UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, MODALIDAD: ESTUDIO DE CASO

TEMA:

"Análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo, en el año 2024."

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, CPA

Línea de investigación: Gestión, producción, proactividad, innovación y desarrollo socio económico.

AUTORES:

Yomayra Nayeli Achiña Guzmán

Jonathan David Tabango Maldonado

DIRECTOR:

Paúl Alexander Toro Echeverría

Ibarra – Ecuador 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En el cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Achiña Guzmán Yomayra Nayeli Tabango Maldonado Jonathan David

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo, en el año 2024"
AUTORES:	Achiña Guzmán Yomayra Nayeli Tabango Maldonado Jonathan David
FECHA:	14 de julio del 2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
CARRERA/PROGRAMA:	[redacted] **GRADO** ☐ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, CPA
DIRECTOR:	Mgs. Paúl Alexander Toro Echeverría
ASESORA:	Mgs. Sandra Mercedes Guevara López

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de esta y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 14 días, del mes de julio del 2026

Los autores:

Validar únicamente en FirmaEC.
Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
YOMAYRA NAYELI
ACHIÑA GUZMAN
ACHIÑA GOZMAN

Firma:……

Achiña Guzmán Yomayra Nayeli

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
JONATHAN DAVID
TABANGO MALDONADO

Firma:……

Tabango Maldonado Jonathan David

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 14 de julio de 2026.

Paúl Alexander Toro Echeverría

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Firmado electrónicamente por:
PAUL ALEXANDER TORO ECHEVERRIA
Validar únicamente con FirmaEC:
0400610762

(f) ……

PAÚL ALEXANDER TORO ECHEVERRÍA

C. C.: 040061076-2

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular Análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo, en el año 2024 elaborado por Yomayra Nayeli Achiña Guzmán y Jonathan David Tabango Maldonado, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

Firmado electrónicamente por:
PAUL ALEXANDER TORO ECHEVERRIA
Validar únicamente con FirmaEC:
0400610762

(f): …….

Mcs. Paúl Alexander Toro Echeverría

C. C.: 040061076-2

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
SANDRA MERCEDES GUEVARA LOPEZ

(f): …….

Mcs. Sandra Mercedes Guevara López

C. C. 1002541389

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a **Dios**, por ser mi guía, luz y compañero en cada uno de mis días. Creo firmemente que fue el primer Ser en creer en mí y en mis capacidades.

A mi **Daniel**, quien con su llegada transformó mi vida y me permitió descubrir mi potencial. Has sido una fuente constante de motivación, superación e inspiración personal. Todo lo que soy hoy y todo lo que aún sueño con llegar a ser, lleva una parte de ti. Gracias por llegar a mi vida y darle un nuevo sentido.

A mis padres**, Neptali Achiña** y **Mercedes Guzmán**, a quienes les debo una gratitud infinita. Gracias por su amor incondicional, por cada sacrificio silencioso y por confiar en mí incluso cuando el camino parecía difícil. Ustedes me enseñaron el valor del esfuerzo, la humildad y el trabajo. Han sido mi inspiración y mi mayor fortaleza durante todo este proceso.

A mis queridos hermanos, **Jessica, Alex, Jordy y Natali** gracias por su cariño y por acompañarme en cada etapa de mi vida.

A mis amigos y a todas las personas que, con sus palabras de aliento, motivación y momentos compartidos, hicieron de esta etapa más llevadera.

Finalmente, me lo dedico a **mí**, por no darme por vencida ante las adversidades y por mantener convicción de seguir avanzando, incluso cuando la vida presentó retos que me obligaron a crecer y aprender en cada etapa.

Yomayra Nayeli Achiña Guzmán

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado, en primer lugar, a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación personal y profesional. A ellos les debo el apoyo incondicional, la motivación constante y la confianza que siempre depositaron en mí para continuar adelante incluso en los momentos más desafiantes. Sus consejos, valores y enseñanzas han sido una guía permanente en este camino académico, permitiéndome mantener firme el propósito de culminar esta importante etapa de mi vida.

De manera especial, dedico este logro a mis compañeros de carrera, con quienes compartí innumerables experiencias, aprendizajes, desafíos y momentos que marcaron significativamente mi formación universitaria. Cada trabajo en equipo, cada jornada de estudio y cada esfuerzo compartido contribuyó no solo al crecimiento académico, sino también al fortalecimiento de la amistad, el compañerismo y la colaboración que caracterizaron nuestro recorrido universitario.

Finalmente, dedico este trabajo a todas aquellas personas que creyeron en mí, que con sus palabras de aliento, motivación y respaldo contribuyeron a que este proyecto se convierta en una realidad. Cada gesto de apoyo, cada consejo y cada muestra de confianza fueron elementos clave para mantener la perseverancia y el compromiso durante todo el proceso de investigación.

Jonathan David Tabango Maldonado

AGRADECIMIENTO

Nosotros, Yomayra y Jonathan, agradecemos en primer lugar a Dios por brindarnos la sabiduría, perseverancia y la oportunidad de culminar esta etapa tan importante en nuestra formación académica.

A la Universidad Técnica del Norte (UTN), por abrirnos las puertas y permitirnos formarnos académicamente, brindándonos conocimientos, experiencias y herramientas para nuestro desarrollo.

Al GAD Municipio del cantón Otavalo, por la apertura, colaboración y facilidades proporcionadas para ejecución de este trabajo investigativo.

A nuestros docentes, con especial gratitud al Msg. Paúl Toro, Mgs. Sandra Guevara y Mgs. Pablo Báez, por su orientación, conocimiento y acompañamiento durante este proceso, contribuyendo significativamente en nuestra formación académica.

De manera especial, a nuestros amigos y compañeros por su apoyo, motivación y por cada experiencia a lo largo de este camino.

Finalmente, agradecemos a todas las personas y familiares que, de una u otra manera, aportaron con su apoyo y confianza a lo largo de todo este proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analiza la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Otavalo durante el año 2024, partiendo del hecho que la adecuada gestión del presupuesto constituye elemento fundamental para garantizar la eficiencia del gasto y el cumplimiento de objetivos institucionales orientados al bienestar social. En el contexto de la administración pública ecuatoriana, la ejecución presupuestaria permite evaluar los recursos asignados transformados en bienes, servicios y obras en beneficio de la población; sin embargo, factores como: administrativos, técnicos y de coordinación institucional pueden afectar su cumplimiento oportuno. En este sentido, el objetivo general del estudio fue analizar la ejecución presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo, lo que permite en un futuro contribuir a mejorar la ejecución presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo, en particular, del grupo de inversión, a fin de garantizar mejores resultados sociales. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto: descriptivo y analítico, mediante la revisión documental presupuestaria, normativa e institucionales, complementada con el análisis de indicadores de ejecución y la evaluación de los procesos relacionados con el ciclo presupuestario. Estos resultados sustentaron la formulación de la propuesta orientada a evidenciar limitaciones existentes en la planificación, seguimiento y coordinación entre las áreas responsables de la gestión presupuestaria lo que desencadena retrasos en la ejecución de proyectos de inversión y afecta a los niveles de cumplimiento. A partir de estos hallazgos, se plantean acciones orientadas a fortalecer los mecanismos de control, mejorar los procesos de planificación y optimizar la articulación institucional para mejorar la eficiencia en la ejecución del presupuesto municipal.

Palabras Claves: ejecución, presupuesto, gestión, inversión, planificación, institucional

ABSTRACT

This research paper analyzes the budget execution of the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Otavalo canton during the year 2024, starting from the fact that proper budget management is a fundamental element to ensure the efficiency of spending and the achievement of institutional objectives aimed at social welfare. In the context of Ecuadorian public administration, budget execution allows for evaluating the allocated resources transformed into goods, services, and works for the benefit of the population; however, factors such as administrative, technical, and institutional coordination can affect its timely fulfillment. In this regard, the general objective of the study was to propose technical and administrative actions that contribute to improving the budget execution of the Municipal Autonomous Government of Otavalo, particularly of the investment group, in order to guarantee better social results. Methodologically, the research was developed under a descriptive and analytical approach, through the review of budgetary, regulatory, and institutional documents, complemented by the analysis of execution indicators and the evaluation of processes related to the budgetary cycle. The results show existing limitations in planning, monitoring, and coordination among the areas responsible for budget management, which trigger delays in the execution of investment projects and affect compliance levels. Based on these findings, actions are proposed aimed at strengthening control mechanisms, improving planning processes, and optimizing institutional coordination to enhance the efficiency in the execution of the municipal budget.

Keywords: execution, budget, management, investment, planning, institutional.

LISTA DE SIGLAS

BDE: Banco de Desarrollo del Ecuador

CGE: Contraloría General del Estado

COOTAD: Código Orgánico de Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización.

COPLAFIP: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

GG: Gobierno General

IAEN: Instituto de Altos Estudios Nacionales

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ISSFA: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

ISSPOL: Instituto de Seguridad Social de la Policía

PAC: Plan Anual de Contratación

PDOT: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

PGE: Procuraduría General del Estado

POA: Plan Operativo Anual

SERCOP: Servicio Nacional de Contratación Pública

SNFP: Sistema Nacional de Finanzas Públicas

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ANEXOS 1
INTRODUCCIÓN 1
1.1. Problema de investigación 1
1.2. Justificación 6
1.3. Objetivos 7
1.3.1. General 7
1.3.2. Específicos 8
1.3.3. Preguntas de investigación 8
CAPÍTULO I 9
MARCO TEÓRICO 9
1.1. Introducción 9
1.2. El sector público 9
1.3. Finanzas públicas 11
1.4. Marco normativo y legal 12
1.5. Planificación 13
1.6. Presupuesto público 14
1.7. Fases del presupuesto público 15
1.8. Principios presupuestarios 15
1.9. Ciclo presupuestario 16
1.10. Ejecución presupuestaria 19
1.11. Etapas del gasto público 20
1.12. Resultados presupuestarios 21
1.13. Análisis presupuestarios, indicadores presupuestarios 21
1.14. Estructura administrativa y funcional de los GAD 22
1.15. La contratación pública y su relación con la ejecución presupuestaria 23

1.16. El control interno 24
CAPITULO II 27
MATERIALES Y MÉTODOS 27
2.1. Tipo de investigación 27
2.2. Técnicas e instrumentos de investigación 28
2.3. Pregunta de investigación 28
2.4. Matriz de operacionalización de variables 30
2.5. Participantes 31
2.6. Procedimiento y análisis de datos 32
CAPÍTULO III 34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 34
3.1. Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas 34
3.2. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas 45
3.3. Análisis e interpretación de los resultados de la revisión documental 61
3.4. Discusión de resultados 91
3.5. Propuesta 93
CAPÍTULO IV Conclusiones y recomendaciones 97
Conclusiones 97
Recomendaciones 98
Referencias Bibliográficas 100
Anexos 109
Anexo 1. Entrevistas realizadas a los directivos del GAD de Otavalo 109
Anexo 2. Formato aplicado a las encuestas. 113
Anexo 3. Matriz de revisión documental 118
Anexo 4. Matriz de sistematización de información 119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición del SPNF 10
Tabla 2. Etapas del ciclo presupuestario 17
Tabla 3. Clasificación presupuestaria Ingresos 18
Tabla 4. Clasificación presupuestaria gastos 19
Tabla 5. *Matriz de operacionalización de variables* 30
Tabla 6. Muestra estimada a conveniencia 32
Tabla 7. Resumen entrevistas realizadas 40
Tabla 8. Matriz de respuestas de encuestas 45
Tabla 9. Pregunta 1. La programación presupuestaria anual es comunicada de manera clara al personal del área. 48
Tabla 10. Pregunta 2. Se cuenta con lineamientos y criterios técnicos suficientes para elaborar y ejecutar el presupuesto. 48
Tabla 11. Pregunta 3. Las asignaciones presupuestarias son suficientes para cumplir con las actividades programadas. 49
Tabla 12. Pregunta 4. La ejecución presupuestaria se ve afectada por retrasos administrativos internos. 50
Tabla 13. Pregunta 5. Considera que la ejecución de gastos de inversión es más compleja que la de gastos corrientes. 51
Tabla 14. Pregunta 6. La ejecución presupuestaria del 2024 se vio afectada por procesos de contratación pública. 52
Tabla 15. Pregunta 7. Las diferentes unidades del GAD trabajan coordinadamente para ejecutar el presupuesto 53
Tabla 16. Pregunta 8. Existen dificultades para coordinar actividades con áreas técnicas y operativas 53
Tabla 17. Pregunta 9. La comunicación con la unidad de Planificación contribuye al cumplimiento de metas presupuestarias. 54
Tabla 18. Pregunta 10. El sistema informático que utiliza el GAD facilita el registro de la ejecución presupuestaria. 55
Tabla 19. Pregunta 11. El personal ha recibido la capacitación necesaria para manejar los sistemas informáticos. 55

Tabla 20. Pregunta 12. Los mecanismos de control interno ayudan a prevenir errores o retrasos en los registros financieros. 57
Tabla 21. Pregunta 13. El seguimiento a la ejecución presupuestaria es realizado de manera periódica. 57
Tabla 22. Pregunta 14. La documentación requerida para justificar gastos es revisada adecuadamente antes de su trámite. 58
Tabla 23. Pregunta 15. Considera que el GAD Municipal cumplió con una ejecución presupuestaria eficiente en 2024. 59
Tabla 24. Pregunta 16. Es necesario mejorar los procesos internos para lograr una ejecución presupuestaria más eficiente. 60
Tabla 25. Asignación Presupuestaria GAD Otavalo 2024 62
Tabla 26. Composición de los ingresos del presupuesto GAD 2024 62
Tabla 27. Composición de Ingresos Corrientes - Asignación - Reformas - Codificado 63
Tabla 28. Composición de Ingresos de Capital- Asignación - Reformas - Codificado 64
Tabla 29. Composición de Ingresos de financiamiento- Asignación - Reformas - Codificado .. 65
Tabla 30. Composición de los Ingresos No Tributarios 65
Tabla 31. Composición de los Gastos del Presupuesto 67
Tabla 32. Composición de Gastos Corrientes 67
Tabla 33. Composición de Gastos de Inversión 68
Tabla 34. Proyectos Sociales Codificados GAD Otavalo 2024 69
Tabla 35. Composición Gastos de Capital 69
Tabla 36. Composición de los créditos por pagar 70
Tabla 37. Recaudación y Devengo de Ingresos 2024 71
Tabla 38. Recaudación y devengo de los ingresos corrientes 2024 72
Tabla 39. Eficiencia codificado, recaudado, devengado ingresos corrientes 2024 73
Tabla 40. Recaudación y devengo de los ingresos de capital 2024 74
Tabla 41. Eficiencia codificado, recaudado, devengado ingresos de capital 2024 74
Tabla 42. Recaudación y Devengo de los Ingresos de Financiamiento 2024 75
Tabla 43. Eficiencia codificado, recaudado, devengado ingresos de financiamiento 2024 76
Tabla 44. Comprometido y devengado - gastos 2024 76
Tabla 45. Comprometido y devengo - gastos 2024 78

Tabla 46. Eficacia codificado, comprometido y devengado -gastos corrientes 2024 79
Tabla 47. Ejecución presupuestaria gad municipal de otavalo 2024, por grupo 80
Tabla 48. Comprometido, devengado - gastos de inversión 2024 80
Tabla 49. Estado de los proyectos adjudicados al 2024 81
Tabla 50. Proyectos de inversión devengados 2024 82
Tabla 51. Eficacia comprometido - devengado gastos 2024 83
Tabla 52. Comprometido, devengado - gastos de capital 2024 84
Tabla 53. Eficacia codificado, comprometido, devengado - gastos de capital 2024 85
Tabla 54. Eficacia gastos 2024 - GAD Otavalo 86
Tabla 55. Comprometido y devengado grupos prioritarios 2024 86
Tabla 56. Proyectos sociales de grupos prioritarios 87
Tabla 57. Determinación déficit - superávit del periodo 2024 91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas 3

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.Entrevistas realizadas a los directivos del Gobierno provincial de Otavalo 109

Anexo 2.Formato aplicado a las encuestas 113

Anexo 3.Matriz de revisión documental..... 118

Anexo 4.Matriz de sistematización de información 119

INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Problemática por investigar

La ejecución presupuestaria es un proceso esencial en la gestión pública, ya que permite transformar los planes y políticas gubernamentales en acciones concretas que impacten directamente en el bienestar de la ciudadanía. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, el presupuesto anual es una herramienta clave para financiar proyectos de infraestructura, servicios públicos y programas sociales que buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

No obstante, entre la planificación y ejecución presupuestaria pueden presentarse diversas limitaciones y desviaciones. Entre ellas se encuentran retrasos en los desembolsos, subejecución de recursos, faltas en la priorización de proyectos, falta de capacidad operativa, escasa articulación entre unidades administrativas, o incluso dificultades en los procesos de contratación pública. Estas brechas no solo afectan la eficiencia de la gestión, sino que también generan impactos negativos en la percepción ciudadana sobre la administración local, debilitando la confianza pública y la gobernanza.

Estos problemas tienen impacto financiero y operativo dentro del gobierno municipal, y también generan consecuencias sociales y políticas. Cuando los proyectos no se ejecutan según lo previsto, o cuando los recursos no son bien utilizados, se pierde la oportunidad de atender necesidades urgentes de la población, como el acceso a agua potable, el mejoramiento vial, la recolección de residuos o el desarrollo de espacios comunitarios. Esta situación alimenta el descontento ciudadano, erosiona la confianza en las autoridades locales y debilita los principios de transparencia y rendición de cuentas que deberían regir la gestión pública.

1.1.2. Formulación del problema de investigación

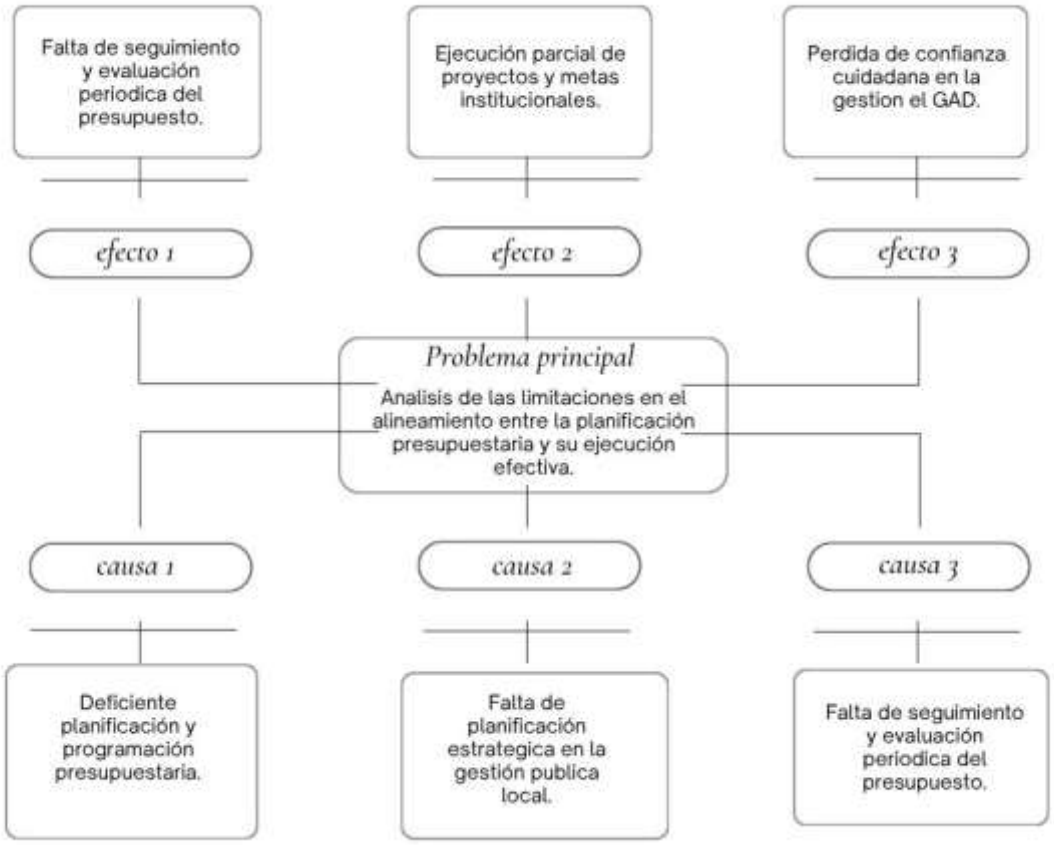
En el caso específico del cantón Otavalo, se observaron antecedentes de baja ejecución presupuestaria en ejercicios fiscales anteriores, como lo fue en el año, 2022, que tuvo un 68.79 %, y en el 2023 que llego al porcentaje del 78,56%, lo que planteó la necesidad urgente de examinar cómo se están utilizando los recursos en el año 2024 (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, 2024). Resulta indispensable conocer si se estaban cumpliendo las metas físicas y financieras establecidas, si se respetaban los criterios de eficiencia y eficacia en la administración de los fondos públicos, y si existieron desviaciones significativas entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado.

La presente investigación se enfocó en el análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo, correspondiente al ejercicio fiscal 2024 y abordó los componentes de ingresos y gastos del presupuesto institucional, considerando tanto el cumplimiento financiero como el avance físico de las metas programadas. Se analizaron posibles diferencias o ajustes respecto a lo planificado, en un enfoque técnico y propositivo. La información utilizada procedió de fuentes oficiales del GAD y otras instancias pertinentes, comprendiendo todo el periodo 2024 como alcance de estudio.

En el siguiente gráfico se presenta el árbol de problemas que refleja las principales limitaciones en el alineamiento entre la planificación presupuestaria y en su ejecución efectiva en el ámbito institucional. Este esquema permitió identificar las causas raíz del problema central, así como los efectos que se generaron a partir de dicha problemática, facilitando el análisis para la toma de decisiones orientadas a la mejora de la gestión administrativa y mejora.

Figura 1

Árbol de problemas



Nota. Diagnóstico de las principales causas y efectos del problema central. Elaboración propia, por Y. Achiña

Antecedentes

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo es una institución pública de carácter autónomo, cuya función principal es planificar, organizar y ejecutar políticas, programas y proyectos orientados al desarrollo económico, social, ambiental y cultural del cantón. En cumplimiento de lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el GAD Municipal tiene la responsabilidad de administrar los recursos públicos

con eficiencia, equidad y transparencia, garantizando la prestación de servicios básicos, la gestión del ordenamiento territorial y la promoción del bienestar colectivo.

Otavalo es uno de los cantones pertenecientes a la provincia de Imbabura, reconocido por su riqueza cultural, diversidad étnica y potencial turístico. En este contexto, el GAD Municipal cumple un rol fundamental en la planificación estratégica del desarrollo local, la inversión en infraestructura urbana y rural, así como el fortalecimiento de la participación ciudadana. La institución cuenta con una estructura administrativa organizada en direcciones, departamentos y unidades técnicas, encargadas de ejecutar las competencias asignadas en ámbitos como obras públicas, ambiente, desarrollo económico, planificación, cultura y finanzas, entre otros.

En términos presupuestarios, el GAD elabora anualmente su presupuesto institucional en función de su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) y su Plan Operativo Anual (POA). Este proceso debe ser participativo, técnico y transparente, con el objetivo de orientar el uso de los recursos hacia la atención de las principales necesidades del cantón.

La correcta ejecución del presupuesto constituye una herramienta esencial para la gestión pública eficiente y transparente. Las variaciones que pudieran registrarse entre los programado y lo ejecutado deben ser comprendidas en su contexto, considerando factores técnicos, administrativos y operativos. Este estudio, por tanto, buscó aportar un enfoque constructivo y analítico, con el propósito de generar recomendaciones que contribuyen a mejorar la planificación, fortalecer la toma de decisiones y consolidar una gestión orientada a resultados.

La ejecución presupuestaria es un componente esencial de la gestión pública, pues determina el grado en que los recursos asignados logran traducirse en bienes, servicios y resultados concretos para la ciudadanía. En este contexto, diversos estudios nacionales e internacionales han

abordado la problemática de la subejecución presupuestaria y la baja eficiencia del gasto en los gobiernos locales, particularmente en América Latina y en Ecuador. Por ejemplo, investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (2020) señalaron que, la ineficiencia en la ejecución del gasto público limitó la capacidad de los gobiernos locales para generar impactos positivos y sostenibles. Asimismo, uno de los marcos teóricos relevantes fue la gestión pública orientada a resultados, planteó que toda acción administrativa debe enfocarse no solo en la asignación de recursos, sino en el cumplimiento efectivo de metas, tiempos y calidad del gasto. Esta visión está alineada con los principios del Nuevo Modelo de Gestión Pública (New Public Management), que buscó introducir en la administración pública elementos de planificación estratégica, evaluación de desempeño y control de resultados.

En Ecuador, estudios de la Contraloría General del Estado, el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) y organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han revelado irregularidades con concentraciones de gasto en el segundo semestre del año y bajos niveles de ejecución global. Estas prácticas se asociaron con las debilidades en la planificación, lentitud en los procesos de contratación pública, escaso seguimiento técnico y falta de capacidades institucionales. Además, investigaciones académicas como las tesis desarrolladas en instituciones como la Universidad Central del Ecuador, Universidad Técnica del Norte y Universidad Simón han documentado casos similares en otros gobiernos locales, donde se identificaron causas estructurales que afectaron la ejecución presupuestaria, tales como: planificación desarticulada del POA, cambios constantes en autoridades o personal clave, baja tecnificación de procesos y débil control interno.

En cuanto a la base conceptual, esta investigación se sustentó en teorías de la administración financiera del sector público, la teoría presupuestaria clásica y moderna, y enfoques de gobernanza

local y accountability (responsabilidad, rendición de cuentas o asumir las consecuencias de las propias acciones). Estos marcos teóricos permitieron comprender la ejecución presupuestaria no solo como una operación contable, sino como una expresión del funcionamiento general del aparato administrativo, su capacidad de gestión y su nivel de transparencia.

1.2. Justificación

La investigación sobre el análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo para el año 2024 es de vital importancia, puesto que permitió evaluar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos. Este estudio no solo contribuyó a la transparencia y rendición de cuentas, sino también, permitió identificar áreas de mejora en la gestión financiera municipal, por consecuencia, fue vital en la gestión pública, pues es el mecanismo que transformó los recursos financieros en mejoras tangibles para la población. Para el GAD Municipal del cantón Otavalo, el presupuesto de $ 29.857.424,25 asignado para 2024 representó una suma considerable que exige eficiencia y transparencia. Así, este estudio pretendió contribuir al conocimiento práctico y teórico sobre la ejecución presupuestaria, centrándose en el caso específico del GAD de Otavalo en 2024 y considerando su contexto institucional y administrativo.

Según el informe presentado por la alcaldesa de Otavalo, Mgs. Anabel Hermosa, el presupuesto estuvo destinado a financiar más de 40 obras prioritarias, incluyendo la construcción de adoquinado plural, aceras y bordillos, mejoramiento de infraestructuras educativas y deportivas, y proyectos de desarrollo social. Sin embargo, existieron observaciones y cuestionamientos sobre la ejecución presupuestaria, como la ineficiencia en la gestión de recaudación y ejecución de ingresos y la discontinuidad en la ejecución de proyectos debido a la alta rotación de personal, especialmente en cargo directivos. Estos problemas afectaron la capacidad del municipio para cumplir con sus objetivos de desarrollo y satisfacer las necesidades de la población.

En la presente investigación se planteó una nueva perspectiva que enriqueció el conocimiento disponible**,** el análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo contribuyó al conocimiento existente en varias formas. En primer lugar, proporcionó una evaluación detallada de cómo se implementa el presupuesto en la práctica, identificando tanto las fortalezas como las debilidades en la gestión financiera municipal. Esto permitió a otras entidades locales y académicos comprender mejor los desafíos y oportunidades en la ejecución presupuestaria en contextos similares.

Además, el estudio permitió comparar la situación de Otavalo con otras municipalidades en la región. Por ejemplo, el análisis de la ejecución presupuestaria en el GAD Municipal de Vinces mostró que existen áreas de mejora en la planificación y control presupuestario. Al comparar estos resultados con los de Otavalo, se identificaron prácticas exitosas y áreas de oportunidad para mejorar, por lo que, la investigación se llevó a cabo bajo un enfoque metodológico mixto, que integró rigurosamente tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo. Para ello, el estudio se basó en datos financieros oficiales proporcionados por la entidad, incluyendo sus informes de ejecución presupuestaria y los respectivos estados financieros, con el uso del análisis cuantitativo que permitió evaluar la eficiencia en la utilización de recursos, mientras que el enfoque cualitativo permitió comprender mejor los factores contextuales que influyen en la ejecución presupuestaria. Esto incluyó el análisis de la estructura administrativa del GAD Municipal, la alineación del presupuesto con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), y la participación ciudadana en la toma de decisiones presupuestarias.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Analizar la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo en el año

2024.

1.3.2. Específicos

Describir el proceso de ejecución presupuestaria.

Evaluar la ejecución presupuestaria e identificar los posibles desfases.

Proponer recomendaciones para fortalecer el proceso de ejecución presupuestaria.

1.3.3. **Preguntas de investigación**

1. Describir el proceso de ejecución presupuestaria

1.1: ¿Que se va a describir del proceso ejecución presupuestaria en el GAD municipal del cantón Otavalo?

1.2: ¿Cómo se obtendrá la información y normativas para realizar dicha descripción?

1.3. ¿Para que servirá detallar el funcionamiento de este proceso de investigación?

2. Evaluar la ejecución presupuestaria e identificar los posibles desfases

2.1. ¿Qué aspectos financieros y desfases se van a evaluar en la ejecución del año 2024?

2.2. ¿Cómo se medirán y calcularán las variaciones entre lo planificado y lo ejecutado?

2.3. ¿Para que servirá identificar los desfases presupuestarios en la gestión actual de la entidad?

3. Proponer recomendaciones para fortalecer el proceso de ejecución presupuestaria.

3.1 ¿Qué acciones, estrategias o correctivos técnicos son necesarios para optimizar la gestión del presupuesto en la municipalidad?

3.2 ¿Cómo se diseñarán estas propuestas a partir de los resultados del análisis previo?

3.3 ¿Para qué se deben implementar estas recomendaciones en el fortalecimiento institucional y la toma de decisiones financieras?

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

El presente estudio se desarrolló en base a la investigación documental y teórica existente en trabajos previos; así como, normas vigentes relacionadas con el tema para con ello alcanzar mayor conocimiento y comprensión sobre la ejecución presupuestaria del GAD Municipal y contribuir al análisis de la información, las conclusiones y recomendaciones desarrollando referencias bibliográficas de apoyo a futuras investigaciones.

1.2. El sector público

El sector público ecuatoriano como lo presenta la Constitución de la República del Ecuador del 2008 (2012) está constituido por instituciones, organismos y entidades administrativas del Estado, con responsabilidad de planificar, regular, administrar y ejecutar políticas públicas orientadas al bienestar colectivo y al desarrollo nacional. Para el Ministerio de Finanzas (2025), el sector público está integrado por todas las instituciones que trabajan o administran recursos fiscales y fondos públicos. A nivel económico, el BCE (2025) señala que el sector público se divide en dos grandes componentes como son el Sector Público Finanzas (SPF) y Sector Público No Financiero (SPNF).

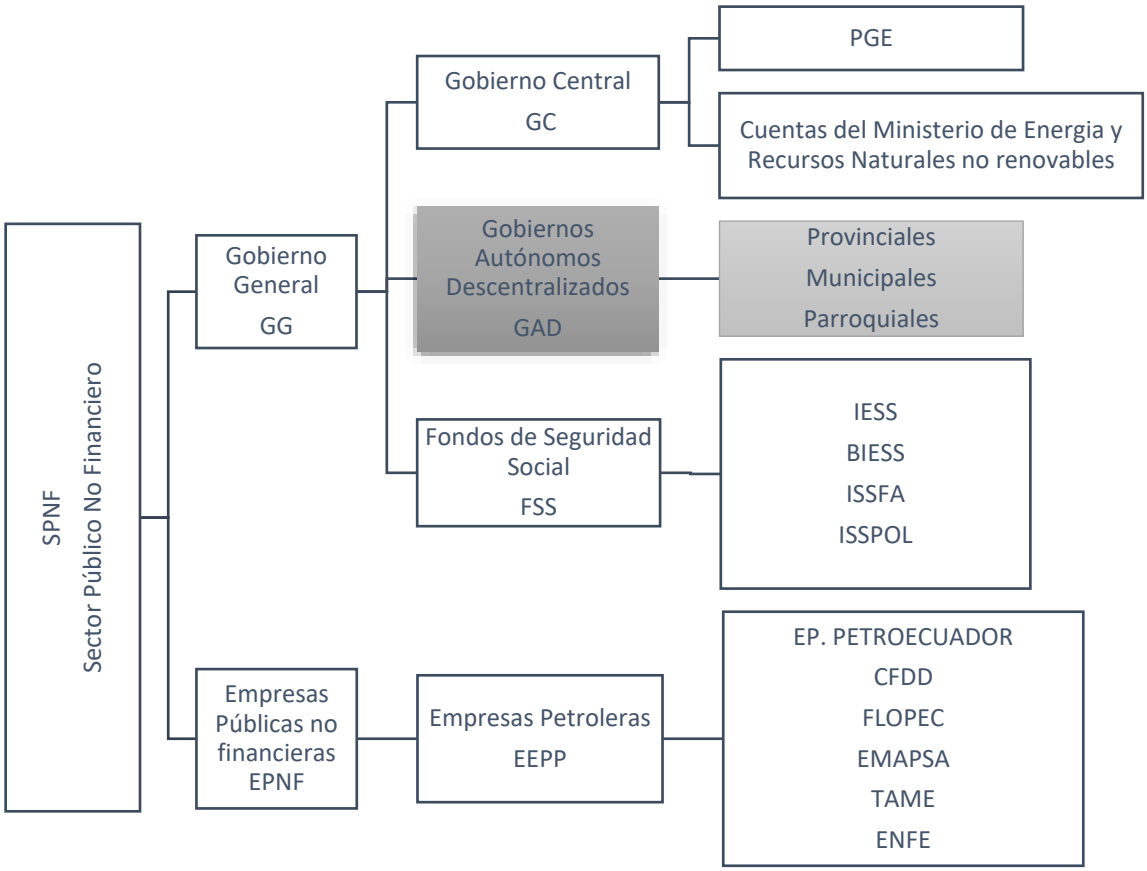
Debido a la extensa y complicada organización de las finanzas públicas, se requiere estudiar más a profundidad sobre los actores y la estructura del Sector Público, lo que concederá una comprensión afianzada del tema. En Ecuador se encuentra instituido de dos sectores: el Sector Público Financiero (SPF) donde se encuentran las instituciones financieras públicas como Banco Central del Ecuador - BCE, Corporación Financiera Nacional - CFN, Banco Nacional de Fomento

- BNF; y, el Sector Público No Financiero (SPNF) constituido por el resto de las instituciones del país y, del cual forman parte los GAD municipales **(Coronel et al., 2020)**

La tabla 1 presentada a continuación, ilustra la composición del Sector Público No Financiero, donde se encuentra que existen dos grupos principales reconocidos como Gobierno General y Empresas Públicas no financieras. El GG se sustenta de los ingresos provenientes de Gobierno Central a través del PGE; los GAD provinciales, municipales y parroquiales, quienes administran sus propias fuentes de ingreso; y, los Fondos de Seguridad Social, dentro de los cuales están el IESS, ISSFA, ISSPOL **(Corporación Participación Ciudadana, 2024)**.

Tabla 1.

Composición del SPNF



Nota. Elaboración propia a partir del (BCE, 2025)

1.3. Finanzas públicas

Las finanzas públicas constituyen base fundamental de la economía que estudia al Estado y su manera de obtener, administrar y utilizar los recursos financieros a fin de satisfacer las necesidades colectivas de la sociedad. Su análisis como lo presenta Munguía (2024), permite conocer y comprender los mecanismos a través de los cuales los gobiernos financian bienes y servicios públicos, distribuyen ingresos y promueven estabilidad económica.

Desde una perspectiva económica, las finanzas públicas cumplen tres funciones básicas: asignación de recursos, distribución del ingreso y estabilización económica. La primera se relaciona con el abastecimiento de bienes y servicios públicos; la segunda busca corregir desigualdades en la distribución del ingreso; y la tercera se orienta a mantener la estabilidad macroeconómica a través de políticas fiscales (Arenas & Mosqueira, 2021).

Adicionalmente, en el contexto de la administración pública moderna, las finanzas públicas implican procesos de planificación, programación y control del gasto público, los cuales se materializan a través del presupuesto estatal que permite establecer prioridades de inversión, asignar recursos y evaluar la eficiencia de la gestión gubernamental. De esta manera, las finanzas públicas se convierten en elementos claves para garantizar el desarrollo económico y social de los territorios (Sevillano, 2025).

Desde la opinión de Varela (2024), en sistemas de descentralización administrativa, las finanzas públicas son relevantes considerando que los gobiernos autónomos deben administrar recursos públicos para ejecutar proyectos de desarrollo territorial y brindar servicios a la población. La adecuada gestión financiera en estas instituciones constituye un factor decisivo para el cumplimiento de sus competencias y objetivos institucionales.

1.4. Marco normativo y legal

En cumplimiento de lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador del 2008 en su Art. 239 y, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD); como institución pública los GAD Municipales tienen la facultad legal y responsabilidad ética de administrar eficientemente los recursos públicos, garantizando la equidad, transparencia y prestación de servicios básicos que permita satisfacer las necesidades colectivas, la mejora de la calidad de vida y el fortalecimiento de la participación ciudadana (Asamblea Nacional, 2012).

En este sentido, el COOTAD para Jarrín (2024) es un instrumento legal que precisa la estructura político-administrativa que regirá al Estado Ecuatoriano; de igual manera, define la "descentralización" a la que se acogen los GAD, como la transferencia de competencias del gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados, la cual incluye talento humano, recursos financieros, así como, materiales y tecnología; con el objetivo de impulsar el desarrollo equilibrado y garantizar el buen vivir en todos los sectores de la población.

Desde el marco institucional, normativo y operativo de los recursos públicos del país, estos se encuentran normados por el Sistema Nacional de Finanzas Públicas – SNFP, como entidad que define los procesos, normas y entidades para garantizar la sostenibilidad fiscal, eficiencia del gasto y transparencia en el uso de los fondos públicos. Así también, su funcionamiento se rige por los principios de disciplina fiscal, responsabilidad, eficiencia, transparencia, programación y control (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

El SNFP a partir del año 2010, se encuentra regulada por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas – COPLAFIP, ahí se establecen los lineamientos para desarrollar la planificación presupuestaria vinculándola directamente con el Plan de Desarrollo

y Ordenamiento Territorial - PDOT y el Plan Operativo Anual – POA. Así también, el Ministerio de Finanzas es el ente rector del SNFP, donde se expiden las normas técnicas para la clasificación presupuestaria acorde al "catálogo general de cuentas" (Moncayo, 2014).

Uno de los elementos relevantes establecidos en el COPLAFIP es la programación plurianual, una herramienta que permite proyectar ingresos y gastos en el mediano plazo, pero con ejecución a largo plazo (3 a 5 años), de esta manera Moncayo (2014) la considera como una proyección más que un presupuesto. Esta herramienta evita improvisaciones y asegura que los proyectos continúen más allá de un período fiscal, evitando la fragmentación de la inversión y los beneficios sociales. Asimismo, el COPLAFIP define las responsabilidades que las entidades públicas deben cumplir dentro de la gestión financiera; se exige obediencia a los procesos de evaluación de metas, el control interno, la auditoría y la rendición de cuentas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

1.5. Planificación

La planificación, como expone Vivanco (2023), es una estrategia sistemática, continua y fundamental en la administración de toda organización que permite definir objetivos a corto y largo plazo, establecer estrategias y definir los medios que se utilizaran para alcanzarlos; Solano y Cabrera (2024) complementan el concepto, indicando que esta se refiere a un plan integral que fija objetivos financieros, resumiéndolo como un presupuesto o plan financiero que orienta la toma de decisiones hacia el logro de objetivos estratégicos.

Desde otro enfoque, la planificación se entiendo como el proceso con el cual se analizan condiciones tanto pasados como actuales y se diseñan acciones proyectadas en escenarios futuros, esta estrategia contribuye a optimizar los recursos y mejorar la eficiencia organizacional en instituciones del sector público y privado sin diferencia (Pérez & Visalot, 2024).

1.6. Presupuesto público

El presupuesto es considerado como uno de los instrumentos más importantes de la gestión pública; este permite planificar y controlar en que se utilizan los recursos financieros del Estado. Laderas (2025), lo define como un plan financiero que estima ingresos y autoriza los gastos necesarios para el funcionamiento de las instituciones públicas durante un periodo determinado.

Desde una perspectiva administrativa, el presupuesto permite coordinar las actividades gubernamentales en función de los recursos disponibles. En segundo lugar, facilita el control del gasto público al establecer límites y prioridades de inversión. Finalmente, constituye un mecanismo de rendición de cuentas que permite evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión pública (Ventura & Soto, 2025).

Asimismo, el presupuesto es considerado un instrumento de política económica a través del cual, los gobiernos pueden influir en variables macroeconómicas como el empleo, el crecimiento económico y la estabilidad financiera. la elaboración. Es así como, la ejecución del presupuesto incluye un proceso técnico riguroso que garantice la correcta asignación de recursos y la transparencia en su utilización (Colcha et al., 2023).

En el ámbito institucional, un presupuesto funciona adicionalmente como un mecanismo de coordinación y eficiencia entre las distintas unidades administrativas de una entidad pública; permite integrar los objetivos estratégicos con las actividades operativas. De esta manera, el presupuesto se convierte en un instrumento clave para la gestión eficiente de las organizaciones públicas (Caiza, 2022).

1.6.1 Programación presupuestaria: se identifican las necesidades institucionales y se establecen prioridades para el gasto en función de los objetivos estratégicos de la organización.

1.6.2 Formulación del presupuesto: se diseñan propuestas para los ingresos y gastos que serán incluidas en el presupuesto institucional.

1.6.3 Aprobación presupuestaria: las autoridades competentes revisan y aprueban el presupuesto que regirá durante el periodo fiscal correspondiente. Posterior a la aprobación del presupuesto, empieza la fase de ejecución, en la cual se desarrollan las acciones necesarias que se requieren para cumplir con los programas y proyectos planificados

1.6.4 Evaluación y control: se analizan los resultados de la ejecución presupuestaria, se verifican los niveles de cumplimiento de los objetivos institucionales; y, se supervisa la supervisión de la empresa.

1.7. Fases del presupuesto público

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2020), el proceso presupuestario comprende un conjunto de etapas interrelacionadas que permiten planificar, ejecutar y evaluar el uso de los recursos públicos. En este sentido, a continuación, se presentan las fases:

1.8. Principios presupuestarios

Los principios son normas esenciales que garantizan la legitimidad, transparencia y eficiencia en la administración y uso de los recursos públicos. Estos principios según Torres (2025) son los siguientes:

a) **Unidad:** todos los ingresos y gastos se integran en un presupuesto único.

b) **Universalidad:** el presupuesto debe incluir ingresos y egresos puros sin compensaciones.

c) **Anualidad:** la vigencia del presupuesto es anual y, únicamente para el periodo

establecido.

d) **Equilibrio:** busca que los ingresos puedan cubrir los gastos.

e) **Transparencia:** la información presupuestaria debe ser clara y estar a disposición de la población, y, ser de fácil acceso.

1.9. Ciclo presupuestario

La ejecución presupuestaria, explicada por Reyes (2024), es un componente esencial de la gestión pública que comprueba el grado en que los recursos asignados logran traducirse en bienes, servicios y resultados concretos para la ciudadanía. Tema que ha sido objeto de diversos estudios nacionales e internacionales, abordando la subejecución presupuestaria y la eficiencia del gasto considerado problemática de América Latina y porque no, de Ecuador; debido a la afectación social que equivale este incumplimiento.

Otra conceptualización lo describe como el conjunto de etapas que permiten organizar, ejecutar, evaluar y controlar los recursos públicos de una nación. En Ecuador, el ciclo se encuentra normado por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) y está estructurado por las siguientes 5 etapas presentadas en la tabla 2 (Coronel et al., 2020):

Tabla 2.

Etapas del ciclo presupuestario



Nota. Elaboración propia a partir de (Coronel et al., 2020)

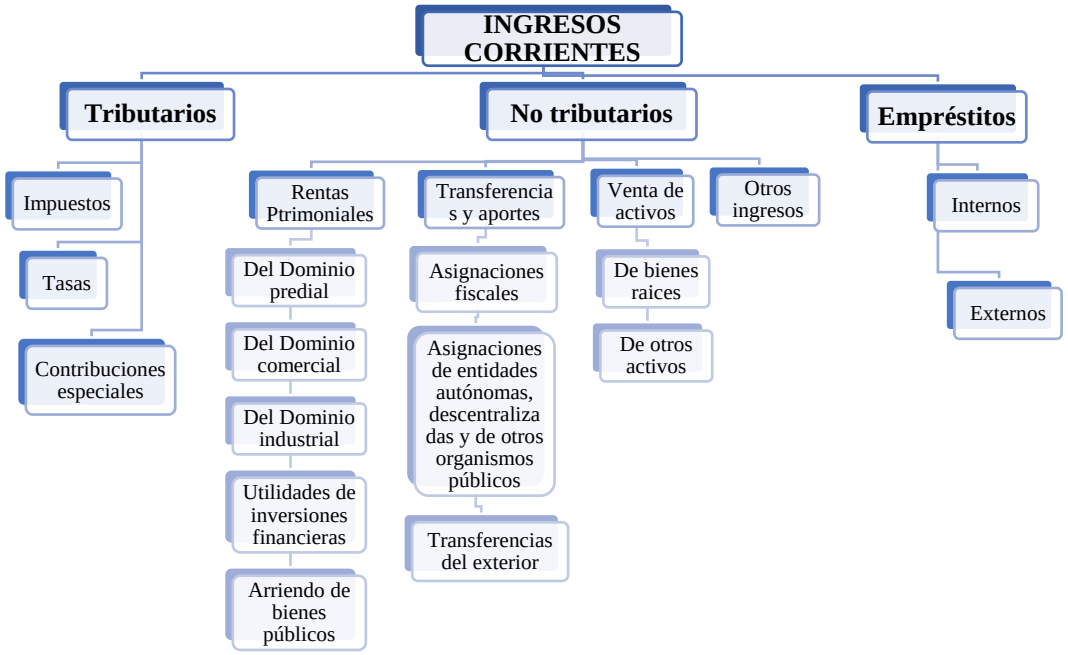
Para comprender sobre la ejecución presupuestaria en los GAD se requiere conocer la clasificación presupuestaria del sector, para Jarrín (2024), esto permite distinguir la responsabilidad administrativa en toma de decisiones; obtención de recursos, aprobación de proyectos y analizar técnicamente las variaciones. Los ingresos y egresos serán registrados según las particularidades establecidas por el COOTAD, segregando en tres grupos: ingresos, egresos y disposiciones generales. Los ingresos se clasifican en corrientes, de capital y de financiamiento; los egresos a su vez se dividen en corrientes, de inversión y de financiamiento

(Asamblea Nacional, 2010).

A continuación, la tabla 3 presenta la agrupación presupuestaria de los ingresos corrientes, según lo establecido por este código:

Tabla 3.

Clasificación presupuestaria Ingresos



Nota. Elaboración propia a partir de **(Asamblea Nacional, 2010)**

Adicionalmente, según el Código Orgánico De Planificación y Finanzas Públicas cataloga los ingresos según su temporalidad en permanentes y no permanentes. (a) Permanentes: aquellos que se reciben de manera regular y son considerados “seguros”, estos ingresos se utilizan para cubrir gastos recurrentes, se componen de ingresos tributarios y no tributarios como rentas patrimoniales, transferencias y aportes. (b) No Permanentes: son inciertos, variables y dependen de factores externas y situaciones aisladas, están conformados por ventas de activos y otros

ingresos.

De manera opuesta, la tabla 4 presenta la agrupación presupuestaria de los gastos de inversión, considerados los de mayor impacto, según lo establecido por este código:

Tabla 4.

Clasificación presupuestaria gastos



Nota. Elaboración propia a partir de (Asamblea Nacional, 2010)

Los gastos de igual manera se agrupan en permanentes y no permanentes. Los primeros hacen referencia a pago de sueldos y salarios, servicios básicos, subsidios y ayudas sociales fijas y permanentes. Los No permanentes, están relacionados con los de inversión toda vez que tienen una duración limitada y dependen de la disponibilidad de recursos.

1.10. Ejecución presupuestaria

Dentro del ciclo presupuestario, Riera (2024) caracteriza la ejecución presupuestaria como la etapa más importante del ciclo, considerando que en ella se materializan las decisiones

financieras aprobadas durante la formulación del presupuesto. Complementariamente, Reinoso y Pincay (2020) refuerzan que esta etapa implica la utilización efectiva de los recursos públicos para financiar programas, proyectos y actividades institucionales. La ejecución presupuestaria refleja la eficiencia de una institución para transformar los recursos asignados en beneficios concretos para la sociedad.

La correcta y eficiente ejecución presupuestaria garantiza que los recursos públicos sean utilizados de manera oportuna y conforme a los objetivos institucionales presentados en el presupuesto anual. Por lo contrario, el mal uso puede generar retrasos en la implementación de proyectos, afectaciones al desarrollo social y económico de las comunidades, subutilización de recursos e incumplimiento de metas; lo gobiernos locales, tienen especial relevancia debido a la responsabilidad directa que poseen de ejecutar obras y prestar servicios básicos a la población (Granja et al., 2025).

1.11. Etapas del gasto público

La ejecución presupuestaria del gasto público incluye varias etapas que permiten registrar y controlar el uso correcto de los recursos financieros; el Ministerio de Economía y Finanzas (2025) considera en este ciclo tres instancias que se exponen a continuación:

- **Presupuesto inicial:** es el monto aprobado al inicio del periodo fiscal presentado en la proyección del presupuesto, con el cual se financiarán las actividades aprobadas a realizar en ese periodo.
- **Presupuesto codificado:** es el que refleja el presupuesto inicial incluidas las modificaciones presupuestarias realizadas durante el ejercicio fiscal.
- **Devengado:** cuando la institución pública ya reconoce la obligación de pago ante la

recepción de bienes o servicios contratados con los proveedores.

- **Pagado:** cuando se realiza el desembolso efectivo de los fondos en constancia de las obligaciones adquiridas por adquisición de bienes o servicios.

1.12. Resultados presupuestarios

Analizar los resultados presupuestarios de un periodo permite evaluar la situación financiera de la institución pública; al finalizar el análisis se pueden determinar tres instancias que permiten verificar la eficiencia de la gestión presupuestaria.

Martínez (2022), en su trabajo de titulación explica sobre las instancias finales del presupuesto público:

a) **Superávit presupuestario:** cuando los ingresos en un mismo periodo fiscal superan a los gastos.
b) **Déficit presupuestario:** al contrario, se presenta cuando los gastos son superiores a los ingresos disponibles en el periodo fiscal analizado.
c) **Subejecución presupuestaria:** se pueden presentar recursos asignados en el presupuesto aprobado que no llegan a ejecutarse total o parcialmente en el periodo fiscal que corresponde; esto puede ser resultado de problemas de planificación, retrasos administrativos o limitaciones en la capacidad financiera institucional.
d) **Sobreestimación presupuestaria:** se presenta cuando los ingresos proyectados superan considerablemente los ingresos recaudados; esto puede afectar fuertemente la estabilidad financiera y la aceptación publica de la institución.

1.13. Análisis presupuestarios, indicadores presupuestarios

Análisis presupuestario es el examen que se realiza en las diferentes etapas del ciclo

presupuestario para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales acordados y verificar el buen uso de los recursos públicos (Papini, 2024).

En el sector público, según Morán y León (2026) el análisis presupuestario se vuelve fundamental, toda vez que se administran recursos del pueblo y porque la gestión administrativa se ve reflejada en los servicios brindados al pueblo, reflejándose las prioridades de la política pública. Marcillo y Peñafiel (2025) el agregan que, el análisis presupuestario contribuye a mejorar la transparencia, fortalecer la rendición de cuentas y optimizar la toma de decisiones para una eficiente gestión pública. Finalmente, la normativa ecuatoriana establece la obligatoriedad de mantener una evaluación continua a la ejecución presupuestaria (Asamblea Nacional, 2020).

Este análisis tiene 4 enfoques: (a) ingresos, para verificar los recaudado versus lo codificado, nivel de dependencia (b) gastos, para evaluar nivel de ejecución, distribución y prioridades; (c)ejecución presupuestaria, presupuesto inicial versus codificado; comprometido, devengado y pagado. (d) equilibrio fiscal, para determinar relación ingreso-gasto, superávit o déficit.

1.14. Estructura administrativa y funcional de los GAD

Al interno de los GAD, el cumplimiento del COPLAFIP es fundamental, debido a que ordena los elementos precisos para la elaboración y ejecución del presupuesto municipal. La adecuada aplicación, avala una administración eficiente, orientada a necesidades reales y mantiene la trazabilidad clara de lo planificado, lo programado y lo ejecutado (Morejón & Villacis, 2025).

La estructura administrativa contempla direcciones, departamentos y unidades técnicas que pasan a ser responsables de ejecutar competencias definidas relacionadas con las obras

públicas, de ambiente, de desarrollo económico, de planificación, cultura y finanzas (Travelec, 2023).

En términos presupuestarios, el GAD anualmente, elabora su presupuesto como una herramienta de planificación orientada al uso de los recursos económicos para alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - PDOT, el Plan Operativo Anual – POA y la Agenda de Desarrollo Local. Este proceso debe ser participativo, técnico y transparente en busca de reflejar con precisión las prioridades del cantón y contribuir al desarrollo y progreso social (Municipio de Otavalo, 2025).

La participación que tienen los GAD en las cuentas fiscales es de gran importancia toda vez que contribuyen al presupuesto del Gobierno General. Pero ¿De dónde provienen los recursos de los GAD?, estas nacen de contribuciones de la seguridad social, ingresos petroleros, excedentes de empresas públicas, multas, penalidades e intereses ganados (BCE, 2025). El Art. 192 del COOTAD (2010), dispone que los GAD accederán al 21% de los ingresos permanentes del PGE y del 10% de los no permanentes, recalcando que la distribución se realizará sobre ingresos realmente recibidos. De igual manera, explica la distribución de estos recursos cumpliendo el siguiente parámetro: 27% para las provincias, 67% municipios y 6% para parroquias. En este sentido, la contribución de los GAD al presupuesto de GG en el año 2023 representó el 13.8% del ingreso total y en sentido opuesto, los gastos equivalieron al 11.9% de la totalidad de gastos (Corporación Participación Ciudadana, 2024).

1.15. La contratación pública y su relación con la ejecución presupuestaria

Partiendo del hecho que el gasto público se materializa a través de la adquisición de bienes, servicios y obras; la fase de la ejecución presupuestaria se encuentra estrechamente ligada con la

contratación pública, en este sentido se requiere su estudio. La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública se encuentra administrada por el Servicio Nacional de Contratación Pública - SERCOP, misma que es la entidad reguladora de los procedimientos contractuales del Estado. El sistema de contratación pública, como lo indica Cuenca (2024), debe regir bajo los principios de transparencia, eficiencia e inclusión; su correcto funcionamiento es determinante para la óptima ejecución presupuestaria; cualquier retraso en la planificación o adjudicación puede afectar de manera significativa el cumplimiento del cronograma anual de inversiones. La ley también aclara que la elaboración del Plan Anual de Contratación – PAC debe relacionarse con el POA y el Presupuesto Municipal, conectando así: metas, actividades, recursos y plazos (Asamblea Nacional, 2025).

Dentro del proceso público de la SERCOP la contratación de servicios se desarrolla en varias modalidades que evitan errores procedimentales y afectaciones administrativas. El trabajo de Changuan (2020) explica que estos procedimientos dependen del tipo de contratación a realizar, del monto de contratación y la frecuencia de compra (LEXIS, 2022). En este sentido, la transparencia de los procesos contractuales fortalece la confianza ciudadana y coloca un escudo a la corrupción. Adicional, facilita la rendición de cuentas. En síntesis, la contratación pública se configura como un componente estratégico dentro de la ejecución presupuestaria, cuyo manejo eficiente puede incrementar la capacidad de gestión del GAD y asegurar que los proyectos planificados se concreten en tiempos oportunos y con adecuados niveles de calidad (Gudiño, 2022).

1.16. El control interno

Otro elemento de gran importancia en la ejecución presupuestaria es el control interno mismo que es considerado como el sistema integral diseñado para garantizar que las operaciones

y actividades institucionales sean ejecutadas conforme a la normativa, de manera eficiente, transparente y orientada al cumplimiento de objetivos. Su implementación en los GAD es esencial para asegurar que los recursos públicos sean adecuadamente utilizados y prevenir así, riesgos financieros, operativos, administrativos, sociales y estatales (Contraloría General del Estado, 2023).

El control interno según lo presenta Isaza (2018), se compone de las etapas: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. Todos estos componentes operan en conjunto para proporcionar garantías razonables de que los procesos presupuestarios, financieros y administrativos son ejecutados correctamente. En este sentido, para Soledispa y Rodríguez (2021), la auditoría interna tiene la función de verificar el cumplimiento de normas y procedimientos que permitan alcanzar las metas institucionales. Asimismo, identifica irregularidades, amenazas y debilidades.

En el contexto de los gobiernos municipales, los informes de auditoría son fundamentales para evaluar la eficiencia de la ejecución presupuestaria; de igual manera permite detectar fallas en los procedimientos de contratación, sobreprecios y retraso en los proyectos; a partir de ello, proponer oportunidades de mejora; sin embargo, el trabajo realizado por la Contraloría General del Estado como entidad de control, es posterior a la ejecución y al periodo evaluado lo cual no permite desarrollar correctivos oportunos dentro del mismo periodo. La CGE posee la facultad de emitir glosas, formular recomendaciones y verificar la legalidad del uso de los fondos públicos, control que es clave para la transparencia y el fortalecimiento institucional (Contraloría General del Estado, 2023).

Se concluye que la descentralización de la cual gozan los GAD requiere un equilibrio entre autonomía y responsabilidad, donde las instituciones deben administrar los recursos con criterios

de eficiencia, honestidad, transparencia y sostenibilidad; en tanto que el Estado debe garantizar una asignación imparcial y constante, que permita cumplir con las competencias asignadas y promover al desarrollo regional, económico y social.

CAPITULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Se analizaron datos presupuestarios oficiales correspondientes al ejercicio fiscal 2024 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, también se evaluaron porcentajes de ejecución, niveles de inversión, reformas presupuestarias, variaciones entre lo programado y lo devengado. Esto permitió establecer tendencias y niveles de eficiencia del presupuesto anual. De manera complementaria, se interpretaron las causas que explican los resultados numéricos; aquí se consideran aspectos administrativos, normativos, institucionales y operativos. Para ello, se recurrió a documentos oficiales, normativa vigente, informes presupuestarios, auditorías y reportes técnicos.

El tipo de estudio fue descriptivo y analítico. Descriptivo porque expuso la situación real de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo en el año 2024; y esto se realizó mediante recopilación, ordenamiento y presentación sistemática de las cifras oficiales del presupuesto inicial, codificado y devengado, detallando los porcentajes de participación de cada cuenta. Asimismo, tuvo carácter analítico porque examinó las causas, implicaciones y consecuencias de los niveles de ejecución alcanzados. Para ello, se descompusieron los agregados presupuestarios con el fin de avaluar la brecha existente entre los planificado y lo efectivamente ejecutado, contrastando estos resultados numéricos con las reformas presupuestarias aprobadas y los informes de gestión institucional, lo cual permitió identificar los informes de gestión documental, lo cual permitió identificar los factores administrativos y operativos que limitaron o facilitaron las metas financieras. Adicionalmente, el diseño implementado fue no experimental y

de corte transversal, toda vez que no se manipulan las variables y el análisis se realizó sobre información correspondiente a un período específico.

2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

La recolección y procesamiento de datos se realizó a través de las técnicas descritas a continuación:

a) Revisión documental, para la revisión sistemática del presupuesto inicial, el codificado y ejecutado del GAD de Otavalo para el año 2024. También se verificó el informe de auditoría externa presentado por la CGE para el año 2024.
b) Entrevistas semiestructuradas, aplicadas a funcionarios estratégicos del GAD, aquí se ejecutaron a: director financiero y jefe de presupuesto.
c) Encuestas, dirigidas al área financiera del GAD
d) Análisis comparativo, con el cual se evaluó los resultados económicos del periodo determinando variaciones entre codificado y devengado, e identificando si existe sub o sobreestimación.

Instrumentos utilizados

- Fichas de revisión documental
- Guías de entrevista
- Cuestionario de encuesta
- Matrices de sistematización de información
- Software de análisis (Excel)

2.3. Pregunta de investigación

Para el presente trabajo se plantea la siguiente pregunta de investigación con el objetivo de explicar y evaluar resultados:

¿Cuál fue el nivel de ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo durante el año 2024 y qué factores influyeron en sus resultados financieros y operativos?

2.4. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 5.

Matriz de operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Fuente de información
OE1: Describir el proceso de ejecución presupuestaria.	Ejecución presupuestaria	Gestión financiera	Presupuesto inicial	Revisión documental	Cédulas presupuestarias institucionales, reportes financieros
			Presupuesto codificado		
			Devengado total		
			Pagado		
		Etapas del proceso	Programación		
			Certificación presupuestaria	Entrevista	Guía entrevista
			compromiso		
OE2: Evaluar la ejecución presupuestaria e identificar posibles desfases.	Ejecución presupuestaria	Eficacia y eficiencia	Porcentaje de ejecución de gastos de inversión	Análisis comparativo	Matrices de sistematización
			Porcentaje de ejecución de gastos corrientes		
			Variaciones entre planificado y devengado		
		Factores limitantes	Retrasos en contratación pública	Encuesta	Cuestionario

			Deficiencias en planificación técnica Falta de coordinación institucional		
OE3: Proponer recomendaciones para fortalecer el proceso de ejecución presupuestaria.	Ejecución presupuestaria	Mejora continua	Estrategias de planificación técnica Programas de capacitación Sistemas de seguimiento y control	Revisión documental y análisis de resultados	Propuesta técnica y administrativa

Nota. Elaboración propia.

2.5. Participantes

La población de investigación estuvo conformada por los servidores del GAD Municipal de Otavalo y la muestra fue definida a conveniencia; de esta manera, las entrevistas fueron aplicadas a dos altos directivos de planificación-gestión presupuestaria y 5

operativos del proceso de ejecución presupuestaria en la entidad pública en análisis:

- ✓ Director Financiero
- ✓ Responsable del Presupuesto
- ✓ Personal Administrativo que participa en el flujo presupuestario.

Tabla 6.

Muestra estimada a conveniencia

Medio	**Muestra**
Entrevista	2
Encuesta	5
Total, Muestra	**7**

Nota. Elaboración propia.

2.6. Procedimiento y análisis de datos

La ejecución del estudio se desarrolló en 5 etapas definidas que se detallan a continuación:

1. Recolección de información documental, relacionada con reportes financieros del GAD, instrumentos de planificación y control.
2. Procesamiento de la información, relacionada con los datos cualitativos de la documentación revisada, se realizaron tablas comparativas y medido frecuencias.
3. Levantamiento de entrevistas y encuestas, respuestas que fueron trabajadas en una matriz de frecuencias en hojas de cálculo Excel. Las encuestas fueron elaboradas con escala de Likert para mayor precisión en las respuestas.
4. Análisis de resultados, Se realizó un análisis integral de la información recopilada mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas. En el ámbito cuantitativo, se emplearon indicadores financieros, porcentajes de ejecución

presupuestaria, análisis de variaciones y tendencias, con el fin de evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos públicos. En el componente cualitativo, se analizaron las respuestas obtenidas a través de entrevistas y encuestas, lo que permitió identificar factores administrativos, operativos y normativos que incidieron en la ejecución presupuestaria. Asimismo, se incorporó el análisis de variables relacionadas con el control interno, la coordinación institucional y el cumplimiento de procesos, mediante la revisión documental de informes de auditoría, normativa vigente y registros institucionales. Este enfoque permitió establecer una relación entre los resultados financieros y los factores de gestión, facilitando la identificación de debilidades en la planificación, seguimiento y ejecución del presupuesto.

5. Elaboración de conclusiones y recomendaciones, en base a los hallazgos levantados, relacionados con los factores que inciden en los niveles de ejecución presupuestaria y como mejorar su eficiencia.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El GAD Municipal del cantón Otavalo, es un organismo gubernamental ubicado en la zona norte del país, en la provincia de Imbabura, es el responsable de administrar y garantizar el desarrollo de la región y su población; entre los principales servicios que coordina se puede nombrar la gestión de servicios públicos y el desarrollo económico-social de la población a través del fomento de la interculturalidad, producción artesanal y turismo.

El presente capítulo expone los resultados obtenidos en el análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo correspondiente al ejercicio fiscal 2024. Los resultados son presentados de manera ordenada y sistemática considerando etapas del ciclo presupuestario y se encuentran sustentados en el análisis cualitativo realizado a través de las entrevistas realizadas a altas autoridades del GAD y, encuestas aplicadas a funcionarios administrativo del área financiera; así como, a la información cuantitativa proveniente del informe presupuestario.

1.1. Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas

Las entrevistas realizadas a los principales responsables de la gestión financiera, y presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo, como son: director Financiero y jefe de Presupuesto, contribuyeron una visión integral sobre la ejecución presupuestaria realizada durante el año 2024. El detalle de las entrevistas se muestra a continuación:

Entrevista al director financiero

La entrevista fue realizada de manera presencial en la oficina del director financiero en el Gobierno Municipal de Otavalo, el 9 de diciembre 2025, con la finalidad de adquirir mayor información sobre el proceso presupuestario, la ejecución y los actores que participan.

Pregunta 1. ¿Cómo se enlaza la planificación presupuestaria con el PDOT y el POA dentro

de la institución?

La planificación presupuestaria se articula directamente con el PDOT y el POA, ya que estos instrumentos constituyen la base para la definición de programas, proyectos y actividades a financiar durante el ejercicio fiscal. El presupuesto se formula considerando las prioridades estratégicas establecidas en el PDOT y las metas operativas definidas en el POA anual.

Pregunta 2. ¿De qué manera se incorpora la participación ciudadana en la formulación, priorización y control del presupuesto municipal?

La participación ciudadana se incorpora principalmente a través de procesos de socialización, asambleas y mecanismos de presupuesto participativo, donde la ciudadanía presenta necesidades y propuestas. Sin embargo, su incidencia en el control posterior del presupuesto aún es limitada.

Pregunta 3. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que dificultaron la ejecución presupuestaria en 2024?

Los principales factores fueron los retrasos en los procesos de contratación pública, la limitada disponibilidad de recursos financieros en ciertos periodos y cambios normativos que exigieron ajustes en los procedimientos administrativos.

Pregunta 4. ¿Qué partidas o sectores presentaron mayor subejecución y cuáles fueron las causas principales?

Las partidas de inversión, especialmente en obras públicas, presentaron mayor subejecución, debido a retrasos en procesos contractuales, reprogramaciones técnicas y factores externos como condiciones climáticas.

Pregunta 5. ¿Qué obstáculos internos y externos influyeron en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria?

Internamente, la carga administrativa y la coordinación interdepartamental; externamente, la variación de ingresos y los tiempos de respuesta de proveedores y contratistas.

Pregunta 6. ¿Qué mecanismos de control interno y externo se aplican durante la ejecución del presupuesto?

Se aplican controles internos como revisiones financieras, seguimiento mensual y validación documental, y controles externos como auditorías de la Contraloría General del Estado.

Pregunta 7. ¿Qué metodología se aplica para evaluar el presupuesto y qué acciones correctivas se toman?

Se realiza un seguimiento periódico comparando metas físicas y financieras; cuando se detectan desfases, se aplican reformas presupuestarias o reprogramaciones.

Pregunta 8. ¿Qué criterios se siguen para aprobar reformas presupuestarias?

Se evalúa la disponibilidad financiera, la justificación técnica y la alineación con el POA y el PDOT.

Pregunta 9. ¿Cómo se proyectan los ingresos municipales?

Se consideran ingresos históricos, transferencias del Estado, tasas y contribuciones, y proyecciones macroeconómicas.

Pregunta 10. ¿Cómo se asignan recursos a gastos corrientes y de inversión?

Se priorizan gastos corrientes indispensables para el funcionamiento institucional y se asigna el remanente a proyectos de inversión estratégicos.

Pregunta 11. ¿Cómo influyen las compras públicas en la ejecución presupuestaria?

Influyen de manera significativa, ya que los retrasos en los procesos contractuales afectan directamente los niveles de ejecución.

Pregunta 12. ¿Qué mejoras considera necesarias para el futuro?

Fortalecer la planificación, mejorar los procesos administrativos y capacitar permanentemente al personal.

Entrevista al jefe de presupuesto

La entrevista fue realizada de manera presencial en la oficina del jefe de presupuesto en el Gobierno Municipal de Otavalo, el 12 de diciembre 2025, con la finalidad de adquirir mayor información sobre el proceso presupuestario, la ejecución, inconvenientes en el proceso y ejecución presupuestaria.

Pregunta 1. ¿Cuál es el procedimiento para la planificación del presupuesto institucional y qué tan ajustada a criterios técnicos y realistas estuvo el del 2024?

El presupuesto institucional se planifica en coordinación con la Dirección de Planificación, tomando como base el PDOT, el POA y las proyecciones de ingresos. Para el año 2024, el presupuesto fue elaborado bajo criterios técnicos y conservadores; sin embargo, ciertos supuestos de ingresos y tiempos de ejecución no se cumplieron totalmente, lo que afectó el nivel de ejecución previsto.

Pregunta 2. ¿Considera que existen procesos claros y eficientes para la ejecución de los recursos en las distintas unidades administrativas? ¿Por qué?

Existen procesos claramente definidos y normados; no obstante, su eficiencia se ve limitada por la carga administrativa, la multiplicidad de trámites y la dependencia entre varias unidades. Esto ocasiona retrasos, especialmente en la ejecución de proyectos de inversión.

Pregunta 3. ¿En qué medida las metas físicas y financieras programadas fueron cumplidas? ¿Qué factores influyeron en ello?

Las metas financieras se cumplieron en mayor proporción que las metas físicas. Entre los factores que influyeron se encuentran los retrasos en contratación pública, reprogramaciones de

proyectos y limitaciones en la capacidad operativa de algunas unidades ejecutoras.

Pregunta 4. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los tres factores que más afectan la ejecución presupuestaria del GAD?

Los principales factores son: los procesos de contratación pública, la coordinación interinstitucional entre unidades ejecutoras, y la disponibilidad efectiva de recursos financieros durante el ejercicio fiscal.

Pregunta 5. ¿Qué tan efectiva considera que es la participación ciudadana en la priorización de proyectos y servicios?

La participación ciudadana es efectiva en la etapa de identificación y priorización inicial de necesidades; sin embargo, su incidencia en el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria es limitada, por lo que podría fortalecerse.

Pregunta 6. ¿Cuál es la metodología aplicada para evaluar la ejecución de proyectos de inversión, y qué dificultades se presentan con mayor frecuencia?

La evaluación se realiza mediante el seguimiento de metas físicas y financieras, informes técnicos y reportes periódicos de avance. Las principales dificultades están relacionadas con retrasos contractuales, modificaciones técnicas y problemas en la ejecución de obras.

Pregunta 7. ¿Cree usted que la información presupuestaria y financiera es transparente y accesible para la ciudadanía? ¿Por qué?

La información es transparente y se encuentra disponible en los portales institucionales; sin embargo, su accesibilidad es limitada debido al lenguaje técnico utilizado, lo que dificulta su comprensión por parte de la ciudadanía en general.

Pregunta 8. ¿De qué manera influyen los procesos de contratación pública en la ejecución presupuestaria?

Los procesos de contratación pública influyen de manera directa y significativa, ya que cualquier retraso en las etapas de contratación afecta el inicio y avance de los proyectos, impactando negativamente en los niveles de ejecución presupuestaria.

Pregunta 9. ¿Qué mecanismos de control interno existen para asegurar el uso adecuado de los recursos públicos, y qué limitaciones presentan?

Existen mecanismos como controles previos, concurrentes y posteriores, revisiones financieras y validación documental. No obstante, presentan limitaciones relacionadas con la carga laboral del personal y la falta de automatización de algunos procesos.

Pregunta 10. ¿Cuáles considera que son los aspectos que deben mejorar en el GAD para lograr una ejecución presupuestaria más eficiente?

Es necesario mejorar la planificación realista, optimizar los procesos administrativos, fortalecer la coordinación entre áreas y agilizar los procesos de contratación pública.

Pregunta 11. ¿Qué dificultades internas relacionadas con talento humano, carga laboral o capacitación inciden en la ejecución presupuestaria?

Las principales dificultades están relacionadas con la alta carga laboral, la rotación de personal y la insuficiente capacitación especializada, lo que afecta la eficiencia en la gestión presupuestaria.

Pregunta 12. ¿Qué mejoras propone para fortalecer la gestión del presupuesto institucional en futuros periodos?

Se propone fortalecer la capacitación continua del personal, mejorar la integración de los sistemas informáticos, optimizar los procesos internos y reforzar los mecanismos de seguimiento y evaluación presupuestaria.

A continuación, se expone un compendio de las entrevistas y sus respuestas.

Tabla 7.

Resumen entrevistas realizadas

Eje	Pregunta realizada	Síntesis Respuesta por cargo	Ideas principales	Incidencia en la ejecución presupuestaria
1.- Planificación institucional y articulación PDOT–POA–Presupuesto	¿Cómo se vinculan el PDOT, el POA y el presupuesto institucional durante la planificación anual? (director financiero)	**Director Financiero:** El PDOT define lineamientos estratégicos, el POA los operativiza y el presupuesto financia las actividades y proyectos planificados.	Articulación estratégica, operativa y financiera formal.	Garantiza coherencia en la formulación, pero no asegura ejecución plena si existen debilidades técnicas.
	¿Cómo se enlaza la planificación presupuestaria con el PDOT y el POA dentro de la institución? (director financiero)	**Director Financiero:** El presupuesto se formula en función de prioridades del PDOT y metas del POA.	El presupuesto responde a instrumentos de planificación.	Fortalece la alineación institucional del gasto público.
	¿Cuál es el procedimiento para la planificación del presupuesto institucional y qué tan ajustada estuvo la del 2024? (jefe de Presupuesto)	**Jefe de Presupuesto:** Coordinación con Planificación, uso de proyecciones de ingresos; supuestos no se cumplieron totalmente en 2024.	Planificación técnica, pero con limitaciones en supuestos.	Generó diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.
2.- Priorización de proyectos y asignación de recursos	¿Cuál es el procedimiento para la validación técnica de los proyectos de inversión incluidos en el presupuesto?	**Jefe de presupuesto:** Revisión de estudios técnicos, costos, cronogramas y factibilidad antes de inclusión en	Existe un proceso formal de validación técnica.	Reduce riesgos, pero no elimina problemas por estudios incompletos.

	(jefe de presupuesto)	POA y presupuesto.		
	¿Considera que las unidades ejecutoras formulan adecuadamente sus requerimientos presupuestarios? ¿Por qué? (director financiero).	**Director Financiero:** Algunas unidades presentan estudios completos; otras no o sobredimensionan requerimientos.	Calidad técnica desigual entre unidades.	Afecta la planificación realista y la ejecución efectiva.
	¿Considera que los proyectos cuentan con suficiente planificación técnica antes de ser presupuestados? (jefe de presupuesto)	**Jefe de presupuesto:** En general sí, pero existen casos con estudios incompletos.	Planificación técnica parcial.	Genera ajustes y retrasos durante la ejecución.
3.- Ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas	¿En qué medida las metas físicas y financieras programadas fueron cumplidas? (jefe de presupuesto)	**Jefe de presupuesto:** Metas financieras se cumplieron más que las físicas; incidieron retrasos contractuales y capacidad operativa.	Brecha entre ejecución financiera y física.	Evidencia problemas operativos en proyectos de inversión.
	¿Qué partidas o sectores presentaron mayor subejecución y cuáles fueron las causas? (director Financiero)	**Director Financiero:** Mayor subejecución en inversión y obras públicas por retrasos contractuales y clima.	Inversión es el rubro más afectado.	Reduce impacto del gasto público en territorio.

4.- Contratación Pública y trámites administrativos	¿Qué efecto han tenido los procesos de compras públicas en el inicio o avance de los proyectos? (jefe de presupuestos)	**Jefe de presupuestos:** Procesos largos retrasan inicio y avance de obras.	Compras públicas como principal cuello de botella.	Provoca subejecución del presupuesto de inversión.
	¿De qué manera influyen los procesos de contratación pública en la ejecución presupuestaria? (jefe de Presupuesto / director Financiero)	**Jefe de presupuesto – Director financiero:** Retrasos contractuales afectan directamente niveles de ejecución.	Incidencia directa y significativa.	Impacto negativo en cumplimiento de metas anuales.
5.-Factores técnicos y externos	¿Qué factores técnicos han generado diferencias en los tiempos de ejecución? (jefe de Presupuestos)	**Jefe de presupuestos:** Ajustes de diseño, estudios incompletos, condiciones del terreno.	Factores técnicos internos.	Retrasos y reprogramaciones.
	¿Qué obstáculos externos cree que afectan la ejecución presupuestaria? (director financiero)	**Director Financiero:** Clima, proveedores, variación de precios y normativas externas.	Factores externos no controlables.	Afectan continuidad y costos de proyectos.
	¿Cuáles son los principales factores que dificultaron la ejecución en 2024? (director Financiero)	**Director Financiero:** Contratación, liquidez temporal y cambios normativos.	Factores administrativos y financieros.	Limitan el ritmo de ejecución.

6.- Coordinación interinstitucional	¿Cómo evalúa la coordinación entre su dirección, Presupuesto, Planificación y Contratación Pública? (jefe de presupuesto)	**Jefe de presupuesto:** Coordinación permanente con limitaciones operativas.	Coordinación existente pero insuficiente.	Afecta ejecución oportuna.
	¿Cómo evalúa la coordinación entre Planificación, Presupuesto y direcciones ejecutoras? (director financiero)	**Director Financiero:** Coordinación constante, pero con fallas de comunicación.	Necesidad de fortalecer articulación.	Reduce eficiencia del ciclo presupuestario.
7.- Control, seguimiento y transparencia	¿Qué controles internos aplica para evaluar el cumplimiento de metas? (director financiero)	**Director Financiero:** Seguimiento POA y evaluaciones trimestrales.	Control periódico institucional.	Permite identificar desviaciones, pero no siempre corregir a tiempo.
	¿Cree que la información presupuestaria es transparente y accesible? (jefe de Presupuesto)	**Jefe de presupuesto:** Información pública, pero con lenguaje técnico.	Transparencia formal, baja comprensión ciudadana.	Limita control social efectivo.
8.- Participación ciudadana	¿De qué manera se integran los mecanismos de participación ciudadana? (jefe de presupuesto / director Financiero)	**Jefe de presupuesto - Director Financiero:** Asambleas y presupuesto participativo, centrados en planificación.	Participación concentrada en fase inicial.	Baja incidencia en seguimiento y ejecución.
9.- Talento humano y capacidad instituciona	¿Qué dificultades internas relacionadas con talento humano inciden en la	**Jefe de presupuesto:** Alta carga laboral, rotación y poca capacitación.	Débil capacidad operativa.	Disminuye eficiencia en ejecución del gasto.

	ejecución? (jefe de Presupuesto)			
10.- Propuestas de mejora	¿Qué mejoras cree necesarias para aumentar el porcentaje de ejecución? jefe de presupuesto / director Financiero)	**Jefe de presupuesto - Director Financiero:** Mejor planificación, agilizar contratación, coordinación y capacitación.	Necesidad de mejora integral.	Incrementaría eficiencia y nivel de ejecución futura.

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas ejecutadas.

De manera inicial, los entrevistados coinciden que existe equilibrio entre el PDOT (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial), el POA (Plan Operativo Anual) y el presupuesto institucional, confirmando la estructura normativa y técnica de la gestión presupuestaria; además, también coinciden con la presencia de factores administrativos, técnicos y operativos que limitan la planificación.

Al referirse a la planificación presupuestarias aseguran que el presupuesto del año 2024, se elaboró cumpliendo los criterios técnicos y considerando las proyecciones de ingresos para el año; aun así, existieron dificultades relacionados con la falta de estudios técnicos y ajustes fiscales lo cual afectó la totalidad de la ejecución presupuestaria.

Las autoridades, coincidieron en que el nivel de ejecución presupuestaria se vio afectado por los procesos de contratación pública, relacionado principalmente a los proyectos de inversión. A eso se aumenta la complejidad técnica propia de las obras y factores externos macroeconómicos como: inflación, deuda externa, corrupción, dependencia de ingresos petroleros; que generaron reprogramaciones que finalizaron con subejecuciones presupuestarias.

Otro aspecto relevante identificado es la falta de coordinación entre las áreas de

Planificación, Presupuesto, Proyectos y Contratación Pública, lo que genera reprocesos, demora en la toma de decisiones y afecta la ejecución presupuestaria.

El control interno, se encuentra claramente definido en el GAD de Otavalo; a pesar de ello, presenta limitaciones como: insuficiencia de coordinación institucional, poco seguimiento y control, retrato en los procesos administrativos; que se deben superar relacionadas con el control de la ejecución presupuestaria, afectando de esa manera el aporte a la comunidad.

Finalmente, los entrevistados proponen alternativas para mejorar la gestión presupuestaria del GAD y consideran que se requiere: planificación técnica previa, mayor coordinación entre departamentos y reestructuración del proceso general tomando un aspecto moderno, sistemático y ágil. Adicionalmente, señalan estas acciones como oportunidades para mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestaria, controlar el uso efectivo de los recursos públicos y garantizar el beneficio a los sectores más necesitados.

1.2. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las 5 personas que componen el área financiera contribuyen en el análisis del estado actual de la gestión presupuestaria del municipio de Otavalo. A continuación, se presenta la tabla consolidada de los resultados obtenidos.

Tabla 8.

Matriz de respuestas de encuestas

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5
1. La programación presupuestaria anual es comunicada de manera clara al personal del área.	1.Nunca	4.Casi siempre	3.Algunas veces	4.Casi siempre	5.Siempre
2. Se cuenta con lineamientos y criterios técnicos suficientes para	2.Casi nunca	4.Casi siempre	4.Casi siempre	4.Casi siempre	5.Siempre

elaborar y ejecutar el presupuesto.					
3. Las asignaciones presupuestarias son suficientes para cumplir con las actividades programadas.	4.De acuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo
4, La ejecución presupuestaria se ve afectada por retrasos administrativos internos.	5.Totalmente de acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo
5. El personal considera que la ejecución de gastos de inversión es más compleja que la de gastos corrientes	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo
6. La ejecución presupuestaria del 2024 se vio afectada por procesos de contratación pública.	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
7. Las diferentes unidades del GAD trabajan coordinadamente para ejecutar el presupuesto	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo
8. Existen dificultades para coordinar actividades con áreas técnicas y operativas	4.Casi siempre	4.Casi siempre	4.Casi siempre	4.Casi siempre	5.Siempre
9, La comunicación con la unidad de Planificación contribuye al cumplimiento de metas presupuestarias.	4.Casi siempre	2.Casi nunca	3.Algunas veces	4.Casi siempre	4.Casi siempre
10. El sistema informático que utiliza el GAD facilita el registro de la ejecución presupuestaria.	4.De acuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.En desacuerdo
11. El personal ha recibido la capacitación necesaria para manejar los sistemas financieros.	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
12. El seguimiento a la ejecución presupuestaria es realizado de manera periódica. .	1.Totalmente en desacuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo

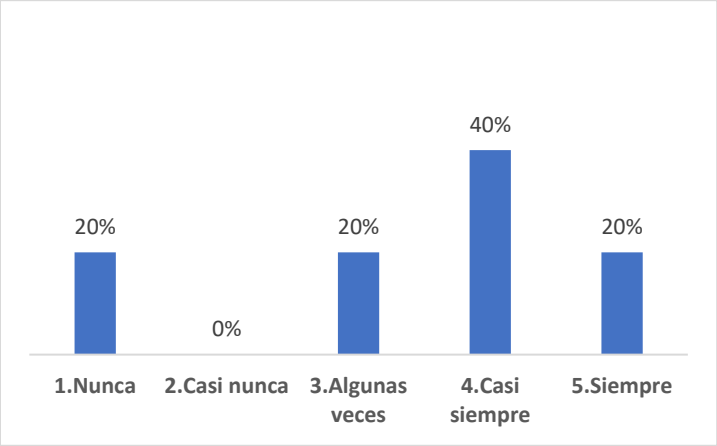
13. Los mecanismos de control interno ayudan a prevenir errores o retrasos en los registros financieros.	4.De acuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo
14. La documentación requerida para justificar gastos es revisada adecuadamente antes de su trámite.	2.En desacuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo	4.De acuerdo
15. Considera que el GAD Municipal cumplió con una ejecución presupuestaria eficiente en 2024.	4.De acuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo
16. Es necesario mejorar los procesos internos para lograr una ejecución presupuestaria más eficiente.	5.Totalmente de acuerdo	5.Totalmente de acuerdo	5.Totalmente de acuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo
17. Desde su experiencia, ¿qué acciones considera prioritarias para mejorar la ejecución presupuestaria en los próximos años? Cite 2.	Una adecuada aplicación de la normativa presupuestaria y de contratación pública, y desde la unidad de Planificación Institucional se genere en coordinación con las unidades requirentes una buena planificación, que el POA sea ejecutado conforme lo planificado y se realice un seguimiento a la ejecución presupuestaria	1. Que se tenga constante capacitación al personal que se encarga de elaborar los procesos de adquisición. 2. Una adecuada planificación para que la ejecución sea efectiva.	Cumplimiento de la normativa legal vigente, para evitar la no ejecución de varios proyectos. Agilizar los procesos revisando la documentación necesaria.	Mejorar los procesos internos	Mayor coordinación entre financiero, planificación y compras públicas para orientar a las direcciones ejecutoras de gasto

Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

Avanzando en el análisis se exponen los resultados e interpretación por cada una de las preguntas de la encuesta:

Tabla 9.

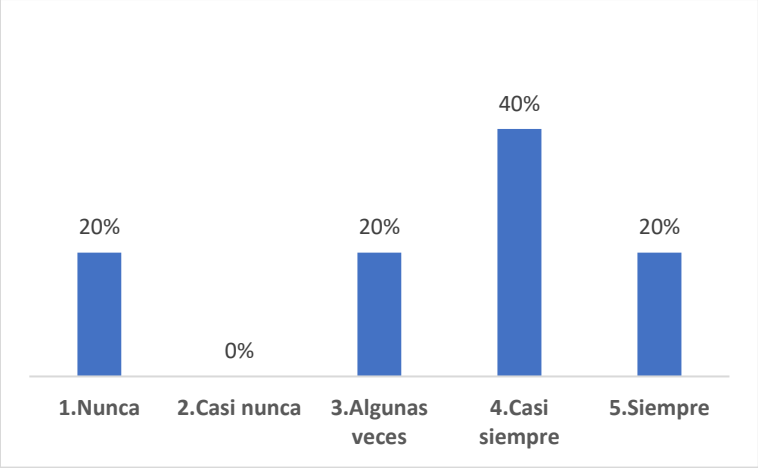
Pregunta 1. La programación presupuestaria anual es comunicada de manera clara al personal del área.



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta.

Tabla 10.

Pregunta 2. Se cuenta con lineamientos y criterios técnicos suficientes para elaborar y ejecutar el presupuesto.



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta.

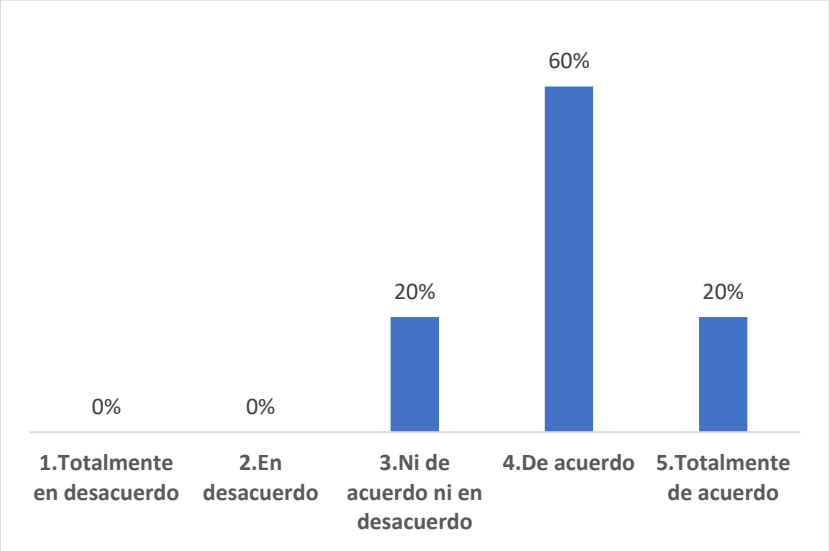
Con respecto a la programación presupuestaria anual, la pregunta 1 evidencia que, de manera general, la información es comunicada de manera clara dentro de la institución, tres de los entrevistados, que representan el 60 % del total, consideran que los objetivos y resultados se difunden adecuadamente. Pero, dos participantes equivalentes al 40 %, muestran bajos niveles de apreciación en la comunicación, lo cual sugiere la existencia de ciertas brechas en los procesos de comunicación interna entre los diferentes departamentos o, desconocimiento del personal en conocer estos resultados.

Los resultados coinciden con la percepción de los participantes respecto a la existencia de lineamientos y criterios técnicos aplicados para la elaboración y ejecución del presupuesto. En la pregunta 2, presentada en la Tabla 10, se evidencia similares porcentajes, 60 % de los encuestados (3 personas) considera que dichos lineamientos técnicos se aplican siempre o casi siempre en la gestión presupuestaria, lo que sugiere la presencia de directrices institucionales definidas para orientar este proceso. Por lo contrario, el 40 %, 2 participantes, manifiestan desacuerdo con esta afirmación, esto se puede explicar como que los lineamientos existentes no siempre son claros ni aplicados en la ejecución de los procesos. Se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos a través de capacitación y evaluación periódica al personal responsable de la gestión presupuestaria, para de esa manera garantizar una correcta aplicación de los criterios técnicos establecidos.

Tabla 11.

Pregunta 3. Las asignaciones presupuestarias son suficientes para cumplir con las

actividades programadas.



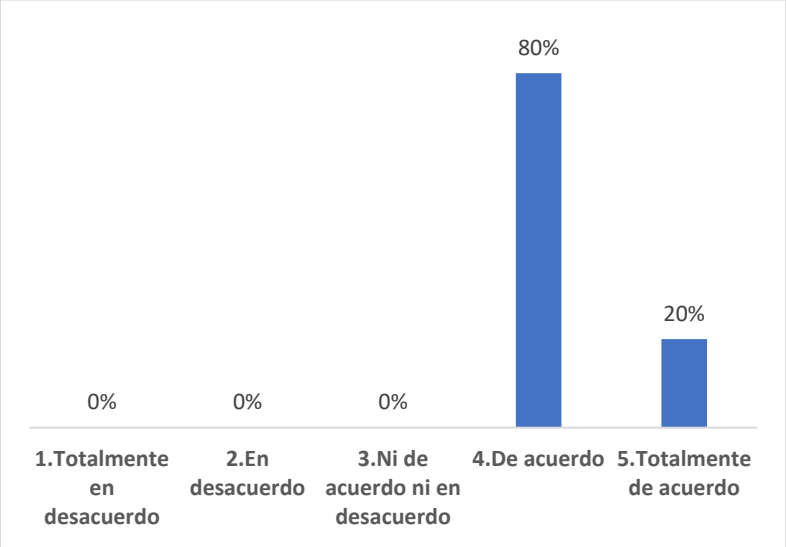
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta.

Al consultar si las asignaciones presupuestarias permiten cumplir con las actividades planificadas, los resultados que se presentan en la tabla 10 muestran que el 80 % de los encuestados equivalentes a 4 personas, se encuentran de acuerdo con esta afirmación. En términos generales, la respuesta obtenida demuestra que los requerimientos presupuestarios gestionados a través del GAD de Otavalo son considerados y aprobados de manera favorable, facilitando de esta manera la ejecución de nuevos proyectos programados. La correcta asignación de recursos contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que se refleja en la eficiencia del presupuesto final.

Tabla 12.

Pregunta 4. La ejecución presupuestaria se ve afectada por retrasos administrativos

internos.



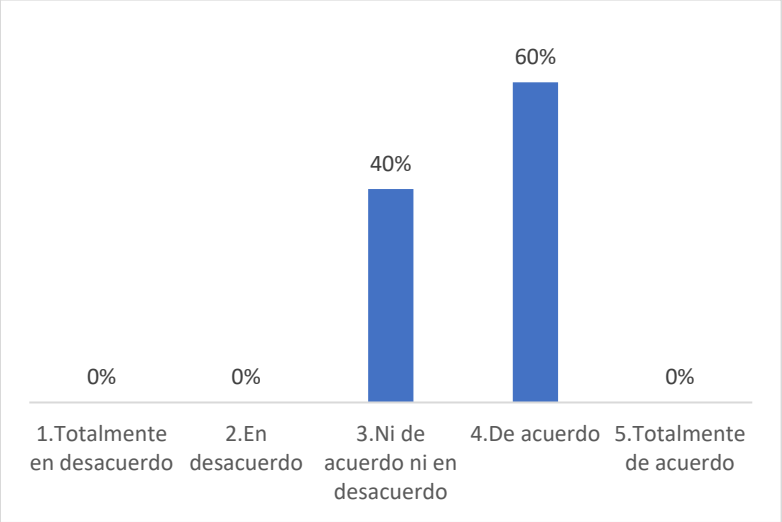
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta.

Al evaluar la ejecución presupuestaria, la totalidad de la muestra, 5 personas, concuerdan en que los retrasos administrativos inciden de manera significativa en el cumplimiento oportuno de la ejecución presupuestaria. Los resultados expuestos en la tabla 12, demuestran que los procesos administrativos internos son un factor determinante para el desarrollo eficiente de la gestión presupuestaria. Se evidencia la necesidad de verificar, actualizar y reformular los procedimientos administrativos del GAD del municipio de Otavalo, para garantizar eficacia en los trámites institucionales. Mejorar los procedimientos, fortalecerá el compromiso institucional en las distintas unidades administrativas.

Tabla 13.

Pregunta 5. Considera que la ejecución de gastos de inversión es más compleja que la de

gastos corrientes.



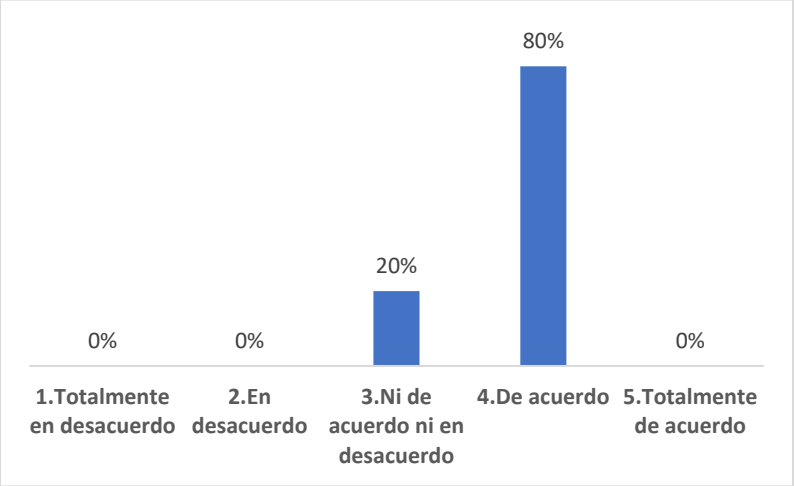
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta.

La pregunta 5 evidencia la percepción del personal respecto a la complejidad de la ejecución de manera especial en los gastos de inversión. Para ello el 60 % (3 personas) de los encuestados considera que este tipo de gasto conlleva mayores dificultades a la hora de ejecutarlas en comparación con los otros gastos del presupuesto. Este comportamiento se puede explicar debido a la presencia de procedimientos técnicos más rigurosos, de igual manera por los procesos de contratación pública y sus trámites administrativos para la ejecución. De igual manera, se identifica una oportunidad de optimizar los procedimientos de compras y contratación pública, así como, fortalecer las capacidades del personal encargado del proceso a través de capacitaciones continuas, para de esa manera garantizar la correcta y oportuna ejecución de la inversión pública.

Tabla 14.

Pregunta 6. La ejecución presupuestaria del 2024 se vio afectada por procesos de

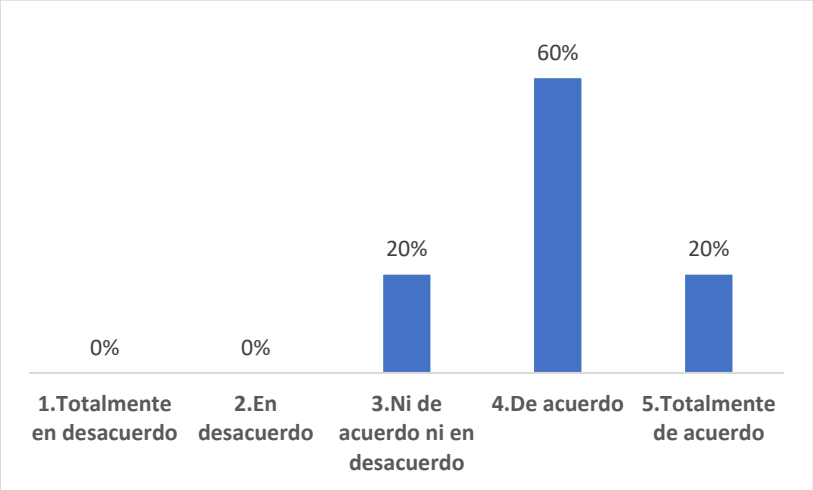
contratación pública.



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta.

Tabla 15.

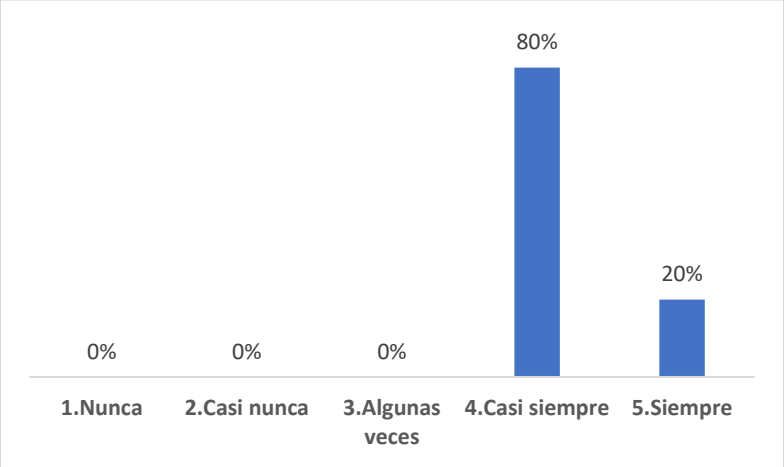
Pregunta 7. Las diferentes unidades del GAD trabajan coordinadamente para ejecutar el presupuesto



Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 16.

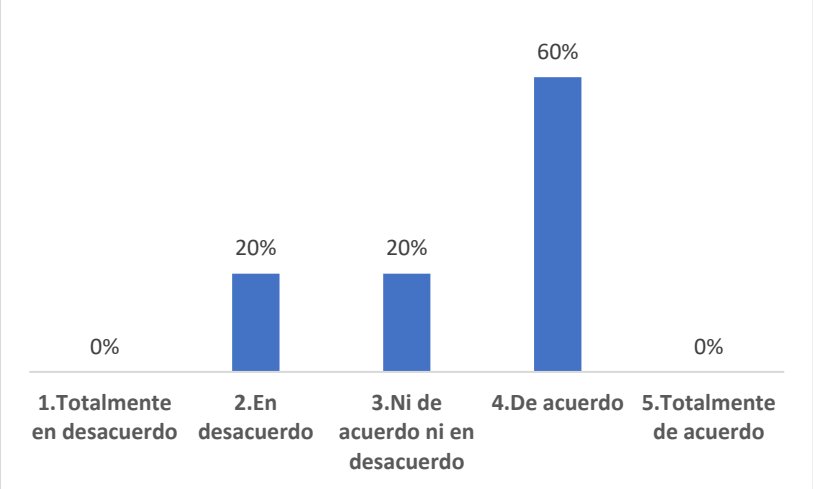
Pregunta 8. Existen dificultades para coordinar actividades con áreas técnicas y operativas



Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 17.

Pregunta 9. La comunicación con la unidad de Planificación contribuye al cumplimiento de metas presupuestarias.



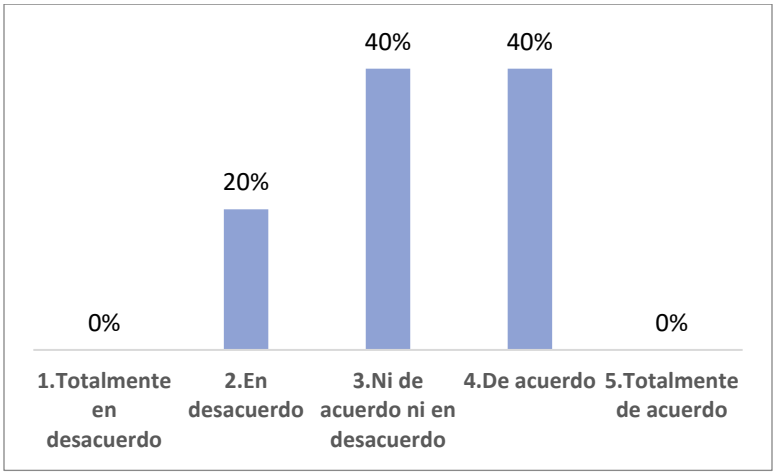
Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

En este sentido, la tabla 14 expone que los procesos de contratación pública influyeron de manera directa en la ejecución presupuestaria del año 2024, el 80 % de los encuestados equivalentes a 4 personas lo confirman. Esto nos indica que dichos procesos generaron retrasos o

fue necesario realizar reprogramaciones en la ejecución de varios proyectos aprobados. Estos hallazgos son similares con los resultados alcanzados en las preguntas 7, 8 y 9, presentadas en las tablas 15, 16 y 17, respectivamente, donde la mayoría de los encuestados, 80 %, reconoce la coordinación existente entre los procesos de las diferentes unidades administrativas. Aun así, el 20 % (1 persona) indica que dicha coordinación requiere mejorar, ser más eficiente y sistemática. Estos resultados muestran la necesidad de fortalecer la estructura organizativa del GAD y de optimizar los procesos interinstitucionales con el fin de garantizar una mejor articulación de estos y evitar incidencias negativas en la ejecución del presupuesto y en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 18.

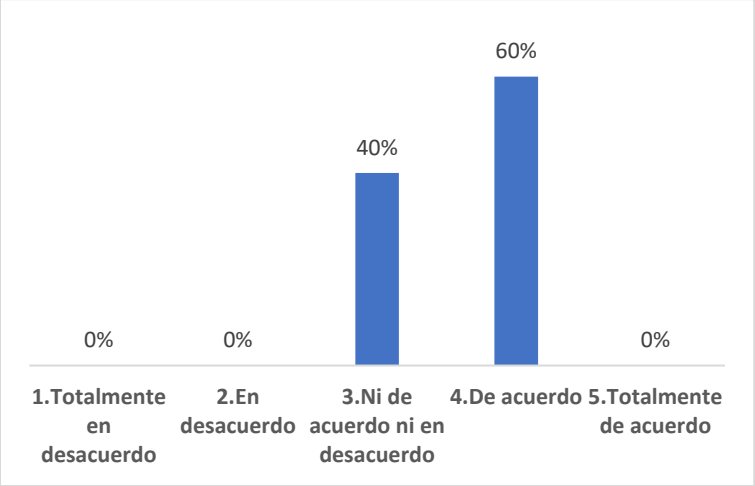
Pregunta 10. El sistema informático que utiliza el GAD facilita el registro de la ejecución presupuestaria.



Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 19.

Pregunta 11. El personal ha recibido la capacitación necesaria para manejar los sistemas informáticos.



Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

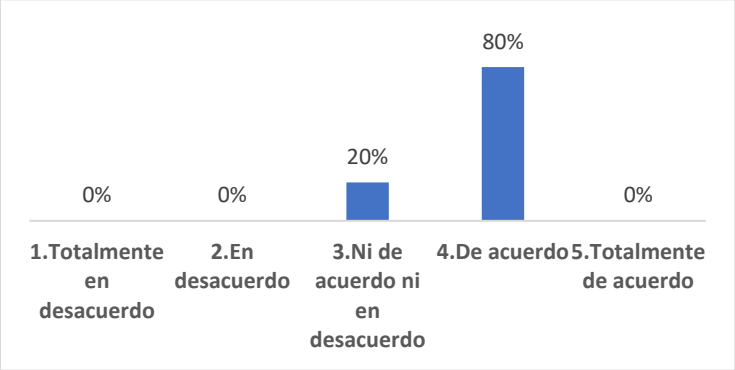
Al investigar sobre el sistema informático utilizado para la gestión presupuestaria, los resultados presentados en la tabla 18 sobre la pregunta 10, evidencian que únicamente el 40 % de los encuestados equivalentes a 2 personas, considera que dicho sistema apoya en el registro y ejecución del presupuesto. El 60 % (3 personas), mantienen una idea contraria sobre la contribución que el sistema brinda al proceso. Esto, permite deducir que el sistema puede contar con ciertas limitaciones en su funcionamiento o en su capacidad para desarrollar soluciones según los requerimientos del personal y los procesos presupuestarios. Estos resultados exponen la necesidad de evaluar el sistema informático y gestionar mejoraras a la tecnología utilizada para el proceso financiero del GAD de Otavalo.

Complementariamente, la pregunta 11 presentada en la tabla 19 confirma que el 60 % del personal encuestado se encuentra correctamente capacitado para el uso y manejo del sistema informático. Este aspecto es importantemente positivo, toda vez que contribuye a reducir el riesgo de errores en el registro y manejo de la información financiera, fortaleciéndose de esta manera la

confianza en los procesos relacionados con la ejecución presupuestaria.

Tabla 20.

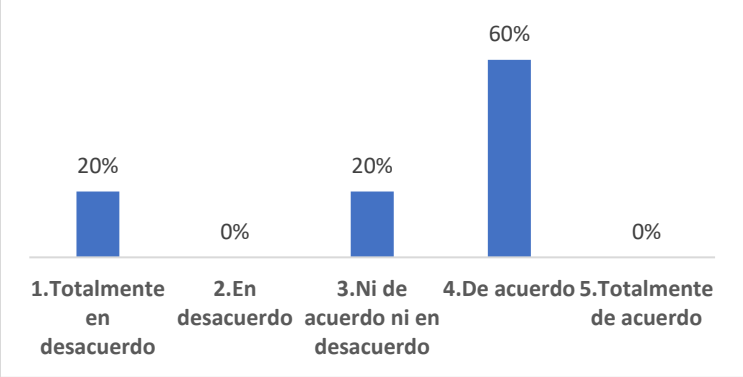
Pregunta 12. Los mecanismos de control interno ayudan a prevenir errores o retrasos en los registros financieros.



Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 21.

Pregunta 13. El seguimiento a la ejecución presupuestaria es realizado de manera periódica.



Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

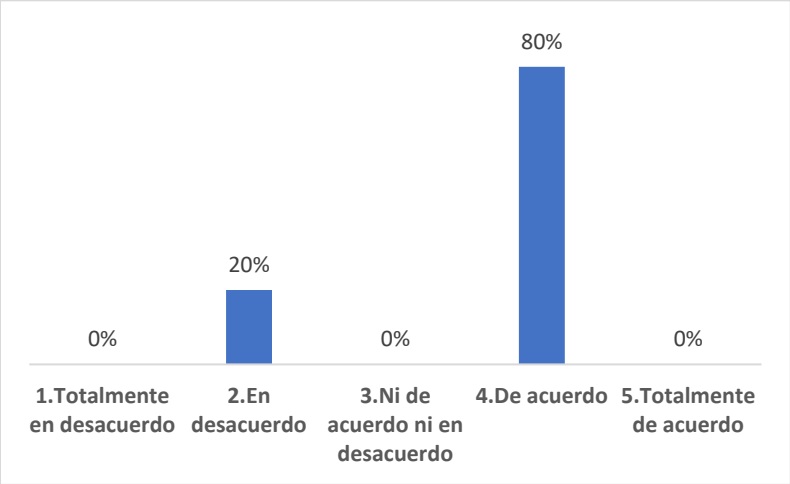
En cuanto a los resultados relacionados con el control interno, existe una valoración mayoritariamente positiva por parte de los encuestados. Los resultados de la pregunta 12,

presentados en la tabla 20, muestran que cuatro participantes, equivalentes al 80 % de la muestra, concuerdan en que existen mecanismos formales de control interno en la institución. Esto evidencia que existen herramientas y procedimientos establecidos para prevenir errores y retrasos en los procesos afines con la ejecución presupuestaria.

A pesar de ello, los resultados de la pregunta 13, expuestos en la tabla 21, reflejan que el 40 % de los encuestados (2 personas) se encuentran en desacuerdo respecto a la efectividad de estos mecanismos; esto, nuevamente sugiere la mejora de los procesos y procedimientos relacionados. De igual manera, se identifica la necesidad de implementar herramientas sistemáticas de monitoreo para fortalecer el seguimiento a los procesos; así como, promover programas de retroalimentación y capacitación continua, con el objetivo de optimizar el sistema de control interno institucional y los resultados alcanzados.

Tabla 22.

Pregunta 14. La documentación requerida para justificar gastos es revisada adecuadamente antes de su trámite.



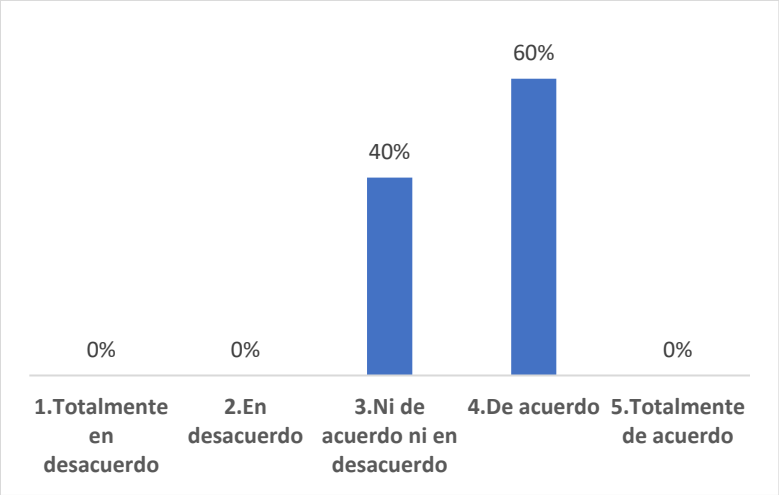
Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

La pregunta 14, presentada en la tabla 22, expone la percepción del personal respecto al

proceso de revisión documental. Los resultados evidencian que 4 de los encuestados, equivalente al 80 % de la muestra, considera que el cumplimiento de revisión de los requisitos solicitados para los proyectos es realizado en un nivel medio. Esto nos permite deducir que, si bien existe un proceso de verificación documental, este podría limitado al no cumplir con el nivel de rigurosidad requerido. Este hallazgo, podría levantar observaciones posteriores, retrasar los procesos administrativos posteriores y afectar en la ejecución de proyectos importantes para la comunidad, afectando los resultados institucionales.

Tabla 23.

Pregunta 15. Considera que el GAD Municipal cumplió con una ejecución presupuestaria eficiente en 2024.



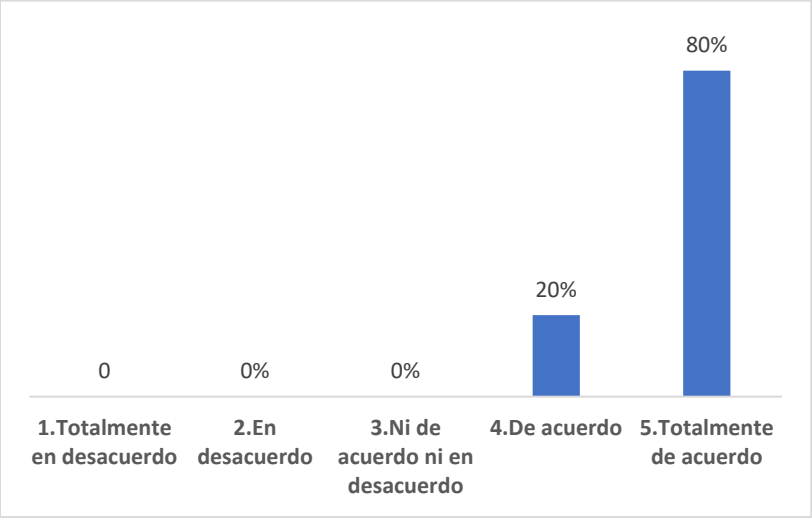
Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

Un hallazgo relevante del estudio es la ponderación entregada por los encuestados a la pregunta 15, donde el 60% equivalente a 3 personas concuerdan con una ejecución presupuestaria eficiente lo cual se alinea con la visión del GAD. En contraste 2 personas se mantienen neutrales ante los resultados lo cual evidencia desconocimiento, desinterés o falta de compromiso para alcanzar los objetivos del GAD, esto permite pensar en acciones correctivas que contribuyan a la

eficacia total, tabla 23. En este sentido, de manera consensual el 100% de la muestra, exponen claramente la necesidad institucional de mejorar los procesos internos como estrategia clave para optimizar la ejecución presupuestaria del GAD, resultados a continuación en tabla 24.

Tabla 24.

Pregunta 16. Es necesario mejorar los procesos internos para lograr una ejecución presupuestaria más eficiente.



Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas.

Finalmente, la pregunta 17 de respuestas abiertas, ofrece significativos aportes desde la visión de los funcionarios, al referirse a aspectos técnicos, organizacionales y administrativos, dentro de los cuales se encuentran:

- Cumplimiento estricto de la normativa presupuestaria vigente, para garantizar beneficios, control, ejecución y rendición de cuentas.
- Capacitación continua del personal,
- Reestructuración de los procesos internos en desarrollo y tiempos,
- Fortalecimiento de coordinación en las áreas de presupuesto y tesorería.

En síntesis, del análisis integral de la encuesta aplicada, se indica que la gestión

presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo presenta un desempeño aceptable; sin embargo, requiere la implementación de importantes mejoras. A pesar que la institución cuenta con lineamientos técnicos, mecanismos de control interno y niveles altos de ejecución presupuestaria, existen debilidades que afectan al cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales que deben ser corregidos, aquí se encuentra la comunicación interna entre las diferentes unidades administrativas, la insuficiencia de las asignaciones presupuestarias, retrasos en los procesos administrativos, la complejidad de los procedimientos técnicos y, la falta de capacitación continua al personal responsable.

1.3. Análisis e interpretación de los resultados de la revisión documental

Para mejorar el análisis y garantizar la explicación de los resultados la información será presentada siguiendo las etapas del ciclo presupuestario.

3.3.1. Etapas de programación y formulación presupuestaria.

La programación y formulación del presupuesto del GAD del municipio de Otavalo fue desarrollada conforme a disposiciones legales vigentes referentes a administración financiera pública; en especial con los principios de equilibrio, estabilidad y transparencia presupuestaria. De igual manera se consideró el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) y, el Plan Operativo Anual (POA) reflejando que las prioridades institucionales están enfocadas en la inversión para obras y servicios públicos. Para su efecto y considerando el 70% de los ingresos en obra social y pública, el presupuesto inicial presentado el 7 de diciembre 2023 consideró 29.029.285,69 dólares, monto al que se realizaron varias reformas hasta la codificación final.

3.3.2. E*tapa de aprobación presupuestaria*

La aprobación del presupuesto institucional se realizó dentro de los plazos legales establecidos garantizando el inicio oportuno de la ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal

2024. Al presupuesto inicial presentado de 29.029.285,69 dólares se levantaron tres reformas. La primera reforma con la cual se incrementaron 3.014.193,95 dólares pertenecientes a obligaciones pendientes de pago al municipio por el año 2023. Posteriormente, tras el análisis presupuestario realizado al ejercicio fiscal 2023, se identificó una variación negativa entre lo planificado y recaudado, levantándose así la segunda reforma, a partir de la cual se disminuyó el valor de 3.784.097,33 dólares; finalmente, se incorporó la tercera reforma por el valor de 1.598.041,94 dólares correspondientes al pago de Bonos del Estado por deudas vencidas correspondientes a ejercicios anteriores. De esta manera el presupuesto final codificado para el año 2024 fue de 29,857,424.25 dólares, cifras presentadas en tabla 25.

Tabla 25.

Asignación Presupuestaria GAD Otavalo 2024

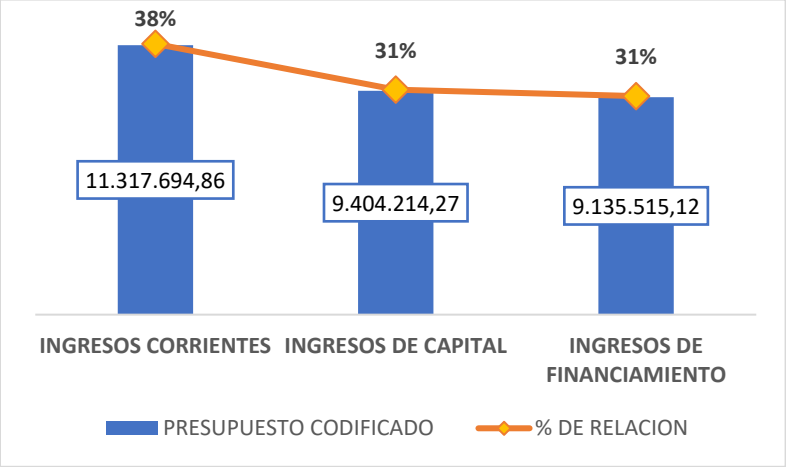
Concepto		**Monto USD**
Asignación inicial		$29.029.285,69
1era reforma	(+)	$3.014.193,95
Presupuesto Cod.	(=)	$32.043.479,64
2da reforma	(-)	$3.784.097,33
Presupuesto Cod.	(=)	$28,259,382.31
3ra reforma	(+)	$1.598.041,94
Presupuesto Codificado Final	(=)	$29,857,424.25

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

3.3.2.1. Análisis de ingresos.

Tabla 26.

Composición de los ingresos del presupuesto GAD 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En el análisis realizado a los ingresos, tabla 26 se identifica que el presupuesto estuvo conformado por varias fuentes de ingreso dentro de las cuales están: corrientes, de capital y por financiamiento con un porcentaje de participación de 38%, 31% y 31% respectivamente. Esta estructura demuestra que una parte significativa de los recursos proviene de transferencias y fuentes externas, lo que refleja el grado de dependencia financiera que mantiene el GAD Municipal de Otavalo con el Gobierno Central, situación que constituye una característica común en muchos municipios del país.

3.3.2.1.1.

Tabla 27.

Composición de Ingresos Corrientes - Asignación - Reformas - Codificado

Código	Partida	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Relación Grupo	Relación Subgrupo
1	**Ingresos Corrientes**	**$11.536.947,22**	**$-219.252,36**	**$11.317.694,86**	**38%**	
11	Impuestos	$3.290.342,01	$419.269,19	$3.709.611,20		33%
13	Tasas y Contribuciones	$3.162.951,20	$-78.992,37	$3.083.958,83		27%
14	Venta de Bienes y	$42.848,60	$-5.730,04	$37.118,56		0%

	servicios públicos				
17	Rentas de inversiones y multas	$779.682,73	$-103.010,21	$676.672,52	6%
18	Transferencias y donaciones Corrientes	$4.237.665,44	$-482.431,69	$3.755.233,75	33%
19	Otros ingresos	$23.457,24	$31.642,76	$55.100,00	0%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Al segregar los ingresos por grupo, la principal fuente de recursos del presupuesto con el 38% de participación son los ingresos corrientes con 11.317.694,86 dólares integrados por impuestos, contribuciones, tasas y transferencias corrientes como se exhibe en tabla 27. La mayor recaudación se realiza de los impuestos juntamente con las donaciones cada una con el 33% de participación; monto equivalente a 7.464.844,95 dólares.

Tabla 28.

Composición de Ingresos de Capital- Asignación - Reformas - Codificado

Código	Partida	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Relación Grupo	Relación Subgrupo
2	**Ingresos de Capital**	**$ 9.661.658,89**	**$-257.444,66**	**$9.404.214,27**	**31%**	
24	Venta de activos no financieros	$ 163.918,17	$-144.927,47	$18.990,70		0%
28	Transferencias y donaciones de capital e inversión	$ 9.497.740,72	$-112.517,15	$9.385.223,57		100%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En relación con los ingresos de capital, tabla 28, su origen se fundamenta en transferencias de capital y aportes destinados a inversión pública en proyectos de infraestructura y obras públicas, el monto total recaudado fue de 9.404.214,27 dólares. Este grupo se encuentra condicionada a la disponibilidad de pago del Gobierno Central lo que incidió en la ejecución financiera del GAD.

Tabla 29.

Composición de Ingresos de financiamiento- Asignación - Reformas - Codificado

Código	Partida	Asignación Inicial	Reformas	Codificado	Relación Grupo	Relación Subgrup
3	**Ingresos de financiamiento**	**$ 7.830.679,58**	**$ 1.304.835,54**	**$ 9.135.512,12**	**31%**	
36	Financiamiento Público	$ 932.467,54	$ -545.990,07	$ 386.477,47		4%
37	Saldos disponibles	$ 4.673.006,90	$ -715.714,11	$ 3.957.292,79		43%
38	Cuentas pendientes por cobrar	$ 2.225.205,14	$ 2.566.539,72	$ 4.791.744,86		52%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Finalmente, los ingresos por financiamiento, detallados en tabla 29, muestra que su composición se debe a saldos disponibles de ejercicios anteriores con el 43% y operaciones de crédito con el 52%; rubros que permitieron cubrir necesidades de liquidez, asegurando la continuidad de programas y proyectos planificados para el periodo 2024.

3.3.2.1.2. Ingresos no tributarios. Según el Art. 249 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, establece que los GAD´s deben asignar por lo menos el 10% del total de los ingresos no tributarios codificado, para destinarlos a la atención de grupos prioritarios, en este sentido para este cálculo se consideran los rendimientos por inversiones, arriendos de bienes, aportaciones del régimen seccional autónomo; así como, de la venta de activos.

Tabla 30.

Composición de los Ingresos No Tributarios

Clasificación Ingresos No Tributarios Según COOTAD	**Código**	**Estructura**	**Codificado**
CAPITULO I.- Rentas patrimoniales, que comprenderán los siguientes grupos:			
d) Utilidades de inversiones financieras; y,	1701	Rentas de Inversiones	4.624,07
e) Ingresos provenientes de utilización o arriendo de bienes de dominio público.	1702	Rentas por Arrendamientos de Bienes	354.977,22
CAPITULO II.- Transferencias y aportes con los siguientes grupos:			
a) Asignaciones fiscales;	1806	Aportes y participaciones Corrientes del Régimen Seccional Autónomo.	3.755.233,75
	2806	Aportes y participaciones de Capital e Inversión del Régimen Seccional Autónomo.	8.879.388,46
CAPITULO III.- Venta de activos, con los siguientes grupos:			
a) De bienes raíces; y,	2402	Bienes inmuebles	18.990,70
b) De otros activos.	1402	Ventas de Productos y Materiales	180,17
	1403	Ventas no Industriales	35.629,39
	1404	Ventas de desechos y residuos.	1.309,00
TOTAL, ESTIMACIÓN DE INGRESOS NO TRIBUTARIOS			**13.050.332,76**
GRUPOS PRIORITARIOS (10% DE INGRESOS NO TRIBUTARIOS)			**1.305.033,28**

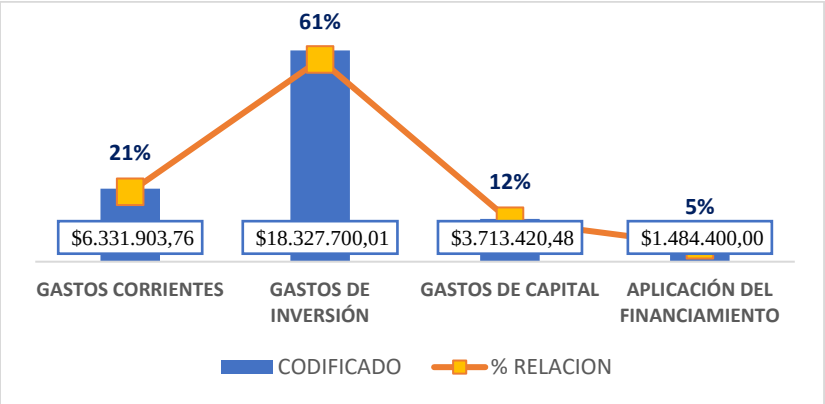
Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En la tabla 30 antes presentada, se describen las partidas presupuestarias consideradas como no tributarias para el cálculo del 10% como asignación para los grupos prioritarios. Es así, que el monto calculado desde el presupuesto codificado es de 1.305.033 dólares.

3.3.2.2. Análisis de Gastos

Tabla 31.

Composición de los Gastos del Presupuesto GAD 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En el análisis de los gastos del periodo 2024 expuestos en tabla 31, se evidencia que el GAD Municipal de Otavalo destinó la mayor parte de sus recursos hacia gastos de inversión, porcentaje codificado 61%, reflejando con ello la prioridad entregada al desarrollo de la localidad en áreas como infraestructura, servicios básicos y obras públicas. Resultados que concuerdan con los objetivos propios de los GAD´s encargados de contribuir al desarrollo social y económico de los pueblos. El segundo rubro corresponde al gasto corriente, con el 21%, relacionado al pago de sueldos y salarios.

3.3.2.2.1. Análisis de gastos por grupo

Tabla 32.

Composición de Gastos Corrientes

Código	Detalle	Codificado	Relación Grupo	Relación Subgrupo
5	**Gastos Corrientes**	**6.331.903,76**	**21%**	
51	Gastos En Personal	$ 3.151.010,51		54%

53	Bienes Y Servicios De Consumo	$	1.614.058,18	19%
56	Gastos Financieros	$	840.800,00	15%
57	Obligaciones Operativas	$	726.035,07	12%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Los gastos corrientes expuestos en tabla 32, equivalentes a 6.331.903,76 dólares, representan el 21% del total del presupuesto; se refieren a gastos de personal con un peso del 54% del grupo; bienes muebles, estudios, servicios básicos, seguros con el 19%; también se encuentra el pago de intereses de créditos con el 15% del total por 840.800 dólares y, finalmente obligaciones operativas requeridas para el funcionamiento diario del GAD del Municipio de Otavalo con 726.035.07 dólares equivalentes al 12% del presupuesto del grupo.

Tabla 33.

Composición de Gastos de Inversión

Código	**Detalle**	**Codificado**	**Relación Grupo**	**Relación Subgrupo**
7	**Gastos De Inversión**	**18.327.700,01**	**61%**	
71	Gastos En Personal Para Inversión	7.148.989,49		39%
73	Bienes Y Servicios Para Inversión	4.978.646,30		27%
75	Obras Públicas	5.294.956,79		29%
77	Otros Gastos De Inversión	4.200,00		0%
78	Transferencias Y Donaciones Para Inversión	900.907,43		5%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En la tabla 33, se expone la composición de los gastos de inversión mismos que con 18.327.700.01 dólares representan el 61% del total del presupuesto. Estos gastos se refieren a adquisición de materiales y estudios para obra pública y proyectos sociales. El mayor porcentaje corresponde a gastos de personal con el 39% del grupo; a continuación, se encuentra la contratación de obras públicas con el 29%, continuado de la adquisición de bienes y servicios con

el 27% del presupuesto total.

Tabla 34.

Proyectos Sociales Codificados GAD Otavalo 2024

Servicio	Cantidad	Valor codificado	% Relación
Construcción Cerramiento	1	$15.000,00	5%
Drenaje	1	$45.000,00	5%
Adoquinado	10	$2.889.962,71	48%
Construcción Parque	1	$70.500,00	5%
Iluminación	2	$214.156,12	10%
Construcción cubierta	3	$415.108,99	14%
Construcción de Colectores	1	$262.208,46	5%
Rehabilitación y Mantenimiento	1	$211.482,06	5%
Iluminación	1	$284.056,75	5%
TOTAL	**21**	**$4.407.475,09**	

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Dentro del subgrupo de obras públicas para el 2024 se presentaron 21 proyectos; con un monto codificado de 4.407.475,09 dólares explicados en tabla 34, el servicio de mayor frecuencia fue “adoquinado” representando el 48% del total de los proyectos, en segundo lugar, se encuentra la construcción de cubiertas para 3 estadios por el 14% y finalmente la obra de “iluminación” equivalente al 10%.

Tabla 35.

Composición Gastos de Capital

Código	Detalle	Codificado	Relación Grupo	Relación Subgrupo
8	**GASTOS DE CAPITAL**	**3.713.420,48**	**12%**	
84	BIENES DE LARGA DURACIÓN	2.115.378,54		57%
87	INVERSIONES FINANCIERAS	1.598.041,94		43%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En el grupo de capital se encuentran los gastos relacionados con compra de activos de larga duración e inversiones financieras. En tabla 35 se visualiza que el 57% fue asignado para la compra de bienes muebles y, el monto de 1.598.041,94 dólares equivalentes al 43% del grupo, para inversiones financieras.

En el último grupo de los gastos se encuentra la aplicación del financiamiento, mismo que hace referencia a la amortización del capital de los créditos otorgados por el Banco de Desarrollo del Ecuador, aquí se logró la ejecución del 99.99% del codificado con 1.484.400,00 dólares. El monto total de créditos vigentes al iniciar el 2024 fue de 14.493.532,68 dólares correspondiente a 10 con plazos de 5 a 15 años. La tabla 36, a continuación, detalla créditos y monto adeudado al final del 2024.

Tabla 36.

Composición de los créditos por pagar

Plazo	**Saldo A Pagar**
10 años	1,393,255.53
14,83 años	2,480,669.06
15 años	3,657,373.45
5 años	460,691.34
7 años	1,541,684.07
Total, general	**9,533,673.45**

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

3.3.3. Etapa de ejecución presupuestaria

El nivel de ejecución presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo del año 2024 presenta un desempeño aceptable y se encuentra alineada con la normativa vigente; existen brechas entre lo planificado y lo ejecutado a nivel de ingresos y gastos; sin embargo, su desempeño es positivo, encontrándose condicionado por situaciones externas como el pago del Gobierno Central lo cual limita su eficiencia en la administración de los recursos públicos y el impacto en la población.

3.3.3.1. Ejecución presupuestaria ingresos.

Tabla 37.

Recaudación y Devengo de Ingresos 2024

DETALLE	PRESUPUESTO CODIFICADO	RECAUDADO	DEVENGADO
INGRESOS CORRIENTES	11.317.694,86	10.672.768,59	11.970.493,42
INGRESOS DE CAPITAL	9.404.214,27	7.801.373,42	8.946.964,76
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	9.135.515,12	4.636.761,62	4.636.761,62
TOTAL, INGRESOS 2024	**29.857.424,25**	**23.110.903,63**	**25.554.219,80**
EFICACIA RECAUDADO – CODIFICADO		77,40%	
EFICACIA DEVENGADO – CODIFICADO			85,59%
EFICACIA DEVENGADO – RECAUDADO			90,44%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Las cifras generales correspondientes a ingresos, tabla 37, presentan una recaudación de 23.110.903,63 dólares y devengo de 25.554.219,80 dólares, evidenciando menor recaudación en relación con el reconocimiento de los ingresos. La eficacia de recaudación frente al codificado es de 77.40% lo que significa que faltó recaudar 6.746.520,62 dólares. Por otro lado, la eficacia del devengado en relación con lo codificado alcanzó el 85.59%, a razón del 30% de las asignaciones que el Gobierno Central adeuda al Municipal de Otavalo por el Modelo de Equidad Territorial de noviembre y diciembre 2024. De igual manera, lo devengado alcanzó una eficiencia del 90.44% en relación con lo recaudado. En concreto, los valores devengados (reconocidos) fueron mayores a los recaudados.

En el análisis de los diferentes ingresos, tabla 36, se observa que el mayor recaudo fue desde los ingresos corrientes con 10.672.768 dólares, de igual manera lo devengado fue superior

en este grupo con 11.970.493,42 dólares. Por lo contrario, la menor recaudación corresponde a los ingresos de financiamiento con 4.636.761,62 dólares.

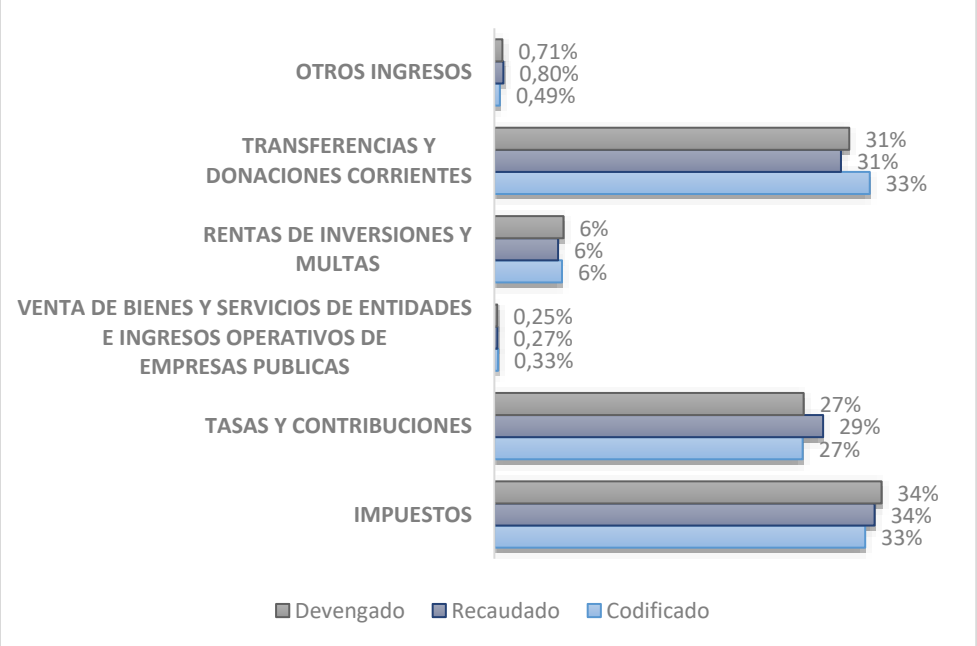
3.3.3.1.1. Ejecución presupuestaria de ingresos, por grupo.

a) **Ingresos corrientes**

El total de ingresos corrientes devengados fue de 11.970.493,42 dólares, superando el valor codificado de 11.317.694,86 dólares; en tanto que la recaudación alcanzó 10.672.768,59 dólares ante lo cual el excedente de ejecución en ingresos fue cubierto por el financiamiento realizado (tabla 36). La mayor recaudación fue desde impuestos, tasas, contribuciones y donaciones corrientes. Por lo contrario, la venta de bienes y servicios representa el menor porcentaje lo cual tiene sentido debido a la naturaleza de la actividad del GAD.

Tabla 38.

Recaudación y devengo de los ingresos corrientes 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

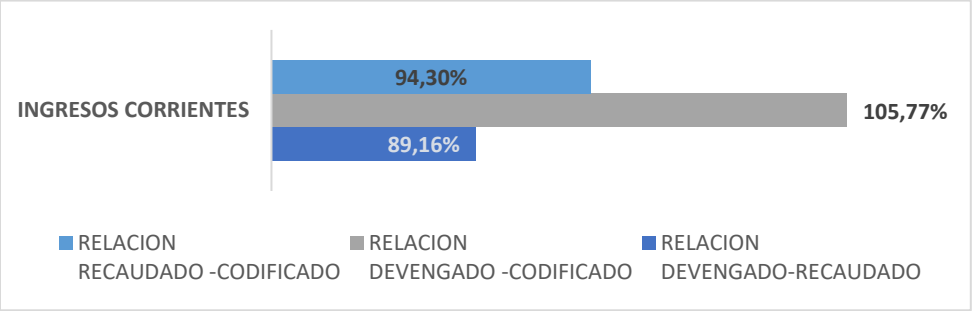
La composición de los ingresos corrientes expuesta en tabla 38 muestra el mayor recaudo

desde las cuentas de impuestos, donaciones corrientes y tasas y contribuciones con el 34%, 31% y 29% respectivamente. El devengo presenta similar comportamiento.

La eficiencia de recaudación de los ingresos corrientes fue del 89.16% y, de devengo de 105.77%

Tabla 39.

Eficiencia codificado, recaudado, devengado ingresos corrientes 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

La eficiencia alcanzada por los ingresos corrientes evidencia un desempeño favorable en la gestión de recaudación. El nivel de recaudación alcanzó el 94.30% respecto del monto codificado. De igual manera, alcanzó el 89.16% de nivel de devengo en relación con los recursos recaudados y, 105.77% de devengo en referencia al monto codificado, tal como se lo observa en la tabla 39. Estos resultados reflejan una adecuada gestión de los ingresos corrientes, evidenciando la capacidad institucional para cumplir, e incluso superar las estadísticas presupuestarias establecidas.

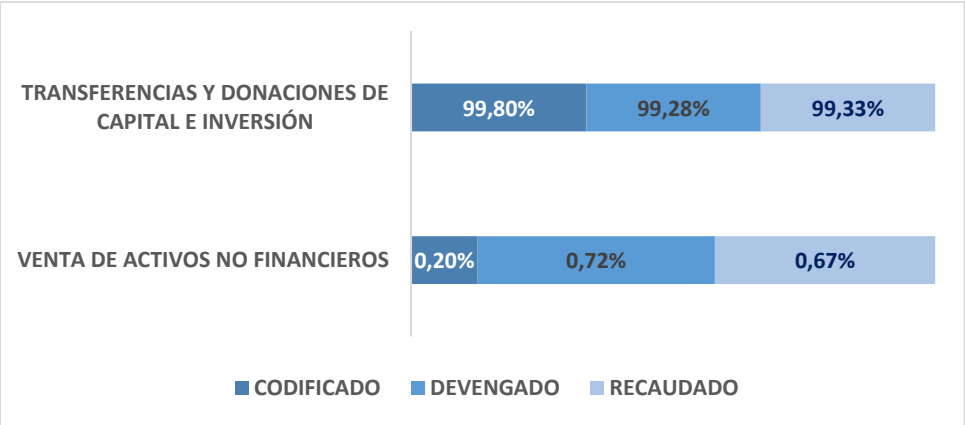
b) Ingresos de capital

Los ingresos de capital fueron codificados por 9.404.214,27 dólares, y el devengo alcanzó los 8.946.964,76 dólares (tablas 36), la recaudación alcanzada fue de 7.801.373,42 dólares, la diferencia corresponde al saldo del Gobierno por concepto del 70% del Modelo de Equidad

Territorial, devolución de IVA, aporte al patrimonio.

Tabla 40.

Recaudación y devengo de los ingresos de capital 2024

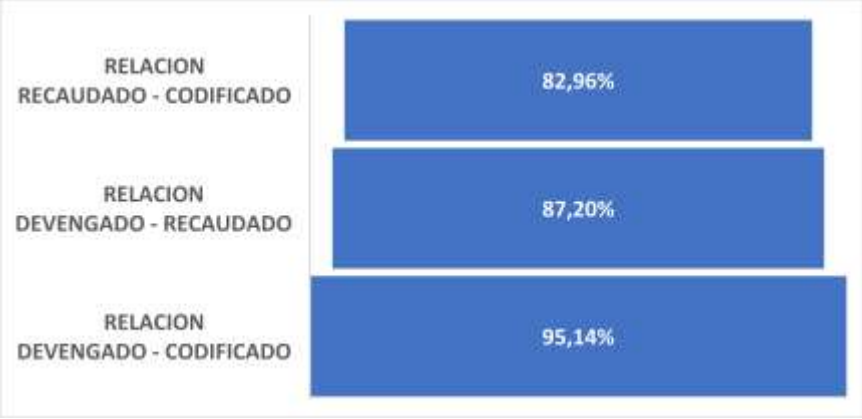


Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

La mayor recaudación en los ingresos de capital proviene de transferencias de capital y donaciones con 7.749.168,57 dólares representando el 99.33%, tabla 40. El devengo alcanza el 99.28%, bastante similar al recaudado.

Tabla 41.

Eficiencia codificado, recaudado, devengado ingresos de capital 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

La eficiencia de los ingresos de capital presentada en tabla 40, alcanzó el 82.96% en la

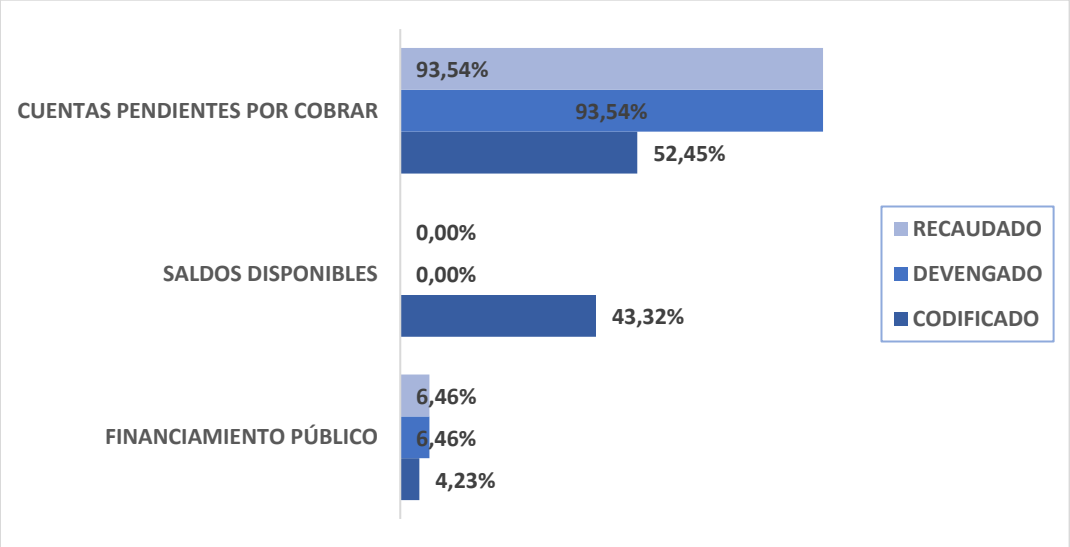
recaudación frente al codificado; el 87.20% de devengo en relación con lo recaudado y; el 95.14% en devengo, pero con relación al codificado.

c) **Ingresos de financiamiento:**

Los ingresos de financiamiento recaudados llegaron a los 4.636.761,62 dólares (tabla 36). El valor en este grupo logró el total de los recaudado, siendo un único grupo con 100% de eficiencia.

Tabla 42.

Recaudación y Devengo de los Ingresos de Financiamiento 2024

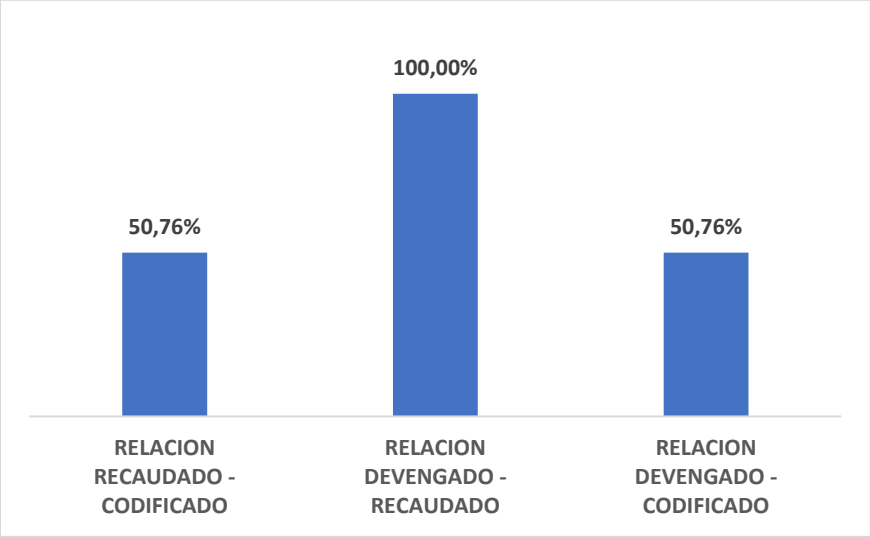


Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En la composición de los ingresos de financiamiento, la mayor recaudación presentada en tabla 42, proviene desde cuentas por cobrar con el 93.54% que incluyen servicios básicos y pagos de contratistas de periodos pasados, también por Dación de Pagos de Bonos del Estado de los meses de noviembre-diciembre; de igual manera se encuentra la devolución de IVA de los años 2019-2020-2021. El financiamiento público se refiere a los fondos: FCM (compensación municipal) y FDP (de descentralización y participación) con el 6.46% de recaudación. El

devengado tiene similar comportamiento mientras que, el codificado alcanzó el 52.45% de las cuentas por cobrar y el 43.32% correspondiente a saldos disponibles de periodos pasados.

Tabla 43.
Eficiencia codificado, recaudado, devengado ingresos de financiamiento 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

La eficiencia alcanzada (tabla 43) por los ingresos de financiamiento es de 50.76% de recaudación y devengado versus lo codificado; 100% de devengo en relación con lo recaudado. En este grupo existe la particularidad que los saldos de años pasados no registran información, recaudo ni devengo.

Los resultados alcanzados comunican una adecuada capacidad para generar y gestionar ingresos; sin embargo, el retraso desde el Gobierno Central limita la ejecución total del codificado, situaciones que se encuentran lejos de la responsabilidad del GAD.

3.3.3.2. Ejecución presupuestaria gastos.

Tabla 44.

Comprometido y devengado - gastos 2024

Detalle	Presupuesto Codificado	Comprometido	Devengado
Gastos Corrientes	6.331.903,76	5.582.822,83	5.362.311,54
Gastos De Inversión	18.327.700,01	16.997.677,68	12.446.261,95
Gastos De Capital	3.713.420,48	3.132.752,34	2.321.495,88
Aplicación Del Financiamiento	1.484.400,00	1.484.313,32	1.484.313,32
TOTAL	**29.857.424,25**	**24.403.567,51**	**21.614.382,69**
EFICACIA DEL COMPROMISO (COMPROMETIDO/CODIFICADO)		81,73%	
EFICACIA PRESUPUESTARIA (DEVENGADO/CODIFICADO)			72,39%
EFICACIA DE OBLIGACIONES (DEVENGADO/COMPROMETIDO)			88,57%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

El análisis realizado a los gastos totales, la tabla 44 revela que, el monto codificado fue de 29.857.424,25 dólares, lo que representa una eficacia del compromiso del 81.73%. Por otra parte, el valor devengado en el año ascendió a 21.614.382,69 dólares, alcanzando una eficacia presupuestaria (devengado frente al codificado) del 72.39%.

Así mismo, al evaluar la relación entre el devengado el comprometido, se observa que un índice de gestión de obligaciones del 88.57%, lo que muestra que la mayor parte de los compromisos adquiridos lograron concretarse en obligaciones reales durante el ejercicio fiscal. En este sentido, los gastos de inversión son de mayor representatividad dentro del grupo.

Este grupo se encuentra compuesto mayormente por los gastos de inversión con el monto comprometido de 16.997.677,68 dólares y el devengo de 12.446.261,95 dólares; en segundo lugar, se encuentran los gastos de personal con un devengo de 5.362.311,54 dólares.

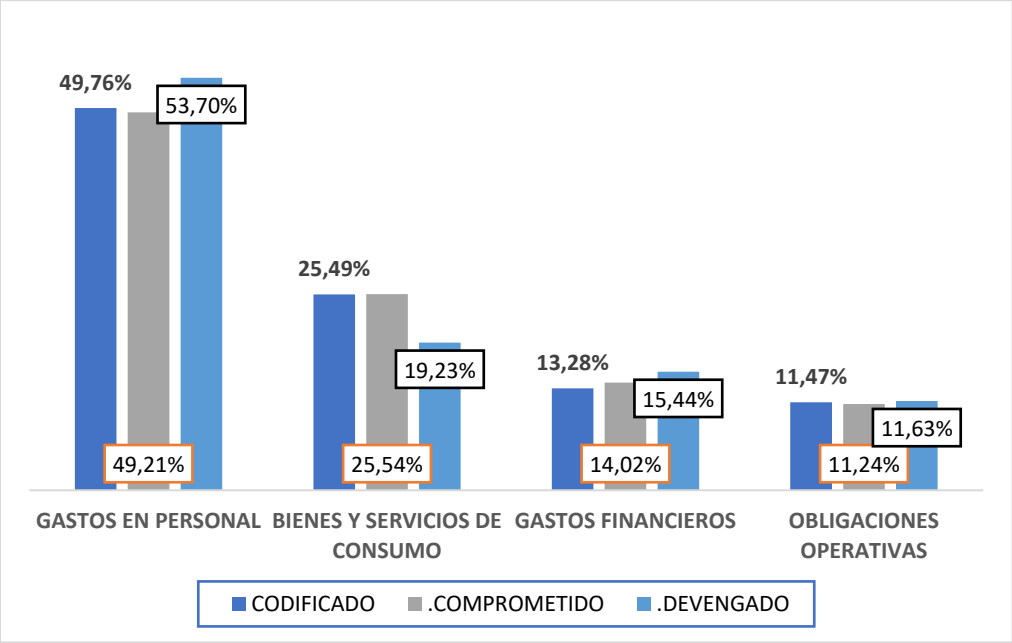
3.3.3.2.1. Ejecución presupuestaria gastos, por grupo.

a) Gastos corrientes

El gasto corriente, presentado en tabla 44, muestra un monto codificado de 6.331.903,76 dólares, el monto comprometido llegó a 5.582.822,83 dólares y, el gasto devengado fue de 5.362.311,54 dólares. Este grupo se encuentra conformado mayormente por pago de remuneraciones, servicios básicos y actividades propias para la actividad diaria.

Tabla 45.

Comprometido y devengo - gastos 2024



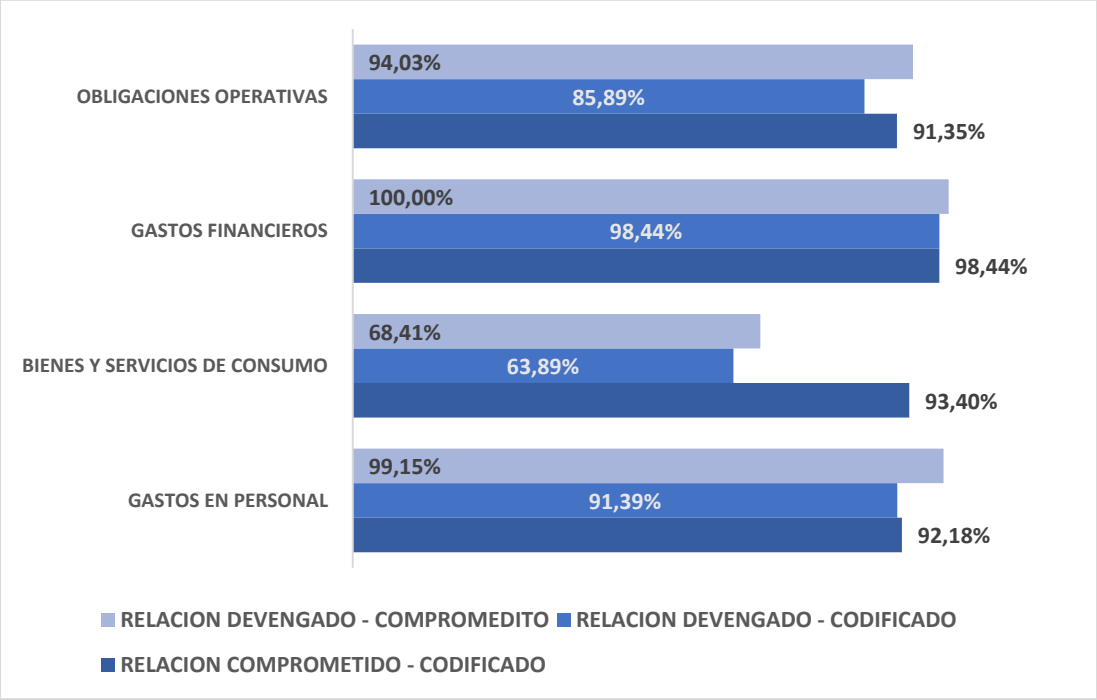
Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

La tabla 45 permite apreciar la conformación de los gastos corrientes. El mayor porcentaje de participación corresponde a los gastos de personal con 49.76% codificado, 49.21% comprometido y 53.70% devengado, demostrando un buen margen de ejecución. El grupo de bienes y servicios logró devengar 19.23% del 25.554% comprometido existiendo una subejecución de 582.850,87 dólares. Los gastos financieros se devengaron correctamente con el 15.44% superior al 14.02% comprometido; igual comportamiento presentaron las obligaciones operativas con

11.63% de devengo.

Tabla 46.

Eficacia codificado, comprometido y devengado -gastos corrientes 2024

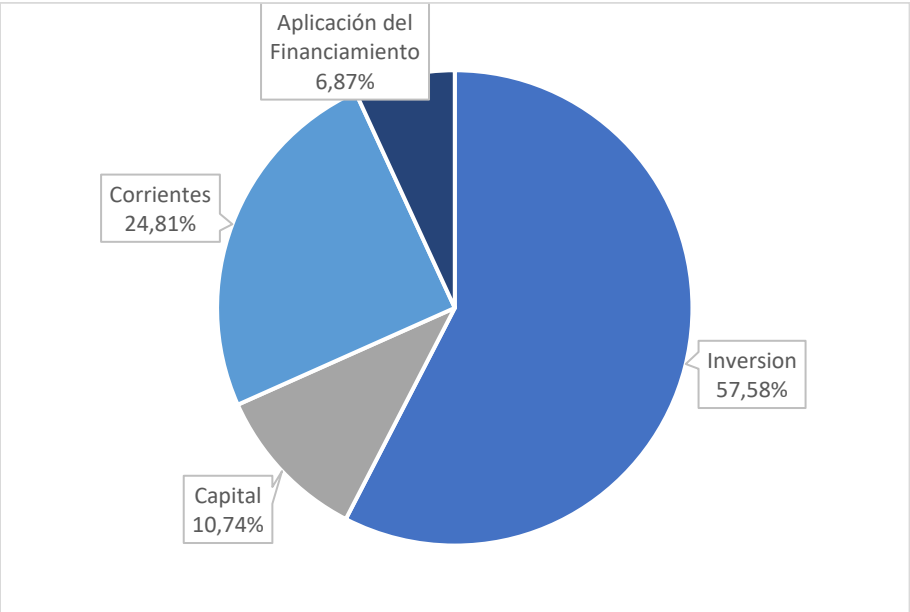


Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Los gastos financieros comprometidos alcanzaron el 98.44% en relación con el monto codificado y, los gastos de personal el 92.18%; estos dos grupos son los de mayor eficacia conexa a lo comprometido (tabla 44). Lo devengado, por lo contrario, demuestra mayor eficacia en los gastos financieros con el 100% en relación con lo comprometido, esto se refiere al cumplimiento total de las obligaciones financieras determinadas para el periodo. En según lugar están los gastos de personal con el 99.15%, relacionado al cumplimiento de nómina.

Tabla 47.

Ejecución presupuestaria Gad municipal de Otavalo 2024, por grupo



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

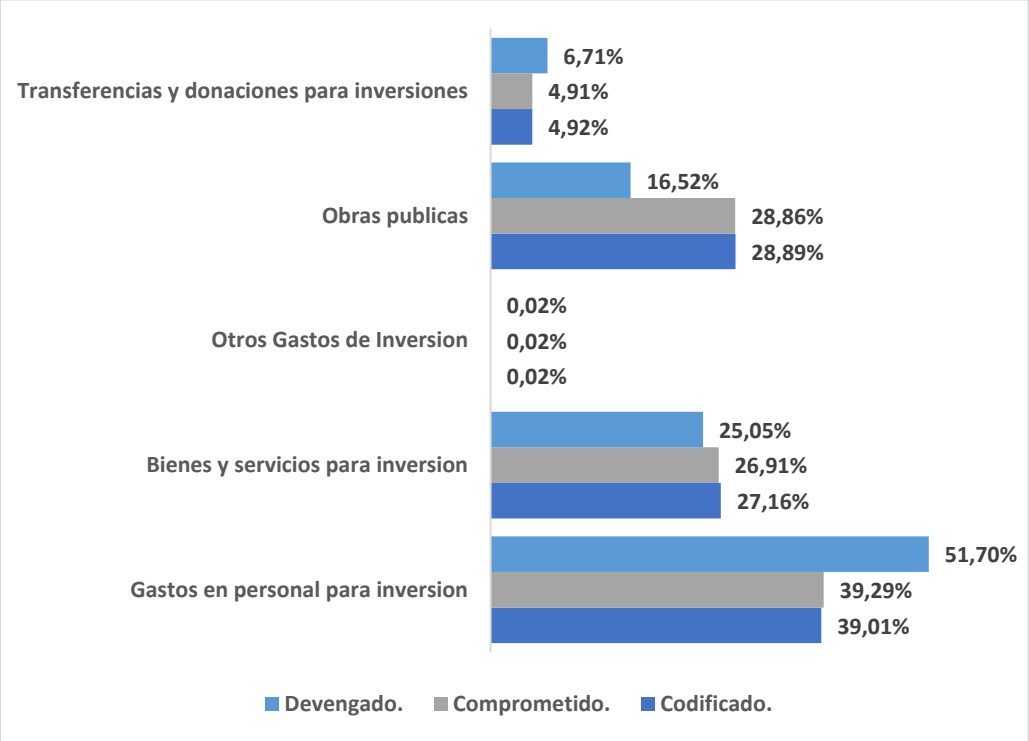
La tabla 47 presenta la ejecución presupuestaria por grupo; en ese sentido el porcentaje alcanzado por los gastos corrientes representa el 24.81% del resultado general, ocupando el segundo lugar del grupo.

b) Gastos de inversión

Los gastos de inversión destinados a pagos por obras públicas, estudios de factibilidad, proyectos sociales, fueron codificados por 18.327.700,01 dólares, los comprometidos llegaron a 16.997.677,68 dólares de los cuales se devengaron 12.446.261,95 dólares, cifras presentadas en tabla 44.

Tabla 48.

Comprometido, devengado - gastos de inversión 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Los gastos de inversión detallados en tabla 48, dan a conocer su composición, mismos que inician con gastos de personal para inversión, el cual registra un compromiso del 39.29% del total, seguido de obras públicas con el 28.86% y, en tercer lugar, bienes y servicios de inversión con 26.91%. Este grupo se encuentra enfocado netamente a la obra pública y social, su distribución demuestra el compromiso con las diferentes instancias en pro de alcanzar el objetivo principal de servicio social. El devengado registra comportamientos diferentes, los gastos de personal alcanzan el 51.70% superior a lo comprometido y codificado; bienes y servicios para inversión ejecutaron el 25.05% y, obras Públicas el 16.52% representativamente menor a lo comprometido.

Tabla49.

Estado de los proyectos adjudicados al 2024

Estado	Cantidad	Monto	Porcentaje
Devengados	7	1.917.088,66	33%
En Proceso De Contratación	10	1.558.923,52	48%
Comprometidos	4	931.462,91	19%
Total, Proyectos	**21**	**4.407.475,09**	

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Adicionalmente, como parte del subgrupo de obras públicas, se encuentran los proyectos designados para el 2024. En tabla 49 de detalla la información; se presentaron 21 propósitos por el monto total codificado de 4.407.475,09 dólares; de esos proyectos 7 asignaciones equivalentes al 33% fueron devengados por 1.917.088,66 dólares; 10 proyectos que representan el 48% se encuentran en proceso de contratación y, 4 por el total de 931.462,91 dólares se encuentran en estado, comprometidos.

Tabla 50.

Proyectos de inversión devengados 2024

Estructura	CODIFICADO 2024	Compromiso Presupuestario 2024	Devengado Acumulado 2024
Construcción Del Adoquinado Urbanización Miravalle (Arrastre)	2.085,94	2,058.94	2.085,94
Construcción Del Adoquinado Aceras Y Bordillos En Cdla, Marco Proaño Maya Ii	107.204,49	107,204.49	107.204,49
Construcción De Colectores Para El Control De Inundaciones De La Quebrada Huaytará Ingreso De La Parroquia San José De Quichinche Y Mejoramiento Del	262.208,46	192,353.85	262.208,46

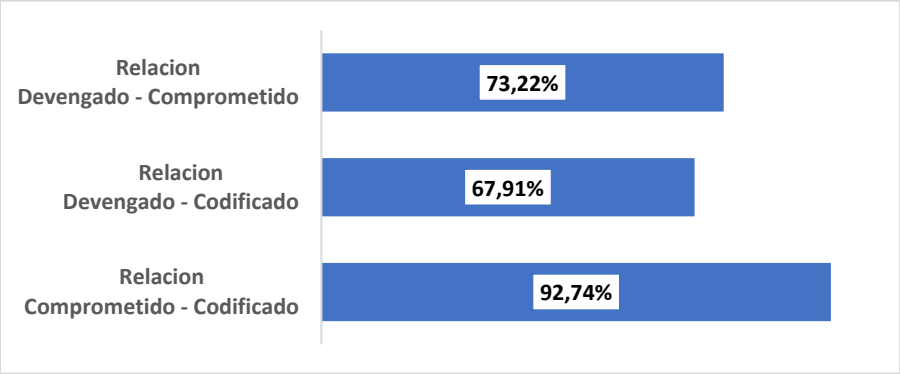
Rehabilitación Y Mantenimiento De Las Piscinas Las Lagartijas De La Ciudad De Otavalo	211.482,06	188,848.66	211.482,06
Construcción De Una Cubierta Metálica Para Las Canchas De Básquet Del Parque Municipal "San Sebastián	248.282,85	242,424.86	248.282,85
Construcción Del Adoquinado De La Cabecera Parroquial De San Juan De Ilumán	548.464,79	482,197.96	548.464,79
Construcción Adoquinado De Punyaro Etapa 1	537.360,07	537,360.07	537.360,07
TOTAL	1.917.088,66	1,752,448.83	1.917.088,66

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Entre los proyectos ejecutados se encuentra la construcción de adoquinado en varias comunidades, colectores para inundaciones y canchas de básquet para la población de San Sebastián cumpliendo con el objetivo de contribuir con el bienestar de las comunidades. La tabla 50 enlista los proyectos devengados cuyo monto llega 1.917.088,66 dólares, 33% del total de los proyectos establecidos para el periodo 2024.

Tabla 51.

Eficacia comprometido - devengado gastos 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

La eficacia alcanzada por los gastos de inversión, mostrada en tabla 51, presenta un 73.22% de devengo versus el comprometido. De igual manera, el comprometido alcanza el 92.74% frente al codificado y, el devengado con relación al codificado llegó al 67.91%.

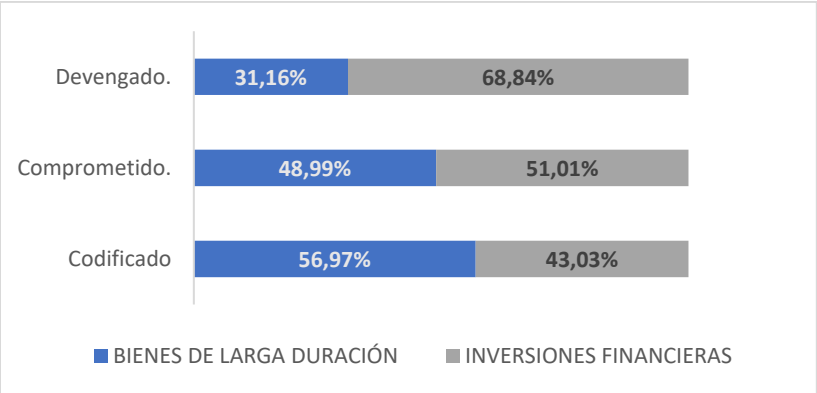
En el análisis general de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo, el grupo de inversión representa una eficacia del 57.58%, siendo el más representativo del grupo, datos presentados anteriormente en tabla 46.

c) Gastos de capital

Este grupo de gastos se encuentra propuesto a la adquisición de activos de larga duración e inversiones financieras que contribuyen el financiamiento del GAD; adicionalmente, está conformado por Bienes Muebles e inmuebles, Expropiaciones de bienes e Inversiones en títulos y valores en bonos del estado. El monto codificado fue de 3.713.420,48 dólares, adicionalmente se comprometieron 3.132.752,34 dólares de los cuales se devengó el valor de 2.321.495,88 dólares, cifras presentadas anteriormente en tabla 44.

Tabla 52.

Comprometido, devengado - gastos de capital 2024



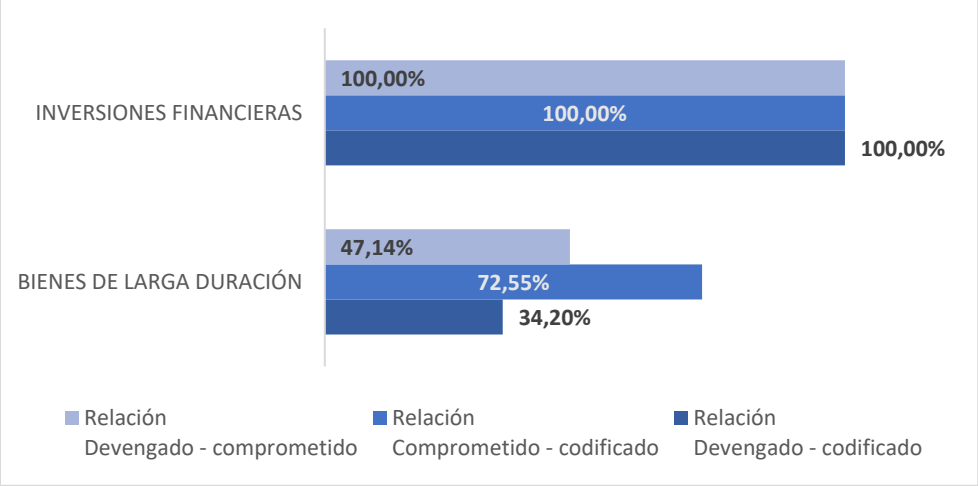
Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Adicionalmente, la tabla 52 muestra la composición de los gastos de capital dentro de los cuales están bienes de larga duración, este subgrupo alcanzó el devengo del 31.16% frente al

codificado; el porcentaje de valores comprometidos fue del 48.99%. El subgrupo de Inversiones financieras, por el contrario, alcanzó el mayor porcentaje de devengo con el 68.84%; el 51.01% fue comprometido sobre el porcentaje codificado inicialmente.

Tabla 53.

Eficacia codificado, comprometido, devengado - gastos de capital 2024



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

La eficacia alcanzada por el subgrupo de inversiones financieras fue de 100% tanto en el comprometido como el devengado, demostrando una correcta ejecución de los fondos designados para este fin. En este sentido, los bienes de larga duración exponen una eficacia del 72.55% en los fondos comprometidos y, el 34.20% de eficacia en el devengado.

En el análisis general de la eficiencia presupuestaria del GAD Municipal de Otavalo, los gastos de capital representan el 10.74% de eficacia, siendo el tercer grupo con mayor participación. Datos presentados en tabla 47.

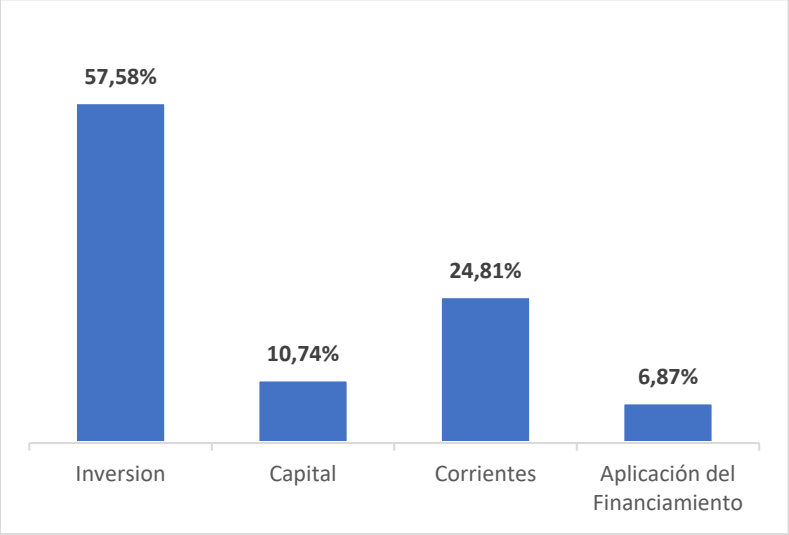
d) Aplicación de financiamiento

Este grupo se refiere al monto designado para la amortización de capital de créditos concedidos por el BDE; el valor codifico fue de 1.484.400.00 dólares de los cuales se comprometieron y

devengaron 1.484.313.32 dólares, cifras presentadas en tabla 434. El porcentaje de eficacia de este grupo es del 99.9% en consideración al comprometido y el 100% para el devengado.

Tabla 54.

Eficacia gastos 2024 - GAD Otavalo



Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

En el análisis total del presupuesto del GAD Municipal de Otavalo 2024, el grupo de Aplicación del Financiamiento representa el 6.87% de eficacia como se presenta en tabla 54.

e) Grupos prioritarios

La Ley en el Art. 249 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, establece que los GAD´s deben asignar por lo menos el 10% del total de los ingresos no tributarios para destinarlos a la atención de grupos prioritarios. En su cumplimiento, el monto mínimo para el 2024 fue de 1.305.033,28 dólares. El GAD de Otavalo codificó el valor de 1.402.016,23 dólares, presentado previamente en el literal de asignación presupuestaria.

Tabla 55.

Comprometido y devengado grupos prioritarios 2024

	Codificado	**Comprometido**	**Devengado**
Grupos Prioritarios	$1.402.016,23	$965.484,62	$951.244,44
Relación Comprometido – Codificado		68,86%	
Relación Devengado – Codificado			**67,85%**
Relación Devengado – Comprometido			98,53%
Eficacia en relación con el monto mínimo calculado según Art. 249			72.89%

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

Del monto codificado se logró comprometer el valor de 965.484,62 dólares en 36 proyectos para las diferentes zonas consideradas prioritarias. Del monto comprometido se devengaron 951.244,44 dólares que representan el 98.53% de ejecución. La eficacia alcanzada en la ejecución de proyectos de grupos prioritarios fue del 67.85% considerando que el monto designado por el GAD fue superior a lo calculado según el Art. en aplicación. Si consideramos los 1.305.033,28 dólares calculados del total de ingresos no tributarios, la eficacia alcanzada seria de 72.89%. Información presentada en tabla 55.

A continuación, en tabla 56 se presentan los 36 proyectos sociales relacionados con grupos prioritarios considerados para la ejecución presupuestaria del 2024.

Tabla 56.

Proyectos sociales de grupos prioritarios

CÓDIGO	**ESTRUCTURA**	**COD**	**COMP**	**DEV**
Unidad Educativa Municipal Valle Del Amanecer	Remuneración Unidad Educativa Valle Del Amanecer	497,176.64	492,223.56	492,223.56
	Adquisición De Equipos Informáticos Unidad Educativa	40,000.00	37,071.00	37,071.00
	Adquisición De Reguladores De Voltaje Para Equipo Informático De La Unidad Educativa	4,000.00	1,620.00	1,620.00

	Contratación De Servicio De Capacitación Para Docentes De La U. E Municipal Otavalo Valle Del Amanecer	3,000.00	-	-
	Contratación Del Servicio De Logística Para Asambleas Cantonales Y Parroquiales De Protección De Derechos En Otavalo	6,499.00	6,499.00	6,498.95
	Contratación De Un Profesional En El Área Del Derecho Con Especialización En Protección Integral De Derechos Humanos, Bajo La Modalidad De Honorarios Por Contratos Civiles De Servicios	8,189.60	8,189.60	8,189.60
	Remuneración Ccpd Y Jcdp	91,768.79	80,513.16	79,561.70
Kawsay Sapi: Sistema Integral De Prevención De La Salud Del Adulto Mayor	Kawsay Sapi: Sistema Integral De Prevención De La Salud Del Adulto Mayor	31,146.00	31,114.00	29,870.00
	Producción Y Organización Del Festival De Personas Adultas Mayores	6,000.00	-	-
	Adquisición De Material Lúdico/Didáctico	3,000.00	-	-
	Adquisición De Mobiliario Para El Proyecto Sistema Integral De Prevención De La Salud Del Adulto Mayor	17,058.00	8,315.06	4,605.06
Deporte Para Todos "Va Por Ti Otavalo"	Adquisición De Vehículo Para Grupos Vulnerables	87,439.70	-	-
	Kawsay Sapi: Deporte Para Todos "Va Por Ti Otavalo"	59,712.00	59,712.00	59,712.00
	Producción Y Organización De Los Eventos Intercolegiales De Música, Danza, Teatro Y Proyecto Deportivo "Va Por Ti Otavalo"	20,000.00	6,500.00	6,500.00
	A Entidades Descentralizadas Y Autónomas	5,960.00	5,960.00	5,960.00

	Adquisición De Materiales E Implementos Deportivos Para Las Escuelas Formativas Y Recreativas Del Proyecto Kawsay Sapi: Deporte Para Todos "Va Por Ti Otavalo"	13,040.50	10,300.00	10,300.00
Kawsay Sapi: Apoyo Escolar Y Familiar	Kawsay Sapi: Apoyo Escolar Y Familiar	33,721.00	31,919.00	31,348.36
	Adquisición De Instrumentos De Evaluación Psicopedagógicos (Test)	2,000.00	1,974.00	1,974.00
	Adquisición De Material Lúdico/Didáctico Para Niñas Y Niños (Apoyo Escolar Y Familiar)	5,000.00	-	-
Kawsay Sapi: Centro De Equidad Y Justicia	Kawsay Sapi: Centro De Equidad Y Justicia	21,752.00	21,234.70	18,250.72
	Adquisición De Instrumentos De Evaluación Psicológica (Test)	3,000.00	2,460.00	2,460.00
	Adquisición De Material Lúdico/Didáctico Para Niñas Y Niños (Centro De Equidad Y Justicia)	4,000.00	-	-
	Adquisición De Mobiliario Para El Centro De Equidad Y Justicia	149,379.00	-	-
	Adquisición De Equipos Informáticos	18,000.00	16,622.00	16,622.00
	Adquisición De Proyectores	4,200.00	-	-
Kawsay Sapi Promoción Y Prevención De La Salud Intercultural	Kawsay Sapi Promoción Y Prevención De La Salud Intercultural	57,728.30	57,728.30	53,178.32
	Insumos Para Medicina Alternativa	1,000.00	785.80	785.80
	Adquisición De Equipos Médicos	6,659.00	6,284.74	6,284.74
Alcaldía Ciudadana Formación De Líderes Y Lideresas Jóvenes Barriales Y Comunitarios	Servicio De Capacitación Para El Liderazgo Juvenil Y Justicia Indígena	35,000.00	-	-

Revitalización Artística	Contratación De Personal Para Revitalización Artística	32,344.00	31,102.00	30,871.93
Octubre: Tiempo De Cultura	Servicio De Producción, Organización Y Logística Para Eventos Culturales (Octubre Tiempo De Cultura)	35,000.00	31,833.50	31,833.50
	Contratación De La Producción De Eventos Culturales Para La Revitalización Cultural Octubre Tiempo De Cultura Diciembre Mágico (Arrastre 2023)	10,566.70	9,023.20	9,023.20
Diciembre Mágico	Servicio De Producción, Organización Y Logística Del Proyecto Diciembre Mágico	30,000.00	-	-
	Adquisición De Bienes Para El Proyecto Diciembre Mágico	20,000.00	6,500.00	6,500.00
Banda Infante Juvenil	Adquisición De Implementos, Equipos E Instrumentos Musicales	33,828.00	-	-
	Contratación De Personal Servicios Profesionales Para Fortalecer El Arte Y Cultura Banda Infante Juvenil	4,848.00	-	-
TOTAL		**1,402,016.23**	**965,484.62**	**951,244.44**

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

3.3.4. Superávit o déficit presupuestario

Finalmente, el artículo 265 del COOTAD numeral 1, solicita determinar el estado de la ejecución presupuestaria de los GAD´s; en tal sentido, el resultado alcanzado por el GAD municipal de Otavalo en el año 2024 expone que alcanzó un Superávit presupuestario y financiero de 3.939.837,11 dólares gracias al pago de deudas de periodos pasados que realizó el Gobierno Central. Este resultado se obtiene de la diferencia entre ingresos y gastos devengados. Calculo presentado a continuación en tabla 57. Así mismo, esas cifras representan una ejecución presupuestaria del 84.58% en el periodo fiscal 2024, respondiendo de esa manera a la pregunta de

investigación planteada para el presente estudio académico.

Tabla 57.

Determinación déficit - superávit del periodo 2024

Detalle	Valor USD
(+) Total Ingresos Devengados	25.554.219,80
(-) Total Gastos Devengados	21.614.382,69
Superávit Presupuestario	**3.939.837,11**

Nota. Elaboración propia a partir de (Alcaldía ciudadana de Otavalo, 2024).

3.4. Discusión de resultados

Esta discusión de resultados permite contrastar los hallazgos del estudio con literatura especializada en gestión presupuestaria pública y en referencia del marco normativo vigente.

Los resultados evidencian niveles óptimos de ejecución presupuestaria en el GAD Municipal de Otavalo; sin embargo, Reinoso y Pincay (2019) recuerdan que los niveles de ejecución no siempre van de la mano del buen uso de los recursos públicos, lo cual es realmente médica a través de las obras tangibles entregadas al pueblo. Adicionalmente, los buenos porcentajes de eficacia presupuestaria se alinean con lo presentado por Dávalos (2023) sobre la responsabilidad y obligatoriedad que tienen los gobiernos autónomos para desarrollar y entregar obras públicas y sociales.

El presupuesto no ejecutado por parte del GAD podría ser resultado de aspectos ajenos externos relacionados con la administración y contratación pública, limitaciones en el desembolso de recursos financieros, proyectos técnicos con deficiencias estructurales o falta de técnicas y gestión, lo cual ha sido demostrado en trabajos presentados por otros autores como Solórzano (2022) y Ubillus (2024). En este sentido, Calán y Moreira (2018) afirman que con frecuencia los presupuestos aprobados carecen de madurez técnica para la ejecución de los proyectos

presentados, ocasionándose retrasos e incluso gastos adicionales por estimaciones no consideradas.

El mayor hallazgo en el análisis documental fue la baja eficacia alcanzada especialmente en los proyectos de inversión, lo cual se relaciona con los retrasos normales existentes en el proceso de contratación pública. Faz, Fuentes, Hidalgo y Guerrero (2023) recuerdan esta realidad sobre la contratación pública en el Ecuador, calificándola de engorrosa, burocrática, con vacíos y fallas para controlar la corrupción.

Adicionalmente, se identificó la limitada coordinación y trabajo entre las áreas encargadas del proceso presupuestario lo cual incide en la ejecución de las obras y proyectos levantados. Este resultado coincide con lo expuesto por Vaicilla, Narváez, Erazo y Torres (2020) quienes recuerdan que el éxito de la gestión presupuestaria además de los recursos económicos es la articulación efectiva entre los ejecutores de la planificación, el presupuesto, la contratación y la operatividad oportuna de los procesos.

Los hallazgos del presente estudio afirman que la eficacia y eficiencia presupuestaria en el GAD Municipal del cantón Otavalo, al igual que en otras instituciones gubernamentales, va más allá de incrementar fondos; Caiza (2022) y Ubillus (2024) respaldan la idea de mejorar la eficiencia del gasto público municipal mediante acciones técnicas y administrativas concretas; con el cambio de los procesos, técnicas de operatividad, tecnología de vanguardia que permita implementar seguridades y, controles administrativos basados en principios éticos y excelencia profesional.

En este contexto, los resultados obtenidos permiten establecer que las deficiencias en la planificación, la gestión administrativa, la coordinación institucional y los procesos de contratación pública constituyen factores que influyeron de manera significativa en la eficiencia

de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo durante el año 2024. Estos resultados no solo aportan al análisis de la gestión pública local, sino que también constituyen la base para la formulación de propuestas orientadas a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

3.5. Propuesta

MEJORA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD MUNICIPAL DE OTAVALO

La propuesta se diseñó con base en los resultados obtenidos durante el análisis de la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo, donde a pesar de haber alcanzado una eficacia presupuestaria de 85.59% con respecto a los ingresos y del 88.57% para los gastos; persistieron limitaciones en las etapas de formulación, ejecución y seguimiento del ciclo presupuestario considerándose como las principales debilidades en los procesos de planificación, ejecución, control interno y coordinación institucional.

Para su formulación, se tomaron como referencia los hallazgos derivados del análisis cuantitativo, relacionados con los niveles de ejecución, variaciones presupuestarias y eficiencia en el uso de los recursos; así como del análisis cualitativo, obtenido a través de entrevistas, encuestas y revisión documental, que permitió identificar factores administrativos, operativos y normativos que inciden en la gestión presupuestaria.

En este contexto, la propuesta se orientó a fortalecer los mecanismos de control interno, optimizar los procesos de planificación y mejorar la articulación entre las unidades administrativas involucradas en el ciclo presupuestario, con el fin de contribuir a una ejecución más eficiente y oportuna del presupuesto institucional.

De esta manera, se aseguró la coherencia entre los problemas identificados, los resultados

obtenidos y las acciones planteadas, garantizando la pertinencia técnica de la propuesta dentro del contexto institucional analizado.

Alcance de la propuesta

La propuesta se fundamenta en las deficiencias identificadas en la planificación técnica de proyectos, la ejecución de los procesos administrativos, la falta de seguimiento y control a las actividades y responsables del cumplimiento presupuestario. De igual manera, se apoya en los resultados obtenidos desde las autoridades, quienes coinciden con la necesidad de fortalecer la comunicación y operaciones las áreas responsables. En este sentido, la propuesta busca dar respuesta directa a las situaciones reconocidas.

El alcance de la propuesta es para futuros ejercicios fiscales, sin que afecte estructuralmente a la organización. Busca ser aplicada en el GAD Municipal de Otavalo en las áreas de planificación, presupuesto, compras y contratación y, unidades ejecutoras de proyectos.

Componentes de la propuesta

La propuesta se estructura en tres componentes orientados a fortalecer las diferentes etapas del ciclo presupuestario.

1. Fortalecimiento de la planificación técnica de proyectos

Busca mejorar la calidad técnica de los proyectos incluidos en el presupuesto anual, garantizando su viabilidad técnica, financiera y social previo a su aprobación, que permita mejorar la efectividad del GAD.

Estrategias

- Rediseñar el proceso de revisión técnica de los proyectos mediante la implementación de una lista de verificación de criterios técnicos que permita evaluar su viabilidad antes de su

incorporación al presupuesto institucional.

- Establecer un sistema de calificación de proyectos, priorizando aquellos que obtengan una puntuación superior a 90 puntos en los criterios técnicos establecidos.
- Postergar la ejecución de proyectos que no cuenten con estudios completos o que presenten insuficiente madurez técnica.

Resultado a futuro

Mejorar la calidad de la planificación de proyectos de inversión y, reducir retrasos en su ejecución.

2. Fortalecimiento de la gestión administrativa

Tiene como finalidad mejorar la articulación entre las áreas responsables del ciclo presupuestario, optimizando los procesos administrativos y de contratación pública.

Estrategias

- Implementar programas de capacitación continua para el personal, orientados a fortalecer sus conocimientos en planificación, ejecución presupuestaria y contratación pública, lo cual tiene pertinencia con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Coordinar los procesos de contratación pública desde el inicio del ejercicio fiscal, una vez aprobado el presupuesto institucional, sin esperar a la proximidad inmediata del proyecto.
- Designar coordinadores de proyectos, quienes serán responsables de su administración desde la planificación hasta la rendición de cuentas.

Resultado a futuro

Mayor eficiencia en los procesos administrativos y mejor coordinación entre las unidades ejecutoras de los proyectos municipales.

3. Implementación de un sistema de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria

Busca fortalecer el monitoreo permanente, físico y financiero de los proyectos de inversión municipal.

Estrategias

- Implementar reportes mensuales de seguimiento que permitan evaluar el avance físico y financiero de cada proyecto.
- Aplicar indicadores de desempeño para medir el progreso de la ejecución de los proyectos.
- Establecer mecanismos de evaluación permanente que permitan identificar retrasos y aplicar acciones correctivas oportunas.

Resultado a futuro

Control más eficiente sobre la ejecución presupuestaria y, toma de decisiones institucionales adecuadas e informadas.

Viabilidad de Propuesta

Se considera que la propuesta es viable desde el punto de vista tanto técnico como administrativo y financiero; toda vez que compromete la estructura organizativa existente del GAD Municipal de Otavalo, sin requerir contrataciones adicionales y cumpliendo con la normativa vigente. Su implementación no requiere inversión financiera adicional, sino del fortalecimiento administrativo, la gestión y coordinación institucional.

Los resultados de la propuesta presentada serán medibles en la ejecución presupuestaria del siguiente año fiscal, diferenciando los niveles presupuestarios antes de la propuesta y posterior a ella.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo durante el año 2024 evidenció niveles de cumplimiento moderados, registrando una eficacia presupuestaria del 72.39% al devengar 21.614.382,69 dólares de un presupuesto codificado total de 29.857.424,25 dólares. Las limitaciones se basan principalmente en los procesos de planificación, coordinación institucional y ejecución de proyectos de inversión, factores que incidieron directamente en la eficiencia del uso de los recursos públicos y en el cumplimiento de las metas institucionales.
2. Analizar el proceso de ejecución presupuestaria permitió identificar que, si bien existe una estructura normativa y técnica definida, se presentaron debilidades a la hora de combinar los instrumentos de planificación PDOT, POA con el presupuesto, lo que generó desfases entre lo programado y lo ejecutado. Esta desalineación se tradujo en una brecha económica del 27,61 % del presupuesto total codificado que no llego a ejecutarse en la fase de devengado, afectando directamente la continuidad y el cumplimiento oportuno de los proyectos.
3. La evaluación de la ejecución presupuestaria evidenció variaciones reveladoras entre el presupuesto codificado y el devengado, particularmente en los gastos de inversión. A pesar de ser el componente mas representativo para el desarrollo cantonal, su eficacia presupuestaria especifica alcanzo únicamente el 67,91% (con un monto devengado de 12.446.261,95 dólares frente a los 18.327.700,01 dólares codificados), dejando un saldo sin ejecutar 5.881.438,06 dólares. Consecuentemente, el índice de gestión de obligaciones fijado en el 88,57% confirma

que existieron retrasos operativos en los procesos de contratación pública, limitaciones en las transferencias de liquidez y debilidades en la coordinación administrativas interdepartamental para liquidar los compromisos adquiridos.

4. A partir de los hallazgos obtenidos, se determinó la necesidad de implementar acciones orientadas a fortalecer el control interno, optimizar los procesos de planificación y mejorar la coordinación institucional, con el fin de incrementar la eficiencia en la ejecución presupuestaria y garantizar el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales.

En contexto de lo identificado, resulta fundamental fortalecer los mecanismos de planificación, seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, enfocándose en mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos y maximizar la efectividad a la hora de implementar programas y proyectos destinados al beneficio social y desarrollo del cantón.

Recomendaciones

1. A la máxima autoridad (Alcaldía) y dirección financiera: Fortalecer los procesos de planificación presupuestaria mediante la integración efectiva de los instrumentos de planificación institucional como son: PDOT, POA con el presupuesto anual, asegurando su alineación técnica y operativa para mejorar el cumplimiento de metas y la eficiencia en la ejecución de los recursos públicos.
2. A la dirección de planificación: Implementar mecanismos de coordinación interdepartamental que permitan una mejor comunicación entre las unidades responsables del ciclo presupuestario, estableciendo canales formales y efectivos, actividades de seguimiento y responsabilidades claramente definidas.
3. A la unidad de contratación pública y direcciones técnicas: Optimizar los procesos de contratación pública mediante la planificación anticipada del Plan Anual de Contratación

- PAC, la reducción de tiempos administrativos y el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal, con el fin de evitar retrasos en la ejecución de proyectos de inversión.

4. A las unidades ejecutoras (Obras publicas): Fortalecer los mecanismos de control interno mediante la implementación de sistemas de seguimiento periódico, evaluación de cumplimiento de metas y aplicación de auditorías internas preventivas, para detectar oportunamente desviaciones en la ejecución presupuestaria.
5. A la dirección financiera: Implementar la propuesta técnica – académica planteada en el presente estudio, encaminada a mejorar la planificación, el control interno y la coordinación institucional, en busca de mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del cantón Otavalo.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía ciudadana de Otavalo. (2024). *INFORME DE LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA.* Otavalo.

Andara, L., & Peña, A. (2022). *Presupuesto público y derechos sociales: perspectiva general sobre el cumplimiento de los derechos.* Obtenido de Estado & comunes, revista de políticas y problemas (IAEN): https://www.redalyc.org/journal/6842/684272386004/684272386004.pdf

Arenas, A., & Mosqueira, E. (2021). *La transformación y el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina.* Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b7e84388-9f9f-4ed2-b188-1ed84c9f70ba/content

Asamblea Nacional. (2010). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, AUTONOMIA Y DESCENTRALIZACION*. Obtenido de Ley 0, Registro Oficial Suplemento 303: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-01/Documento_Codigo-Org%C3%A1nico-Organizaci%C3%B3n-Territorial-Autonomia-Descentralizaci%C3%B3n.pdf

Asamblea Nacional. (2012). *Constitución de la República del Ecuador 2008.* Obtenido de Registro Oficial 449 de 20-oct-2008: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf

Asamblea Nacional. (2020). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.* Obtenido de Ministerio de Finanzas del Ecuador: https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/11018.pdf

Asamblea Nacional. (2025). *LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.* Obtenido de Lexis: https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/66089/1/Ley%20Org%c3%a1nica%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Contrataci%c3%b3n%20P%c3%bablica%20%20%28mayo%202025%29.pdf

BCE. (2025). *Boletín Analítico de Estadísticas de Finanzas Públicas.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorFiscal/informes/InformeOGG

_202501.pdf

BID. (2025). *Banco Interamericano de Desarrollo, Informe Anual.* Obtenido de iadb: https://www.bing.com/search?q=ejecucion%20presupuestaria%202024%20banco%20interamericano%20de%20desarrollo&qs=n&form=QBRE&sp=-1&lq=0&pq=ejecucion%20presupuestaria%202024%20banco%20interamericano%20de%20desarrollo&sc=6-64&sk=&cvid=9CF2601F75FA48D78B9F35099

Caiza, W. (2022). *LA GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN} PRESUPUESTARIA DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ, DURANTE EL PERÍODO 2019-2020.* Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo: http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9062/1/Caiza%20Parco%2c%20W%282022%29%20La%20Gesti%c3%b3n%20Financiera%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20Ejecuci%c3%b3n%20Presupuestaria%20del%20GAD%20Municipal%20del%20Cant%c3%b3n%20Alaus%c3%ad%2c%20durante%20el

Calán, T., & Moreira, A. (2018). *Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados.* Obtenido de Israel Revista científica: http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v5n1/2631-2786-rcuisrael-5-01-00009.pdf

Calán, T., & Moreira, G. (2018). *Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados.* Obtenido de U Israel Revista Científica: http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v5n1/2631-2786-rcuisrael-5-01-00009.pdf

Calle, J., Peñafiel, L., & Endara, K. (2025). *Endeudamiento público ecuatoriano: Causas estructurales y escenarios de sostenibilidad fiscal.* Obtenido de Revista: Pulso Científico: https://www.researchgate.net/publication/395608052_Endeudamiento_publico_ecuatoriano_Causas_estructurales_y_escenarios_de_sostenibilidad_fiscal/fulltext/68cc724711d348252ba6375b/Endeudamiento-publico-ecuatoriano-Causas-estructurales-y-escenarios-de-sosten

Changuan, C. (2020). *Tipos de Contratos Que Reconoce La SERCOP-1*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: https://es.scribd.com/presentation/446055659/Tipos-de-contratos-que-reconoce-la-SERCOP

Colcha et al. (2023). El Presupuesto Público como Herramienta de Gestión de la Política

Económica. *Ciencias Económicas*, 10-21.

Contraloría General del Estado. (2023). *Código de las normas de control interno ACUERDO 004-CG-2023.* Obtenido de Contraloría General del Estado: https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=790&tipo=nor

Contraloría General del Estado Ecuador. (2025). *Consulta de informes aprobados.* Obtenido de Contraloría General del estado: https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados

COOTAD. (s.f.). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD.* Obtenido de CPCCS: https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf

Coronel, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). *Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados.* Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439113

Corporación Participación Ciudadana. (2024). *ANÁLISIS DE LAS FINANZAS DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS (GAD) CON ÉNFASIS EN LOS MUNICIPIOS.* Obtenido de Amazonía Transparente: https://www.participacionciudadana.org/web/wp-content/uploads/2024/09/Estudio-Cordes-Finanzas-GADM.pdf

Cuenca, S. (2024). *Reformas Significativas en Contratación Pública: Un Avance hacia la Transparencia y Eficiencia*. Obtenido de Meythaler & Zambrano Abogados: https://www.meythalerzambranoabogados.com/post/reformas-contratacion-publica-transparencia-y-eficiencia

Cutiupala, C. (2016). *QUIEBRES ESTRUCTURALES EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA.* Obtenido de FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES: https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e9b0e6f4-24df-42f4-8cf3-d6463724aeed/content

Dávalos, L. (2023). *LA DESCENTRALIZACIÓN Y AUTONOMÍAS EN EL ECUADOR: UN MODELO EN RIESGO INMINENTE.* Obtenido de Revista Académica Decisión Gerencial.: https://decisiongerencial.ucacue.edu.ec

Faz, W., Fuentes, L., Hidalgo, M., & Guerrero, K. (2023). *La contratación pública en el Ecuador: análisis y perspectiva.* Obtenido de Universidad, Ciencia y Tecnología,:

https://ve.scielo.org/pdf/uct/v27n119/2542-3401-uct-27-119-127.pdf

Granja et al. (2025). Presupuesto referencial estrategia para el uso eficiente de recursos públicos en la Universidad Ecuatoriana. *Revista Académica Científica*, 11-26. Obtenido de https://server.istvicenteleon.edu.ec/victec/index.php/revista/article/view/195/180

Gudiño, Z. (2022). *EL PRINCIPIO CONSTITUCIONALDE TRANSPARENCIA EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR. UN ENFOQUE DESDE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.* Obtenido de Revista Universidad y Sociedad,: http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-410.pdf

Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de Gestión de Calidad, guía para su implementación en empresas públicas y privadas.* Obtenido de Ediciones de la U: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=BTSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA219&dq=control+interno+en+empresas+publicas&ots=zGpe_BoyeC&sig=VERSpzN8BoGpsXbaXhckepdbRJg&redir_esc=y#v=onepage&q=control%20interno%20en%20empresas%20publicas&f=false

Jarrín, S. (2024). *Gestión presupuestaria y competencias de los GA.* Obtenido de Diálogo para la paz: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29221/28/Gestio%cc%81n%20presupuestaria%20y%20competencias%20de%20los%20GAD.pdf

Laderas, L. (2025). *PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL Y LA GESTIÓN DEL PRESUPUESTO DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO 2023.* Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/684da460-6392-4d23-9b7d-8035fccf7d1c/content

LEXIS. (2022). *REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA SISTEMA NACIONAL CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Obtenido de SERCOP: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/05/ECLEX-PRO-CONTRATO-REGLAMENTO_A_LA_LEY_ORGANICA_SISTEMA_NACIONAL_CONTRATACION_PUBLICA.pdf

Marcillo, D., & Peñafiel, D. (2025). *“ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PEDRO CARBO, PERIODO 2022-2023.* Obtenido de

Universidad Estatal del Sur de Manabí: https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8084

Martínez, J. (2022). *Ejecución presupuestaria de ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno–Jujan.* Obtenido de Universidad Técnica de Babahoyo: https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/15754/E-UTB-FAFI-CA-000364.pdf?sequence=1

Masaquiza, T., Palacios, A., & Moreno, K. (2020). *Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3.* Obtenido de Revista Científica UISRAEL: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9467032

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Ejecución Presupuestaria*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Informe de ejecución presupuestaria Períodos enero – diciembre y octubre – diciembre 2024.* Obtenido de Finanzas Gob.: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/02/Informe_Ejecucio%CC%81n_Presupuestaria_anual_y_IV_trim_2024-1.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas.* Obtenido de Esigef: https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/pub/Normativa%20t%C3%A9cnica%20SINFIP%20diciembre%202024.pdf

Ministerio de Finanzas. (2015). *Finanzas para todos.* Obtenido de Finanzas.gob.ec: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/PDF-interactivo-.pdf

Moncayo, G. (2014). *Presupuesto plurianual en el Ecuador: Los avances y desafíos respecto a casos exitosos en la región".* Obtenido de Instituto de Altos Estudios Nacionales -IAEN-: https://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/24000/3763/Tesina%20final%20Presupuesto%20Plurianual%20en%20el%20Ecuador%20GUIDO%20MONC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morán, J., & León, D. (2026). *ANÁLISIS PRESUPUESTARIO Y SU INFLUENCIA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL GAD PARROQUIAL MACHALILLA AÑO 2022-*

2023. Obtenido de Universidad Estatal del Sur de Manabí: https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8963

Morejón, M., & Villacis, D. (2025). *LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL GAD PARROQUIAL PEDRO PABLO GÓMEZ.* Obtenido de UNESUM: https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7705

Munguía, R. (2024). *LA ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIXTLA DE GUERRERO 2018 - 2021*. Obtenido de UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO: http://www.ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/4568/TM_07135578_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Municipio de Otavalo. (2025). *Otavalo Gob*. Obtenido de Otavalo Gob: https://www.otavalo.gob.ec/web/

Papini, A. (2024). *Evolución de los Indicadores Presupuestarios y Deuda de la Provincia de Santa Fe 2006-2023.* Obtenido de Visión de Negocios: https://revistas.ucsf.edu.ar/ojs/index.php/visiondenegocios/article/download/95/104

Pérez, S., & Visalot, G. (2024). *Análisis y Propuesta de Implementación de Planificación Financiera en la empresa Credillants.* Obtenido de UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/683385/Perez_SL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pillajo, L. (2024). *ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA POBREZA EN EL ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2018-2023.* Obtenido de UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28996/1/TTQ1827.pdf

Pionce, M. (2018). *PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA: UNA MIRADA A LOS DISTRITOS DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN, EN APLICACIÓN A LA NORMATIVA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.* Obtenido de INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO: https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/4876/1/ARTICULO%20CIENTIFICO-

%20Miguel%20Eduardo%20Pionce%20Soledispa.pdf

Reinoso, Y., & Pincay, D. (2020). Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno local Municipal del Cantón Simón Bolívar. *Digital Publisher,* 8-17. doi: doi.org/10.33386/593dp.2020.2.162

Reinoso, Y., & Pincay, D. (2019). *Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno local Municipal del Cantón Simón Bolívar.* Obtenido de Digital Publisher: https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.162

Reyes, K. (2024). *GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMODESCENTRALIZADO PARROQUIAL MEMBRILLAL PERÍODO 2022.* Obtenido de UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ UNESUM: https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7444/1/Reyes%20Reyes%20Karen%20Nayeli.pdf

Riera, J. (2024). *Análisis a las Etapas del Ciclo Presupuestario del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Chicán, durante el periodo 2022.* Obtenido de Universidad de Cuenca: https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstreams/59f8b52a-fe03-4dba-987b-d3591fe1931c/download

Rivera et al. (2025). *Ejecución de obras públicas en América Latina: revisión sistemática sobre los desafíos para la gestión pública.* Obtenido de Revista Invecom: https://ve.scielo.org/pdf/ric/v6n1/2739-0063-ric-6-01-e601082.pdf

Saransig, S. (2024). *ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL AÑO 2022 DEL GAD OTAVALO.* Obtenido de Universidad Técnica del Norte: https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/16071

Sevillano, M. (2025). *Participación ciudadana en la distribución del gasto público local, dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.* Obtenido de Universidad de Cuenca: https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9d7c751f-91a6-40f6-a9e4-5a1e104ef377/content

Solano, A., & Cabrera, L. (2024). Incidencia de la planificación financiera en comerciantes de mercados. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 2-9. Obtenido de https://ve.scielo.org/pdf/uct/v28n123/2542-3401-uct-28-123-7.pdf

Soledispa, B., & Rodríguez, K. (2021). *El control interno y su incidencia en la gestión*

administrativa del GAD Pedro Carbo, Ecuador. Obtenido de Revista científica: Dominio de las ciencias: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383795

Solórzano, J. (2022). *Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados.* Obtenido de Universidad César Vallejo Lima- Perú: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3450

Tobar, L., & Dávila, L. (2018). *PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.* Obtenido de Economía y Negocios: https://www.redalyc.org/pdf/6955/695576687001.pdf

Torres, F. (2025). *EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD DEL GASTO PÚBLICO EN LA JURISPRUDENCIA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LAREPÚBLICA SOBRE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE TRANSFERENCIAS Período de 2004 a 2024.* Obtenido de UNIVERSIDAD DE CHILE: https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/208755/El-principio-de-legalidad-del-gasto-publico.pdf?sequence=1

Travelec. (2023). *Otavalo, un destino de cultura y tradición*. Obtenido de Ecuador Travel: https://ecuador.travel/otavalo-un-destino-de-cultura-y-tradicion/

Ubillus, C. (2024). *EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU DESARROLLO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, MANABI.* Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/cb57285b-bd1b-4817-9e9e-25a7eaa41930/content

Vaicilla, M., Narváez, C., Erazo, J., & Torres, M. (2020). *Transparencia y efectividad en la ejecución presupuestaria y contratación pública en los gobiernos cantonales.* Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía: https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215028/html/

Varela, L. (2024). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PUERTO LÓPEZ.* Obtenido de UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ UNESUM: https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6217/1/VARELA%20MENENDEZ%20LEYDI%20LEONELA.pdf

Ventura, F., & Soto, L. (2025). *Ejecución presupuestaria y la calidad del gasto público en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2024.* Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA: https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7b08f9ae-b7ca-461f-82f0-9c096f6ae102/content

Vivanco, J. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 4-11. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v8n23/2448-6388-tcg-8-23-105.pdf

Anexos

Anexo 1. Entrevistas realizadas a los directivos del GAD de Otavalo

ENTREVISTA

La presente entrevista está destinada para efectos didácticos centrados en analizar el proceso, planificación, ejecución, cumplimiento normativo y particulares que corresponden a la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del Cantón Otavalo.

Entrevista a la Directora Financiera

1. ¿Cómo se enlaza la planificación presupuestaria con el PDOT y el POA dentro de la institución?

La planificación presupuestaria se articula directamente con el PDOT y el POA, ya que estos instrumentos constituyen la base para la definición de programas, proyectos y actividades a financiar durante el ejercicio fiscal. El presupuesto se formula considerando las prioridades estratégicas establecidas en el PDOT y las metas operativas definidas en el POA anual.

2. ¿De qué manera se incorpora la participación ciudadana en la formulación, priorización y control del presupuesto municipal?

La participación ciudadana se incorpora principalmente a través de procesos de socialización, asambleas y mecanismos de presupuesto participativo, donde la ciudadanía presenta necesidades y propuestas. Sin embargo, su incidencia en el control posterior del presupuesto aún es limitada.

3. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que dificultaron la ejecución presupuestaria en 2024?

Los principales factores fueron los retrasos en los procesos de contratación pública, la limitada disponibilidad de recursos financieros en ciertos periodos y cambios normativos que exigieron ajustes en los procedimientos administrativos.

4. ¿Qué partidas o sectores presentaron mayor subejecución y cuáles fueron las causas principales?

Las partidas de inversión, especialmente en obras públicas, presentaron mayor subejecución, debido a retrasos en procesos contractuales, reprogramaciones técnicas y factores externos como condiciones climáticas.

5. ¿Qué obstáculos internos y externos influyeron en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria?

Internamente, la carga administrativa y la coordinación interdepartamental; externamente, la variación de ingresos y los tiempos de respuesta de proveedores y contratistas.

6. ¿Qué mecanismos de control interno y externo se aplican durante la ejecución del presupuesto?

Se aplican controles internos como revisiones financieras, seguimiento mensual y validación documental, y controles externos como auditorías de la Contraloría General del Estado.

7. ¿Qué metodología se aplica para evaluar el presupuesto y qué acciones correctivas se toman?

Se realiza un seguimiento periódico comparando metas físicas y financieras; cuando se detectan desfases, se aplican reformas presupuestarias o reprogramaciones.

8. ¿Qué criterios se siguen para aprobar reformas presupuestarias?

Se evalúa la disponibilidad financiera, la justificación técnica y la alineación con el POA y el PDOT.

9. ¿Cómo se proyectan los ingresos municipales?

Se consideran ingresos históricos, transferencias del Estado, tasas y contribuciones, y proyecciones macroeconómicas.

10. ¿Cómo se asignan recursos a gastos corrientes y de inversión?

Se priorizan gastos corrientes indispensables para el funcionamiento institucional y se asigna el remanente a proyectos de inversión estratégicos.

11. ¿Cómo influyen las compras públicas en la ejecución presupuestaria?

Influyen de manera significativa, ya que los retrasos en los procesos contractuales afectan directamente los niveles de ejecución.

ENTREVISTA

La presente entrevista está destinada para efectos didácticos centrados en analizar el proceso, planificación, ejecución, cumplimiento normativo y particulares que corresponden a la ejecución presupuestaria del GAD Municipal del Cantón Otavalo.

Entrevista al Jefe de Presupuesto

1. ¿Cuál es el procedimiento para la planificación del presupuesto institucional y qué tan ajustada a criterios técnicos y realistas estuvo el del 2024?

El presupuesto institucional se planifica en coordinación con la Dirección de Planificación, tomando como base el PDOT, el POA y las proyecciones de ingresos. Para el año 2024, el presupuesto fue elaborado bajo criterios técnicos y conservadores; sin embargo, ciertos supuestos de ingresos y tiempos de ejecución no se cumplieron totalmente, lo que afectó el nivel de ejecución previsto.

2. ¿Considera que existen procesos claros y eficientes para la ejecución de los recursos en las distintas unidades administrativas? ¿Por qué?

Existen procesos claramente definidos y normados; no obstante, su eficiencia se ve limitada por la carga administrativa, la multiplicidad de trámites y la dependencia entre varias unidades. Esto ocasiona retrasos, especialmente en la ejecución de proyectos de inversión.

3. ¿En qué medida las metas físicas y financieras programadas fueron cumplidas? ¿Qué factores influyeron en ello?

Las metas financieras se cumplieron en mayor proporción que las metas físicas. Entre los factores que influyeron se encuentran los retrasos en contratación pública, reprogramaciones de proyectos y limitaciones en la capacidad operativa de algunas unidades ejecutoras.

4. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los tres factores que más afectan la ejecución presupuestaria del GAD?

Los principales factores son: los procesos de contratación pública, la coordinación interinstitucional entre unidades ejecutoras, y la disponibilidad efectiva de recursos financieros durante el ejercicio fiscal.

5. ¿Qué tan efectiva considera que es la participación ciudadana en la priorización de proyectos y servicios?
La participación ciudadana es efectiva en la etapa de identificación y priorización inicial de necesidades; sin embargo, su incidencia en el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria es limitada, por lo que podria fortalecerse.

6. ¿Cuál es la metodología aplicada para evaluar la ejecución de proyectos de inversión, y qué dificultades se presentan con mayor frecuencia?
La evaluación se realiza mediante el seguimiento de metas físicas y financieras, informes técnicos y reportes periódicos de avance. Las principales dificultades están relacionadas con retrasos contractuales, modificaciones técnicas y problemas en la ejecución de obras.

7. ¿Cree usted que la información presupuestaria y financiera es transparente y accesible para la ciudadanía? ¿Por qué?
La información es transparente y se encuentra disponible en los portales institucionales; sin embargo, su accesibilidad es limitada debido al lenguaje técnico utilizado, lo que dificulta su comprensión por parte de la ciudadanía en general.

8. ¿De qué manera influyen los procesos de contratación pública en la ejecución presupuestaria?
Los procesos de contratación pública influyen de manera directa y significativa, ya que cualquier retraso en las etapas de contratación afecta el inicio y avance de los proyectos, impactando negativamente en los niveles de ejecución presupuestaria.

9. ¿Qué mecanismos de control interno existen para asegurar el uso adecuado de los recursos públicos, y qué limitaciones presentan?
Existen mecanismos como controles previos, concurrentes y posteriores, revisiones financieras y validación documental. No obstante, presentan limitaciones relacionadas con la carga laboral del personal y la falta de automatización de algunos procesos.

10. ¿Cuáles considera que son los aspectos que deben mejorar en el GAD para lograr una ejecución presupuestaria más eficiente?
Es necesario mejorar la planificación realista, optimizar los procesos administrativos, fortalecer la coordinación entre áreas y agilizar los procesos de contratación pública.

11. ¿Qué dificultades internas relacionadas con talento humano, carga laboral o capacitación inciden en la ejecución presupuestaria?

Las principales dificultades están relacionadas con la alta carga laboral, la rotación de personal y la insuficiente capacitación especializada, lo que afecta la eficiencia en la gestión presupuestaria.

12. ¿Qué mejoras propone para fortalecer la gestión del presupuesto institucional en futuros periodos?

Se propone fortalecer la capacitación continua del personal, mejorar la integración de los sistemas informáticos, optimizar los procesos internos y reforzar los mecanismos de seguimiento y evaluación presupuestaria.

Anexo 2. Formato aplicado a las encuestas.

GESTION PRESUPUESTARIA

La presente encuesta esta
direccionada al personal operativo y técnico del área financiera quienes
contribuirán a conocer la percepción de los procesos internos, así como las
dificultades y alternativas de mejora que pueda requerir el GAD del Municipio de Otavalo.

Escala de respuesta:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

DATOS GENERALES

1. Unidad a la que pertenece: *

- [x] Presupuesto
- [ ] Contabilidad
- [ ] Tesorería
- [ ] Compras públicas

2. Años de experiencia en el área financiera municipal: *

- [ ] Menos de 1 año
- [x] 1 a 3 años
- [ ] 4 a 7 años
- [ ] Más de 7 años

PREGUNTAS DE MATERIA

3. La programación presupuestaria anual es comunicada de manera clara al personal del área. *

- (●) 1
- ( ) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- ( ) 5

4. Se cuenta con lineamientos y criterios técnicos suficientes para elaborar y ejecutar el presupuesto. *

- ( ) 1
- (●) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- ( ) 5

6. Las asignaciones presupuestarias son suficientes para cumplir con las actividades programadas. *

- ( ) 1
- ( ) 2
- ( ) 3
- (●) 4
- ( ) 5

7. La ejecución presupuestaria se ve afectada por retrasos administrativos internos. *

- ( ) 1
- ( ) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- (●) 5

8. El personal considera que la ejecución de gastos de inversión es más compleja que la de gastos corrientes *

- ( ) 1
- ( ) 2
- (●) 3
- ( ) 4
- ( ) 5

9. La ejecución presupuestaria del 2024 se vio afectada por procesos de contratación pública. *

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ◉ 4
- ○ 5

10. Las diferentes unidades del GAD trabajan coordinadamente para ejecutar el presupuesto *

- ○ 1
- ○ 2
- ◉ 3
- ○ 4
- ○ 5

11. Existen dificultades para coordinar actividades con áreas técnicas y operativas *

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ◉ 4
- ○ 5

12. La comunicación con la unidad de Planificación contribuye al cumplimiento de metas presupuestarias. *

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ◉ 4
- ○ 5

13. El sistema informático que utiliza el GAD facilita el registro de la ejecución presupuestaria. *

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ◉ 4
- ○ 5

14. El personal ha recibido la capacitación necesaria para manejar los sistemas financieros *

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ◉ 4
- ○ 5

15. El seguimiento a la ejecución presupuestaria es realizado de manera periódica. . *

- (●) 1
- ( ) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- ( ) 5

16. Los mecanismos de control interno ayudan a prevenir errores o retrasos en los registros financieros. *

- ( ) 1
- ( ) 2
- ( ) 3
- (●) 4
- ( ) 5

17. La documentación requerida para justificar gastos es revisada adecuadamente antes de su trámite. *

- ( ) 1
- (●) 2
- ( ) 3
- ( ) 4
- ( ) 5

18. Considera que el GAD Municipal cumplió con una ejecución presupuestaria eficiente en 2024. *

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ◉ 4
- ○ 5

19. Es necesario mejorar los procesos internos para lograr una ejecución presupuestaria más eficiente. *

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ◉ 5

20. Desde su experiencia, ¿qué acciones considera prioritarias para mejorar la ejecución presupuestaria en los próximos años? Cite 2. *

Una adecuada aplicación de la normativa presupuestaria y de contratación publica, y desde la unidad de Planificación Institucional se genere en coordinación con las unidades requirentes una buena planificación, que el POA sea ejecutado conforme lo planificado y se realice un seguimiento a la ejecuación presupuestaria

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 3. Matriz de revisión documental

Documento analizado	Tipo de documento	Aspecto analizado	Información relevante encontrada	Interpretación para la investigación
Informe de auditoría externa	Informe de control gubernamental	Ejecución presupuestaria	Se identificó un nivel de ejecución presupuestaria superior al 80 % del presupuesto codificado.	Evidencia una gestión relativamente eficiente en la utilización de los recursos municipales.
Informe de auditoría externa	Informe de control gubernamental	Planificación financiera	Se detectaron modificaciones presupuestarias durante el ejercicio fiscal.	Indica ajustes en la planificación inicial del presupuesto municipal.
Informe de auditoría externa	Informe de control gubernamental	Control interno	Se evidenciaron debilidades en el seguimiento de algunos proyectos de inversión.	Puede generar retrasos en la ejecución de obras y afectar la eficiencia del gasto público.
Informe anual de liquidación presupuestaria	Informe institucional	Presupuesto inicial	El presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal se distribuye entre gasto corriente e inversión pública.	Permite analizar la estructura del gasto municipal.
Informe anual de liquidación presupuestaria	Informe institucional	Ejecución de proyectos	Se ejecutaron proyectos de infraestructura vial, agua potable y desarrollo social.	Refleja las prioridades de inversión del gobierno municipal.
Informe anual de liquidación presupuestaria	Informe institucional	Ingresos municipales	Las principales fuentes de financiamiento provienen de transferencias del Gobierno Central e ingresos propios.	Evidencia la dependencia financiera de los gobiernos locales respecto a transferencias estatales.

Informe anual de liquidación presupuestaria	Informe institucional	Gestión administrativa	Se reportan avances en la ejecución de obras y programas municipales.	Permite evaluar el cumplimiento de la planificación institucional.

Anexo 4. Matriz de sistematización de información

Categoría de análisis	**Subcategoría**	**Fuente de información**	**Información recopilada**	**Análisis o interpretación**
Planificación presupuestaria	Presupuesto inicial aprobado	Informe anual del GAD	Se establece el presupuesto institucional aprobado para el ejercicio fiscal 2024.	Permite identificar la planificación financiera inicial del gobierno municipal.
Planificación presupuestaria	Reformas presupuestarias	Informe de auditoría de la CGE	Se registran modificaciones presupuestarias durante el ejercicio fiscal.	Evidencia ajustes en la planificación financiera debido a necesidades institucionales o disponibilidad de recursos.
Ejecución presupuestaria	Presupuesto codificado	Informe anual del GAD	Se presenta el presupuesto actualizado con las reformas realizadas.	Refleja la estructura final del presupuesto del ejercicio fiscal.
Ejecución presupuestaria	Presupuesto devengado	Informe anual del GAD	Monto de recursos efectivamente ejecutados durante el año fiscal.	Permite determinar el nivel de cumplimiento de la ejecución presupuestaria.
Gestión financiera	Fuentes de ingresos	Informe anual del GAD	Transferencias del gobierno central, ingresos propios y tasas municipales.	Permite analizar la dependencia financiera del GAD respecto al gobierno central.

Gestión financiera	Distribución del gasto	Informe anual del GAD	Gastos destinados a inversión pública, servicios municipales y gasto corriente.	Permite evaluar la prioridad del gasto municipal en el desarrollo local.
Control institucional	Observaciones de control	Informe de auditoría de la CGE	Se identifican debilidades en procesos administrativos y seguimiento de proyectos.	Evidencia aspectos que deben fortalecerse para mejorar la gestión pública.
Resultados de gestión	Ejecución de proyectos	Informe anual del GAD	Ejecución de obras de infraestructura, servicios básicos y programas sociales.	Permite evaluar el impacto de la gestión municipal en el desarrollo del cantón.