As a result of this analysis, the development of a proposal that generates significant changes in planning and management as an improvement in the results of the budget execution of the Electricity Corporation of Ecuador CELEC EP.

KEYWORDS

MANAGEMENT, BUDGET EXECUTION, BUSINESS UNIT, RESULTS

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Introducción

La gestión es un término con un concepto muy amplio, el cual se analizó en la presente investigación en función de los resultados obtenidos en los últimos años en la ejecución presupuestaria de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeradas.

El trabajo de investigación fue desarrollado en cinco capítulos, desarrollados de la siguiente forma:

En el capítulo uno, se consideró la parte teórica conceptual, estimando conceptos como la gestión, la importancia del control de la gestión, la finalidad del control en la gestión y los instrumentos del control. Por otra parte se tomó en consideración varios conceptos de planificación estratégica y presupuesto, así como su importancia y las etapas del ciclo presupuestario. En lo concerniente a la fundamentación legal, se establecieron algunos artículos en lo referente al presupuesto y a la gestión pública. Este capítulo de forma final incluye el objetivo general y los específicos definidos para resolver el problema de investigación propuesto.

El capítulo dos, comprende la parte metodológica, en la cual se definió el enfoque de la investigación, el tipo y método de investigación utilizada, la población, la muestra y los instrumentos aplicados para la recogida de la información, los mismos que fueron validados por tres expertos, previo a su aplicación.

El capítulo tres, contiene la interpretación y análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados. Éste capítulo desarrolla un resumen de los datos más importantes de la investigación, a través del cual se obtienen las

respuestas ante las interrogantes que se esperan resolver en el logro de los objetivos, el cual servirá de inicio para el desarrollo de nuevas propuestas.

El capítulo cuatro, es un comparativo en el cual se relacionan los resultados de los estudios previos frente a los resultados de la presente investigación. Para el desarrollo de este capítulo se consideraron tres estudios relativos al análisis de la gestión y del presupuesto, considerando otros escenarios de análisis. Los estudios previos corresponden a tesis de postgrados de la Universidad de Guayaquil y la Universidad Técnica de Ambato.

El capítulo cinco, contiene las principales conclusiones obtenidas del análisis de los resultados, y las recomendaciones generadas en función de las conclusiones realizadas.

Es importante mencionar que el resultado de los indicadores en este caso, de la ejecución presupuestaria, depende de la gestión realizada en pro del logro de los objetivos de una organización, por lo tanto en mejora de los resultados se buscó obtener respuestas valiosas como aporte al desarrollo de nuevas propuestas a aplicarse en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

1.1 Justificación

La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP ha enfrentado un proceso de transición vertiginosa dentro del Estado ecuatoriano, correspondiéndole adecuarse a un nuevo marco regulatorio, con procesos de unificación de criterios, formatos, herramientas, lo que le ha significado establecer directrices, normas y procedimientos que permitan contar con información objetiva, veraz y oportuna, que satisfagan los requerimientos del estamento ejecutivo y gerencial de la Corporación, de sus organismos de control y entes relacionados.

El presupuesto al ser un instrumento de trabajo que recoge un conjunto de iniciativas, programas y proyectos concebidos para cumplir con las exigencias de una gestión empresarial eficiente, que proporcione un servicio de calidad a la sociedad, es considerado como un medio de enlace y de concreción de tareas que responden a las

necesidades institucionales; que plantea objetivos y metas finales o parciales que se desean alcanzar en el plan operativo, estableciendo asignaciones que permitan que las estimaciones se hagan efectivas y garanticen su cumplimiento, dejando de responsabilidad a la administración la toma de decisiones que estén orientadas a la consecución de este fin.

El presente trabajo investigativo, "Análisis de la gestión en la ejecución presupuestaria en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas", constituye un trabajo novedoso, no realizado al nivel propuesto, con el cual se aporta para servir de base a los directivos en la toma de decisiones, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Una vez verificada la existencia de trabajos de investigación, tanto dentro de la Provincia de Esmeraldas, como en el resto del país sobre estudios de diagnóstico de la ejecución presupuestaria en empresas de generación eléctrica, se encontró una tesis de Post Grado, Veintimilla (2013), enfocado al análisis de los indicadores de gestión presupuestaria en la Unidad de Negocio Hidropaute a los períodos 2010-2012, esta propuesta analiza los datos obtenidos, su comportamiento y desviaciones significativas con respecto a las metas planteadas, más el resultado de este análisis solo sirve para la toma de decisiones en la Unidad de Negocio Hidropaute, los resultados de la presente investigación a más de servir de análisis que refleja la razón del comportamiento de los indicadores a través de los años, principalmente sirven como base para la toma de decisiones en mejora de la gestión para cumplir con las metas propuestas en la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

Adicional a este estudio se encontraron tres temas de tesis de post grados enfocados al presupuesto y a la importancia de su gestión, los cuales fueron aplicados en otros escenarios dentro del sector público en el Ecuador.

El tema de tesis de Asencio (2015), presupuesto como instrumento de la gestión financiera en la Universidad de Guayaquil: períodos 2011-2012, recoge el análisis de la ejecución presupuestaria de la Universidad para obtener conclusiones referentes al manejo del presupuesto y su afectación en el desarrollo de sus actividades académicas.

El segundo estudio de tesis de Núñez (2015), con su tema, Gestión pública y el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quero, para la obtención del título de postgrado en la Universidad Técnica de Ambato, buscó mejorar los ingresos de autogestión del GAD Santiago de Quero y brindar un aporte significativo al cumplimiento de los objetivos, a través de la implantación y desarrollo de una propuesta.

El tercer tema de tesis de postgrado desarrollado en la Universidad Técnica de Ambato por, Manzano (2014), Sistema integrado de gestión financiera, en la generación de información confiable, oportuna e integrada, en las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería en el GAD municipal del cantón Ventanas, buscó proporcionar un marco referencial integrando aspectos normativos y conceptuales sobre la planificación y el presupuesto que contribuyan con elementos para lograr una gestión municipal con transparencia, apoyados con sistemas integrados eficientes.

El impacto que generó la presente investigación, fue la de crear un cambio de metodología en la planificación operativa por parte de sus ejecutores directos, así como una mejora en la gestión administrativa que permitirá evidenciar los trámites realizados en la consecución de las metas propuestas.

El presupuesto anual y su ejecución es un tema prioritario dentro de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, debido a que este es el reflejo de la gestión de la administración, proyectada en sus indicadores que evidencian la eficacia de los planes, programas y proyectos, planificados para la consecución de un objetivo operativo y estratégico como parte de una Corporación.

Éste estudio servirá de punto de partida para otros diagnósticos y propuestas a realizarse dentro de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, y como referencia para otras evaluaciones en empresas públicas, cuyos beneficiarios directos serán el subgerente financiero y el gerente, quienes son los responsables directos de la gestión financiera en todos sus procesos.

1.2. Marco Teórico de la Investigación

El desarrollo del marco teórico conceptual comprendió la información relacionada con la investigación, determinada en las directrices y lineamientos emitidos por los organismos de control: Agencia Regional Consejo Nacional de Electrificación ARCONEL, Corporación Centro Nacional de Energía CENACE, procedimiento de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Matriz y la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, en lo relacionado al proceso presupuestario.

1.2.1. Fundamentación Teórico Conceptual

Como parte fundamental de la investigación, el termino gestión fue analizado, tomando en consideración las definiciones de varios expertos, permitiendo de esta forma su aplicación en el desarrollo de la presente investigación.

A continuación se mencionan varias definiciones de diversos autores y organizaciones públicas y privadas:

La Norma ISO 9000:2000, define a la gestión de una organización como las "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización." (p.290), mientras el sistema de gestión lo define como el "sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dichos objetivos". (p.378), la gestión de una u otra forma busca que las actividades sean coordinadas, y esta coordinación solo se logra estableciendo políticas, lo que conlleva a que necesariamente la gestión de toda organización debe estar ligada a un sistema de gestión, que permitirá a la organización plantearse objetivos y estrategias para lograrlos.

Considerando los conceptos anteriores Camisón et al. (2006), define el concepto de sistemas de gestión de una organización como:

> El conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo), mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos pre establecidos. (p.346)

Bajo este concepto el autor logra coordinar el concepto de gestión de una organización apoyado en un sistema de gestión de forma muy acertada, y definiendo la responsabilidad de

la dirección en la planificación, ejecución y control de estas actividades definidas para el logro de los objetivos y metas propuestas.

En la búsqueda de varias definiciones sobre el termino gestión, fue imposible dejar de lado el hecho que la gestión en sí sola puede resultar incompleta, por tal razón Merli (1997) define a la gestión sumada a la eficacia como: "la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo" (p.1). Este autor no solo se conforma con que una organización establezca un conjunto de elementos a través de los cuales la dirección planifique una estrategia, sino que busca que la organización sea eficaz, al lograr con rapidez resultados importantes optimizando cada uno de estos recursos y permitiendo que la organización alcance las metas propuestas a un corto, mediano y largo plazo.

Otro concepto de gestión, que se apoya en la estrategia es el definido por Betancourt (2002) para el cual la gestión estratégica es vista como: "El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio" (p.106). Este autor incluye algo muy novedoso en su definición de gestión, lo que comprende la estrategia y la planificación participativa que juegan un papel fundamental en la gestión de una organización, todos los actores deben participar y estar involucrados en el conocimiento de la filosofía empresarial de la organización a la que pertenecen teniendo claro su papel y la importancia de su gestión en el cumplimiento de sus objetivos.

Considerando que el estudio de análisis fue aplicado a una empresa pública, se estimó la importancia de definir a la gestión desde este contexto, la Contraloría General del Estado en su Manual de Gestión Pública, menciona dos definiciones de gestión, "Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos". (p3), esta definición en su contexto coincide con lo definido por Merli, el cual hace mención a la importancia de gestión basado en la eficacia, la CGE le agrega el término eficiencia, complementando de esta forma no solo la rapidez en el logro de los objetivos, sino que éstos deben lograrse con la optimización de los recursos de la organización.

La otra definición a la cual hace mención la CGE en su Manual de Gestión Pública es la siguiente:

> Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia (p. 3).

En la segunda definición planteada por la CGE la gestión a más de comprender todo el proceso que implica la planificación, considera la importancia de evaluar los resultados, desempeño y cumplimiento, evidenciando de esta forma su eficacia a través del logro de sus objetivos, pero sobre todo su eficiencia en precautelar los recursos del Estado.

Como resumen se puede plantear que:

La gestión por sí sola no basta, esta debe complementarse con la eficacia, la eficiencia y la estrategia, de esta forma la capacidad de una empresa para actuar con rapidez, logrando resultados importantes, no solo permitirá cumplir los objetivos sino también con la visión de una organización, optimizando y garantizando de esta forma el buen uso de sus recursos y la permanencia en el mercado.

Por tal razón, se entiende como gestión, al procedimiento a seguir para la dirección de las acciones que permitan tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente de una organización.

Toda gestión debe estar orientada hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control que se haga de la gestión.

En base a todos los conceptos anteriores y de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se entiende como el conjunto de elementos que permiten el logro de objetivos a través de la planificación de una estrategia, organizada, dirigida y controlada, que garantice el buen uso de los recursos y el alcance de las metas de la organización al corto, mediano y largo plazo.

Control de la Gestión

La Gestión, en sí misma tiene implícito el control, lo que implica que este conjunto de actividades coordinadas, deben ser dirigidas y controladas con la finalidad de verificar la efectividad de las acciones tomadas y el cumplimiento de los objetivos planteados en la organización.

Es importante mencionar que la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas, al ser regulada por la Contraloría General del Estado, debe conocer lo que ésta determina en su Manual de Gestión Pública, referente al control de la gestión:

> Examen de eficiencia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad (p.4).

Los organismos de control como la CGE, monitorean la gestión de las empresas públicas a través de evaluaciones de los indicadores que miden la eficiencia de la administración y de los recursos públicos, por lo tanto para las empresas públicas es importante evidenciar el control que realizan los funcionarios en la precautelación de los recursos públicos.

La gestión debe ser controlada y evaluada, es tal razón Muñiz (2003), define al control de gestión como: “Un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (p.30), para el autor, el control es un instrumento que permite a la dirección de una organización monitorear los resultados y a la vez verificar el avance en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Se puede determinar, mediante el análisis de las definiciones expuestas, que el control de la gestión, es la herramienta que permite monitorear la efectividad de las

acciones que se aplican en las organizaciones y por lo tanto debe seguir un extricto orden, a fin de obtener resultados que permitan la toma de decisiones.

Finalidad del Control de Gestión

Teniendo como punto de partida, que la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas, es una empresa manejada con recursos públicos de autogestión, es de importancia conocer la finalidad del control de la ejecución presupuestaria y la gestión en la organización, el cual basado en la definición de gestión pública se enfoca principalmente en el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

A continuación se detallan varios puntos definidos por Muñiz (2003) para complementar la importancia del control de la gestión en la ejecución presupuestaria:

- ✓ Controlar la evolución de las organizaciones desde un punto de vista de evaluación de datos económicos.
- ✓ Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- ✓ Desarrollar efectivos sistemas de control, mediante informes o reportes de control de gestión, que permita medir los aspectos claves de las organizaciones.
- ✓ Evaluar el grado de implantación del sistema de planificación estratégica en las organizaciones.
- ✓ Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa. (p.35)

La eficiencia y la eficacia en todo sentido es el objetivo primordial en el control de la gestión, a través de ellas se mide que la gestión realizada conlleve al logro de los objetivos y a la optimización de los recursos, mediante la utilización de sistemas y herramientas de control efectivos que permitan medir los aspectos claves de la organización, cuyos resultados una vez evaluados por la dirección garantizaran la toma de decisiones oportunas.

Por otra parte el control de la gestión en el sector público esta determinado por el sentido de preservar los bienes del Estado, es así que la Contraloría General de Estado como ente regulador de las entidades y empresas públicas en el Ecuador, en su Manual de Gestión Pública determina el proposito del Control de la Gestión:

> Necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades, directivos y funcionarios que prestan su contingente en los diversos Poderes del Estado y en las instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia (p.4).

En tal sentido los funcionarios de las empresas públicas actuarán con profesionalismo y transparencia en servicio de preservar los recursos del Estado, garantizando su buen uso, evidenciado a través de su gestión.

Instrumentos del control de gestión

Una vez definida la gestión, el control, y su finalidad, es necesario conocer los instrumentos utilizados para medir la efectividad de la gestión.

En tal sentido el Manual de Gestión Pública de la Contraloría General del Estado ecuatoriano, determina un conjunto de instrumentos para entender, manejar y evaluar la gestión:

Indice: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas

Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos

Cuadro de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias)

Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos (p.5).

Es importante mencionar que el apoyo de estas herramientas debe estar definido en un sistema de procesos que permita que la información proporcionada sea veráz y oportuna, de esta forma se podra garantizar la toma de decisiones como una acción

preventiva ante posibles desviaciones del camino que conlleva al logro de objetivos y consecución de las metas de la organización.

Estos instrumentos fueron creados con una finalidad, de esta forma Muñiz (2013), establece las razones para la utilización de estos instrumentos:

- ✓ Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.
- ✓ Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- ✓ Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos) (p.36).

La mayoría de las empresas públicas en el Ecuador no contaban con un sistema de control definido, a través del tiempo y de la importancia de mejorar los servicios públicos y en función de hacer mas eficientes a las empresas del Estado, en los últimos diez años se ha implementado significativos cambios que permiten la utilización de herramientas sistematizadas y la aplicación de sistemas de gestión, a través de los cuales se puedan realizar evaluaciones períodicas de los resultados y la toma de decisiones oportunas.

Definiciones de Presupuesto

Una de las variables de la investigación es el presupuesto y el análisis de su ejecución, por tal razón se consideraron algunos conceptos sobre presupuesto, que sirvieron de base para formular la aplicación del análisis de la gestión en la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

A continuación se detallan algunos conceptos de varios autores:

> El presupuesto es una herramienta de planificación que integra y coordina toda la organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan para cumplir los objetivos de un período, en términos de resultados. (Muñiz, 2009, p.58).

A través del presupuesto la planificación expresa en terminos económicos los recursos con los que cuenta para poder desarrollar una serie de actividades y tareas encaminadas al logro de unos objetivos operativos, es por tal razón la importancia del avance en la ejecución presupuestaria, porque de esta forma se evidencia la culminación de planes y programas propuestos dentro de la organización.

El origen de la palabra presupuesto, es el resultado de la unión de dos palabras en latín, sobre las cuales hace mención Aldao (2015), en su libro Administración Financiera Gubernamental, en el cual describe la etimología y concepto del presupesto:

> *Etimología*
>
> La palabra presupuesto, viene del latín:
>
> - **Pre** significa “delante de”, antes de.
> - **Supuesto** *(suppositus)* hace referencia a un hecho determinado.
>
> Por lo tanto uniendo estos significados *presupuesto* significa antes de lo hecho o antes de un hecho determinado (p.81).

Considerando la etimología de la palabra presupesto, se determina que el presupuesto es la anticipación de los hechos económicos que sustentan la planificación operativa y por tal razón el presupuesto es la herramienta que se deriva de la planificación estrategica.

Para complementar el significado etimológico de la palabra presupuesto Aldao (2015), define al presupuesto a través del siguiente concepto: “El presupuesto es una estimación programada y sistemática de ingresos y gastos, que en un transcurso determinado de tiempo, generará un determinado resultado” (p.81).

En definitiva el presupuesto, es una herramienta que cuantifica las actividades de planificación programadas, tanto de ingresos como de gastos en un período determinado, generando resultados que evidencian el avance de la planificación en pro de la toma de decisiones oportunas.

Importancia del Presupuesto

Al ser el presupuesto una parte fundamental en el desarrollo del presente estudio, se consideró incluir dentro del marco teórico la importancia del presupuesto, principalmente en el sector público.

En función de lo indicado, el presupuesto es de importancia, porque constituye una herramienta de administración, planificación, control, gestión gubernamental y jurídica, la cual sirve como soporte para la asignación de recursos y de base legal para la realización del gasto público.

En las empresas públicas el presupuesto es importante por ser un instrumento encaminado al cumplimiento del plan nacional, mediante la formulación clara y específica de programas y proyectos que determinan actividades a ejecutar por parte de los funcionarios responsables, en forma tal que se garantice el logro de los objetivos previstos en el plan operativo anual.

Otro aspecto que determina la importancia del presupuesto, es que se constituye en un instrumento para la toma de decisiones en el sector público, el cual sirve como evidencia para demostrar la eficiencia y eficacia de la gestión en una organización (Mendez, 2003, p.67).

Como se puede evidenciar, la importancia del presupuesto esta enmarcada a cada uno de sus ciclos, por tal razón es fundamental que los funcionarios encargados de la gestión financiera, tengan en consideración la importancia del presupuesto.

Definición de Planificación Estratégica

Como punto de partida fundamental en la formulación del presupuesto, tenemos a la Planificación estratégica, base sobre la cual se genera el presupuesto y de la cual depende mucho la efectividad de la ejecución en un período contable.

Para comprender la relación de la planificación estratégica y del presupuesto, es necesario antes conocer algunas definiciones sobre planificación:

> Planificación es el término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto

> nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido (Mantilla, 2008, p. 81).

Para la realización del análisis de la variable presupuesto, fue necesario conocer el significado de planificación estratégica, y la incidencia que generará una buena o mala planificación en el presupuesto.

Respecto a la planifcación estratégica, París (2005), menciona que está ligada a el largo plazo, por lo tanto tiene relación con la previsión del futuro. "En definitva dirigir no es otra cosa que organizar los recursos de la endidad para lograr unos objetivos de futuro" (p. 24), lo que este autor quiere decir con éste concepto es qué cuando hablamos de planificación estratégica significa preveer actividades encaminadas a alcanzar los objetivos planteados a largo plazo, los cuales están enfocados al logro de una visión, es decir al sitial al cual desea llegar la organización en un futuro próximo.

La Contraloría General de Estado en su Manual de Gestión Pública define a la planificación estratégica como "un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión" (p.10). En contraste con lo indicado por la Contraloria General del Estado, respecto a que la planificación estratégica apunta a la especificación de la misión, considero que más bien debe apuntalar al logro de la visión, la misión por otra parte esta implicita en la razón de ser de la organización y su operatividad, lo que difiere de la visión, la cual representa a la posición en la cual desea la organización estar a futuro, lo que se consigue a través del logro de objetivos estratégicos propuestos en la planificación estratégica.

Tomando en consideración los tres conceptos, la planificación, es el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización a largo plazo, a través del control de los factores que permitan el alcance de los resultados planteados.

Etapas del Ciclo Presupuestario

El presupuesto de forma anual debe cumplirse en todas sus etapas, considerando lo que la ley determina en materia presupuestaria y que rige para las Empresas Públicas.

En tal sentido, luego de la revisión de lo que determina la ley con respecto al ciclo presupuestario se encontró el Registro Oficial N° 18, del año 1992, en el que se determina:

> El proceso o ciclo presupuestario, busca establecer normas de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del sector público elaborar sus presupuestos en articulación con la misión, políticas, objetivos y metas constantes en sus planes estratégicos y operativos definidos por el Gobierno (p.12).

En el cumplimiento del ciclo presupuestario la organización debe verificar la existencia de un Plan Operativo Anual en el que consten las metas y objetivos a ser alcanzados, en la aplicación de este ciclo, es necesario que la organización establezca normas tanto técnicas como operativas que coadyuvarán al normal desenvolvimiento de cada una de las fases del presupuesto.

> El presupuesto público se programa, formula, discute, aprueba, ejecuta, evalúa, clausura y liquida a través de un proceso llamado ciclo presupuestario. El Ciclo Presupuestario, como proceso está compuesto por un conjunto de fases o etapas en las que intervienen las instancias que definen, deciden, ejecutan, controlan el presupuesto (p.19).

Cada una de estas etapas o fases por las cuales está compuesto el presupuesto, se deben cumplir de forma ordenada y secuencial, excepto el control, el cual debe realizarse en todo momento del ciclo, las etapas son:

1. Planificación
2. Programación
3. Formulación y Elaboración
4. Ejecución
5. Control
6. Evaluación y Seguimiento
7. Clausura y Liquidación

Planificación

La etapa fundamental del inicio del ciclo presupuestario, es la planificación, base sobre la cual se desarrollan las demás etapas, por lo tanto los resultados dependen de la calidad en la planificación.

Según, Cazar (2002) la planificación es:

> "Esta etapa permanente y continua es la que debe participar, bajo la dirección, coordinación y supervisión de la Unidad interna encargada de la Planificación, todas las unidades administrativas de cada institución, con el propósito de esbozar las acciones que llevarán a cabo en el corto, mediano y largo plazo, las que deben guardar conformidad con sus respectivas competencias y estar enmarcadas dentro la visión y misión institucional" (p.12).

En la etapa de planeación la alta dirección se encarga de dar las directrices, políticas y alineamientos para formular el presupuesto del siguiente período, para lo cual se analiza el entorno de forma micro y macroeconómico y los factores tanto internos como externos a la organización de forma que permita establecer estrategias para alcanzar los objetivos de la institución.

Programación

La programación vincula los sistemas de planificación y presupuestos. En esta etapa se definen las políticas y lineamientos a seguir en el proceso presupuestario, a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo. Este proceso debe sustentarse en los pilares de la planificación estratégica. (Miranda, 2011, p.24), adicional a esto, la programación comprende la determinación de los plazos en los planes y programas, estableciendo los funcionarios responsables de la ejecución de las actividades planificadas.

En todos los niveles de la programación presupuestaria los responsables de su elaboración deben considerar los siguientes principios presupuestarios: Universalidad, Unidad, Sostenibilidad, Sustentabilidad, Equilibrio, Flexibilidad, Transparencia. (Miranda, 2011, p.25), estos principios estan determinados en las

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado y se deben verificar con la finalidad de constatar que el presupuesto cuente con las condiciones necesarias, de tal forma que se vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos.

Formulación y Elaboración

La etapa de formulación y elaboración consiste en la estimación de los ingresos y en la proyección de los gastos e inversión definidos en la fase de programación.

Según, Contreras (1999), "La formulación presupuestaria es la fase del proceso en la que se articulan las propuestas de acción y producción de los entes demandantes de recursos fiscales con los catálogos y clasificadores presupuestarios" (p.56), en esta fase se consideran todas las propuestas de los demandantes y se estiman todos los costos y gastos necesarios para generación o prestación de bienes y servicios requeridos por comunidad, en el caso de las empresas públicas.

Para Miranda (2011), "La formulación presupuestaria se expresa con la estimación o proyección, cuantificada en términos monetarios de los ingresos, gastos e inversiones de las actividades y proyectos definidos en la programación" (p.57), la formulación implica determinar los costos y gastos de cada uno de los proyectos y programas determinados en la programación presupuestaria, los cuales a la vez se financiarán con los ingresos proyectados.

Ejecución

Una vez que la proforma presupuestaria es oficialmente aprobada, se da inicio a la ejecución presupuestaria, la cual según la Federación Panamericana de Consultores (1998), establece que:

> "La ejecución presupuestaria comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo" (P.89)

La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el ente rector de la administración financiera del Estado y comprende la formulación, seguimiento y evaluación de la programación de la ejecución física y financiera presupuestaria, la programación de caja y las modificaciones al presupuesto.

Control

El control presupuestario está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado.

Además se miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales, es decir el grado de cumplimiento de la planificación estratégica. (Miranda, 2011, p.34), la evaluación presupuestaria es el proceso que analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución.

La evaluación presupuestaria sirve para:

a. Retroalimentar el ciclo presupuestario en curso.

b. Analizar las variaciones encontradas a través del control y determinar sus causas.

c. Analizar la ejecución presupuestaria.

Evaluación y Seguimiento Presupuestario

La etapa de evaluación y seguimiento es fundamental, sobre todo debe ser oportuna para la toma de decisiones, los organismos que controlan a las empresas públicas consideran de forma prioritaria las evaluaciones que la organización debe realizar en un período fiscal, el Ministerio de Finanzas (2010) determina lo siguiente en lo referente a la evaluación y seguimiento:

> "El Ministerio de Finanzas y Crédito Público, realizará la evaluación de los presupuestos del Sector Público, en función de sus objetivos y metas, considerando la situación económica y de las finanzas públicas y la remitirá al Presidente de la República y a través de éste, la Asamblea Nacional. Tratándose de la evaluación de los proyectos de inversión, el Ministerio de Finanzas se coordinará con la Secretaría

> General de Planificación y con el Consejo Superior del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tratándose de sus inversiones" (p.15).

La evaluación y seguimiento dentro de las etapas del presupuesto, es fundamental debido a que a través de ésta se analizan los resultados de los indicadores que se generan producto de la etapa de ejecución, esta evaluación debe ser de seguimiento continuo, debido a que el monitoreo permite tomar las acciones correctivas.

Clausura y Liquidación

Los presupuestos de todas las entidades del Estado, según lo dispuesto en el artículo 65 y 66 de la Ley de Presupuestos del Sector Público, se cierran al 31 de Diciembre de cada año, después de esta fecha no se puede contraer compromisos ni obligaciones que afecten al presupuesto del ejercicio financiero cerrado.

La Norma Técnica de Control, Evaluación y liquidación presupuestaria en su Art. 13-A, establece que

> Los presupuestos del sector público se clausurarán como plazo máximo el 31 de Diciembre de cada año.
>
> La liquidación y clausura es la última fase del ciclo presupuestario y consiste en la regulación de posibles desfases presentados durante la ejecución presupuestaria.
>
> Constituye la última gran modificación y la fecha máxima para realizarla es hasta el 30 de marzo del año siguiente.
>
> La liquidación del Presupuesto del Gobierno Central se expedirá por acuerdo del Ministro de Finanzas, hasta el 31 de marzo del año siguiente y se remitirá de inmediato a la Comisión Legislativa de lo Tributario, Fiscal, Bancario (p.186).

1.2.2. Fundamentación legal

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se fundamentó en las leyes ecuatorianas en lo referente al presupuesto y a la gestión en empresas públicas.

Constitución de la República del Ecuador

Con respecto a las empresas públicas la Constitución de la República del Ecuador, determina lo siguiente:

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas, lugar donde se desarrolló la presente investigación, fue constituida como empresa pública en el año 2010, por tal razón, fue conveniente fundamentar lo que determina la Constitución de la República del Ecuador, respecto a las empresas públicas, como parte del fundamento jurídico que sustente el análisis de la gestión presupuestaria en una empresa pública.

Como parte del análisis, fue de importancia conocer lo que las leyes ecuatorianas determinan sobre el presupuesto. La Constitución de la República del 20 de Octubre del 2008 en su Sección Cuarta, Art. 292 determina que el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Como lo indica la anterior definición, el presupuesto de las empresas públicas forman parte del presupuesto no financiero en el presupuesto General del Estado, sin embargo al ser constituidas por el Estado para la prestación de servicios públicos, éstas están reguladas por el Estado y sus organismos de control y deben estar alineadas al Plan Nacional de Desarrollo, quien establecerá las directrices para el cumplimiento de la misión por la cual fueron creadas.

En consideración a las directrices a las cuales se ajustarán las empresas públicas el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas determina en su Art. 34 la finalidad del Plan Nacional de Desarrollo.- El Plan Nacional de Desarrollo es la

máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública y todos los instrumentos, dentro del ámbito definido en este código. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativa para los demás sectores.

Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Una de las etapas que se sometió a análisis dentro del presente estudio, es la ejecución presupuestaria, en función de esta variable es fundamental conocer lo que determina la ley ecuatoriana, para el caso de las empresas públicas.

El Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, determina que es la ejecución presupuestaria en su Art. 95.- Ejecución presupuestaria.- Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de proveer los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.

La ejecución presupuestaria dentro del contexto jurídico de la planificación de las finanzas públicas conlleva al cumplimiento de acciones encaminadas a la utilización de recursos asignados a través del presupuesto, con la finalidad de adquirir bienes y servicios de forma eficaz y eficiente.

Los resultados obtenidos en la Ejecución Presupuestaria, deben ser controlados y evaluados, este control y evaluación está determinada en el Código Orgánico de Planificación de Finanzas Públicas, en su Art. 113.- Ámbito y cobertura.- Los procesos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria contemplan el análisis del grado de ejecución y medición de los resultados en las transacciones de todas las entidades, públicas y los impactos de la gestión presupuestaria anual en la economía y en la sociedad en los ámbitos global, sectorial e institucional.

De forma obligatoria y como parte de la administración de toda organización, el control y la evaluación de la ejecución presupuestaria, se las considera como la evidencia que sustenta la gestión.

Como parte del estudio de investigación, la ejecución presupuestaria y el control previo, establece a los responsables de su cumplimiento dentro de las empresas

públicas, contemplado en su, Art. 98.- Responsabilidad en la ejecución y control previo.- La máxima autoridad de cada entidad del sector público y los servidores o servidoras encargadas del manejo financiero institucional serán responsables por el control interno, la gestión y el cumplimiento de objetivos y metas, así como de observar estrictamente las disposiciones contenidas en el presente reglamento y las normas técnicas respectivas emitidas por el Ministerio de Finanzas.

Reglamento de Control Externo del Sistema de Presupuesto Público

Los artículos a continuación, tuvieron relación directa con el estudio de investigación, por cuanto fundamentan el tema relacionado con la ejecución presupuestaria y la gestión.

Art. 1.- Ámbito de Aplicación: Las normas contenidas en el presente reglamento, establecen los procedimientos de control externo al sistema de presupuesto aplicado por las entidades y organismos a los que se refiere el artículo de la Ley de Presupuestos del Sector Público; por los Consejos provinciales; los Municipios y sus empresas; las entidades creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios público; y, por las entidades autónomas sujetas al control de la Contraloría General del Estado.

De igual forma que el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art. 113, el Reglamento de Control Externo del Sistema Presupuestario Público, especifica lo que comprende el control presupuestario en su Art. 3.- Materia de control: El control externo al sistema presupuestario, comprende la verificación del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en los presupuestos de cada institución; la evaluación del grado de eficiencia y eficacia logrados con la administración del presupuesto; y, la determinación de correctivos a ser adoptados para solucionar las desviaciones detectadas.

De igual forma que el Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Reglamento de Control Externo del Sistema de Presupuesto Público establece quienes serán los responsables por la gestión, en su Art. 14.- Sujetos de responsabilidad: Serán sujetos de responsabilidad por la gestión en cualesquiera de las etapas del ciclo presupuestario, de conformidad con las normas vigentes y

especialmente con las de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y de la Ley de Presupuestos del Sector Público, los servidores y funcionarios públicos que de modo directo o indirecto por acción u omisión, hubiesen infringido disposiciones contenidas en esos cuerpos legales, sus reglamentos y más disposiciones aplicables.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Se verificó la relación directa entre el tema de investigación y la aplicación de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, la cual menciona lo referente al control en su Art. 8.- Objeto del Sistema de Control.- Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

De igual forma como en los cuerpos legales anteriormente mencionados en el presente trabajo de investigación, la Ley de la Contraloría General del Estado, también hace referencia en mencionar a los responsables directos de efectuar el control en su Art. 42.- Responsabilidad directa.- Los servidores de las instituciones del Estado, encargados de la gestión financiera, administrativa, operativa o ambiental, serán responsables, hasta por culpa leve, cuando incurrieren en acciones u omisiones relativas al incumplimiento de normas, falta de veracidad, de oportunidad, pertinencia o conformidad con los planes, programas y presupuestos y por los perjuicios que se originaren de tales acciones u omisiones.

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

Es de alta relevancia considerar la relación que existe entre el análisis de la gestión de la Ejecución Presupuestaria, y el control de la evaluación en la Ejecución Presupuestaria, que comprende la Norma 402-04 Control de la evaluación en la

ejecución del presupuesto por resultados, como una herramienta para la gestión de las entidades del sector público. (Ver Anexo)

1.2.3. Revisión de Estudios Previos

El análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria, está determinado en las etapas del proceso presupuestario, sin embargo los encargados de las unidades financieras no utilizan los indicadores como guía para mejorar los resultados y gestionar la concreción de los planes y programas determinados para alcanzar los objetivos operativos y estratégicos, que permitirán llegar a la meta planteada por la empresa.

En la revisión de estudios previos relacionados con el tema de investigación, se encontró el estudio de Maestría en Contabilidad y Auditoría, de la Universidad de Cuenca, "Evaluación de la ejecución presupuestaria como herramienta que permita elaborar estrategias para el cumplimiento de la planificación anual en la corporación Eléctrica del Ecuador Hidropaute CELEC EP", desarrollado por el CPA Esteban Isaac Ventimilla Rengel. Sobre el tema Ventimilla (2013), expone el análisis de los resultados del presupuesto de la Unidad de Negocio, evaluando los estados de resultados y la proyección en el presupuesto de costo-gasto.

El tema de tesis de Asencio (2015), Presupuesto como instrumento de la gestión financiera en la Universidad de Guayaquil: períodos 2011-2012, recoge el análisis de la ejecución presupuestaria de la Universidad para obtener conclusiones referentes al manejo del presupuesto y su afectación en el desarrollo de sus actividades académicas.

El segundo estudio de tesis de Núñez (2015), con su tema, Gestión pública y el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santiago de Quero, para la obtención del título de post grado en la Universidad Técnica de Ambato, buscó mejorar los ingresos de autogestión del GAD Santiago de Quero y brindar un aporte significativo al cumplimiento de los objetivos, a través de la implantación y desarrollo de una propuesta.

El tercer tema de tesis de postgrado desarrollado en la Universidad Técnica de Ambato por, Manzano (2014), Sistema integrado de gestión financiera, en la generación de información confiable, oportuna e integrada, en las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería en el GAD municipal del cantón Ventanas, buscó proporcionar un marco referencial integrando aspectos normativos y conceptuales sobre la planificación y el presupuesto que contribuyan con elementos para lograr una gestión municipal con transparencia, apoyados con sistemas integrados eficientes.

El desarrollo del trabajo está enfocado a la determinación de conceptos y definiciones relacionados al proceso presupuestario, sobre el cual se desarrollan el análisis de la gestión presupuestaria de la Unidad de Negocio Hidropaute, en el despliegue de la investigación no se define la metodología utilizada, se evalúa la ejecución presupuestaria presentándola como un tipo informe.

Se analizan los resultados obtenidos en la ejecución presupuestaria y se formula una propuesta que define estrategias para el cumplimiento de la planificación anual en la Unidad de Negocio Hidropaute, de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.

1.3. Objetivos

1.3.2. Objetivo General

Analizar la gestión para la Ejecución Presupuestaria en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP-Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

1.3.3. Objetivos Específicos

- ✓ Revisar las metas versus los indicadores de gestión de la ejecución presupuestaria de los períodos 2013-2015.
- ✓ Verificar el cumplimiento del POA de los períodos 2013-2015.
- ✓ Constatar la utilización de métodos de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

La metodología desarrollada en la investigación estuvo basada en el enfoque cualitativo, determinado por el análisis de las variables, gestión y ejecución presupuestaria, mediante el uso de este tipo de investigación se logró, describir y analizar la gestión en función de los resultados de la ejecución presupuestaria de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

2.1 Método de Investigación

El presente estudio, fue desarrollado en función del método de investigación básica, considerando que es un tema que no ha sido desarrollado antes y cuya finalidad fue la de realizar un análisis que permita obtener las respuestas necesarias en función de los resultados obtenidos en los indicadores de la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

Cabe señalar lo que al respecto mencionan varios autores referentes a la investigación básica lo cual de acuerdo a los objetivos de la investigación, fue lo tomado para el desarrollo de la investigación, en función de sus características.

Según Gómez (2006), la investigación básica o pura "Es aquella cuyo objetivo es acrecentar los conocimientos dentro de un área determinada de la ciencia" (p.36), al ser un tema no desarrollado anteriormente y cuyo desconocimiento ha ocasionado que no se cumplan con las disposiciones de las leyes que rigen las empresas públicas, fue enmarcado dentro del tipo de investigación básica, permitiendo de esta forma de incrementar los conocimientos dentro del área financiera.

Por otra parte Elizondo (2002), expresa que la investigación básica o pura "Es aquella que persigue la enunciación de leyes o teorías que fundamenten la existencia

de los fenómenos estudiados" (p. 22), ésta metodología fue la más apropiada considerando que permitió describir todos aquellos aspectos fundamentales, con respecto al papel que desempeña la gestión en la obtención de los resultados de los indicadores de la ejecución presupuestaria.

Bajo estos conceptos el presente trabajo de investigación busca analizar la gestión financiera en función de los resultados y analizar el proceso evolutivo de la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, como punto de referencia para los períodos venideros.

Según las características de la investigación y del tema planteado, se utilizó el tipo de investigación explicativa.

La investigación explicativa según Hernández (2006) "Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian" (p.54), como parte del análisis de la gestión, la investigación explicativa, buscó que se establecieran las causas y el por qué de los eventos que se generaron para la obtención de los resultados obtenidos en la ejecución presupuestaria dentro de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

2.2. Población y muestra

La determinación de la población y muestra, fue realizada en función del ámbito de aplicación de la misma, el tipo de análisis y las variables producto del estudio.

2.2.1. Población

La investigación se desarrolló en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, Unidad de Negocio Termoesmeraldas, ubicada en la ciudad y provincia de Esmeraldas en el Km 7 ½ vía Atacames, por lo tanto la población estuvo determinada por el personal que trabaja en la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

Según Posso (2004) "La población es el conjunto o suma total de unidades de investigación, pudiendo estas ser referidas a personas, instituciones, hechos,… a los cuales hace referencia la investigación, y para los que serán validas las conclusiones que se obtengan" (p.99). La Unidad de Negocio está conformada por siete centrales distribuidas en las provincias de Esmeraldas y Manabí.

En la provincia de Esmeraldas se encuentran las centrales Esmeraldas I, Esmeraldas II y Propicia. En la provincia de Manabí, están las centrales de Jaramijó Manta II, Miraflores y Pedernales.

Los empleados de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas comprenden un total de 510 funcionarios que comprenden el total de la población.

2.2.2. Muestra

Para la determinación de la muestra tomada de la población, se utilizó el muestreo no probabilístico, debido al tipo de investigación y a su aplicación, acerca de este tipo de muestreo, Rivero, (2008) expresa lo siguiente: "las muestras no probabilísticas es cuando la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra" (p.35). Si bien es cierto la muestra constituye una parte representativa de todo el universo, en la presente investigación la muestra estuvo previamente definida en función del objeto de estudio y el lugar de aplicación.

Por tal razón se justifica que el tipo de muestra a utilizar sea de tipo intencional- no probabilístico que consiste en la "Selección del individuo a entrevistar según el criterio de un experto" (Posso, 2004, p.107), dentro de la Unidad de Negocio, se trabajó directamente con el responsable de la Subgerencia Financiera, el Gerente de Unidad de Negocio, el responsable del proceso principal o Subgerente de Producción y con los Subgerentes y Jefes de los procesos de apoyo.

2.3. Instrumentos

Las herramientas utilizadas en el presente trabajo de investigación, permitieron realizar la recolección de la información y la obtención de información para efectuar el análisis del problema planteado. Los instrumentos utilizados fueron, la entrevista, la observación y el grupo focal.

Para la determinación de los instrumentos a utilizar, se realizó el análisis de las variables que intervienen en el desarrollo del problema, es así que el análisis de la gestión de la ejecución presupuestaria en la Corporación Eléctrica del Ecuador tienen como variables de análisis: La Gestión y la Ejecución Presupuestaria.

2.3.1. Grupo focal

De acuerdo al ambiente de la investigación y de las variables analizadas, el uso de grupos focales fue conveniente porque permitió discutir sobre las causas y efectos que genera una buena o mala gestión reflejada en la ejecución presupuestaria, de esta forma el uso de los grupos focales fue conveniente, debido a que según Mella (2000):

> "Los grupos focales son básicamente grupos de discusión colectiva. Lo que distingue los grupos focales de cualquier otra forma de entrevista es el uso de la discusión grupal como forma de generar los datos. Durante las discusiones en un grupo focal se puede aprender mucho acerca del rango de experiencias y opiniones que existen en el grupo" (p.5).

Se utilizó la técnica de grupo focal en funcionarios de la Unidad de Negocio gestores de la ejecución de la planificación operativa, con los cuales se obtuvo varias de las posibles causas que están marcando los efectos en los indicadores de ejecución presupuestaria.

2.3.2. Entrevistas

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación.

La entrevista permitirá obtener información específica relevante de actores claves dentro del proceso de gestión de la ejecución presupuestaria, la ventaja esencial de la entrevista reside en que, son los mismos entrevistados quienes proporcionarán los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. (Rivero, 2008, p. 75). La entrevista se la aplicó a los mandos medios y mandos altos, debido a su participación en la toma de medidas y acciones para el cumplimiento de los planes y programas que involucran presupuesto.

2.3.3. Observación

Consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática (Balestrini, 2001, p. 27). Como parte fundamental en la investigación la aplicación de fichas de observación contribuyó en la recolección de información documental relacionada con los indicadores, cédulas presupuestarias, informes económicos y de gestión, procedimientos financieros, cumplimiento del POA, constatación de métodos de seguimiento y control en la gestión de ejecución del presupuesto.

CAPITULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez definido en el capítulo anterior la metodología, la muestra y los instrumentos a utilizar, se procedió con el análisis e interpretación de los resultados recogidos a través de técnicas como la entrevista, observación y focus group, cuya finalidad fue la de resolver el problema planteado para el desarrollo de la presente investigación, el cual consistió en el análisis de la gestión en la ejecución presupuestaria en la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

3.1 Descripción de la muestra

La muestra fue no probabilística debido al tipo de problema desarrollado, el cual es específico y de aplicación para cierto personal que trabaja en la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

La muestra seleccionada para la aplicación de los instrumentos, constituye un grupo variado tanto de hombres como mujeres que oscilan en la edad de entre los 35 y 60 años de edad que laboran en las centrales tanto de la zona Esmeraldas como de la zona Manabí, con una instrucción de educación superior, tanto de tercer como de cuarto nivel de acuerdo al cargo en el cual se desempeñan.

Considerando las variables analizadas: gestión y ejecución presupuestaria, la entrevista, la ficha de observación y el focus group fueron aplicados a los responsables de cada una de las Subgerencias y jefaturas de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

Bajo la dirección de la Gerencia de Unidad, existen cuatro Subgerencias (Financiera, Jurídica, Administrativa y Gestión Organizacional), que forman parte del staff y son

las encargadas de la administración de los procesos que conforman la estructura orgánica funcional.

Los jefes distribuidos de acuerdo a las Subgerencias a las cuales pertenecen fueron clasificados de acuerdo a la siguiente codificación, la cual será usada en el desarrollo del análisis de los resultados.

CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN
GUN	**GERENCIA DE UNIDAD DE NEGOCIO**
GUN_J_01	Jefe de Gestión Ambiental
GUN_J_02	Jefe de Seguridad Física e Industrial
GUN_J_03	Jefe de Comunicaciones
PROCESO PRINCIPAL	
SUB_P	**SUBGERENTE PRODUCCIÓN**
SUB_P_J_01	Jefe Centrales Zona Esmeraldas
SUB_P_J_02	Jefe Centrales Zona Manabí
PROCESOS DE APOYO	
SUB_A	**SUBGERENTE ADMINISTRATIVO**
SUB_A_J_01	Jefe de Bodega
SUB_A_J_02	Jefe de Adquisiciones
SUB_A_J_03	Jefe de Talento Humano
SUB_F	**SUBGERENTE FINANCIERO**
SUB_F_J_01	Jefe de Contabilidad
SUB_F_J_02	Jefe de Tesorería
SUB_GO	**SUBGERENTE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**
SUB_GO_J_01	Jefe de Planificación
SUB_GO_J_02	Jefe de Tecnologías de Información
SUB_GO_J_03	Jefe de Sistema de Gestión de Calidad
SUB_J	**SUBGERENTE JURÍDICO**
SUB_J_E_01	Especialista Jurídico Zona Esmeraldas
SUB_J_E_02	Especialista Jurídico Zona Manabí

Figura 3.1.1. Código Cargos Subgerencias y Jefaturas
Fuente: Autor

3.2 Análisis y descripción de los resultados

3.2.1. Metas versus indicadores de gestión de la ejecución presupuestaria

Con la finalidad de analizar la información de los indicadores de gestión, en la ejecución presupuestaria, se aplicaron fichas de observación dirigidas a los responsables de los procesos presupuestarios y de planificación, a través de las cuales se solicitó la documentación de las metas propuestas durante los años 2013 al 2015 y

poder efectuar una relación con los resultados de los indicadores de la ejecución presupuestaria.

En el proceso financiero, área de presupuestos, se solicitaron las cédulas presupuestarias liquidadas en los años 2013, 2014 y 2015 las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

- ✓ Cédula de Costos y Gastos de Administración, Operación y Mantenimiento (AOM)
- ✓ Cédula de Calidad del Servicio y;
- ✓ Cédula Plan Anual de Inversión (PAI)

De igual forma se solicitó la declaración de los indicadores financieros de ejecución presupuestaria de los años 2013, 2014 y 2015, se revisaron los resultados de los indicadores financieros por cédula presupuestaria, no encontrando diferencias entre lo declarado y lo liquidado en las cédulas presupuestarias.

La cédula de AOM (Administración, Operación y Mantenimiento) comprende los costos y gastos que se efectúan de forma operativa dentro de la Unidad de Negocio, la cual está estructurada por los costos variables y los costos y gastos Fijos.

Dentro de los costos variables tenemos aquellos que se generan en función de la producción, y que son necesarios para el funcionamiento o la generación de energía, entre ellos tenemos los insumos de producción, como el combustible, transporte de combustible, químicos, lubricantes, repuestos, materiales y mantenimientos menores preventivos y correctivos.

Los costos y gastos fijos tenemos los registrados por el pago de la nómina, otros gastos del personal, repuestos y servicios para mantenimientos mayores programados, seguros, costos gestión ambiental, mantenimientos generales y otros gastos administrativos.

La Subgerencia Financiera, tiene la responsabilidad de la declaración de los tres indicadores financieros, los cuales están definidos en función de la ejecución presupuestaria de cada una de sus cédulas, a través de estos indicadores el Gobierno central puede monitorear los avances en la ejecución de los planes y programas de la

Unidad de Negocio Termoesmeraldas y por ende de toda la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.

El establecimiento de las metas en cada una de las cédulas es definida de forma anual desde la Matriz de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.

Al proceso de planificación se le solicitó el informe ejecutivo emitido al 31 de Diciembre de cada uno de los años sometidos a análisis, con la finalidad de conocer los principales hechos generados en cada período que incidieron en la obtención de los resultados presentados.

A continuación se presenta un gráfico en donde se compara la meta con el resultado del indicador presupuestario de la cédula de Administración, Operación y Mantenimiento AOM durante los años 2013, 2014 y 2015.

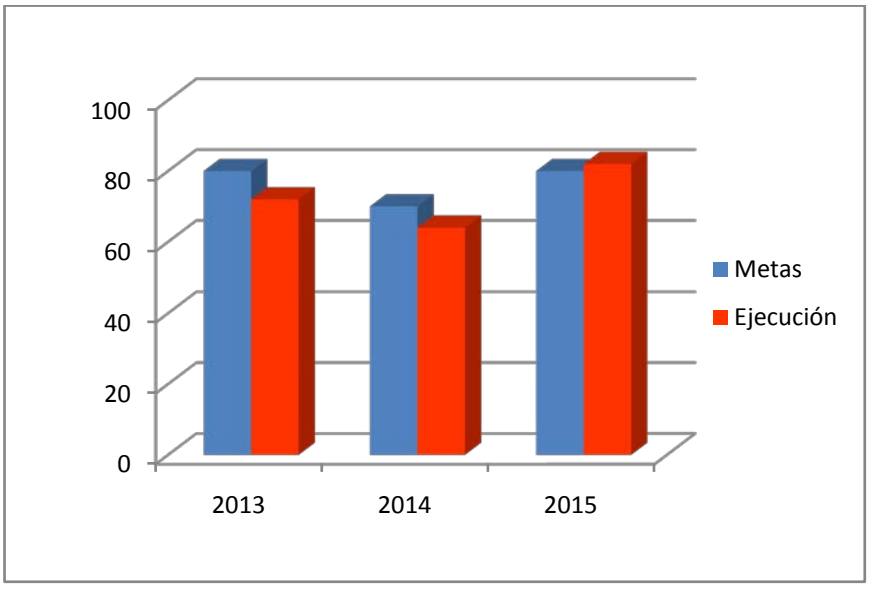


Figura 3.2.1.1. Metas vs Indicadores Presupuestarios-AOM
Fuente: Unidad de Negocio Termoesmeraldas

La ejecución de la cédula de Administración, Operación y Mantenimiento AOM, refleja diferencias entre las metas propuestas y la ejecución real en los años 2013 y 2014, en el año 2015, se evidencia un cambio en relación a los años anteriores, donde

se puede notar que la ejecución supera la meta propuesta, reflejando de esta forma la buena gestión realizada por la administración en este año, la cual fue diferente a la de los años 2013 y 2014.

Se evidencia un cambio de comportamiento en los resultados del 2015 en relación a los años 2014 y 2013, los principales sucesos generados en el año 2013 fueron la ejecución del presupuesto, teniendo como base un presupuesto prorrogado 2012, la aplicación de medidas de austeridad a las cuales se tuvo que ajustar la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, la cual se vio en la necesidad de sacar adelante los proyectos del plan anual de inversión, comprometiendo ingresos de financiamiento de la parte operativa, limitando de esta forma la ejecución del presupuesto de la cédula de Administración, Operación y Mantenimiento AOM.

En el año 2014, se arrastraron compromisos para el cumplimiento con los proyectos del plan anual de inversión, continuando de esta forma con las medidas de austeridad ya establecidas en el año 2013.

En el 2015 se generó un cambio en la administración de la gerencia de la Unidad de Negocio, con lo cual se generó un cambio de subgerentes y en las metodologías de dirección, lo que se evidencia en los resultados.

La cédula de administración, operación y mantenimiento, tuvo una baja ejecución en los costos fijos, principalmente del rubro de mantenimiento mayor, en el año 2013 se dio inicio a la compra de repuestos para mantenimiento mayor de la central Jaramijó, monto que quedó como parte de los compromisos, para su ejecución en los años posteriores, lo que se reflejó en los resultados.

Por otra parte en el año 2014, se dio paso a la contratación de servicios constantes por tiempos superiores a un año, lo que generó que se elevara el compromiso frente a la ejecución de estos contratos lo que se reflejaría de forma mensual por un lapso de dos o tres años, dentro de estos tenemos el servicio de alimentación, transporte de personal, servicio de correos, servicios de seguridad entre otros.

En el año 2015, la dirección de matriz-presupuesto, emite directrices que contribuyeron a la mejora en la ejecución presupuestaria, una de ellas fue la

provisión de los servicios del mes de diciembre a través de un mecanismo dispuesto por matriz, por otra parte la SUB_F, en coordinación con la SUB_P llevaron a cabo varias acciones para dejar ejecutados la mayor cantidad de procesos antes del cierre del año.

La cédula presupuestaria de Calidad del Servicio, comprende los proyectos para la adquisición de bienes activos cuya finalidad es la reposición, mejora o re potenciación de los activos en mejora de la calidad del servicio brindado.

A continuación se presenta un gráfico de la evolución de las metas versus los indicadores de la cédula presupuestaria de calidad del servicio durante los años 2013, 2014 y 2015.

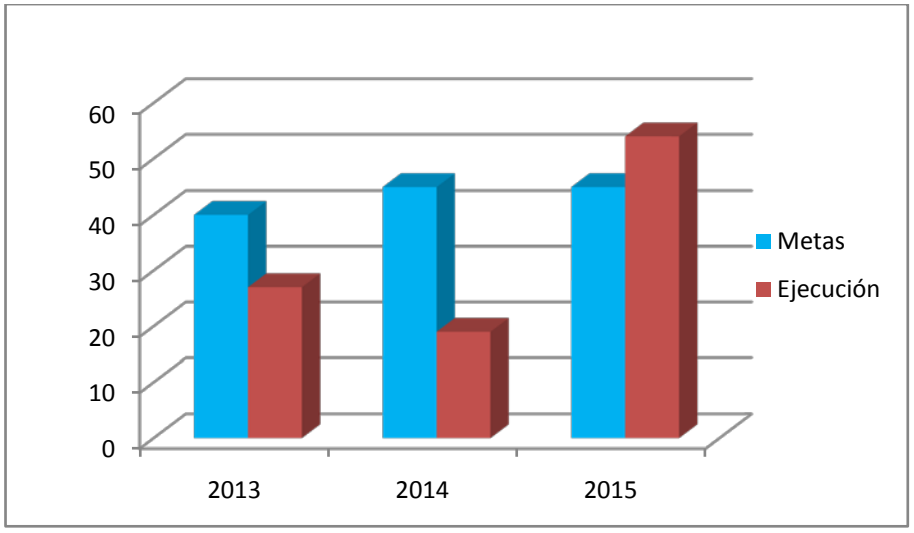


Figura 3.2.1.2. Metas vs Indicadores Presupuestarios-Calidad del Servicio
Fuente: Unidad de Negocio Termoesmeraldas

Con respecto a los resultados de los indicadores de la cédula de calidad del servicio, se evidencia diferencias significativas entre la meta y la ejecución presupuestaria durante los años 2013 y 2014, cabe indicar que durante estos períodos se trabajó con un presupuesto prorrogado y con una priorización de gastos cuya finalidad era contar con los recursos para el financiamiento de los proyectos de inversión.

Durante el año 2013 y 2014, se evidencia un alto porcentaje de compromiso que no fue ejecutado, en actividades de edificios y estructuras, se generó el compromiso

para el pago de contratos por la construcción de los edificios eléctricos y del archivo y bodega, el cual no se llegó a su ejecución sino hasta el año 2015. De igual forma se generó el comprometido de obras como la construcción de una subestación para la Central Jaramijó, cuya ejecución no se evidencia en ninguno de los años tomados para el análisis.

La cédula del Plan Anual de Inversión, comprende el presupuesto destinado para el desarrollo de proyectos de inversión. La Unidad de Negocio desde la fusión de las empresas generadoras de energía, hoy parte de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELE EP, emprendió dos proyectos, uno desarrollado en la Zona Manabí con la construcción de la Central Térmica Jaramijó, el cual dio inicio a sus operaciones en Marzo del 2013 y el otro desarrollado en la Zona Esmeraldas, con la construcción de la Central Esmeraldas II, el cual dio inicio a sus operaciones en Agosto del 2014.

En el siguiente gráfico se presenta la evolución de la meta versus los indicadores presupuestarios de los proyectos del plan anual de inversión, durante los años 2013, 2014 y 2015.

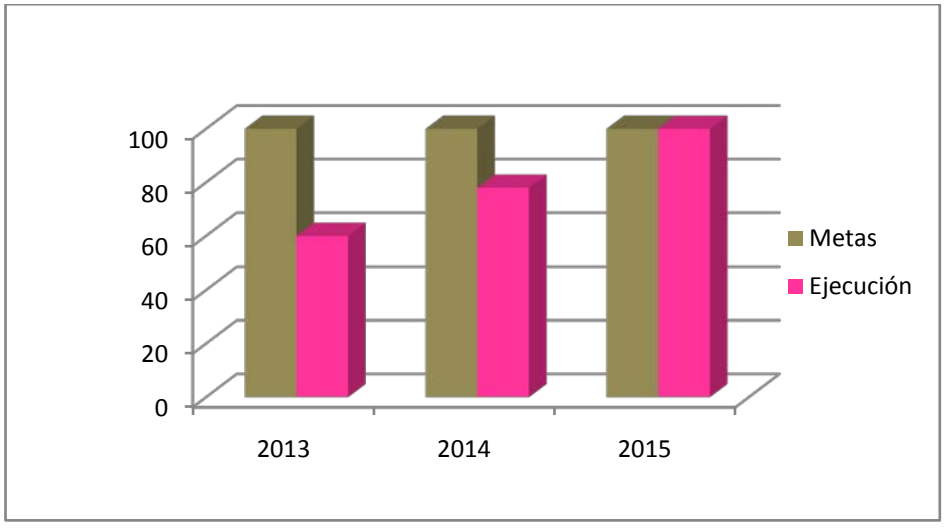


Figura 3.2.1.3. Metas vs Indicadores Presupuestarios-Plan Anual Inversión
Fuente: Unidad de Negocio Termoesmeraldas

La cédula del presupuesto para el Plan Anual de Inversión, al igual que las demás cédulas presupuestarias no sobrepasó la meta propuesta en los años 2013 y 2014,

cabe mencionar que el proyecto para la construcción de la Central Térmica Esmeraldas II, del plan anual de inversión fue liquidado contable y presupuestariamente en el año 2014, por razones no definidas en la matriz, se asignó presupuesto para el año 2015, por lo cual se generó la respectiva reforma al presupuesto generando una ejecución al 100%, la cual es sólo informativa.

Los proyectos de inversión, son financiados por el Estado, a través de la asignación de recursos del Ministerio de Finanzas y otra parte por financiamiento nacional y extranjero.

A la Unidad de Negocio, le corresponde la ejecución de este presupuesto, considerando gastos de componentes, obra civil, fiscalización, administrativos y gestión ambiental y social,

A pesar de no contar con la asignación oportuna de recursos por parte del Estado, la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, tomó las acciones pertinentes para avanzar con la ejecución de los proyectos de inversión y cumplir con lo programado, a costa de sacrificar el cumplimiento de los proyectos de calidad de servicio, y de la cédula de administración, operación y mantenimiento, durante los años 2013 y 2015.

En el año 2015, por un error en la coordinación se consideró presupuesto para ejecutar en el año 2015, sin embargo la liquidación de los proyectos, contable y presupuestariamente fueron liquidados hasta el 2014, con lo cual se transfirieron los recursos a otras Unidades de Negocio que requerían presupuesto.

En el siguiente gráfico, se consolidó los resultado de las tres cédulas presupuestarias por cada año de análisis, con la finalidad de evaluar la evolución de las metas versus los indicadores del presupuesto total de la Unidad de Negocio, durante los períodos 2013, 2014 y 2015.

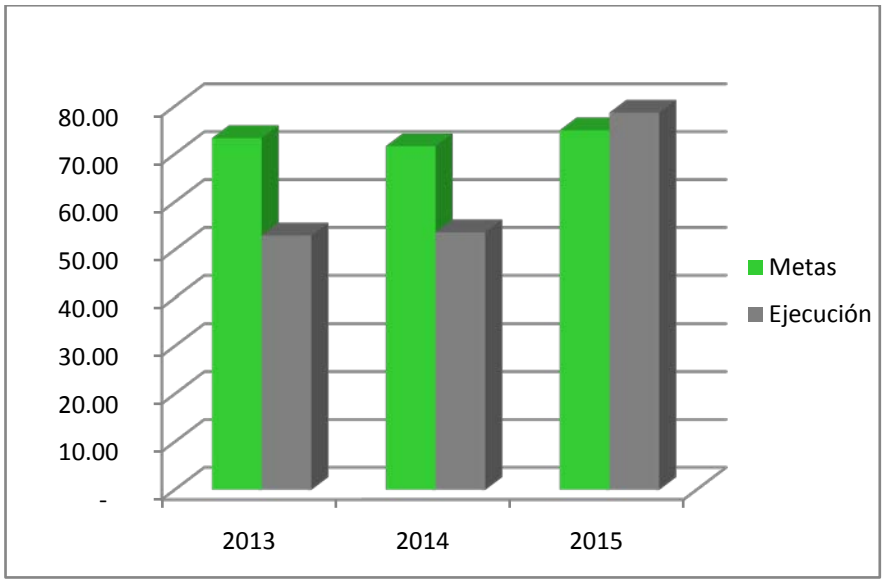


Figura 3.2.1.4. Metas vs Indicadores Presupuestarios-Presupuesto total
Fuente: Unidad de Negocio Termoesmeraldas

Producto de la información recabada a través de la ficha de observación, una vez revisados los informes ejecutivos generados durante cada uno de los años de análisis y los sustentos proporcionados por el proceso de planificación se pudo realizar el siguiente análisis.

El gráfico expresa la relación y el comportamiento de la ejecución presupuestaria frente a las metas propuestas, destacando alta y bajas pronunciadas de un año a otro, el cual se presenta por factores tanto internos como externos que influenciaron en la obtención de los resultados presentados, se evidencia una ejecución baja en el año 2013, debido a falta de liquidez de la Corporación, al poner prioridad a los proyectos de inversión frente a los proyecto de administración, operación y mantenimiento, lo

que sumado a la ejecución de un presupuesto prorrogado, ocasionó que esta baja ejecución se extendiera hasta el año 2014.

Si bien es cierto el año 2014, ya no se trabajó con un presupuesto prorrogado, éste año inició con muchos arrastres de contratos del año 2013 que quedaron fuera de la planificación y del presupuesto, generando desbalances y un sin número de reformas al presupuesto, que de una y otra forma reprogramaron la planificación y por ende el retraso en el inicio de las actividades para el cumplimiento de planes y programas, ocasionando de esta forma una ejecución por debajo de la meta.

Como se puede evidenciar, en el año 2015 la ejecución sobrepasó la meta. Entre los principales eventos suscitados en el este año se destaca el hecho que hubo un cambio de autoridades en la Unidad de Negocio, se evidencia la ejecución de muchos de los compromisos adquiridos en los años anteriores, se constata por la revisión de los informes económicos, que se establecieron controles para mejorar la ejecución presupuestaria, se evidencia la firma de actas de compromiso y la verificación de su cumplimiento de forma mensual, existe una mejora en la fluidez del recurso y por lo tanto un cambio en las medidas de austeridad.

3.2.2. Cumplimiento de POA años 2013, 2014 y 2015

A través del instrumento de la observación, se solicitó al proceso de Gestión Organizacional información sobre el cumplimiento del POA durante los años 2013, 2014 y 2015.

El POA al ser la base sobre el cual se genera el presupuesto, es la herramienta de la administración que evidencia el cumplimiento de los objetivos operativos y específicos definidos para el logro de la meta de la Corporación, por tal razón fue importante verificar su cumplimiento en miras de contrastar la coherencia de sus resultados versus los resultados de los indicadores del presupuesto.

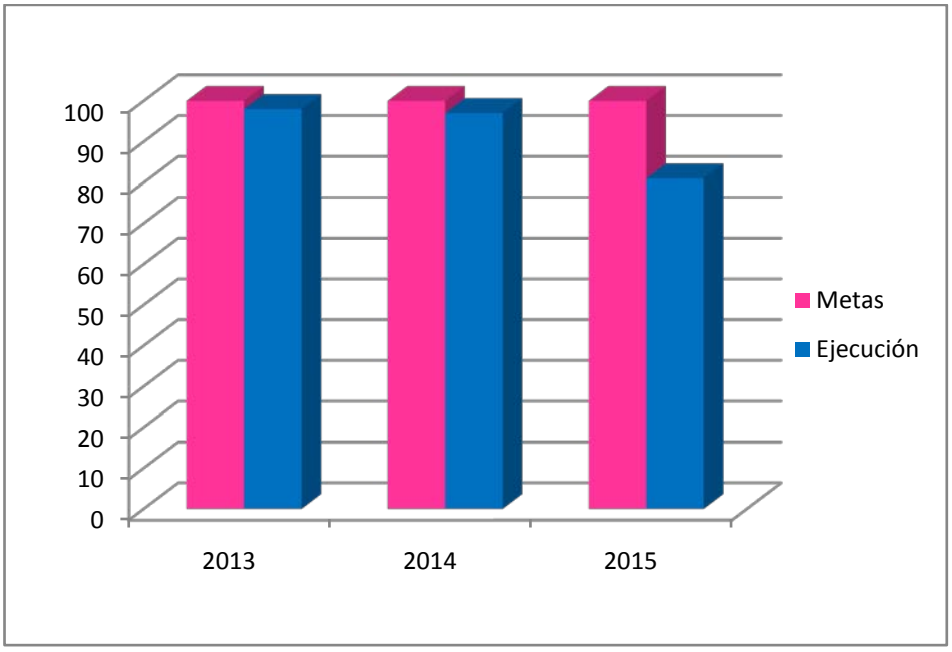


Figura 3.2.2.1. Cumplimiento del POA 2013 al 2015
Fuente: Unidad de Negocio Termoesmeraldas

De igual forma se analizan las metas propuestas frente a la ejecución del POA durante los años 2013, 2014 y 2015.

Como se puede observar en el gráfico, la ejecución del POA frente a las metas propuestas en los años 2013 y 2014, están acorde a lo planteado, generándose una diferencia mínima por debajo de la meta.

Por otra parte el año 2015, con una meta del 95% generó una ejecución del POA del 75%, esta diferencia corresponde a la falta de ejecución de actividades sin presupuesto, que fueron programadas y no ejecutadas, una de ella corresponde al mantenimiento programado de la Central Esmeraldas I, la cual quedó sin afectación debido a la salida de la central en operación.

Una vez analizadas las metas versus los indicadores tanto del presupuesto como del POA, finalmente se efectúa la comparación de la ejecución del presupuesto con la ejecución del POA de los años 2013, 2014 y 2015.

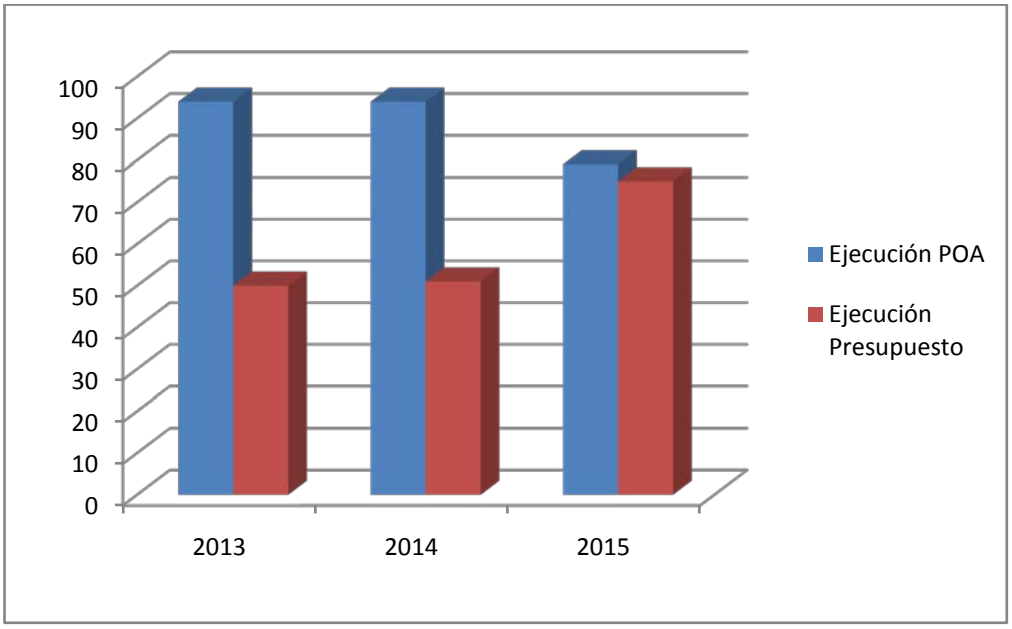


Figura 3.2.2.2. Ejecución del POA vs Ejecución Presupuestaria
Fuente: Unidad de Negocio Termoesmeraldas

Como se puede observar en el gráfico durante los años 2013 y 2014, se evidencia una ejecución del POA entre el 80 al 90 por ciento, lo que difiere con la ejecución del presupuesto, el cual se ejecuta de forma consolidada por debajo del 50%, obteniendo un despliegue a partir del año 2015, sin embargo no se refleja la relación que debe existir entre el presupuesto y la planificación.

Como parte de la revisión de la parte física de la información relacionada al POA, se pudo evidenciar que el control del POA, se realiza de forma independiente con la ejecución del presupuesto, el POA se lo registra en un software desarrollado por la Unidad de Negocio, mientras que el control del presupuesto, a partir del año 2013 se lo realiza en el sistema IFS.

El avance de las actividades POA la registran los usuarios, a través del aplicativo interno, sobre bases que no se pueden evidenciar, sino hasta la ejecución a través del registro de la factura.

Por tal razón al no estar relacionados los sistemas POA y Presupuesto, no se cuenta con información cien por ciento confiable y veraz, que permita obtener información coherente. Para la obtención de la ejecución del POA, en cuanto a procesos de compra, es necesario realizarlo de forma manual a través de la información proporcionada por presupuesto, proceso durante el cual se pueden generar diferencias.

3.2.3. Métodos de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria

Dentro de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, el proceso financiero actúa como administrador de la herramienta llamada presupuesto a través de la cual permite tanto al proceso principal (Producción) como a los de apoyo (Adquisiciones, Bodega, Talento Humano, Servicios Generales, Tesorería, Presupuesto, Contabilidad, Tecnología de Información, Planificación y Jurídico), ser los ejecutores directos del mismo.

Por lo tanto los avances de los indicadores y el cumplimiento de las metas propuestas dependen básicamente de la gestión que realicen sus ejecutores.

Se realizó la entrevista a los subgerentes y jefes de cada uno de los procesos tanto principales como de apoyo para analizar la gestión que se realiza en mejora de los indicadores presupuestarios.

La entrevista fue estructurada en función de tres aspectos como: el conocimiento, la aplicación y el seguimiento.

Como punto de partida y de referencia para constatar el grado de conocimiento de los entrevistados con respecto al tema de análisis, se realizaron preguntas sobre la definición de gestión, la influencia de la gestión en la ejecución presupuestaria, el manejo de los indicadores, la importancia de las metas, y el conocimiento de la filosofía empresarial. En función de estas interrogantes se realizó un resumen general obtenido de las respuestas proporcionadas por los entrevistados.

Frente a la interrogante planteada para conocer, que es gestión para cada uno de los entrevistados, se evidenció que la definición que tuvieron los entrevistados con respecto al término gestión de forma general y consensada, es que gestión es tramitar y hacer las acciones pertinentes en la conclusión de un trámite. Para el SUB_P_J_01, gestión es un conjunto de acciones encaminadas al logro de un objetivo, para el caso del SUB_F, gestión es tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas propuestas, para el SUB_J, consiste en la ejecución de acciones coordinadas cuya finalidad es el logro de un objetivo optimizando los recursos.

En respuesta a la forma cómo influye la gestión en la ejecución presupuestaria, para los entrevistados es directamente proporcional, manifestando que a mayor gestión realizada, los resultados de la ejecución presupuestaria serán mejores, de tal forma que permitan alcanzar la meta, el SUB_F, manifestó que es importante que cada una de las Subgerencias que administran cada uno de los procesos tengan conocimiento pleno de los planes proyectos y programas significativos y que tienen un grado de aportación en la ejecución del presupuesto, principalmente en el proceso de Producción.

Por otra parte el SUB_GO, indicó que es importante que las personas que forman parte de los mandos altos y medios en etapa de planificación, efectúen un monitoreo constante de las actividades planificadas en su área a fin de que gestionen el inicio, desarrollo y ejecución de las mismas. Por otra parte el SUB_P, expresó que la gestión no solo debe realizarse por parte del área ejecutora, sino principalmente de los procesos de apoyo, quienes son los llamados a brindar todo el soporte necesario al proceso principal para la conclusión de sus programas y proyectos.

Como parte fundamental de toda organización, está la filosofía empresarial, al despejar la interrogante sobre el conocimiento que tienen los entrevistados sobre la misma, se obtuvo que los subgerentes entrevistados aseguraron tener conocimiento pleno de la filosofía empresarial de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, teniendo claro en todo momento la importancia de que tanto la alta gerencia como su staff deben conocer, difundir y encaminar las acciones de los niveles inferiores hacia el cumplimiento de los objetivos que implica la filosofía empresarial de la Corporación CELEC EP.

Recabando las opiniones generadas por cada uno de los entrevistados se obtuvo que toda organización bien estructura debe tener una filosofía empresarial que le permita alcanzar sus metas planteadas, de esta forma la Corporación CELEC EP en todos los niveles tiene claro que, el cumplimiento de la metas tiene incidencia primordial en la generación de energía y que de esto depende la eficiencia de cada una de las centrales de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, por lo tanto el cumplimiento de lo programado evidenciado a través de sus indicadores demostrará

si se alcanzan o no los objetivos planteados y que tan cerca se está de llegar al sitial que la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP se ha propuesto llegar.

Con relación a las preguntas generadas para conocer el grado de aplicación de la gestión, se hicieron preguntas referentes a cómo se realiza la gestión y quién es el responsable de realizar el control de la gestión.

Al realizar la pregunta a los entrevistados, de cómo realizan la gestión para el cumplimiento de las metas, los Jefes de la SUB_P, aseguran que, al ser ellos los ejecutores operativos de llevar a cabo los procesos de compras planificados, manifestaron que realizan gestión en cada una de las instancias que se efectúan hasta llegar a la ejecución de la actividad presupuestaria, por otra parte las jefaturas de las Subgerencias de los procesos de apoyo, ejecutan actividades POA con presupuesto, cuya finalidad es la proporcionar la provisión de bienes y servicios para la generación de energía, alegando de esta forma que su gestión está en dar apoyo oportuno al proceso de producción.

En el mismo contexto el SUB_P, manifestó que su gestión se realiza a través de la aprobación oportuna de las solicitudes generadas en función de las necesidades de las áreas de producción, operación y mantenimiento, expresando que para cumplir con todo lo planificado, es necesario el apoyo oportuno de cada uno de los procesos que conforman la Unidad de Negocio, el cual no se realiza a cabalidad, sin embargo las SUB_A_J_02 y la SUB_F_J_02 manifiestan que existe una despreocupación y falta de gestión por parte del proceso de producción y de algunos procesos de apoyo en cumplir con lo planificado.

En cuanto a los controles tomados, la SUB_P, asegura que solicita la programación mensual de las actividades planificadas a ejecutar, verificando los tiempos y el avance de los procesos ejecutados de los meses anteriores, delegando a su vez a los niveles de jefatura de forma más detallada la designación de tareas específicas en cada actividad.

Con respecto a las demás jefaturas y subgerencias, el control de la gestión, está básicamente en el cumplimiento de las tareas diarias, principalmente aquellas que

son de carácter urgente y prioritario, alegando que cada funcionario conoce sus responsabilidades y el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Finalmente subgerencias como la SUB_F, SUB_GO y la SUB_A, realizan reuniones periódicas a fin de planificar, verificar, organizar y retroalimentar como se han ejecutado requerimientos específicos enfocados básicamente a temas como la elaboración del presupuesto, el flujo de caja, auditorías financieras, planificación, cartilla de costos, ejecución de procesos de compra, stock en bodega entre otros.

Referente a la interrogante, de quién debe llevar el control de los indicadores, todos los Subgerentes, indicaron que el control de los indicadores es responsabilidad de los jefes de área, sin embargo el SUB_F y el SUB_GO coincidieron en indicar que, si bien es cierto el control operativo lo llevan los jefes de área, la toma de decisiones y acciones de control en función de los resultados, es responsabilidad del Gerente y de los subgerentes.

Para finalizar con la entrevista, en la etapa C. Seguimiento, se realizaron preguntas relacionadas a conocer la forma en cómo se realiza el seguimiento para el inicio de procesos de compra, existe el soporte por parte de los procesos de apoyo, se les proporciona información relacionada al avance de las compras, ejecución del presupuesto y del POA.

Los jefes y Subgerentes de la Unidad indicaron que la SUB_F y la SUB_GO no proporcionan de manera periódica a los otros procesos, el avance de ejecución del presupuesto por actividades POA, a pesar que existe un aplicativo interno que proporciona el saldo de los comprometidos, como usuarios no cuentan con los porcentajes ejecutados y los saldos en cada una de las actividades POA, lo que no permite que exista un monitoreo frecuente como tal de los indicadores de las actividades presupuestarias. Cuando se necesitan los saldos, se solicita a la SUB_F, área de presupuesto los saldos de las actividades que están a cargo de cada proceso.

Por otra parte, el SUB_A manifestó que sus procesos están directamente relacionados con la ejecución de los pedidos de compras y requerimientos de stock de bodegas generados por los demás procesos, principalmente por producción, sin

embargo, al tener falencias en la planificación se generan re procesos que dificultan la ejecución de las compras, la planificación y el presupuesto.

Los SUB_F y SUB_GO, expresaron que las acciones de control que se toman, en su mayoría son correctivas y que la falta de análisis de los indicadores y desviaciones ocasiona que no se puedan prever situaciones que pueden ser corregidas con acciones preventivas, lo que indica que no se toman acciones para evitar que se generen malos resultados, sino que se corrige sobre la marcha los problemas como se van presentando.

Por otra parte el SUB_A_J_02 indicó que no se toman acciones preventivas ni de mejora continua, debido a la falta de tiempo y de cultura en cuanto a responsabilidad y compromiso, lo que genera desfases en el cumplimiento de la planificación y la ejecución del presupuesto.

El SUB_GO, indicó que la efectividad de las acciones de control, se verifican solo con el cambio en los resultados, lo cual coincide con lo expresado por la mayoría de los subgerentes y jefes, al indicar que un cambio en los resultados verifica su efectividad. Cabe mencionar que el SUB_F_J_01 acotó que su proceso toma como parte de las buenas prácticas aquellas acciones que resultan efectivas para corregir desviaciones.

Al ser el proceso financiero, el gestor de la herramienta presupuestaria y de gestionar las acciones de control, se aplicó una entrevista al subgerente financiero aplicando varios parámetros como el conocimiento, aplicación y el seguimiento y control.

De la interrogante sobre quién establece las metas de los indicadores de ejecución presupuestaria, el SUB_F, explicó que las metas son definidas por la Matriz de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, en función de los resultados obtenidos en el año anterior, sirviendo como base para alcanzar metas superiores a las alcanzadas.

El SUB_F, recalcó además que las metas deben analizarse no en función de los resultados obtenidos el año anterior, sino producto del análisis del escenario en el que se proyecta para la Unidad de Negocio, considerando aspectos, como la proyección de generación de energía, salida en vivo de las Centrales, ingreso de nuevos proyectos, años de elección política, estiaje y otros factores, tanto internos como externos que podrían afectar el alcance de la metas propuestas.

Las herramientas que utiliza la Unidad de Negocio Termoesmeraldas actualmente para el control del indicador de la ejecución presupuestaria son dos, el sistema financiero integrado IFS que se constituye una herramienta interna y el sistema de Gobierno por Resultados GPR, el cual es una herramienta externa que está bajo el manejo de entes reguladores externos del Estado.

La Corporación cuenta con un sistema financiero integrado IFS, mediante el cual se realiza la planificación como el presupuesto, manejando de esta forma el control de la ejecución. Adicionalmente se presenta de forma mensual un informe ejecutivo, en el cual se expresan los resultados, la gestión realizada por parte de la subgerencia financiera y un análisis de los resultados.

De igual forma se replican los resultados de los indicadores en el sistema de Gobierno por Resultados GPR, el cual permite proporcionar un control a nivel externo a través del cual otros entes de control pueden acceder a la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio y analizar el desempeño de la gestión.

Con respecto a cómo se efectúa el monitoreo de los indicadores de la ejecución presupuestaria, el SUB_F expresó que el monitoreo del indicador de ejecución presupuestaria es mensual, se obtienen los resultados del sistema integrado que maneja la Unidad de Negocio y se controla antes del cierre del período contable mensual que se ejecuten las actividades planificadas con presupuesto que son constantes, como el caso de los insumos de producción, nómina, servicios básicos, contribuciones mensuales, viáticos, reembolsos, consumos de bodega, seguros, intereses bancarios, tasas, impuestos, entre otros servicios de ejecución mensual.

A la pregunta realizada sobre si la SUB_F, informa a la Gerencia de Unidad, sobre los avances de la ejecución presupuestaria, se indicó que una vez realizado el cierre del período mensual se emite un informe ejecutivo dirigido al proceso de gestión organizacional, el cual es consolidado y enviado a la Gerencia de Unidad de forma mensual para su análisis y revisión conjuntamente con el staff de la Gerencia de Unidad.

En lo concerniente a las acciones de control que se toman cuando existen desviaciones, la SUB_F, supo manifestar que la Unidad de Negocio al ser una empresa certificada bajo los controles de las normas ISO, realiza auditorías internas de calidad, mediante las cuales se estipuló que al ser el indicador de la ejecución presupuestaria un indicador constante, al no cumplirse con las metas programadas se debe levantar una No Conformidad, lo que implica el análisis de causa y la toma de acciones de control que conlleven a mejorar el indicador y poder levantar la no conformidad.

El subgerente financiero, expresó de forma adicional que el resultado de los análisis ha evidenciado la falta de gestión y de cumplimiento de la planificación por parte de los ejecutores de las actividades planificadas, por lo tanto estas acciones no dependen exclusivamente de la Subgerencia Financiera, sino que compromete principalmente la participación del proceso principal que en este caso es el de Producción.

Otra de las interrogantes planteadas fue la de conocer si se verifica por parte de la SUB_F, la efectividad de las acciones de control que se han tomado cuando existen desviaciones, expresando que, la efectividad de las acciones se refleja en los resultados de los indicadores. En la mayoría de los casos la efectividad depende

principalmente de otros procesos y depende de la gestión que realice el proceso financiero ante los otros procesos para dar mejora a los indicadores.

El SUB_F, expresó que dentro de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas, no existe un procedimiento que documente las acciones que se deben realizar para la evaluación, seguimiento y el control del presupuesto, sin embargo como parte de la administración de la Gerencia de Unidad se establece la emisión de un informe económico mediante el cual se informa sobre la evolución mensual de la ejecución presupuestaria.

Los avances o la evolución de la ejecución presupuestaria se comunican a los niveles de subgerentes, sin embargo esta información está disponible para todo aquel que requiera conocer sus avances. Los saldos de las partidas es informada de manera constante a los usuarios ejecutores del presupuesto con la finalidad de iniciar procesos de compras, pero no a un nivel de informe que permita conocer la situación de avance de las actividades presupuestarias.

Dentro del proceso de recolección de la información se utilizó las fichas de observación, cuyo propósito fue la revisión de los métodos de control, evaluación y seguimiento utilizado en el proceso presupuestario de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

El proceso presupuestario de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas, hasta el año 2012, utilizaba como herramienta del control de ejecución presupuestaria el Microsoft Office Excel para el registro del compromiso y de la ejecución presupuestaria, así como todo tipo de reporte referente al presupuesto, para la emisión de los certificados presupuestarios se emitían documentos con un formato establecido y declarado en el sistema de gestión de calidad a través del Microsoft Office Word, a partir del año 2013, la Corporación emprende un plan piloto para iniciar sus operaciones presupuestarias desde una herramienta informática llamada Sistema Informático Financiero IFS, el cual proporciona el Módulo Presupuestario exclusivo para efectuar el proceso de ejecución presupuestaria, iniciando con la carga de las plantillas del presupuesto que sirven de base para la emisión de los certificados de disponibilidad presupuestaria.

La emisión de este certificado determina el compromiso de los valores emitidos, el cual efectiviza su ejecución en el momento del registro contable con el devengado del bien o del servicio, el sistema proporciona varios reportes para el control de errores de la información y para la presentación de las cédulas presupuestarias. Esta información puede ser obtenida por partidas presupuestarias y por centros de costos.

La herramienta informática no proporciona dentro de su módulo de presupuesto la generación del POA, permitiendo de esta forma que exista la interrelación sistemática entre el plan operativo anual POA y el presupuesto. De tal forma que la ejecución del POA se la efectúa de forma manual, considerando la información del presupuesto por partidas presupuestarias, más no por actividad POA.

Se evidencia la presentación de reportes en la herramienta Microsoft Office Excel, porque no es posible generarlos a través del sistema informático, de igual forma no es posible aún, relacionar en la herramienta el Plan Anual de Compras PAC con el presupuesto y la falta de acceso a través del sistema a la información por parte de los usuarios ejecutores directos de la gestión de la ejecución presupuestaria.

Se observó la existencia de evidencia en la cual, el proceso financiero solicita a los procesos ejecutores justificativos de aquellas actividades presupuestarias que no presentan ningún tipo de avance de compromiso y de ejecución, constatándose que sólo en el año 2015 existen correos electrónicos emitidos por el Subgerente Financiero, dirigidos a los jefes de procesos, administradores de contratos y requirentes, solicitando una justificación de las actividades pendientes tanto de compromiso como de ejecución presupuestaria.

Al no poder acceder los usuarios responsables de la ejecución de las actividades presupuestaria al sistema informático en línea, se consideró dentro de los aspectos observados a la Subgerencia Financiera la presentación de comunicaciones donde se informe el avance de las actividades presupuestarias a cada uno de los responsables, no encontrándose evidencia de las comunicaciones en ninguno de los años tomados como muestra.

Se revisaron los procedimientos presupuestarios financieros, evidenciando la falta de directrices relacionadas a la evaluación, seguimiento y control de la gestión en la ejecución presupuestaria que deba emprender el proceso financiero para mejorar sus indicadores.

En la revisión de los informes ejecutivos proporcionados por el proceso de Gestión Organizacional, se puedo evidenciar que los procesos a más del análisis de los resultados no presentan propuestas de acciones de mejoras o de medidas preventivas-correctivas.

En las reuniones de staff mantenidas en la gerencia de la unidad durante el año 2013 y 2014, se evidencia la emisión de un acta donde constan los compromisos a realizarse por parte de cada una de las subgerencias y/o jefaturas, pero estas reuniones no se efectúan de forma periódicas, evidenciándose en cada una de las actas que no existe un control ni seguimiento de los compromisos emitidos

En la revisión de las actas de las reuniones de staff del año 2015, se pudo evidenciar que las reuniones se realizaron de forma mensual, y que en cada acta existe un seguimiento de los compromisos generados en el acta anterior. Aquellos procesos

cuyos indicadores están marcados en rojo generaron una no conformidad a la cual se le adjunta un informe con un análisis de causas y la toma de acciones correctivas.

Se convocó a los funcionarios anteriormente entrevistados, quienes participaron de una reunión bajo el instrumento de investigación focus group, cuya finalidad fue la de contrastar lo expresado en cada una de las entrevistas, más lo observado permitiendo tener una idea más acertada sobre el problema a analizar.

Del desarrollo de la aplicación de los resultados del focus group, se determinó lo siguiente:

Se planteo la siguiente interrogante de discusión ante los funcionarios, de quien o quienes dependen los resultados de la ejecución presupuestaria dentro de la Unidad de Negocio.

Los funcionarios participantes, coincidieron en el hecho de que todos los procesos dentro de la cadena de valor son los responsables de la ejecución presupuestaria, pero que en un 80% los mayores ejecutores de los procesos de compra de bienes y servicios determinados para la realización de un proyecto o programa son los funcionarios del proceso de producción, lo cual comprende la operación y mantenimiento.

Por otra parte, una vez que se definió por los funcionarios participantes que el proceso de producción, es el mayor responsable de los resultados en la ejecución presupuestaria, se planteo la interrogante, sobre la preparación del personal de producción, operación y mantenimiento para llevar a cabo procesos de planificación e inicio de contrataciones de bienes y servicios.

De acuerdo a lo discutido por los funcionarios participantes, el SUB_GO acotó que existe personal de apoyo en las áreas de Adquisiciones y Planificación, así como también resaltó la existencia de personal capacitado dentro del área de producción, principalmente de la central Esmeralda I, el cual cuenta con más de 30 años de experiencia, tiempo durante el cual ha venido desempeñando su trabajo con mucha eficiencia. Sin embargo el SUB_F_J_01 señaló que si bien es cierto existe personal de apoyo y con experiencia, este no es suficiente debido a la cantidad de centrales que se maneja en la actualidad, cuyo personal es relativamente nuevo y con poca experiencia, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos tanto para el inicio de procesos, como para la ejecución de los mismos.

Po otra parte los SUB_P_J_01 y SUB_P_J_02 indicaron que el apoyo brindado por las áreas de los procesos de apoyo, no son suficientes, el personal de las centrales de Manta II, Miraflores, Jaramijó y Esmeraldas II es relativamente joven y nuevo, lo que genera errores constantes en la planificación y en las liquidaciones de contratos.

Adicional a lo indicado, el SUB_P, indicó que la falta de tiempo para dedicarse a actividades administrativas interfiere con el trabajo operativo, lo que se refleja en los resultados. Temas como la asignación de más de tres contratos a un mismo funcionario, demandando de su tiempo en el cumplimiento de sus actividades administrativas, descuidando su trabajo operativo o lo contrario. De esta forma se retrasa tanto el inicio de nuevos procesos como la culminación de los que se encuentran en proceso de liquidación.

Todos los funcionarios participantes, manifestaron que el tiempo estipulado para la planificación operativa, que por lo general oscila entre quince a veinte días, limita las posibilidades de desarrollar una buena planificación. Por otra parte la planificación de los costos y gastos se realiza bajo una proyección de ingresos no aprobada por al ARCONEL, lo que de hecho provoca muchos cambios con relación a las necesidades de la empresa, esto genera muchas reprogramaciones, y demoras en la ejecución de las actividades presupuestarias.

Los constantes ajustes a los cuales se deben adaptar las actividades planificadas, genera que una vez aprobada la proforma se generen modificaciones tanto a la planificación como al presupuesto. Se planifica con una base de proyección no aprobada, posteriormente una vez que el ARCONEL aprueba los costos, las actividades planificadas de administración, operación y mantenimiento deben ser ajustadas a estos costos aprobados, lo que cambia en muchas ocasiones totalmente la planificación operativa.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

A través de la discusión, se buscó comparar los resultados de la presente investigación, con los resultados obtenidos en estudios previos de similares variables, desarrollada fuera y dentro del Ecuador.

4.1. Análisis descriptivo de los objetivos y resultados de los estudios previos

Como punto de partida se realizó un recuento de las tesis de postgrado relacionadas con el presente tema de investigación, para lo cual se tomaron aspectos como el tema propuesto, los objetivos generales y específicos, los instrumentos aplicados para la recolección de la información y las conclusiones y recomendaciones realizadas luego del análisis de la información.

Asencio (2015), autora de la tesis "El presupuesto como instrumento de gestión financiera en la universidad de Guayaquil: período 2011-2012", se planteó como objetivo general, analizar el presupuesto de la Universidad de Guayaquil utilizando la información disponible, para demostrar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria y la importancia del presupuesto como herramienta de gestión financiera. Esta investigación parte con la revisión de las cifras económicas de la ejecución presupuestaria a fin de demostrar la importancia de la herramienta como parte de la gestión financiera, en el presente trabajo de investigación, lo que se buscó fue analizar la gestión realizada por parte de los ejecutores presupuestarios, la cual está incidiendo en los resultados presentados en sus indicadores financieros de gestión, más que el análisis de las cifras y su ejecución pretende revisar y analizar las acciones tomadas que incidieron e inciden en la obtención de éstos resultados.

El tipo de investigación aplicada por Asencio (2015), fue de tipo descriptiva, debido a que analizó la situación presupuestaria de la universidad de Guayaquil, lo que

difiere con el presente trabajo de investigación cuyo tipo de investigación fue la explicativa, la cual busca conocer las causas de un fenómeno o evento, en este caso el de la gestión frente a los resultados de la ejecución presupuestaria.

Los instrumentos utilizados por Asensio (2015), fueron la encuesta y la entrevista, aplicadas en función de los objetivos planteados. La encuesta fue direccionada a los estudiantes y docentes, con la finalidad de establecer la realidad presupuestaria de la Universidad percibida desde otro punto de vista, mientras que la entrevista fue direccionada a los funcionarios del área presupuestaria.

Para la aplicación de los instrumentos en el presente trabajo de investigación se utilizaron instrumentos como la entrevista, observación y focus group, los cuales estuvieron aplicados a los Jefes y Subgerentes de la Unidad de Negocio y cuya finalidad fue la de establecer el grado de conocimiento, aplicación y seguimiento de la gestión como importante en el resultado de la ejecución presupuestaria, que permita evidencia los métodos de seguimiento y control aplicados en la ejecución presupuestaria, en el caso de la observación permitió la recolección de información para analizar los resultados de las metas versus los indicadores de gestión de la ejecución presupuestaria, así como el análisis del cumplimiento del POA de los años 2013 al 2015.

Como resultado de la afirmación de la hipótesis planteada por parte de Asencio (2015), confirmó que en la Universidad de Guayaquil existe una inadecuada ejecución de la planeación presupuestaria, presentando de manera simultánea saldos presupuestarios al cierre de los períodos fiscales, recomendando de forma general la participación directa de todos los ejecutores del presupuesto, a fin de gestionar la conclusión de los planes y programas planificados, y de esta forma poder cumplir con el objetivo estratégico y la filosofía de la Universidad de Guayaquil.

Es importante mencionar que tanto en las conclusiones y recomendaciones realizadas por Asencio (2015), al igual que las obtenidas en el presente trabajo de investigación denotan la importancia de la gestión de los ejecutores del presupuesto que se expresa en los resultados de avance de ejecución del presupuesto.

Manzano (2014), previo a la obtención de su título de magister en Gerencia Financiera Empresarial, de la Universidad Técnica de Ambato, en el año 2014 desarrolló el tema "El sistema integrado de gestión financiera, en la generación de información confiable, oportuna e integrada en las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería en el GAD municipal del cantón Ventanas", sobre el cual se planteó como objetivo general estudiar de que manera el funcionamiento del Sistema de Gestión Financiera del Municipio de Ventanas, aplicados en la consecución, asignación y administración de recursos financieros, permiten la generación de información confiable para la toma de decisiones.

Con relación al tema de investigación, cabe mencionar que los procesos y los sistemas financieros, son herramientas básicas que contribuyen en el proceso de planificación, ejecución, seguimiento y control y toma de decisiones.

En la búsqueda del tipo de investigación aplicada por Manzano (2014), fue necesario considerar tres, la explicativa, descriptiva y correlacional. Explicativa porque busca las causas que genera un evento o fenómeno específico, descriptiva porque fue necesario describir la situación real del problema planteado y correlacional, porque la relación de la variables fue fundamental para conocer varias de las causas que genera el comportamiento de la otra.

El instrumento aplicado por Manzano (2014), fue la entrevista, la cual fue aplicada a los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería, como parte integral del proceso financiero, en contraparte el presente trabajo de investigación para conocer los métodos de seguimiento y control aplicó el instrumento de la entrevista y la observación documental. De esta forma se logró contrastar lo expresado en la entrevista por parte de los ejecutores del presupuesto y del Subgerente Financiero con relación a lo observado, estableciendo de esta forma si existen o no métodos de seguimiento y control en la gestión de la ejecución presupuestaria.

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la recogida de la información Manzano (2014) concluye que el sistema contable no es funcional, debido a las limitaciones para reconocer los hechos económicos, ocasionando graves problemas entre los subprocesos de presupuesto, contabilidad y tesorería, lo que dificulta realizar de manera continua y al final de cada ejercicio fiscal, las respectivas

evaluaciones a la gestión financiera y poder visualizar el cumplimiento de las metas y resultados.

Manzano (2014), expresa dentro de sus conclusiones que los procesos no se cumplen de acuerdo a lo planificado, debido a que no existe la interrelación entre los procesos que manejan otras áreas del sistema de la administración financiera, como compras, contrataciones, bodega, activos fijos, nómina y administración de bienes, lo cual no permite la entrega de información básica que requiere la ciudadanía de forma eficaz y eficiente.

Para Manzano (2014), la falta de interrelación de los procesos denota la mala planificación, tanto a corto y mediano plazo, reflejada en la reprogramación de la planificación y del presupuesto, sumado al poco control del compromiso y los insuficientes mecanismos de control de la ejecución presupuestaria, evidencian la falta de oportunidad, calidad, detalle y cobertura de la información financiera presupuestaria, requerida para analizar el avance y cumplimiento de los programas y proyectos.

Luego del análisis de las conclusiones y recomendaciones expresadas por Manzano (2014), se evidencio a través de la aplicación de la ficha de observación, la importancia de una herramienta informática integral que permita proporcionar información oportuna a las autoridades de la Corporación en la toma de decisiones y que proporcione a los ejecutores principales del presupuesto la información necesaria para gestionar el cumplimiento de sus planes y programas. Es así que hasta el año 2013 la elaboración del presupuesto, ejecución, seguimiento y control se lo realizaba a través de las herramientas del Microsoft Office Excel y Word, dificultando de esta forma la fluidez, eficiencia y eficacia de la información.

Previo a la obtención de título de magister en auditoria gubernamental de la Universidad Técnica de Ambato, Núñez (2015), desarrolló el tema de investigación, “La gestión pública y el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Quero”, estableciendo como objetivo general determinar la incidencia que tiene la gestión pública con el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Quero.

Como parte de los objetivos específicos, Núñez (2015) estableció el análisis del modelo de la gestión pública, las cuentas presupuestarias y las fuentes de financiamiento del GAD Santiago de Quero, para finalmente realizar la propuesta de un modelo de gestión pública eficiente en mejora de los indicadores financieros. Para el desarrollo de la presente investigación se establecieron objetivos específicos como la verificación de las metas versus los indicadores de gestión financiara, la verificación del cumplimiento del POA y constatar si existen métodos de control de seguimiento de la gestión en la ejecución presupuestaria.

El tipo de investigación aplicado por Núñez (2015), fue la descriptiva, porque coadyuvó a describir la realidad que enfrenta el GAD de Santiago de Quero, sin embargo dentro de su objetivo general especifica la determinación de la incidencia de la gestión pública en el presupuesto, con lo cual se tendría que aplicar también el tipo de investigación explicativa, cuya finalidad es conocer las causas de fenómeno o evento.

Para la toma de la información, Núñez (2015) aplicó instrumentos como la entrevista, encuesta y fichas de observación, a diferencia del presente trabajo de investigación se utilizaron encuestas, las cuales fueron dirigidas al personal del área financiera y administrativa, pudiendo aplicarse únicamente entrevistas, debido a que el número de personas a encuestar es específico y definido. Por otra parte en el presente trabajo de investigación se incluye la aplicación del focus group, como parte del proceso para confrontar las opiniones de los jefes y subgerentes con respecto a la importancia de la gestión, y su incidencia en la ejecución del presupuesto.

Resultado del análisis de la información recogida en el trabajo de investigación de Núñez (2015), se concluyó que la gestión pública se relaciona de forma negativa con el presupuesto, respecto a la generación de recursos de autogestión. Se puede evidenciar luego de la aplicación de los instrumentos, como influye una planificación deficiente y la falta de gestión en los resultados de los indicadores de ejecución presupuestaria, regulada a través de procedimientos que fortalezcan la gestión.

Prieto (2012), en su trabajo de investigación, previo a la obtención título de Doctor en Contabilidad y Finanzas, desarrolló el siguiente tema, influencia de la gestión del

presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) “caso: Lima, Junín y Ancash”

Como objetivo general Prieto (2012) se planteó demostrar cómo influye la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto, en las municipalidades de Lima, Junín y Ancash. Por otra parte el presente trabajo de investigación busca analizar la gestión que se desarrolla dentro de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas para la ejecución presupuestaria, dejando de lado el análisis de la calidad del gasto, el cual se podría incluir dentro de una nueva propuesta de investigación.

En el método de investigación aplicado, Prieto (2012) menciona la utilización de método descriptivo, porque mide cómo es y cómo se manifiesta el problema formulado y correlacional porque mide el grado de relación entre las variables propuestas, si bien es cierto los métodos aplicados por Prieto, podrían ser aplicados al presente estudio, se estableció que el más idóneo es el explicativo, porque permite conocer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos de estudio.

Los principales resultados obtenidos por Prieto (2012), determinaron que los indicadores no miden la calidad del gasto, sino solo el monto del gasto, constatando que la aplicación del presupuesto por resultados mejora la calidad del gasto público, cuya finalidad es la de favorecer los niveles de vida de la población, evidenciando que las decisiones del gasto público no son eficiente, ya que generalmente el gasto se centra en el gasto de capital y no en los gastos que mejoran la calidad de vida de la población. La relación con respecto al presente trabajo de investigación está en la importancia de la gestión y su incidencia en la ejecución del presupuesto.

Una vez revisado cada uno de los estudios previos, se determina la utilización de forma general de los instrumentos como la encuesta, la entrevista y la ficha de observación. Al comparar cada una de las conclusiones a la que se llegó luego del análisis de los resultados, los cuatro estudios coinciden que existe una deficiente planificación presupuestaria tanto a corto como a mediano plazo, sumado a la falta de apoyo que debe brindar la herramienta informática para efectuar el control y evaluación de los resultados que permitan proporcionar una visión clara de los indicadores de gestión.

Por otra parte en los cuatro estudios previos se hace mención a un aspecto importante en la ejecución presupuestaria, el cual afecta de forma directa en los resultados de los indicadores, evidenciando de esta forma que la falta de gestión por parte de los ejecutores del presupuesto, tiene una relación directamente proporcional en los índices de ejecución presupuestaria.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

Si bien se tiene claro el significado de gestión por parte de la alta gerencia y los niveles superiores, éste concepto solo es teórico más no práctico. Lo que se evidencia en la falta de seguimiento de los indicadores y la toma de acciones preventivas y correctivas definidas y concretas.

La planificación operativa es deficiente, el tiempo en el que debe cumplirse es muy corto, lo que no permite realizar un análisis adecuado a la realidad y a las condiciones de la Unidad de Negocio, lo que ocasiona que se copien las mismas actividades consideradas el año anterior y solo se incrementen o disminuyan los montos.

Los ejecutores de los procesos de compra en su etapa pre-contractual es el personal de producción, el cual sumado a su trabajo de campo, debe cumplir con el inicio de procesos y con la etapa en muchas ocasiones pre y post contractual, la cual a pesar de recibir el apoyo del proceso de adquisiciones no se abastece para cumplir con los tiempos estipulados en la planificación, ocasionando retraso en el cumplimiento de los planes y programas, y por ende en la ejecución presupuestaria.

Se evidencia que los niveles altos solo están cumpliendo con la presentación de los informes mensuales a la gerencia de la Unidad, sin embargo no están cumpliendo con la retroalimentación de los resultados en los indicadores hacia los niveles medios y bajos, generando falta de compromiso en el personal que debería estar involucrado y comprometido con el alcance de los objetivos y el logro de las metas de la

Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

Debe generarse una sinergia e interactuar de forma más frecuente la Matriz CELEC EP con sus Unidades de Negocio, se evidencia la toma de decisión sin un debido análisis, en el caso del planteamiento de las metas no se toma en consideración la situación actual de las Unidades de Negocio.

Se evidenció que durante los años 2013 al 2015 los procesos de planificación y presupuesto se realizan de forma aislada, elaborándose por separado y su posterior integración, la implementación del módulo presupuestario en el sistema IFS se realizó en el año 2013, realizándose las etapas de planificación, formulación, programación y ejecución en el sistema sin un enlace con la parte de la planificación operativa, esta falta de integración generó que no se cuente con información coherente, confiable y veraz. La integración entre los procesos de planificación y presupuesto, se realiza de forma manual, al igual que la presentación de información solicitada por matriz para reporte ante los organismos de control.

Se evidencia la falta de apoyo en los sistemas informáticos, la falta de reportes que proporcione información para el monitoreo de la información de forma mensual, así como para la generación de reportes solicitados por matriz y para la liquidación del presupuesto, lo que genera que informes como el cuadre entre contabilidad y presupuesto se realice de forma manual, así como la cédula de ejecución presupuestaria de ingresos y de cuentas por pagar.

Se evidencia la falta de procedimientos a nivel de corporación, que genere lineamientos claros y definidos en cuento a las fases de ejecución, clausura y liquidación presupuestaria. Si bien es cierto a partir del año 2015 la Matriz de la Corporación emite una Guía para resolución de casos especiales el sistema IFS, ésta no es lo suficientemente completa ni enmarca todas las fases del proceso presupuestario.

Se evidencia la falta de seguimiento y de gestión por parte del área financiera, en proporcionar información oportuna a cada uno de los procesos, principalmente al de operación, producción y mantenimiento, a fin de que estén informados de las

actividades presupuestarias comprometidas, ejecutadas y por comprometer y por ejecutar, de tal forma que se cumpla con la planificación y programación presupuestaria.

5.2 Propuestas

Se recomienda formar y destinar en cada central de la Unidad de Negocio una o dos personas con conocimientos en compras públicas que se dediquen a dar asistencia específica de apoyo al personal de operación, producción y mantenimiento, a fin de que se dediquen a tramitar los procesos de compra de bienes y servicios cumpliendo con la programación de lo planificado.

Se recomienda a la gerencia de la Unidad de Negocio, generar un mecanismo de control de administradores de contratos, que evite que se asignen de forma descontrolada la administración de contratos a una misma persona, de forma que el personal pueda cumplir con su trabajo operativo y con la correcta administración y la oportuna liquidación de los contratos asignados.

Se recomienda a la Subgerencia Financiera, solicitar ante su similar en la Matriz de la Corporación la implementación de reportes financieros presupuestarios que permitan un control adecuado de la información.

Se recomienda a la Subgerencia Financiera, proporcionar la información presupuestaria de compromiso y ejecución a cada uno de los procesos de la Unidad de Negocio, con la finalidad de que cuenten con información oportuna que facilite la ejecución de los procesos de compra de bienes y servicios.

Las áreas de presupuesto y gestión organizacional deben trabajar de manera conjunta en la realización de un mecanismo que mejore la planificación operativa y su ejecución, comprometiendo a la gerencia de la Unidad de Negocio para que brinde el apoyo en los resultados que se generen en la implantación de este mecanismo.

Se recomienda que la Gerencia de Unidad, el Subgerente de Gestión Organizacional y el Subgerente Financiero, soliciten a sus similares en la Matriz de la Corporación, se desarrolle en el Sistema Integrado Financiero IFS el módulo de Proyectos, que

relacione a los procesos de planificación y presupuesto, en todas sus fases, para de esta forma contar con información coherente en la planificación y ejecución operativa.

Se recomienda a la Gerencia de la Unidad de Negocio a más de analizar los resultados de los informes presentados por la Subgerencia Financiera de forma mensual, generar actas de compromiso definiendo plazos y responsables en el cumplimiento de acciones preventivas y correctivas de ser el caso, cuyo seguimiento, cumplimiento y resultado se analizará de forma continua.

Se recomienda a las jefaturas de los mandos altos la retroalimentación del análisis de los resultados de los indicadores ante el personal a su cargo, de igual forma el compromiso en el cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas planteadas en las reuniones de staff.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Giorgio Merli, 1997 Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España, "La Gestión Eficaz".

José Ramón Betancourt Tang, Gestión Estrategica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Porlamar 2002 3ra Edición.

Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Cesar Camisón, Sonia Cruz, Tomás González. Pearson Educación S.A. Madrid 2006

Luis Muñiz González, Como implementar un sistema de control de gestión, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2003.

Luis Muñiz, Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión, Editorial Profit, 2013, Barcelona

Luis Muñiz, Profit Editorial, Barcelona, 2009, Control Presupuestario Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto.

Administración Financiera Gubernamental, Editorial Copiar, María Gabriela Aldo et al. Córdoba, 2015.

Méndez Z, 2003, Aspectos conceptuales del Presupuesto público, Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mérida.

Kathy Mantilla, Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas, Editorial UOC, Barcelona, 2008.

Fernando París Roche, La planificación estratégica en las organizaciones deportivas, Editorial Paidotribo, Barcelona España, pag. 24, 2005.

Balestrini A, Mirian, Como se elabora el proyecto de Investigación, BL Consultores Asociados. Servicio Editorial, Caracas Venezuela, pag. 27, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1.- Cuestionario de Entrevista 1



ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SUBGERENTES Y JEFES DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS

La presente entrevista tiene la finalidad de establecer el grado de conocimiento, aplicación y seguimiento de la Gestión de los Jefes y Subgerentes de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas. Se garantiza que la información suministrada, será utilizada para analizar la gestión de la ejecución presupuestaria de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

A. CONOCIMIENTO

1.- ¿Qué es gestión para usted?

2.- ¿Cómo considera que influye la gestión en la ejecución presupuestaria?

3.- ¿Qué importancia tiene para usted, la ejecución del presupuesto de su proceso?

4.- ¿Qué incidencia tiene en la Unidad de Negocio el cumplimiento de las metas?

B. APLICACIÓN

5.- ¿Usted como jefe de área, de qué forma realiza gestión para el cumplimiento de las metas?

6.- ¿Quién considera usted dentro de la Unidad de Negocio que son los responsables para llevar el control de los indicadores?

C. SEGUIMIENTO

7.- ¿De qué forma realiza el seguimiento de las compras programadas en la planificación operativa?

8.- ¿Se brinda el soporte necesario por parte de los procesos de apoyo en lo concerniente al proceso pre-contractual?

9.- ¿Cuándo existen desviaciones, que acciones de control se toman para mejorar los resultados?

10.- ¿Una vez tomadas las acciones de control, ha verificado la efectividad?

ANEXO 2.- Cuestionario de Entrevista 2



ENTREVISTA DIRIGIDA AL SUBGERENTE FINANCIERO DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS

La presente entrevista tiene la finalidad de establecer el grado de conocimiento, aplicación y seguimiento que realiza el Subgerente Financiero, con respecto a la gestión en la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas. Se garantiza que la información suministrada, será utilizada para analizar la gestión de la ejecución presupuestaria de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

A. SEGUIMIENTO Y CONTROL

1.- ¿Cómo se establecen las metas para los indicadores de ejecución presupuestaria?

2.- ¿Herramientas que se utilizan para el control del indicador de ejecución presupuestaria?

3.- ¿Cómo se efectúa el monitoreo de los indicadores de la ejecución presupuestaria?

4.- ¿Se informa sobre los avances de la ejecución presupuestaria a la Gerencia de Unidad? ¿Con qué frecuencia y de qué forma?

5.- ¿Cuándo existen desviaciones entre las metas programadas y la ejecución, qué acciones de control se efectúan?

6.- ¿Una vez tomadas las acciones de control, ha verificado la efectividad?

7.- ¿Se encuentra documentado a través de un procedimiento o instructivo todo lo concerniente a la evaluación, seguimiento y control de la EP?

8.- ¿A qué nivel se comunican los avances de la Ejecución Presupuestaria? ¿Por qué?

ANEXO 3.- Cuestionario para Focus Group



CUESTIONARIO DE EJECUCIÓN EN EL FOCUS GROUP, APLICARSE A LOS JEFES, SUBGERENTES Y GERENTE DE LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS.

El presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información relacionada con la planificación operativa y ejecución del presupuesto en la Unidad de Negocio Termoesmeraldas. Se garantiza que la información suministrada, será utilizada para analizar la gestión de la ejecución presupuestaria de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP Unidad de Negocio Termoesmeraldas.

1.- ¿Las subgerencias trasmiten la información de los resultados obtenidos de los indicadores de ejecución presupuestaria a los niveles medios y bajos?

2.- ¿Qué tipo de acciones correctivas o preventivas se están tomando en base a los resultados obtenidos por parte de la gerencia de Unidad y su staff?

3.- ¿Existe la ayuda por parte de los procesos de apoyo en la ejecución de los procesos de compra definidos para el cumplimiento de un plan o programa?

4.- ¿El personal de producción está capacitado y cuenta con el tiempo necesario para cumplir con los compromisos de inicio de procesos de compra y liquidación de contratos?

5.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la planificación operativa y levantamiento del presupuesto dentro de la Unidad de Negocio?

6.- ¿Explique las razones fundamentales del por qué no cumple con la planificación del presupuesto al 100%?

7.- ¿Existen sistemas informáticos de apoyo para la planificación operativa? ¿Considera que son eficientes?

ANEXO 4.- Ficha de Observación Documental

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN ESMERALDAS

FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

Proceso:
Área: Gerencia de Unidad Negocio
Cargo Responsable: Gerente
Objetivo: Verificar los metos de evaluación, control y seguimiento de los resultados de los indicadores financieros de ejecución presupuestaria

Nº	PARÁMETROS EVALUADOS	CRITERIOS																				Puntaje
		Aplicación				Cumplimiento				Control				Interrelación				Comunicación				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Verificar la existencia de actas de compromiso de acciones correctivas y/o preventivas ante los resultados de los indicares de ejecución presupuestaria																					
2	Verificar control en la designación de administradores de contratos																					

1 Cumple
2 Cumple de forma parcial
3 Cumple de forma regular
4 No cumple

ANEXO 5.- Ficha Observación proceso Financiero

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN ESMERALDAS

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso: Financiero-Gestión Organizacional
Área: Presupuesto-Planificación
Cargo Responsable: Subgerente Financiero - Subgerente Gestión Organizacional
Objetivo: Verificar el grado de gestión en la ejecución presupuestaria de la Unidad de Negocio Termoesmeraldas

Nº	PARÁMETROS EVALUADOS	CRITERIOS																				PUNTUAJE
		Grado de cumplimiento				En que medida se aplica el control				Grado de interrelacion de procesos				Efectividad en la comunicación				Eficiencia en la gestión				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Relación de las metas vs los indicadores de gestión de la ejecucion presupuestaria de los años 2013 al 2015																					
2	Cunplimiento del POA																					
3	Revisión de las Cédulas Presupuestarias																					
4	Utilidad de las herramientas utilizadas para la ejecución presupuestaria																					
5	Verificar la existencia de comunicados enviados a los jefes de procesos, solicitando los justificativos de actividades que no presentan ningun tipo de avance de compromiso presupuestario																					
6	Verificar la existencia de comunicados enviados a los jefes de procesos, solicitando los jusficativos de actividades POA-presupuestarias que no presentan ningun tipo de avance de ejecucion presupuestaria																					
7	Verificar la existencia de comunicaciones realizadas al personal, sobre los avances de ejecución presupuestaria a los responsables de las actividades presupuestarias																					
8	Verificar si en los procedimientos o instructivos financieros-presupuestario constan lineamientos para la aplicación de la gestión, en la instancias de control, seguimiento y evaluación.																					

1 Cumple
2 Cumple de forma parcial
3 Cumple de forma regular
4 No cumple

ANEXO 6.- Acta de Validación 1

ACTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

ESPECIALISTA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Quien suscribe LAURA CECIBELL VASQUEZ PORTOCARREO, de cedula de identidad Nº 0801619024, mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos del trabajo de investigación de tesis de postgrado "ANÁLISIS DE LA GESTION EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA EN LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS CELEC EP", cuyo autor es TOLEDO GÓMEZ YAHAIRA ALEXANDRA, titular de la cedula de identidad Nº 0802193789, aspirante al título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, expreso que reúnen los requisitos necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de la parte interesada a los 20 días del mes de Octubre del 2016.

Atentamente,



Mgt. Laura Cecibell Vázquez Portocarrero

C.I. 0801619024

ANEXO 7.- Acta de Validación 2

ACTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

CONSTANCIA DE APROBACION

ESPECIALISTA EN PLANEACION ESTRATÉGICA

Quien suscribe OSCAR ALEXANDER VEGA GUTIERREZ, de cedula de identidad Nº 0801183583, mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos del trabajo de investigación de tesis de postgrado "ANALISIS DE LA GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS CELEC EP", cuyo autor es TOLEDO GÓMEZ YAHAIRA ALEXANDRA, titular de la cedula de identidad Nº 0802193789, aspirante al título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, expreso que reúnen los requisitos necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de la parte interesada a los 20 días del mes de Octubre del 2016.

Atentamente,



Mgt. Oscar Alexander Vega Gutiérrez
C.I. 0801183583

ANEXO 8.- Acta Validación 3

ACTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

CONSTANCIA DE APROBACION

ESPECIALISTA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Quien suscribe ALMEIDA CLAVIJO WALTER EDUARDO, de cedula de identidad Nº 1707757694, mediante la presente hago constar que los instrumentos de recolección de datos del trabajo de investigación de tesis de postgrado "ANALISIS DE LA GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO TERMOESMERALDAS CELEC EP", cuyo autor es TOLEDO GÓMEZ YAHAIRA ALEXANDRA, titular de la cedula de identidad Nº 0802193789, aspirante al título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, expreso que reúnen los requisitos necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de la parte interesada a los 20 días del mes de Octubre del 2016.

Atentamente,



Mgt. Walter Eduardo Almeida Clavijo
C.I. 1707757694