



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU  
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS.  
CASO ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME  
RENNELLA B.”, AÑO 2023.**

**AUTOR**

Ing. Villavicencio López Walter Rubén

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE  
INFORME DE INVESTIGACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico de  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TUTOR**

Mgr. Toro Álava Wilson

**La Libertad - Ecuador**

**2025**



**UNIVERSIDADESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**PhD Homero Rodríguez Insuasti  
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

---

**Mgtr. Wilson Toro Álava  
TUTOR**

---

**PhD. Antonio Poveda Guevara  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**PhD. César Guerrero Velastegui  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDADESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación: **Análisis de los Procesos Administrativos y su Incidencia en la Gestión de Recursos Presupuestarios. Caso Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, año 2023.**, bajo la modalidad de titulación informe de investigación, elaborado por el maestrando **WALTER RUBÉN VILLAVCENCIO LÓPEZ**, de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, de la **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**, previo a la obtención del título de Magíster en **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes.

**TUTOR**

---

Mgtr . Toro Álava Wilson

La Libertad, 21 de octubre de 2025



**UNIVERSIDADESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, WALTER RUBÉN VILLAVICENCIO LÓPEZ**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de investigación: **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS. CASO ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.”, AÑO 2023.**, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total auditoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**AUTOR**

---

Ing. Villavicencio López Walter Rubén

La Libertad, 21 de octubre de 2025



**UNIVERSIDADESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación: **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS. CASO ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.”, AÑO 2023.**, elaborado por el maestrando **WALTER RUBÉN VILLAVCENCIO LÓPEZ**, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje correspondiente al 9%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

**9%**  
Textos sospechosos

**< 1%** Similitudes  
0% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas

**2%** Idiomas no reconocidos

**7%** Textos potencialmente generados por IA

Nombre del documento: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.docx	Depositante: WILSON JAVIER TORO ÁLAVA	Número de palabras: 2733
ID del documento: c50932ea2b5b703d4cbbabd86ab2d698dae1a7ce	Fecha de depósito: 6/9/2025	Número de caracteres: 19.581
Tamaño del documento original: 72.55 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 6/9/2025	

TUTOR

Mgr. Toro Álava Wilson

La Libertad, 21 de octubre de 2025

V



**UNIVERSIDADESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, VILLAVICENCIO LÓPEZ WALTER RUBÉN**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS. CASO ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.”, AÑO 2023**, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este informe de investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**AUTOR**

---

Ing. Villavicencio López Walter Rubén.

La Libertad, 21 de octubre de 2025

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios principalmente por concederme el don de la vida, por permitirme alcanzar una de mis metas más anheladas: obtener el título de Magister y proteger a mi familia.

A mi familia, por su incondicional apoyo, paciencia y aliento constante; su confianza fue el motor que impulsó cada paso de este camino.

A mis compañeros de trabajo Santiago Castro, Wilson García, Boris Alarcón y Yolanda Orrala por compartir sus experiencias, conocimientos y lo más importante su amistad a lo largo de estos años en el trabajo y durante este periodo académico.

A mi tutor Ing. Wilson Toro Álava, MSc., por su paciencia en la revisión y por guiarme hasta culminar el informe de investigación.

A la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, por facilitarme la información para desarrollar mi informe dentro de sus instalaciones.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena quién me abrió nuevamente sus puertas para obtener nuevos conocimientos científicos que permitan aportar al desempeño en el ámbito laboral, así también, por otorgarme el título de Magíster en Administración Pública.

Al personal docente y funcionarios mis sinceros reconocimientos por ser fuente de sabiduría y fortaleza, por haberme guiado a lo largo de este proceso académico.

¡Gracias UPSE!

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación de Maestría en Administración Pública, dedico:

A mis hijos Jean Pool Villavicencio Méndez, Jean Pierre Villavicencio Méndez y Suri Niurka Villavicencio Catuto, motivo de mi esfuerzo diario y razón fundamental para seguir superándome. Cada paso que doy es por y para ustedes, con la esperanza de dejarles un ejemplo de perseverancia y dedicación.

A mi amada esposa Johanna Isabel Catuto Roca, por su comprensión y apoyo constante en cada momento de este camino. Gracias por ser mi compañera en cada paso de este camino.

A mis padres Yolanda Irmina López Pezo y Walter Abel Antonio Villavicencio Pezo, por darme las bases para ser quien soy, valores y sacrificios que han forjado mi carácter. Su ejemplo de trabajo y honestidad ha sido mi guía.

A mi querida abuelita Juanita del Pezo Soriano, por su sabiduría, oraciones y ternura, que siempre me han acompañado con amor silencioso pero inmenso.

A mis hermanos Yolanda, Francisco, Gabriel y Abel, por su compañía, aliento y respaldo incondicional. Compartir este logro con ustedes lo hace aún más especial.

A toda mi familia gracias por ser mi fuerza, mi pilar y mi inspiración.

## ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas.....	XII
Índice de Figuras .....	XIII
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	6
2.1.1. Definición y principios de la Administración Pública en Ecuador .....	6
2.1.2. El Estado ecuatoriano y su estructura administrativa.....	7
2.1.3. Marco legal y normativo de la gestión pública en Ecuador .....	9
2.2. LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	10
2.2.1. Conceptos y fases (planificación, organización, dirección y control).....	10
2.2.2. Sistemas de control interno y externo .....	11
2.3. LA GESTIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS .....	13
2.3.1. El Presupuesto General del Estado y su ciclo presupuestario .....	13
2.3.2. Planificación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto.....	14
2.3.3. La importancia del presupuesto en las instituciones públicas.....	14
2.4. RELACIÓN ENTRE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA.....	15
2.4.1. Modelos de Gestión Pública y su Impacto en el Presupuesto .....	15
2.4.2. Indicadores de Gestión para la Evaluación Presupuestaria .....	16
2.5. ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.”, ESMA. ....	18
2.5.1. Naturaleza y Estructura Organizacional de la ESMA.....	18

2.5.2.	Procesos y Procedimientos Administrativos Aplicados .....	18
2.5.3.	Manejo y Control de Recursos Presupuestarios en la Institución .....	19
2.6.	MARCO CONCEPTUAL .....	20
	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>21</b>
3.1.	TIPOS DE ENFOQUE.....	21
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	21
3.3.	POBLACIÓN .....	21
3.4.	MUESTRA.....	22
3.5.	INSTRUMENTOS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	22
3.6.	Análisis de los datos. ....	23
3.7.	Ética en la Investigación.....	23
	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>24</b>
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA .....	24
3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS .....	26
3.2.1.	Resultados de la percepción sobre la etapa de planificación.....	26
3.2.2.	Resultados de la percepción sobre la etapa de organización.....	31
3.2.3.	Resultados de la percepción sobre la etapa de dirección.....	34
3.2.4.	Resultados de la percepción sobre la etapa de control. ....	37
3.2.5.	Resultados de la percepción sobre la etapa de ejecución presupuestaria. ....	41
3.3.	ANÁLISIS FODA DE LA INSTITUCIÓN REFERENTE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	45
3.4.	PROPUESTA DE GUÍA DE PROCESOS. ....	46
3.4.1.	Etapa 1: Fortalecimiento de planificación y formulación presupuestaria .....	46
3.4.2.	Etapa 2: Estandarización de procesos y optimización de la organización .....	46
3.4.3.	Etapa 3: Mejora continua en la dirección y control.....	47
3.4.4.	Resultados esperados de la propuesta .....	47
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>

<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 1. Guía de procedimiento de acuerdo con el tipo de transacción. ....</b>	<b>59</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Elementos de control de auditoría interna .....	12
<b>Tabla 2.</b> Indicadores de Gestión Presupuestaria. ....	17
<b>Tabla 3.</b> Datos de población y muestra.....	22
<b>Tabla 4.</b> Tiempo de permanencia en la institución de los participantes de la encuesta.....	24
<b>Tabla 5.</b> Encuestados por departamento .....	24
<b>Tabla 6.</b> Tabulación de pregunta 1 referente a la planificación.....	26
<b>Tabla 7.</b> Tabulación de datos de la pregunta 2 del proceso de planificación. ....	27
<b>Tabla 8.</b> Tabulación de pregunta 3 referente a la etapa de planificación. ....	29
<b>Tabla 9.</b> Tabulación de la pregunta 4 referente a la etapa de planificación.....	30
<b>Tabla 10.</b> Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de organización.....	31
<b>Tabla 11.</b> Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de organización.....	32
<b>Tabla 12.</b> Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de organización.....	33
<b>Tabla 13.</b> Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de dirección.....	34
<b>Tabla 14.</b> Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de dirección.....	35
<b>Tabla 15.</b> Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de dirección.....	36
<b>Tabla 16.</b> Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de control. ....	38
<b>Tabla 17.</b> Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de control .....	39
<b>Tabla 18.</b> Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de control .....	40
<b>Tabla 19.</b> Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de ejecución presupuestaria. .	41
<b>Tabla 20.</b> Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de ejecución presupuestaria. .	42
<b>Tabla 21.</b> Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de ejecución presupuestaria. .	43
<b>Tabla 22.</b> Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de ejecución presupuestaria. .	44

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Gráfica de tiempo de permanencia en la institución .....	25
<b>Figura 2.</b> Porcentaje de personas encuestada por departamento .....	25
<b>Figura 3.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la planificación.....	27
<b>Figura 4.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la planificación.....	28
<b>Figura 5.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la planificación.....	29
<b>Figura 6.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 4 referente a la planificación.....	30
<b>Figura 7.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la organización .....	31
<b>Figura 8.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la organización .....	32
<b>Figura 9.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la organización .....	33
<b>Figura 10.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la dirección.....	35
<b>Figura 11.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la dirección.....	36
<b>Figura 12.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la dirección.....	37
<b>Figura 13.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente al control. ....	38
<b>Figura 14.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente al control. ....	39
<b>Figura 15.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente al control. ....	40
<b>Figura 16.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la ejecución presupuestaria. ....	41
<b>Figura 17.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la ejecución presupuestaria. ....	42
<b>Figura 18.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la ejecución presupuestaria. ....	43
<b>Figura 19.</b> Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la ejecución presupuestaria. ....	44
<b>Figura 20.</b> Análisis FODA institucional referente a los procesos administrativos .....	45

## RESUMEN

La investigación presente tiene como objetivo el estudio sobre como inciden los procesos administrativos en la gestión del recurso presupuestario dentro de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” para el periodo 2023. Mediante la aplicación de un enfoque investigativo de carácter mixto y descriptivo, se logra realizar el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la institución. Los resultados de la encuesta aplicada a una muestra representativa del personal que labora en la institución revelan que a pesar de tener una estructura organizacional clara y con objetivos bien definidos, presentan deficiencia en los procesos administrativos debido a los sistemas burocráticos internos. Un análisis minucioso a las etapas administrativas permite evidenciar que existen cuellos de botella en temas de aprobación de gastos, tiempos excesivos para obtener respuesta, una destacada falta de claridad para los procesos ejecutados, así como también una participación muy pobre por parte del personal clave para la planificación. Por lo tanto, estas deficiencias en los sistemas administrativos institucionales inciden negativamente para la gestión oportuna y efectiva del presupuesto. Dentro de este contexto, se presenta una guía estandarizada para los procedimientos que permitan la optimización y agilización de los flujos de trabajo, ofreciendo al personal un proceso claro y transparente. El estudio concluye con la elaboración de un plan de tres etapas para lograr una transición de gestión reactiva a proactiva que asegure el uso óptimo de los recursos asignados.

**Palabras clave:** Gestión, presupuesto, procesos, administración, eficiencia.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to study how administrative processes affect the management of budgetary resources within the “Cosme Rennella B” Higher Military Aviation School. for the period 2023. By applying a mixed and descriptive investigative approach, it is possible to diagnose the strengths and weaknesses of the institution. The results of the survey applied to a representative sample of personnel who work in the institution reveal that despite having a clear organizational structure with well-defined objectives, they present deficiencies in administrative processes due to internal bureaucratic systems. A thorough analysis of the administrative stages shows that there are bottlenecks in expense approval issues, excessive times to obtain a response, a notable lack of clarity for the executed processes, as well as very poor participation on the part of key planning personnel. Therefore, these deficiencies in institutional administrative systems have a negative impact on timely and effective budget management. Within this context, a standardized guide is presented for procedures that allow the optimization and streamlining of workflows, offering staff a clear and transparent process. This study concludes with the development of a three-stage plan to achieve a transition from reactive to proactive management that ensures optimal use of assigned resources.

.

**Keywords: Management, budget, processes, administration, efficiency**

# INTRODUCCIÓN

El plan nacional de desarrollo y la normativa legal vigente enmarca la administración pública en territorio ecuatoriano, el cual busca la optimización de los recursos del estado proporcionando la garantía en la provisión de bienes y servicios para la ciudadanía. Dentro de este contexto la gestión de los procesos administrativos es considerado como el pilar fundamental para que las instituciones públicas funcionen de manera eficiente y transparente. Esos procedimientos que abarcan etapas desde la planificación hasta el control pretenden ser el engranaje que permite a las entidades públicas la transformación de objetivos en resultados tangibles. Sin embargo, la organización de estos procesos conlleva una complejidad debido a la evolución de los Marcos normativos dentro de internet ecuatoriano (Barragán, 2022).

La gestión del recurso presupuestario, considerado como un punto crítico para la administración en las entidades públicas, funge como una herramienta de planificación donde se reflejan las necesidades prioritarias de la institución, determinando la capacidad de cumplimiento de su misión. La formulación de manera correcta, su ejecución y control son prioritarios para evitar la malversación de fondos y asegurarse de que estos sean utilizados de manera eficiente y responsables. Los procesos administrativos tienen una incidencia directa en el recurso presupuestario, es decir, que los procesos que han sido diseñado de manera adecuada y ejecutados de manera responsable son capaces de potenciar la eficiencia presupuestaria de la entidad (Calán & Moreira, 2018).

En territorio ecuatoriano, la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” (ESMA), es una entidad que pertenece al ministerio de Defensa, la cual gestiona recursos presupuestarios significativos para lograr cumplir con sus funciones asignadas en el área de formación y capacitación. El análisis de estos procesos administrativos internos incide directamente en la gestión presupuestaria para la identificación de oportunidades de mejoras. Esta investigación pretende realizar un estudio de cómo funciona la interrelación entre los elementos, para poder diagnosticar la situación actual y proponer alternativas que permitan el fortalecimiento de la gestión institucional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” es una institución clave en la formación de los cadetes de Arma, Técnicos y Especialistas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. A pesar de su relevancia estratégica, enfrenta dificultades significativas en la gestión eficiente de los recursos presupuestarios asignados por el Estado. Estas dificultades se deben principalmente a la falta de un proceso administrativo estandarizado que permita una gestión oportuna de la ejecución del gasto presupuestario y ha dificultado el cumplimiento de la programación anual de la planificación aprobada, generando varias reprogramaciones presupuestarias en el transcurso del año, elaborar manuales de procesos y procedimiento para cada jefatura, para de esta manera establecer las directrices necesarias que sirvan de guía para el desarrollo eficiente de las tareas y actividades (Cortez, 2021).

La ausencia de estos procesos afecta directamente a los ejecutores del gasto y a los administradores de contrato, quienes no cuentan con guías claras para gestionar oportunamente los recursos de acuerdo con la programación anual de la planificación aprobada, lo que impacta directamente al funcionamiento de la parte formativa, operativa y administrativa de esta Escuela. Este problema no solo compromete la eficiencia de la institución, sino que también afecta al cumplimiento de los principios, según indica la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación como la eficacia, eficiencia, transparencia y planificación (Asamblea Nacional, 2008).

Es fundamental investigar cómo la implementación de procesos administrativos estandarizados pueden mejorar la gestión de los recursos presupuestarios en Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, para optimizar el uso de los fondos asignados y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, actualmente la eficiencia en la parte organizacional se mide no por los resultados económicos sino por la gestión administrativa que se implementa (Villao, 2023).

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia de los procesos administrativos en la gestión de recursos presupuestarios en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” durante el año 2023?

### **Preguntas científicas**

¿Cuáles son los procesos administrativos implementados en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” orientados a la gestión de recursos presupuestarios, durante el año 2023?

¿Cuáles son los principales factores internos y externos según el análisis FODA que afectan la eficiencia de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos presupuestarios en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”?

¿Cómo pueden los resultados obtenidos del análisis de los procesos administrativos orientados a la gestión de recursos presupuestarios de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” contribuir a la creación de estándares eficientes que promuevan una gestión más efectiva?

¿Cómo se puede diseñar un proceso administrativo que guíe a los administradores y ejecutores del gasto de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, para una gestión eficaz y eficiente de los recursos presupuestarios?

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **Objetivo General**

Determinar la incidencia de los procesos administrativos en la gestión de recursos presupuestarios de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” durante el año 2023”.

### **Objetivos Específicos**

Verificar si existen procesos administrativos orientados a la gestión de recursos presupuestarios durante el año 2023.

Diagnosticar mediante un estudio FODA la eficiencia o la dificultad en gestión de la ejecución del gasto presupuestario, durante el año 2023.

Analizar los resultados obtenidos para comprobar la incidencia de procesos administrativos en la gestión oportuna de los recursos presupuestarios de acuerdo con la planificación aprobada.

Proponer un proceso administrativo estandarizado que proporcione guías claras a los ejecutores del gasto y administradores de contrato, para gestionar oportunamente y de manera más eficiente la ejecución de los recursos presupuestarios de acuerdo con la planificación aprobada.

## **JUSTIFICACIÓN**

El estudio es crucial para el mejoramiento de la gestión pública en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B” cuya misión es la formación de los cadetes de Arma, Técnicos y Especialistas, futuros oficiales que dirigirán a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, siendo una institución estratégicamente clave para la defensa nacional de nuestro País, cuya misión Institucional es la de: “vigilar y proteger el espacio aéreo, empleando, desarrollando e impulsando el poder aéreo y espacial, para contribuir con la defensa de la soberanía e integridad territorial, la seguridad y paz del Estado”.

Dentro de la normativa legal y administrativa es importante analizar los procesos administrativos actuales de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B”, y la incidencia que estos generan en la gestión de recursos presupuestarios verificando como ha sido su comportamiento durante el año 2023 de acuerdo con la planificación aprobada.

La relevancia de este tema radica en la problemática de la ausencia de un proceso administrativo estandarizado, que brinde guías claras a los ejecutores del gasto y administradores de contrato, permitiendo contribuir a una mejora en la optimización de la ejecución del gasto presupuestario de los fondos asignados por el Estado, de esta manera garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además, este trabajo puede ser utilizado como un modelo para otras instituciones, repartos y Escuelas de formación militar que enfrenten desafíos similares en la

administración de sus recursos, ayudando a desarrollar lineamientos claros que permitan mejorar la gestión de los recursos presupuestarios y, por ende, fortalecer las capacidades de su institución.

## **PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO**

La estandarización de los procesos administrativos que orientan a los ejecutores del gasto y a los administradores de contrato en la gestión de recursos presupuestarios, lograrán un impacto positivo en la optimización y eficiencia de los recursos asignados por el Estado a la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, permitiendo fortalecer la parte formativa, operativa y administrativa, logrando un impacto positivo en la calidad de la formación integral y una mayor preparación de los cadetes de Arma, Técnicos y Especialistas de la Fuerza Aérea.

## MARCO TEÓRICO

El trabajo de investigación se fundamenta en dos tipos de variables por un lado la variable independiente que es el proceso administrativo y la variable dependiente que es gestión de recursos presupuestarios. Las consultas se realizaron mediante artículos académicos, libros, artículos científicos y trabajos de investigación como repositorios de universidades nacionales e internacionales, así como es necesario exponer sustentos y argumentos teóricos, que ayuden a emitir conclusiones al informe.

### 2.1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### 2.1.1. Definición y principios de la Administración Pública en Ecuador

La administración pública dentro de Ecuador es considerada como un servicio para comunidad, donde el principal objetivo es gestionar y ejecutar las políticas del Estado con la finalidad de lograr satisfacer las carencias y necesidades de la población en general. La gestión pública no solo comprende un conjunto de oficinas y dependencias, sino más bien un entramado de instituciones que funcionan y se regulan bajo un mismo mandato constitucional. Permitiendo que el trabajo en conjunto sea beneficioso para la sociedad y el interés general (J. Hernández & Hernández, 2019).

Dentro del contexto ecuatoriano, La constitución de la República y el Código Orgánico Administrativo, COA, son las normativas que rigen todos los procesos dentro del ámbito administrativo, misma que pretende la integración de las funciones del Estado, GADs y empresas públicas (Asamblea Nacional, 2017).

La administración pública dentro del Ecuador se rige por principios que son establecidos por el COA en concordancia con el artículo 227 de la Constitución de la República, mismos que pretenden garantizar la eficiencia, transparencia y primacía del interés público, donde se destacan los siguientes términos (Asamblea Nacional, 2017):

**Eficacia y Eficiencia.** - La eficacia término se refiere al cumplimiento de objetivos y metas de las diferentes instituciones, mientras que la eficiencia recae sobre el uso adecuado y optimizado de los recursos para la consecución de los objetivos. Para el caso particular

dentro del estudio se analiza el cumplimiento de las metas propuestas por la ESMA con el menor costo posible.

**Calidad.** – El término se refiere a que los servicios ofrecidos por las instituciones tener un carácter oportuno, adecuado y lograr satisfacer las necesidades mencionadas de los ciudadanos, es decir, la mejora continua de la excelencia en la gestión.

**Transparencia.** – Es un principio que permite la exigencia para que todo el trabajo, especialmente la información sea accesible al público, y las administraciones puedan rendir cuentas de manera transparente y reforzar la lucha contra la corrupción.

**Planificación.** – La administración y todos sus procesos deben mantener una base sólida para poder definir los objetivos de manera clara y ordenada, lo que dará como resultado una gestión de presupuesto racional.

**Evaluación.** – Los procesos y servicios deben estar sometidos a constantes evaluaciones que permitan la medición de su desempeño, con esto es posible mantener la capacidad de reajustar los recursos en caso de ser necesario. Es importante que la gestión presupuestaria sea evaluada y medir el cumplimiento de la planificación.

### **2.1.2. El Estado ecuatoriano y su estructura administrativa**

La organización del Estado ecuatoriano es compleja, sin embargo, se encuentra bien definida, cuyas bases centran en la división de los poderes, esta separación de poderes busca la garantía del funcionamiento democrático para la prestación de servicios a la población en general. La estructura administrativa no se limita en las instituciones centrales, sino también en las instituciones descentralizadas como Gobiernos Autónomos Descentralizados, GADs,, quienes tienen roles fundamentales para la gestión territorial (Asamblea Nacional, 2010a).

Ecuador se organiza de acuerdo con la estructura establecida en la constitución de la República de 2008, donde se establece que el Estado funcionará con cinco poderes o funciones del Estado, mismas que están encargadas del fortalecimiento de la democracia bajo el riguroso control ciudadano (Asamblea Nacional, 2008).

**Función Ejecutiva.** – función principal del Estado liderada por el presidente de la República, máxima responsable de la gestión administrativa, esta ejerce su función mediante la formulación y ejecución de políticas. Este poder incluye la Vicepresidencia, ministerios y

demás instituciones que colaboran con la gestión gubernamental. La institución en la que se realiza esta investigación pertenece a la esta función, pues se encuentra bajo el ministerio de defensa.

**Función Legislativa.** – La encargada de esta función es la Asamblea Nacional, cuyas funciones son las creación, reforma y derogación de leyes. Así mismo, debe cumplir con el rol de fiscalizador de las otras funciones del Estado.

**Función Judicial.** – Ente rector de ejercer y administrar justicia, se conforma por la Corte Nacional de Justicia, cortes provinciales, y juzgados. Tiene como objetivo primordial el garantizar la aplicación de las leyes de manera adecuada e imparcial, así como también la resolución de conflictos.

**Función Electoral.** – Garantiza el libre ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía mediante la organización de procesos electorales, se conforma por el Consejo Nacional Electoral, CNE, y el Tribunal Contencioso Electoral, TCE.

**Función de Transparencia y Control Social.** – Esta función tiene como primordial objetivo la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión pública, y está conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, así como también la Contraloría General del Estado, la Defensoría del Pueblo, y las superintendencias.

### **Estructura Administrativa Descentralizada**

Adicional a las funciones administrativas principales que tiene el Estado, también posee funciones que se organizan en territorio de manera descentralizada, lo que significa que existen otros niveles de gobierno que poseen autonomía política, administrativa y financiera y se dividen en provinciales, Cantonales o Municipales, y parroquiales Rurales. Donde cada uno de estos niveles tienen competencias específicas y es necesario que gestionen de manera adecuada su presupuesto para poder responder a las necesidades particulares de cada uno de sus territorios (Batallas, 2013).

### **2.1.3. Marco legal y normativo de la gestión pública en Ecuador**

La gestión pública tiene su base en la normativa legal que considera un sistema jerárquico y complejo cuyas regulaciones la mantiene la Constitución de la República como ley suprema. Esta carta magna, reformada en el 2008, es la base de los principios de la administración pública, que bajo su artículo 227, menciona que la eficiencia, eficacia, calidad, planificación, transparencia y evaluación son requisitos necesarios para la que todas las funciones del estado interactúen de manera adecuada, tal como lo determina en los artículos 286 y 287 (Asamblea Nacional, 2008).

#### **Principales Leyes Orgánicas y Códigos**

**Código Orgánico Administrativo.** – Ley encargada de la regulación del ejercicio de la función administrativa. Reglamento que define los procedimientos para los trámites, actos y contratos en las instituciones públicas. Es importante que se entienda la legalidad y formalidad de los procesos administrativos (Asamblea Nacional, 2017).

**Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.** – Esta herramienta es la encargada de regir y guiar los procesos de planificación y ejecución de los presupuestos para el Estado. Se encarga de establecer los principios, sistemas y procesos que permiten una óptima elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto general del Estado (Asamblea Nacional, 2010a).

**Ley Orgánica de Servicio Público.** – Esta ley se encarga de regular la relación institución pública – trabajador, para vigilar el fiel cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores institucionales, en especial de aquellos encargados de la ejecución de los presupuestos y procesos administrativos (Asamblea Nacional, 2010b).

**Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.** - Manual de procedimiento para la adquisición de bienes, así como también la ejecución de obras y prestaciones de servicios de parte de las instituciones del Estado. La gestión de los recursos del presupuesto de estas instancias se encuentra ligados a esta ley debido a que los egresos prioritarios se realizan mediante la contratación pública (Asamblea Nacional, 2021).

## 2.2. LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

### 2.2.1. Conceptos y fases (planificación, organización, dirección y control)

Para el entendimiento de cómo opera la gestión dentro de ESMA y como incide en la gestión presupuestaria es importante conocer el ciclo de la administración, etapas que se interconectan de tal manera que se puedan lograr los objetivos de la institución (Duque, 2018).

#### Procesos Administrativos

Esto se define como un conjunto de actividades que tienen una secuencia y sistema para la aplicación dentro de una organización y de esta manera lograr la consecución de los objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz. De esta forma los administradores son capaces de lograr la coordinación de la ejecución de las tareas, mediante el uso optimizado de los recursos. Dentro del sector público estas operaciones y gestiones están regidas por los principios constitucionales y la respectiva normativa legal vigente (Vázquez et al., 2021).

El ciclo administrativo de una empresa, pública o privada, se divide en cuatro etapas importantes, mismas que se retroalimentan para realizar una mejora de manera continua, estas etapas son:

**Planificación.** – Considerada como la etapa más importante pues en esta se definen los objetivos, metas que la institución debe alcanzar, así como también establecer las estrategias, tareas y acciones para dar cumplimiento a estos. Esta fase se reduce a la elaboración de un plan e estrategias y de operatividad, donde se considere que el presupuesto institucional pueda abarcar todas las acciones planificadas (Jiménez et al., 2024).

**Organización.** – Durante esta etapa se estructura y se asignan los recursos de la manera más eficiente. Es en esta instancia donde se definen los responsables de los recursos otorgados, lo que implica la creación de la estructuras organizacionales y la elaboración de los manuales de procesos para una eficiente gestión presupuestaria (A. M. Castro & Cortés, 2022).

**Dirección.** – El objetivo principal de esta etapa es la ejecución de la planificación. Dentro de esta instancia se lidera, se comunica, se motiva y se supervisa a todo el personal que se encuentra designado como responsable de las actividades establecidas en la planificación y que estas se están cumpliendo de acuerdo a los lineamientos establecidos, lo que ayudará a los directivos de las instituciones a resolver conflictos, tomar decisiones acertadas, y asegurar el uso eficiente de los recursos (Alfonso et al., 2022).

**Control.** – se considera como la etapa que cierra el ciclo de la administración, en ella es importante realizar las mediciones, evaluaciones y correcciones necesarias para el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos. Para verificar o validar el cumplimiento se lo realiza mediante indicadores de gestión, con los cuales se realizarán los informes de como se ha realizado la ejecución del presupuesto asignado y en caso de ser necesario se aplicarán correctivos. Es importante mencionar que dentro de esta etapa la Contraloría General del Estado tiene participación como función clave en esta etapa final de la administración (García et al., 2022).

### 2.2.2. Sistemas de control interno y externo

Este proceso de características integral y continuo es el responsable de que los activos se utilicen de manera eficiente dentro de las operaciones, garantiza que información financiera sea fiable y cumpla con las normativas vigentes dentro de territorio. El control interno de una institución pública se rige por las normativas de control de la Contraloría General del Estado (Mosquera, 2021). La tabla 1, muestra los elementos básicos para llevar a cabo el control interno de la institución.

El control externo se caracteriza por ser un proceso independiente que lo realiza una entidad de jerarquía superior, con la finalidad de realizar la fiscalización del uso adecuado de los recursos públicos y las gestiones institucionales (Morillo & Flores, 2020). Este organismo de regulación es la Contraloría General del Estado, misma que bajo la Constitución del Ecuador y su Ley Orgánica realiza las siguientes funciones: **Control de utilización de recursos**, mediante esto la Contraloría tiene la facultad de realizar la supervisión de la legalidad, efectividad, y eficiencia de las gestiones financieras y administrativa realizadas por la institución, **Determinación de responsabilidades**, permite

la identificación y el establecimiento de las responsabilidades de carácter administrativos y civiles culposas, así como también de responsabilidades penales a quienes hayan incumplido con las normativas vigentes que regulas el funcionamiento de las entidades, **Auditorias Gubernamentales**, Se realizan de manera constante en el área financiera, de gestión y especialmente en obras públicas para la examinación de los procesos adecuados dentro de las instituciones y poder emitir informes con hallazgos y recomendaciones, finalmente, **Expedición de Normativas**, la Entidad reguladora emite las normativas que deben ejecutarse, de carácter obligatorio, para realizar el control interno de acuerdo a cada institución.

**Tabla 1.**

Elementos de control de auditoría interna

<b>Elemento de control</b>	<b>Concepto</b>
<b>Ambiente de control</b>	Se refiere a la culturización en principios éticos y compromiso en la alta dirección de carácter transparente.
<b>Evaluación de riesgo</b>	Durante este proceso se pretende realizar la identificación de problemas que pueden incurrir en la toma de decisiones y problemas a futuro.
<b>Actividades de control</b>	Tiene su base en las políticas y procesos definidos que aseguran las implementaciones de acciones para la mitigación de riesgos.
<b>Información y Comunicación</b>	Esto hace que la información que se recibe se recopila y se procesa, se encuentre disponible para la ciudadanía.
<b>Monitoreo</b>	Hacer referencia a la evaluación continua que deben tener los procesos para el aseguramiento de la efectividad del control

Ambos controles son importantes, pues comparten un mismo objetivo, mantener el funcionamiento de la entidad de manera transparente en los procesos ejecutados, la auditoria

interna permite la prevención del cometimiento de errores y fraudes, mientras que la auditoría externa, a través de la Contraloría General del Estado, fiscaliza y determina las responsabilidades de los actos cometidos.

## **2.3. LA GESTIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS**

### **2.3.1. El Presupuesto General del Estado y su ciclo presupuestario**

Considerado como la principal herramienta para la gestión financiera del sector público. Este se define mediante un análisis de estimación, tanto de ingresos como de gastos públicos, para la planificación del gasto del sector público del siguiente año. El Presupuesto General del Estado, PGE, hace referencia a todas las asignaciones de recursos económicos a las entidades que no tienen autonomía financiera (Moyón et al., 2020).

El ciclo presupuestario está regulado por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, donde se define que este posee 4 etapas importantes que se mencionan a continuación (Asamblea Nacional, 2010a):

**Formulación.** – cada una de las instituciones deben elaborar sus proformas en base a las necesidades que cada una presenta, con su respectivo justificativo, planes de operatividad y directrices que emite el Ministerio de Economía y Finanzas, MEF.

**Aprobación.** – las proformas presentadas en la fase de formulación ante el MEF son analizadas, y una vez aprobadas son presentadas a la Asamblea Nacional para su debate y aprobación final.

**Ejecución.** – Aprobado por la Asamblea, se inicia el proceso de asignación para que las instituciones puedan realizar los gastos establecidos en la programación presentada en la etapa de formulación.

**Evaluación y Liquidación.** – Una vez concluido el año fiscal, mediante la aplicación de controles internos y externos, se evalúa el cumplimiento de lo establecido en la etapa de formulación, se realizan observaciones, se establecen responsabilidades y determina los saldos finales.

### **2.3.2. Planificación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto**

Dentro de este apartado se analiza cada una de las etapas del presupuesto General del Estado, de acuerdo con lo estudiado por Miranda y Castro, (Miranda & Castro, 2023).

**Planificación.** – Considerado como una etapa estratégica donde se deben alinear los objetivos institucionales con el Plan Nacional de Desarrollo. En esta fase es importante determinar cuáles son las necesidades de los recursos que permitan el cumplimiento de las actividades y proyectos de cada institución.

**Formulación.** – Con base en la planificación, se procede a la elaboración de las proformas presupuestarias donde se deben detallar los ingresos que la institución tendrá y la proyección de los gastos. Es importante que los planes de acción que se elaboren y ejecuten estén estructurados de acuerdo con las normativas del MEF.

**Ejecución.** – Durante esta etapa se procede a realizar las actividades que permitan cumplir con el presupuesto. La certificación de la disponibilidad de fondos se debe realizar antes de ejecutar las acciones, para asegurar el desembolso a tiempo. Es importante mencionar donde los procesos administrativos inciden de manera directa en la eficiencia del gasto.

**Evaluación.** – Finalizando el periodo, es importante realizar la medición del desempeño del presupuesto que se asignó. Se realiza una comparativa entre lo que se presentó en la etapa de planificación frente a lo que se ejecutó para medir el nivel de cumplimiento. Esta información relevante servirá como insumo para la planificación del siguiente año fiscal.

### **2.3.3. La importancia del presupuesto en las instituciones públicas**

El PGE se considera como una herramienta vital, necesaria para la organización y administración de una entidad pública, pues funciona como eje principal para la gestión de procesos. Esta es una herramienta de planificación para lograr la materialización de los planes estratégicos y operativos donde se asignan los recursos necesarios para la realización de las actividades. También se lo puede definir como un instrumento de control para la alta

dirección mientras que las entidades externas monitorean el curso de los insumos y ayuda a mitigar las falencias e ineficiencias en los procesos administrativos (De La Guerra, 2016).

De igual manera el PGE sirve como mecanismo de rendición de cuentas pues la ejecución de este sirve como base para que las instituciones mantenga a la sociedad informada sobre las gestiones financieras, y finalmente este presupuesto también sirve como base para la toma de decisiones justificadas mediante informes de la ejecución de las actividades, esta información es importante para ajustar estrategias y reasignar recursos en caso de ser necesario y lograr la consecución de los objetivos institucionales planteados (Dueñas & Palma, 2024)

## **2.4. RELACIÓN ENTRE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

La relación entre estas dos variables, procesos administrativos y gestión presupuestaria es muy estrecha de manera intrínseca y de causalidad directa. Los procesos no son situaciones aisladas, al contrario, estos forman parte de una estructura donde se articula el ciclo de realización de presupuesto. El desempeño de la gestión presupuestaria se determina mediante la ejecución de procesos claros, eficientes y eficaces, en caso de no ser de esta manera se generarían retrasos en la ejecución presupuestaria lo que podría traducirse en una asignación de recursos a proyectos que no son prioritarios (Flores, 2022)

### **2.4.1. Modelos de Gestión Pública y su Impacto en el Presupuesto**

**Gestión Pública Tradicional.** – Este tipo de gestión tiene como base el cumplimiento de manera estricta las normativas y procedimientos establecidos. Para este modelo el Presupuesto es considerado como una herramienta para el control de los gastos institucionales sin considerar los resultados obtenidos. El impacto de este modelado rígido para la asignación tiene su base en las partidas de carácter histórico sin tener relación con el cumplimiento de los objetivos y ni la satisfacción social, lo que puede terminar en un sistema

ineficiente con baja flexibilidad incapaz de adaptarse a las necesidades institucionales (Mendoza et al., 2021)

**Nueva Gestión Pública, NGP.** – En el año de 1980 aparece un nuevo concepto para la gestión administrativa en el ámbito público, misma que tiene su enfoque en los resultados, eficiencia y calidad de servicio hacia la población. Este modelo integra herramientas al sistema administrativo la orientación al cliente, la descentralización y la evaluación del desempeño. Tiene su impacto dentro de la gestión presupuestaria de manera directa, por tal razón, se lo considera como una herramienta estratégica en la asignación de recursos que tiene su base en el cumplimiento de los indicadores de desempeño lo que hace que los fondeos se utilicen de manera más eficiente (Adrianzén et al., 2022).

**Gobernanza Pública.** – Es considerado como el modelo más reciente donde se destaca la participación de diversos actores para la formulación de las políticas que rigen este modelado. Esta situación es partícipe para que la rendición de cuentas tenga un alto índice de transparencia, y donde la participación ciudadana es fundamental para fiscalizar el uso de recursos públicos (Aguilar, 2024).

#### **2.4.2. Indicadores de Gestión para la Evaluación Presupuestaria**

Los procesos administrativos para la gestión presupuestaria se deben valorar de manera periódica a través de indicadores que permitan el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos (Solórzano, 2022). A continuación, en la tabla 2, se presenta los indicadores más importantes para la gestión presupuestaria.

Estos indicadores se clasifican en 3 grupos (Castelo et al., 2023):

**Eficacia.** – Sirven para medir el grado de cumplimiento de objetivos y metas de la gestión presupuestaria.

**Eficiencia.** – Permite medir la relación entre los resultados que se han obtenido en referencia a los recursos utilizados.

**Económico.** – Permite evaluar el costo de los insumos de los recursos utilizados dentro de la gestión ejecutada.

**Calidad.** – Permite medir el nivel de satisfacción de la ciudadanía en general y lo que refleja la calidad de los servicios ofertados.

**Tabla 2.**

Indicadores de Gestión Presupuestaria.

<b>Grupo de Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>
<b>Eficacia</b>	Cumplimiento de Metas	Miden el grado en que se logran los objetivos y metas presupuestarias
	Cobertura	Porcentaje de proyectos o actividades presupuestadas completadas en un período
<b>Eficiencia</b>	Ejecución Presupuestaria	Compara el gasto real con el presupuesto asignado
	Costo por unidad de producto	Mide el costo promedio de producir un bien o servicio
<b>Economía</b>	Ahorro en Compras Públicas	Diferencia entre el valor referencial y el costo final de una compra
<b>Calidad</b>	Satisfacción de Usuarios	Nivel de satisfacción de los beneficiarios de los servicios

## **2.5. ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B.”, ESMA.**

### **2.5.1. Naturaleza y Estructura Organizacional de la ESMA**

La ESMA es una institución de educación superior militar cuya función estratégica para el Estado ecuatoriano es la formación académica de los aspirantes a oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, FAE. Misma que se encuentra adscrita al Ministerio de Defensa, y este depende única y exclusivamente de la función Ejecutiva. Por lo tanto la naturaleza de esta entidad es de carácter pública que se encuentra dentro de la asignación del recurso del PGE y poder cumplir con las metas institucionales planteadas durante la etapa de planificación (Paladines, 2022).

Al ser una institución de carácter militar, su estructura organizacional se caracteriza por ser jerárquica, donde un director funge como la máxima autoridad, en conjunto con departamentos y unidades especializadas. Esta cadena de mando es importante porque ayuda a la toma de decisiones y asignación de responsabilidades, esto influye de manera directa en los procesos administrativos y recae sobre la gestión de recursos y la formulación del presupuesto (Benavides et al., 2023).

### **2.5.2. Procesos y Procedimientos Administrativos Aplicados**

Los procesos administrativos dentro de la institución ESMA tienen como base las regulaciones emitidas por la administración pública y los protocolos militares. Esta combinación de normativas están regidas por Código Orgánico Administrativo, y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, donde definen las 4 etapas ya mencionadas anteriormente (Alvarado, 2019).

**Panificación.** – LA ESMA recurre a la elaboración de Programación Anual de la Planificación, PAP, donde detalla cada una de las actividades para la formación de los cadetes, así como también para la logística que esto abarca. El PAP servirá como insumo

para la elaboración de la proforma presupuestaria con las necesidades de la institución, que será presentado ante el ente rector para su aprobación.

**Organización.** – En esta etapa se observan los organigramas de cada uno de los departamentos en la institución, así como también los manuales de procedimientos que rigen todas las operaciones desde las compras hasta la gestión de personal.

**Dirección.** – Los mandos militares son los responsables de ejecutar las acciones, tareas y actividades, además de ser quienes lleven el control de la supervisión para que los recursos sean utilizado de manera eficiente.

**Control.** – La institución posee un departamento para el control interno que verifica el cumplimiento de metas a través de procesos ejecutados de manera transparente y de manera eficiente. Además, la Contraloría General del Estado realiza auditorías periódicamente asegurando la legalidad y transparencia de la ejecución del presupuesto y que el gasto se realice de manera eficiente.

### **2.5.3. Manejo y Control de Recursos Presupuestarios en la Institución**

LA ESMA tiene dos tipos de fondos, Fondo 001, financian mediante la asignación del presupuesto por parte del Estado, mismo que se relaciona de manera estrecha al PGE, para solventar funcionamiento diario de la escuela, servicios básicos, mantenimientos de vehículos, maquinarias, equipos e infraestructura, Fondo 002, mismo que se genera mediante procesos de autogestión, y se destina para proyectos de mejora, adquisición de equipos o mantenimiento de infraestructura del hospital básico y de vivienda fiscal, (Paladines, 2022)

El control presupuestario de la ESMA se realiza mediante un sistema implementado por el Ministerio de Economía y Finanzas denominado e-SIGEF, esta aplicación es capaz de llevar registro y monitoreo de las transacciones. Es importante realizar en primera instancia la certificación presupuestaria, proceso por el cual se compromete un dinero para una actividad específica, detallada en el PAP. Esto garantizará que los gastos planificados tengan la disponibilidad del dinero para su ejecución (Cedeño, 2024). Adicional a esto ellos también mantienen los protocolos de auditoría interna y externa como se revisó en los apartados anteriores.

## 2.6. MARCO CONCEPTUAL

**Administrador/a de contrato.** - Servidor/a o funcionario/a designada por la Máxima Autoridad o su delegado/a, con la finalidad de administrar el cumplimiento de cada una de las obligaciones contractuales en la adquisición de bienes, prestación de servicios, incluidos los de consultoría y la ejecución de una obra (Guerrero, 2017).

**Ejecutores de gasto.** - los Poderes Legislativo y Judicial, los entes autónomos, así como las dependencias y entidades, que realizan las erogaciones de gasto (Guerrero, 2017).

**La gestión de recursos presupuestarios.** - es el proceso de planificar y organizar los recursos financieros de una entidad para atender sus gastos y alcanzar sus objetivos (Guerrero, 2017).

**La Programación Anual de la Planificación – PAP.** - es un instrumento de planificación que permite alinear los esfuerzos y el uso de los recursos financieros institucionales, en torno a la consecución de uno o varios objetivos de nivel superior (Araujo, 2023).

**Gestión Presupuestal.** - La gestión presupuestal es el proceso mediante el cual la entidad planifica y estructura los recursos financieros para atender los gastos de funcionamiento e inversión, que le permita orientar y priorizar el desarrollo de las actividades y proyectos para el cumplimiento de sus funciones y alcanzar las metas y objetivos propuestos en una vigencia fiscal (Araujo, 2023).

**Ejecución Presupuestaria.** - Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo (Guerrero, 2017).

**La reprogramación de la ejecución presupuestaria.** - Son las modificaciones en las asignaciones consignadas a los programas incluidos en los presupuestos aprobados que alteren los techos asignados, el destino de las asignaciones, su naturaleza económica, fuente de financiamiento o cualquiera otra identificación de los componentes de la clave presupuestaria, se lo hace exclusivamente para la programación financiera, pudiéndose reprogramar la cuota del compromiso, la cuota del devengado o ambas cuotas simultáneamente (Araujo, 2023).

## METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación utiliza un enfoque cuantitativo. El enfoque cuantitativo permitirá la recolección de datos numéricos, cifras y cantidades a través de encuestas y documentos oficiales solicitados a los departamentos: Financiero, Compras Públicas y Desarrollo de la Gestión, mediante la utilización y comparación de gráficos estadísticos.

### 3.1. TIPOS DE ENFOQUE.

**Cuantitativo.** - El enfoque cuantitativo, según indica (R. Hernández & Mendoza, 2018) busca la dispersión o expansión de los datos e información, permitiendo la comparación entre estudios similares y proporcionando resultados que pueden ser generalizados.

### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Este estudio utiliza una investigación descriptiva, según indica (R. Hernández & Mendoza, 2018) la investigación descriptiva busca identificar y detallar los componentes de los procesos administrativos en la Escuela Superior Militar de Aviación.

### 3.3. POBLACIÓN

El departamento de Talento Humano de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, indica que laboran 467 efectivos entre el personal militar de oficiales, aerotécnicos y personal civil entre servidores y trabajadores públicos.

Según indica (Zúñiga, P. et al. 2023) la "población" se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o fenómenos que comparten una característica común y son objeto

de estudio. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es impracticable o costoso estudiar a toda la población, lo que hace necesario el uso de una "muestra".

### 3.4. MUESTRA

Se empleará un muestreo no probabilístico intencional para seleccionar a los participantes de las encuestas. Este método se seleccionó debido a la necesidad de obtener información de individuos con conocimiento y experiencia específicos en la gestión de recursos presupuestarios de la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”. Se encuestará a 100 miembros del personal militar y servidores públicos, asegurando que los participantes seleccionados puedan proporcionar información clave para el estudio.

**Tabla 3.**

Datos de población y muestra

<b>Técnica de Encuesta al personal militar, servidores y trabajadores públicos</b>	
<b>Población</b>	467
<b>Muestra</b>	100

### 3.5. INSTRUMENTOS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Las encuestas constan de un cuestionario de 17 preguntas cerradas, con la autorización del señor director se aplicarán en el área del auditorium después de conferencias impartidas semanalmente a 100 miembros del personal militar, servidores y trabajadores públicos, utilizando una escala Likert para medir las percepciones sobre la gestión de recursos presupuestarios. Estos instrumentos permitirán obtener datos cualitativos que faciliten un análisis exhaustivo del problema (R. Hernández & Mendoza, 2018).

### **3.6. Análisis de los datos.**

Para el análisis de los datos, se emplea la herramienta de IBM, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) por su seguridad en el análisis estadístico de datos complejos, proporcionando resultados confiables.

### **3.7. Ética en la Investigación**

Esta investigación se realizó en base a los principios éticos, mismos que afirman el desarrollo del discernimiento, respetando a los datos obtenidos, las conclusiones de la investigación realizadas, de esta manera se garantiza una investigación de alta calidad y además el libre acceso a la información.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Dentro de esta sección se presentan de manera ordenada y objetiva los resultados obtenidos de la encuesta y de manera tabulada con su respectivo análisis.

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como ya se definió en apartado anteriores, la muestra se conforma por un total de 100 servidores públicos a quienes se le ha aplicado un formulario de encuesta para definir el cumplimiento de los indicadores en la matriz de consistencia. Inicialmente se identifica con claridad el tiempo de permanencia que ha tenido cada uno de los encuestados, tabla 4, y a qué departamento se encuentra asignado, tabla 5.

**Tabla 4.**

Tiempo de permanencia en la institución de los participantes de la encuesta

<b>Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>
De 1 a 5 años	31
De 6 a 10 años	32
Más de 10 años	37

**Tabla 5.**

Encuestados por departamento

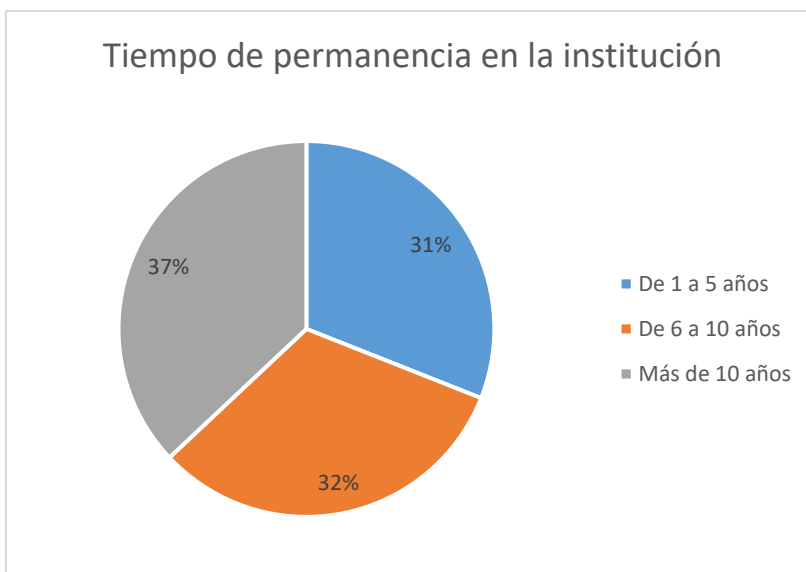
<b>Departamento</b>	<b>Frecuencia</b>
Financiero	8
Logística	35
Académico	25
Administrativo	32

Como se muestra en la figura 1 el 31% de los encuestados llevan trabajando de 1 a 5 años en la institución, el 32% han estado presente entre 6 y 10 años, mientras que el 37% tienen una permanencia de más de 10 años. Lo que indica claramente que existe personal que ha

podido observar los cambios de los procesos administrativos dentro de la institución. Además, es importante recalcar que el personal con mayor tiempo puede dar un testimonio que sirve como base para el análisis de las mejoras que se puedan proponer, teniendo en consideración sus experiencias. La figura 2, muestra la cantidad de personas por cada área que ha sido encuestada, se han tomado las áreas de mayor relevancia y se ha realizado la encuesta.

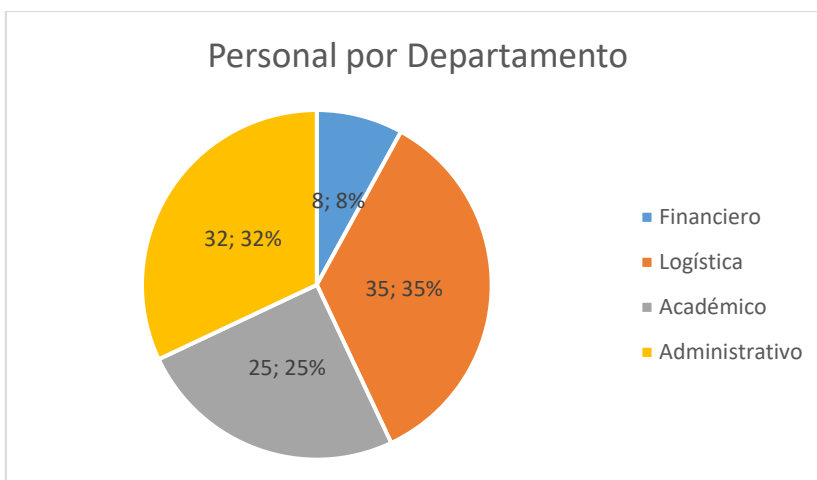
**Figura 1.**

Gráfica de tiempo de permanencia en la institución



**Figura 2.**

Porcentaje de personas encuestada por departamento



### 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos de las variables estudiadas, PROCESOS ADMINISTRATIVOS, y GESTIÓN PRESUPUESTARIA.

#### 3.2.1. Resultados de la percepción sobre la etapa de planificación.

La tabla 6, muestra las respuestas de los encuestados referentes al planteamiento de los objetivos institucionales propuestos. La figura 3, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde la ausencia de respuestas negativas permite definir que existe una percepción unánime de claridad de los objetivos bajo el concepto SMART.

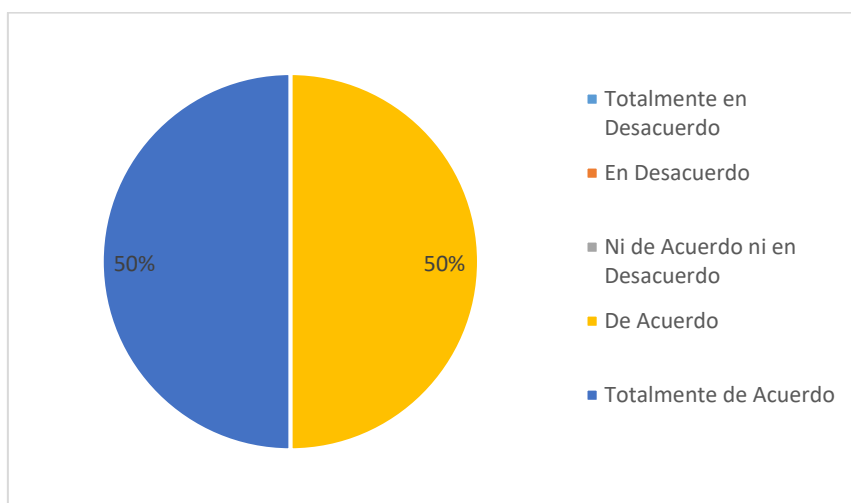
**Tabla 6.**

Tabulación de pregunta 1 referente a la planificación

Considera que los objetivos institucionales definidos son claros y se rigen por criterios "SMART" (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazo).	
<b>Escala de Likert</b>	<b>Frecuencia</b>
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	50
Totalmente de Acuerdo	50

**Figura 3.**

Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la planificación.



La tabla 7, muestra las respuestas de los encuestados referentes al entendimiento de los objetivos institucionales propuestos. La figura 4, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde la ausencia de respuestas negativas permite definir que existe un entendimiento con claridad de los objetivos.

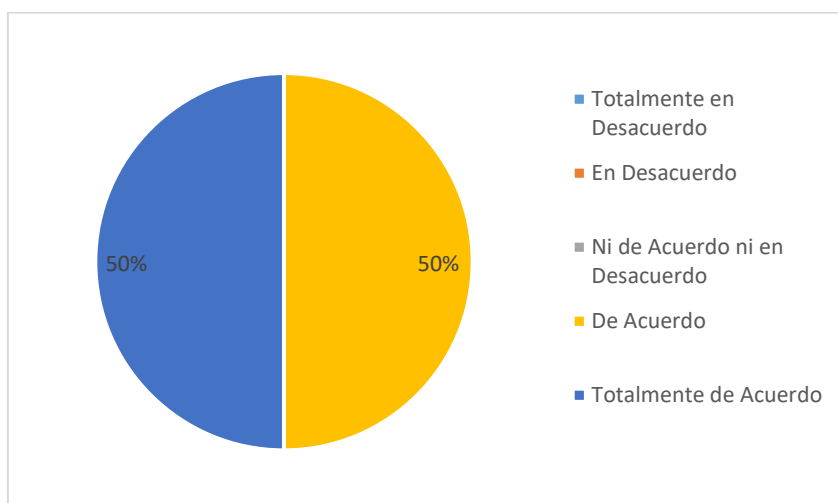
**Tabla 7.**

Tabulación de datos de la pregunta 2 del proceso de planificación.

El personal de mi departamento tiene un conocimiento y comprensión claros de los objetivos institucionales.	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	50
Totalmente de Acuerdo	50

**Figura 4.**

Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la planificación.



La tabla 8, muestra las respuestas de los encuestados referente a la participación en la elaboración del PAP. La figura 5, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde es evidente la evidencia de una brecha significativa durante el proceso de planificación, donde se observa que la participación del personal durante esta etapa se encuentra sesgada, únicamente a los jefes departamentales y quienes elaboran el presupuesto por cada departamento, convirtiéndose en una debilidad crítica para el sistema administrativa. La falta de participación puede desencadenar en una desconexión con la realidad, pudiendo no reflejar las necesidades institucionales reales, además de una baja motivación y poco sentido de pertenencia. Finalmente, esta problemática presenta una ineficiencia en la ejecución pues no existe la retroalimentación de todo el personal afectando negativamente la ejecución presupuestaria.

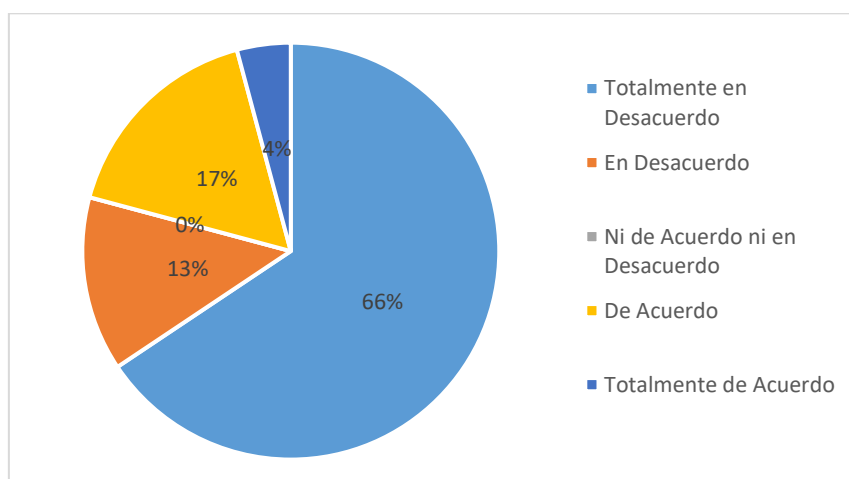
**Tabla 8.**

Tabulación de pregunta 3 referente a la etapa de planificación.

El personal de mi área participa activamente en la elaboración de la Programación Anual de la Planificación (PAP).	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	63
En Desacuerdo	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	16
Totalmente de Acuerdo	4

**Figura 5.**

Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la planificación.



La tabla 9, muestra las respuestas de los encuestados referente a la evaluación periódica de la planificación. La figura 6, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde es evidente que la muestra no considera que se realice de manera adecuada un seguimiento a la planificación. Al no realizarse esta acción en la fase inicial no es posible la identificación de desvíos o si se está cumpliendo con la planificación, por ende, no será posible la toma de decisiones correctivas y, por lo tanto, pudiera generar el desperdicio de recursos en actividades que no dan beneficio a la institución.

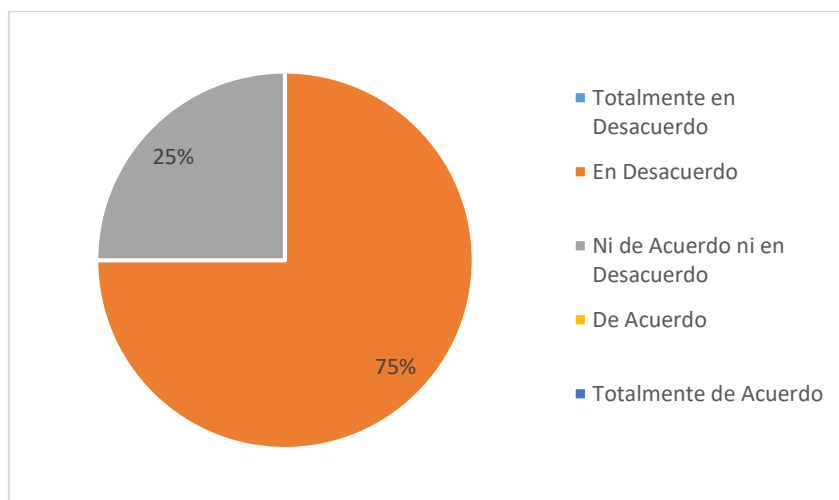
**Tabla 9.**

Tabulación de la pregunta 4 referente a la etapa de planificación.

La evaluación y el seguimiento a los planes se realizan con la frecuencia adecuada	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	75
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	25
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 6.**

Porcentaje de medición de la pregunta 4 referente a la planificación.



La etapa de planificación presenta varios hallazgos importantes, como lo es la presentación de objetivos, donde el 100% de los encuestados coinciden en que son entendibles y presentan una estructura clara, sin embargo, también presenta debilidades importantes como la falta de participación por parte del personal, indicando una planificación vertical no participativo, lo que trae como consecuencia un desequilibrio y falta de comunicación entre el personal de administración y el operativo. Finalmente, al no tener una evaluación y seguimiento constante y oportuno de la planificación incidirá de manera negativa en la eficiencia de la gestión administrativa, especialmente en la gestión de recursos presupuestarios.

### 3.2.2. Resultados de la percepción sobre la etapa de organización.

La tabla 10, muestra las respuestas de los encuestados referente la estructura organizacional de la institución. La figura 7, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde se observa que existe una percepción sobre la claridad de la estructura organizacional de ESMA, presentando una fortaleza para la etapa de organizacional donde se comprende de manera adecuada la jerarquía, roles y responsabilidades que permitirán un adecuado funcionamiento de la institución.

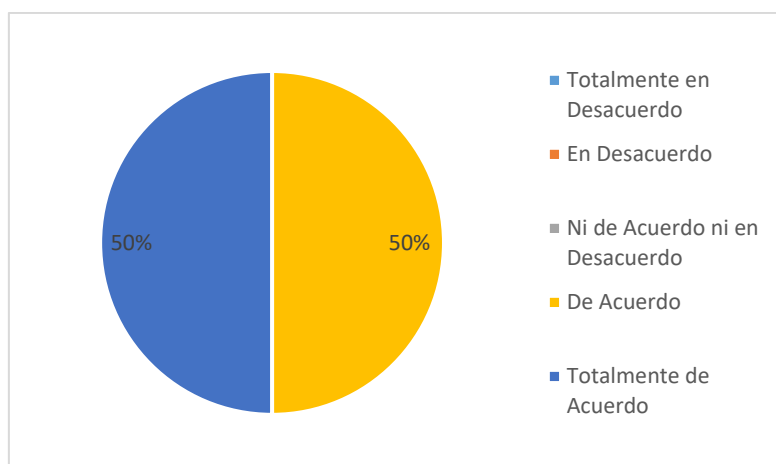
**Tabla 10.**

Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de organización

La estructura organizacional de la ESMA, reflejada en los organigramas, es clara para el personal	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	50
Totalmente de Acuerdo	50

**Figura 7.**

Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la organización



La tabla 11, muestra las respuestas de los encuestados referente a la jerarquía para autorización de gastos. La figura 8, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde se evidencia que existe un cuello de botella burocrático, donde las jerarquías que intervienen en el proceso genera demoras por la espera de la aprobación de cada una de ellas, esto afecta de manera directa a la ejecución presupuestaria debido a que los fondos no se pueden utilizar en los tiempos oportunos por los retrasos ocasionados, además de presentar deficiencia operativa al no poder adquirir bienes o servicios de manera ágil.

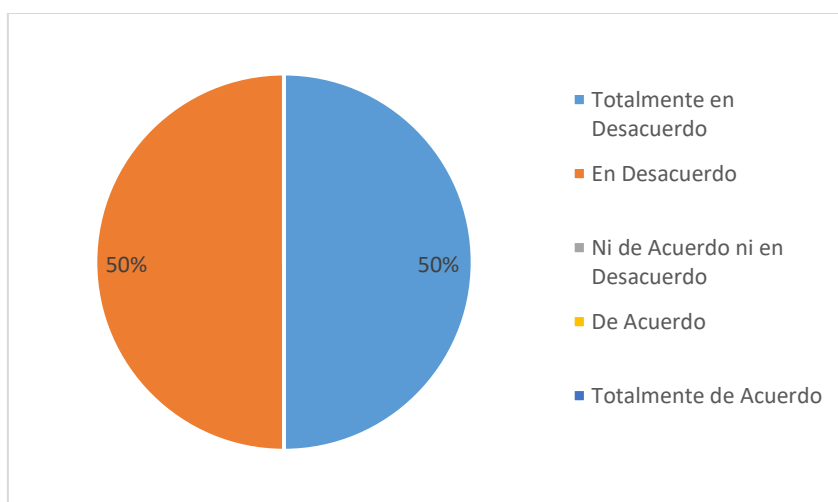
**Tabla 11.**

Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de organización

El número de jerarquías para la autorización de gastos es eficiente y no genera retrasos	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	50
En Desacuerdo	50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 8.**

Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la organización



La tabla 12, muestra las respuestas de los encuestados referente a tiempos promedios para aprobación de recursos. La figura 9, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde se evidencia que los tiempos e asignación de recursos esto va en concordancia con la pregunta anterior, los excesos de jerarquía provocan una demora en la aprobación, recayendo en la demora de asignación de recursos. Demostrando una barrera importante en la eficiencia de los procesos administrativos dentro de la ESMA.

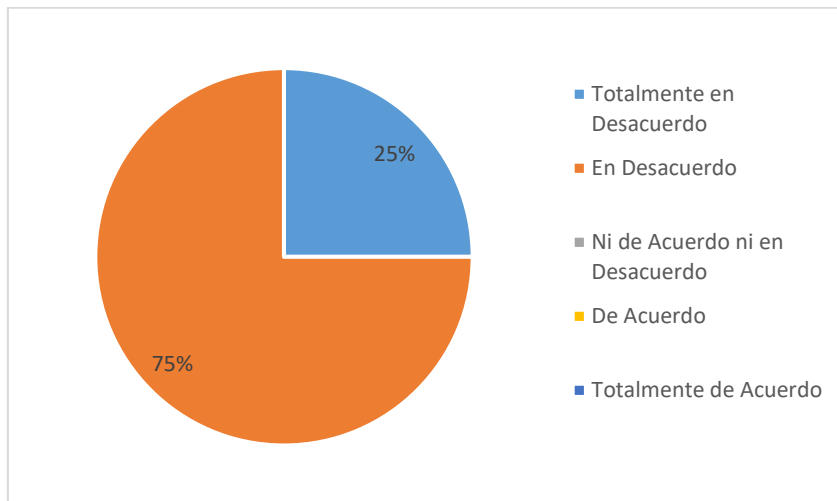
**Tabla 12.**

Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de organización

El tiempo promedio requerido para la aprobación de recursos es adecuado.	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	25
En Desacuerdo	75
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 9.**

Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la organización



Los hallazgos de la etapa de organización revelan una dicotomía crítica dentro de la institución. Al tener una estructura organizacional bien definida y clara para todos sus colaboradores, presenta ineficiencia en la parte operativa y de procesos al tener demoras en

los procesos. Esta problemática se suscita debido a los excesos de jerarquías y procesos que, en algunas ocasiones presentan duplicidad en la documentación, de largos tiempos de aprobación, incidiendo de manera negativa a la gestión presupuestaria y al uso deficiente de los recursos.

### 3.2.3. Resultados de la percepción sobre la etapa de dirección.

La tabla 13, muestra las respuestas de los encuestados referente a la efectividad de los canales de comunicación. La figura 10, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, misma que expresa la existencia de una debilidad sistemática al obtener respuestas del 100% de encuestados manifestando que los canales de comunicación no son eficientes, lo que genera duplicidad de esfuerzos haciendo que varios departamentos

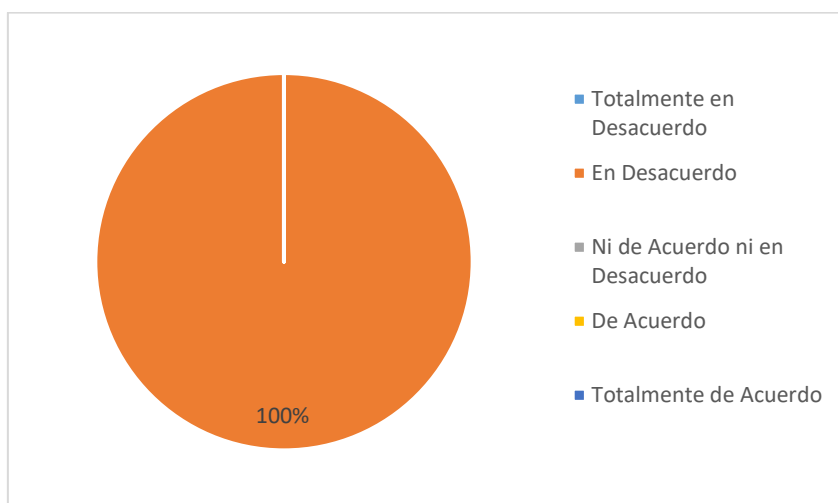
**Tabla 13.**

Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de dirección

Los canales de comunicación interna son efectivos para tratar temas presupuestarios.	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	100
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 10.**

Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la dirección.



La tabla 14, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 11, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, en esta pregunta se evidencia una respuesta irrelevante de forma mayoritaria, probablemente debido al desconocimiento de los lineamientos por parte del personal que no participa en la elaboración del PAP, mientras que, el personal encargado por cada área de la elaboración de este menciona que sí está claro los procesos a seguir.

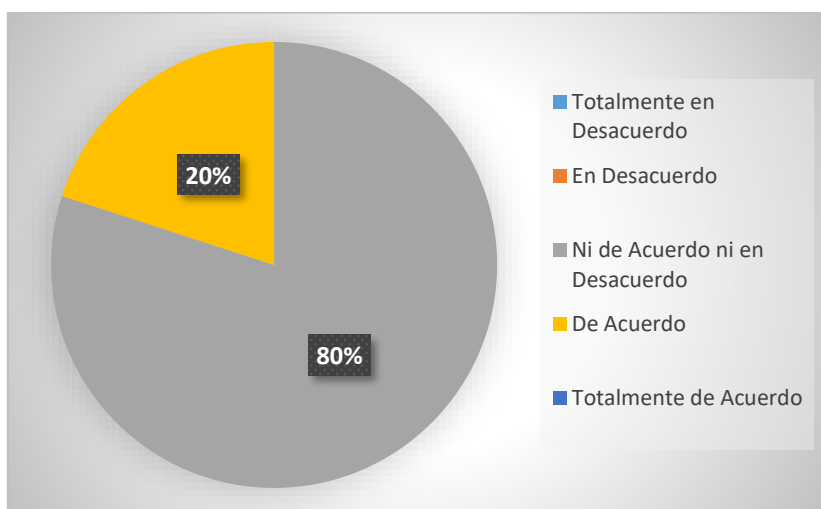
**Tabla 14.**

Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de dirección

Los procedimientos definidos para la asignación y priorización de recursos son claros	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	80
De Acuerdo	20
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 11.**

Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la dirección.



La tabla 15, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 12, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, la encuesta revela que la mayoría del personal afirma que no existe capacitaciones sobre el manejo y asignación de recursos, esto puede terminar en errores sobre la ejecución y como resolver la ineficiencia de decisiones informadas, lo que hace que la institución dependa de los niveles superiores para la aprobación de las certificaciones generando de esta manera os cuellos de botella dentro de la fase de organización.

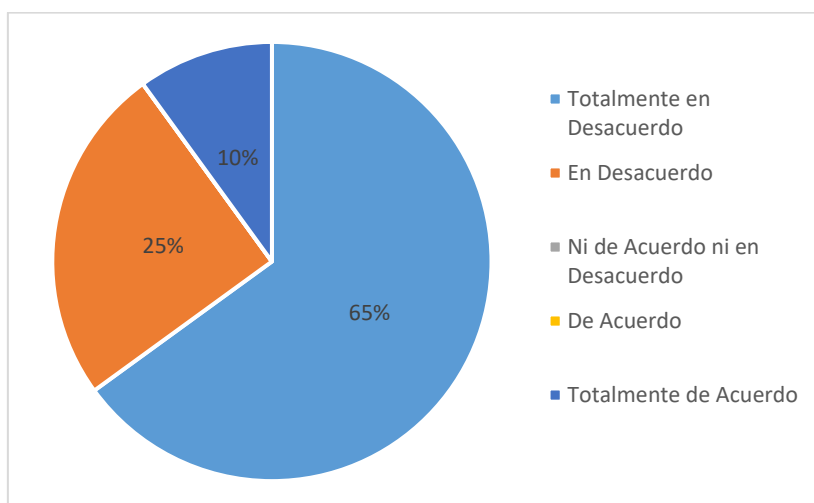
**Tabla 15.**

Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de dirección

El personal recibe capacitaciones frecuentes sobre el manejo y asignación de recursos presupuestarios	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	65
En Desacuerdo	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	10

**Figura 12.**

Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la dirección.



Los hallazgos en la etapa de dirección dentro de ESMA evidencian la capacidad de la institución para mantener un alto nivel de ejecución presupuestaria, sin embargo, los procesos presentan baja eficiencia, de esta manera se logra cumplir los objetivos con retrasos en los plazos de entrega. Esto es indicativo que la dirección logra el consumo de los recursos, pero existe una disociación con la forma de dirigirlo.

#### **3.2.4. Resultados de la percepción sobre la etapa de control.**

La tabla 16, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 13, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, la encuesta revela que el personal afirma que si existe accesibilidad a la información sobre la ejecución del presupuesto, debido a que los accesos a los documentos de rendición de cuentas son de carácter público y se los encuentra en la página web institucional.

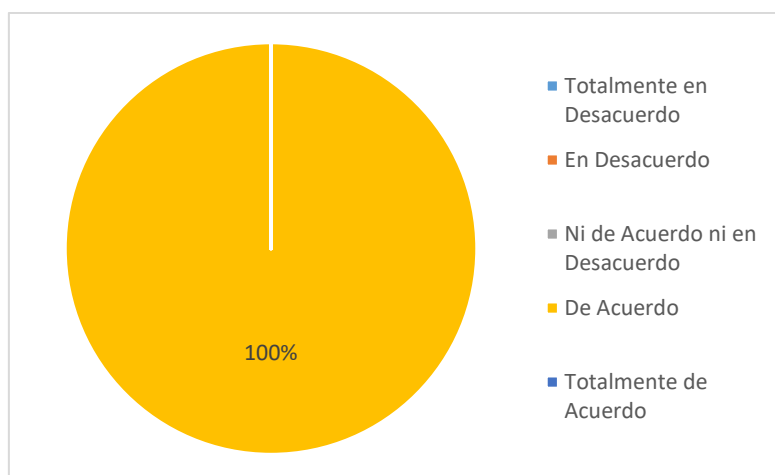
**Tabla 16.**

Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de control.

Existe un alto nivel de accesibilidad a la información sobre la ejecución presupuestaria.	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	100
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 13.**

Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente al control.



La tabla 17, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 14, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, los resultados muestran una debilidad en cuanto a transparencia, mencionado por el 50% de los encuestados, el otro 50% desconoce si existen estos mecanismos, lo que representa una falta grave en la comunicación y cultura de rendición de cuentas, generando de esta manera barreras que impidan la supervisión adecuada y transparente del uso de los recursos.

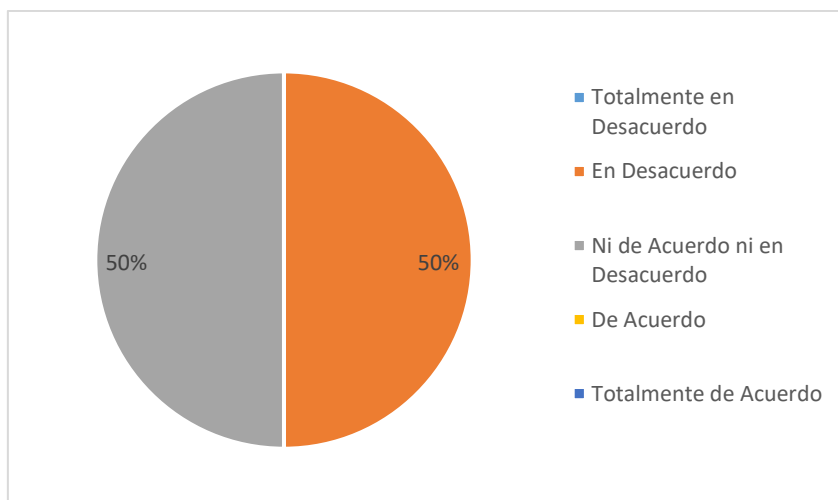
**Tabla 17.**

Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de control

Los mecanismos de rendición de cuentas son efectivos y comprensibles	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	50
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 14.**

Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente al control.



La tabla 18, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 15, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde el 50% muestra el desconocimiento referente al tema, es decir, que estos colaboradores no conocen si los procesos existen o las observaciones que se realicen se atiendan de manera adecuada y oportuna. Esto sugiere la imperiosa necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia para todo el personal que labora en la institución en las áreas críticas de la administración.

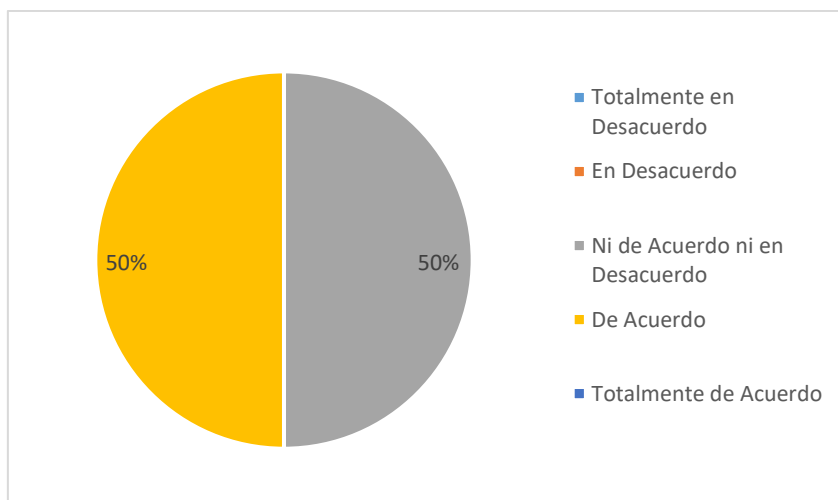
**Tabla 18.**

Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de control

Las observaciones de auditorías internas y externas son atendidas de manera oportuna	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	50
De Acuerdo	50
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 15.**

Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente al control.



Los datos hallados en las respuestas referente a la etapa de control demuestran que existe una falta de efectividad y confusión en los diferentes mecanismos de rendición de cuentas, lo que hace que las auditorías tengan un problema de comunicación interna que evita que los colaboradores no puedan estar al tanto de cómo se corrigen las falencias u observaciones realizadas.

### 3.2.5. Resultados de la percepción sobre la etapa de ejecución presupuestaria.

La tabla 19, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 16, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, donde se define que la institución logra los objetivos planteados y la ejecución presupuestaria se lleva a cabo en su totalidad, sin embargo, esto no siempre es sinónimo de óptima gestión debido a que esto puede ocultar ineficiencia, gastos no planificados e incluso malversación de fondos.

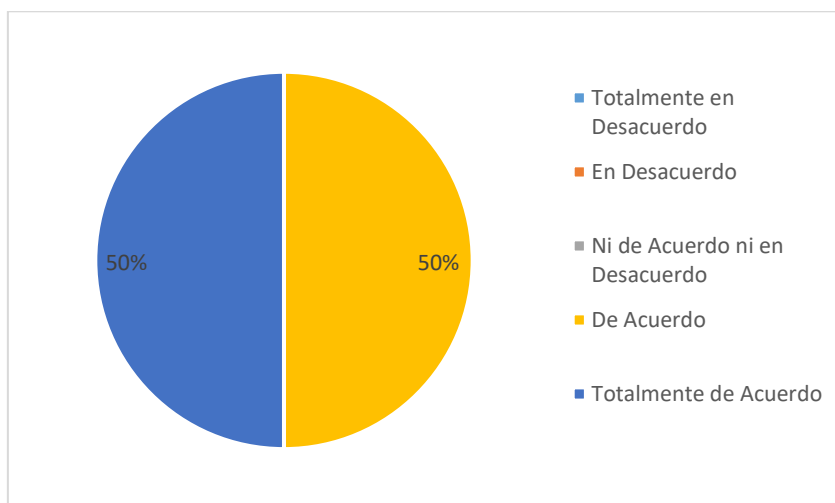
**Tabla 19.**

Tabulación de la pregunta 1 referente a la etapa de ejecución presupuestaria.

La ESMA logra altos porcentajes de ejecución de los recursos asignados.	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	50
Totalmente de Acuerdo	50

**Figura 16.**

Porcentaje de medición de la pregunta 1 referente a la ejecución presupuestaria.



La tabla 20, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 17, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, los resultados de esta pregunta generan una disonancia con el alto porcentaje de la ejecución presupuestaria, esto quiere decir que mientras la ejecución se lleva a cabo, el personal no percibe si se lo hace de manera eficiente, esto debido a los cuellos de botella que se generan durante la ejecución de los procesos, comunicaciones ineficaces y la falta de control, que, finalmente afectan a la calidad del gasto, a pesar de que los fondos se utilicen en su totalidad.

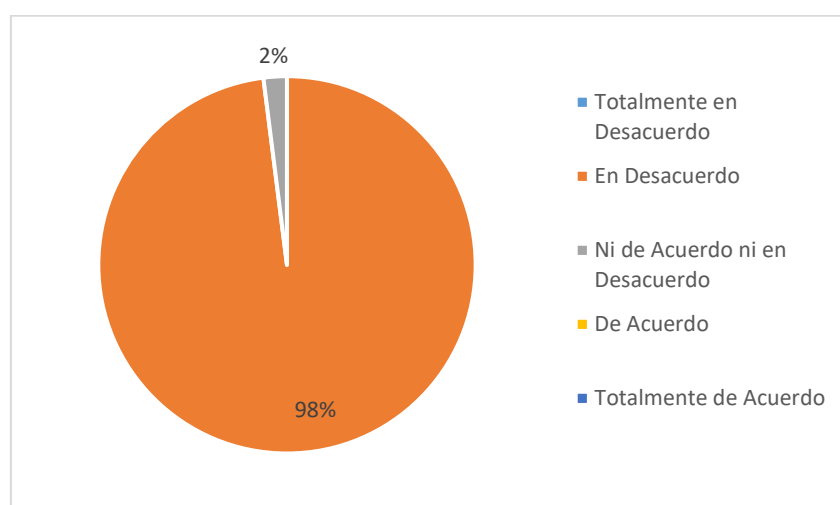
**Tabla 20.**

Tabulación de la pregunta 2 referente a la etapa de ejecución presupuestaria.

Se percibe un alto nivel de eficiencia administrativa en el gasto de los recursos	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	98
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 17.**

Porcentaje de medición de la pregunta 2 referente a la ejecución presupuestaria.



La tabla 21, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 18, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, esta pregunta no refleja una postura definida, sino más bien una incertidumbre si los recursos son suficientes, además de tener una percepción de dependencia de otras áreas para a ejecución de proyectos.

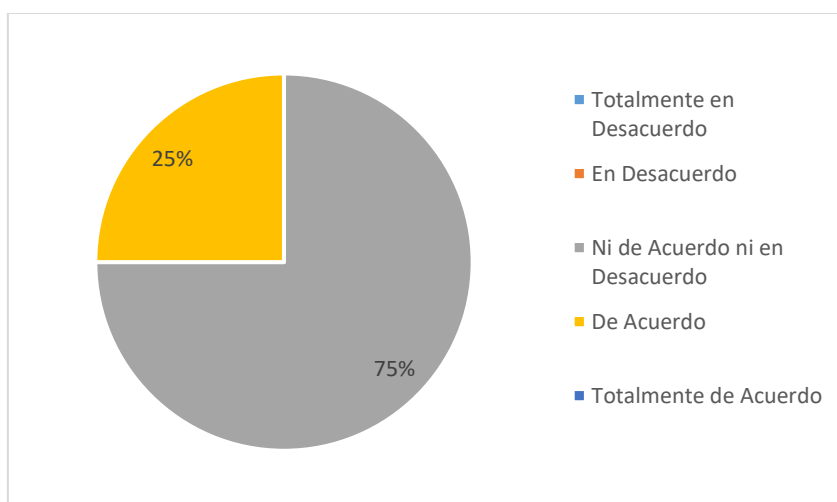
**Tabla 21.**

Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de ejecución presupuestaria.

Los recursos asignados a mi área son percibidos como suficientes para el cumplimiento de las actividades	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	75
De Acuerdo	25
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 18.**

Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la ejecución presupuestaria.



La tabla 22, muestra las respuestas de los encuestados referente a los procedimientos para asignación de recursos. La figura 19, muestra la gráfica de pastel de la pregunta en mención, los resultados presentan un hallazgo que coincide con la contradicción del alto porcentaje de

ejecución con la deficiencia del gasto, debido a que el personal encuentra que no se tienen en claro los procedimientos a seguir para la liberación de los fondos presupuestarios.

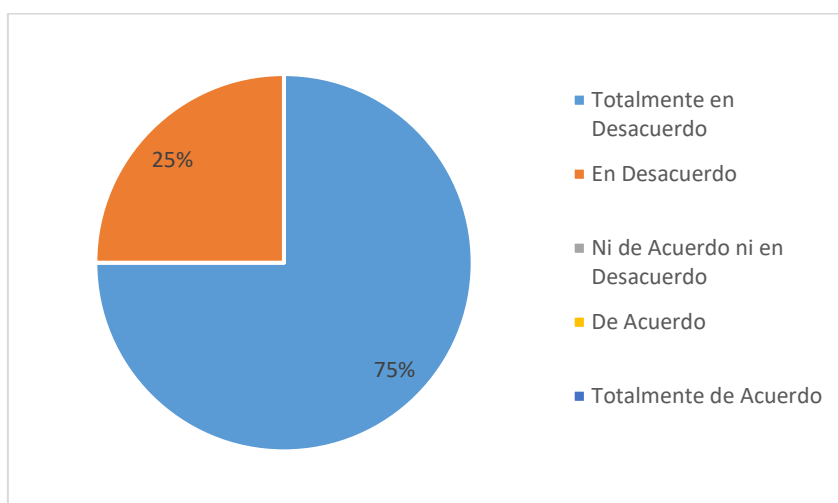
**Tabla 22.**

Tabulación de la pregunta 3 referente a la etapa de ejecución presupuestaria.

Los manuales y procedimientos internos son claros para el manejo de los fondos presupuestarios	
Escala de Likert	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	75
En Desacuerdo	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	0
Totalmente de Acuerdo	0

**Figura 19.**

Porcentaje de medición de la pregunta 3 referente a la ejecución presupuestaria.



Con base a los resultados de la variable **gestión presupuestaria** se puede definir que la ESMA tiene una ejecución presupuestaria que contrasta de manera significativa con la cantidad de gasto y a calidad de este. Es decir, que la institución cumple con la ejecución cuantitativa, pero tiene grandes fallas en la gestión cualitativa, lo que significa que el problema no es el gasto del dinero sino más bien el gasto ineficiente del recurso. Esto se liga

estrechamente a falta de claridad de los procesos administrativos y en la normativa interna, dando como resultado el mal uso de los fondos.

### 3.3. ANÁLISIS FODA DE LA INSTITUCIÓN REFERENTE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Figura 20.

Análisis FODA institucional referente a los procesos administrativos



De carácter interno se han identificado que la ESMA presenta un gran desafío al tratar de cambiar su gestión reactiva que enfoca el gasto del presupuesto para evitar reversiones, a una gestión proactiva que tiene como objetivo primordial realizar el gasto del presupuesto con calidad, eficiencia y transparencia.

En cuanto al carácter externo de la institución se encuentra en el desafío de evolución de una gestión limitada al gasto del recurso presupuestario a uno que permita medir la eficiencia y transparencia. La falta de claridad en los procesos administrativos llevados a cabo afecta de manera importante al desempeño operativo y expone a la institución a riesgos de fiscalización sobre su calidad de gestión pública.

### **3.4. PROPUESTA DE GUÍA DE PROCESOS.**

A continuación, se presenta un plan de mejora para evitar los retrasos al momento de realizar el desembolso del presupuesto, lo que acarrea optimizar los procesos del ciclo presupuestario.

#### **3.4.1. Etapa 1: Fortalecimiento de planificación y formulación presupuestaria**

Dentro de esta etapa se abordan dos acciones de suma importancia con la necesidad de realizar una vinculación eficiente y efectiva entre la planificación institucional y la asignación de recursos.

**Capacitación del modelo de gestión por resultados.** – mediante la implementación de talleres y seminarios dirigido a directivos de cada departamento y el personal que tenga un rol clave en la planificación. El objetivo principal es que la formulación presupuestaria tenga su centro en el cumplimiento de indicadores para lograr la eficiencia.

**Creación de un comité de priorización.** – La recomendación de establecer un comité de carácter multidisciplinario para evaluar, y priorizar proyectos que garanticen la asignación de recursos de acuerdo con los niveles de necesidades estratégicas institucionales. Este comité se debe integrar por representantes de las áreas operativa, financiera y administrativa que trabajen de forma colegiada.

#### **3.4.2. Etapa 2: Estandarización de procesos y optimización de la organización**

En esta etapa es importante la creación de una guía que esclarezca los procedimientos para la optimización de estos, ver anexo 1.

**Elaboración de manual de procesos y procedimientos para la gestión presupuestaria.** – De acuerdo con los resultados es visible la necesidad de la creación guías detalladas y simplificadas para los funcionarios, donde se incluyan responsables, plazos y formatos que permitan la agilización de los procesos.

**Revisión de flujos de autorizaciones.** – Se propone la revisión de los procesos de aprobación de la cadena de mando para la ejecución de proyectos. Con esta acción se busca la reducción de tiempos en las respuestas de aprobación, y evitar la duplicidad de documentación. Disminuyendo de esta manera los cuellos de botella que se generan actualmente.

### **3.4.3. Etapa 3: Mejora continua en la dirección y control**

Esta etapa intenta fortalecer la supervisión y comunicación, lo que asegura la transparencia y eficiencia en el gasto institucional.

**Implementación de un sistema de comunicación interna para a gestión presupuestaria.** – La utilización de un sistema de registro de digital para la publicación de información referente a la ejecución presupuestaria de manera periódica que se exprese en un lenguaje simple y accesible mejoraría de manera importante la transparencia manteniendo al personal informado del estado de los recursos.

**Fortalecimiento de auditoría interna y seguimiento de observaciones.** – La fiscalización de del gasto mediante gestión de auditoría interna permite la identificación de oportunidades de mejoras. Así mismo, es importante establecer un mecanismo de seguimiento que asegure que las observaciones de Contraloría General del Estado se realicen de manera oportuna.

### **3.4.4. Resultados esperados de la propuesta**

La implementación de esta propuesta tendrá como resultado la mejora de los procesos administrativos generado un impacto positivo y medible dentro de la ESMA, esta propuesta

busca la resolución de la contradicción encontrada en la revisión de las encuestas referente al índice de cumplimiento presupuestario frente a la eficiencia de este.

Se espera una mayor claridad y estandarización de procesos mediante la creación de un guía que facilite el entendimiento y evite ambigüedades mejorando la percepción de claridad, cambiando la calificación negativa actual.

La reducción de jerarquías mediante la organización se presta para evitar la duplicidad de documentación, aumentar la agilidad para la gestión de recursos, evitando demoras innecesarias y promoviendo la toma de decisiones eficientemente.

De igual manera, se espera que presente una mejora en el gasto al vincular la planificación con los resultados y con la creación de un comité de priorización, con esto se estima que la percepción negativa que se tiene actualmente cambie, midiendo la ejecución del presupuesto mediante el impacto de los servicios y bienes y no solo por el porcentaje de ejecución. Esto optimizara el gasto, y mediante la aplicación de las guías el ahorro en ámbito de compras públicas para gastar los fondos de manera eficiente.

La creación del comité permitirá también, la presentación de informes con más robustez donde se pueda presentar resultados con base en datos reales, lo que garantiza el buen uso de los recursos. Con la implementación de la propuesta se espera que la fortaleza entre los objetivos de la institución y la asignación presupuestaria tenga un mayor índice, asegurando que cada recurso que se gaste se encuentre alineado a la ESMA.

## CONCLUSIONES

La Escuela Superior Militar de Aviación, ESMA, cuenta con procesos administrativos que se orientan hacia la gestión del recurso presupuestario. Confirmado por los resultados de las encuestas, que evidencian una estructura organizacional formal y el claro entendimiento de los objetivos por parte del personal que labora en la institución. Sin embargo, las estadísticas de los resultados demuestran que, a pesar de que los procesos existen, hay una percepción total de que no son eficientes, al no tener en consideración la participación de los actores claves en la planificación de estos, así mismo se expresa que no se tiene un seguimiento continuo para el control y regulación de las asignaciones, volviendo el proceso administrativo en un sistema poco eficiente.

Mediante el diagnóstico FODA, se puede dar veracidad a los resultados de las encuestas, donde se expresa que existe una disociación grave entre la ejecución del presupuesto y la percepción de su eficiencia. La ESMA cumple con la ejecución en altos porcentajes, lo cual representa una fortaleza institucional, sin embargo, la cantidad de dinero gastado no representa la calidad ni la oportunidad del gasto. Las debilidades mencionadas son las causas principales de la ineficiencia de los procesos administrativos además de poseer un alto índice de falta de claridad en los procedimientos, tiempos de espera fuera de plazo y los cuellos de botella generados por la burocracia.

La estadística de los resultados presenta una clara correlación directa e inversa en los procesos administrativos para la gestión oportuna de los recursos presupuestarios. Cada una de las etapas de organización y dirección concluyen que el personal que colabora en la institución considera que los niveles jerárquicos se encuentran en demasía, lo que se vuelve ineficiente debido a los tiempos de demora que estos ejercen para su aprobación, lo que recae en retrasos para la adquisición de bienes o servicios, haciendo ineficaz lo procedimientos de ejecución de presupuesto.

La propuesta de creación de una guía de procedimientos se ve justificada por los resultados obtenidos, donde la estandarización de procedimientos permite que estos se simplifiquen y puedan generarse de manera eficiente en tiempos reglamentarios dentro de los plazos establecidos. Por lo tanto, el diseño e implementación tienen su base en la

simplicidad de flujo de información, mejora en los procesos de comunicación. De esta manera se proporcionan directrices claras e indispensables que permiten la resolución de los retrasos y contradicciones, así se fortalece la gestión presupuestaria dentro de la ESMA

## RECOMENDACIONES

Con base a la información recabada y el análisis realizado se proponen las siguientes recomendaciones:

Implementar un modelo de planificación participativa mediante la creación de mesas de trabajo por áreas para que el personal pueda interponer sus necesidades, para tener la seguridad de que el plan sea realista y factible para todas las áreas de la institución.

Establecer un cronograma de evaluación para medir la eficiencia de la gestión presupuestaria a través de uso de KPIs que permitan el monitoreo y progreso de las decisiones que se tomen referente al ámbito presupuestario.

Simplificar las jerarquías de autorización mediante la creación de un comité de priorización de asignación de recursos para aumentar el nivel de eficiencia en la toma de decisiones presupuestarias.

Fomentar la ejecución del presupuesto con base en la calidad de los servicios y en la eficiencia de la asignación de recursos, priorizando los proyectos o las necesidades que tengan un mayor impacto positivo en la institución

Socializar con todo el personal el mecanismo de rendición de cuentas en conjunto con la creación de un sistema que permita el acceso a la información sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera, dentro del mismo sistema digital para el acceso a la información, crear un espacio para detallar las observaciones encontradas por auditoría y de qué manera se están atendiendo para el mejoramiento de la gestión administrativa.

## REFERENCIAS

- Adrianzén, R., Carranza, B., Carrasco, J., & Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: La respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648–5658. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3724](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724)
- Aguilar, L. F. (2024). La nueva gobernanza pública: Un panorama conceptual. *Perfiles latinoamericanos*, 32(63). <https://doi.org/10.18504/pl3263-001-2024>
- Alfonso, D., Bolaño, Y., Malleuve, A., & Lavandero, J. (2022). Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2304-01062022000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2304-01062022000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Alvarado, S. E. (2019). *Implementación de un sistema web para reducir el tiempo en la gestión y control de asistencia, permisos y licencias de vacaciones en la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbato, Salinas*. [Ingeniería en Informática, Universidad Estatal Península de Santa Elena].  
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5015>
- Araujo, J. (2023). *La Administración pública* (Ediciones Olejnik). Ediciones Olejnik.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*.  
[https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Asamblea Nacional. (2010a). *CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS*. <https://spryn2.finanzas.gob.ec/esipren->

web/archivos\_html/file/C%C3%B3digo%20de%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Finanzas%20P%C3%BAblicas.pdf

Asamblea Nacional. (2010b). *Ley Orgánica del Servicio Público*.

Asamblea Nacional. (2017). *CODIGO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO*.

<https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/CODIGO-ORGANICO-ADMINISTRATIVO.pdf>

Asamblea Nacional. (2021). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*.

[https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp\\_actualizada1702.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp_actualizada1702.pdf)

Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113–131.

[https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.244](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244)

Batallas, H. (2013). El actual modelo de descentralización en el Ecuador: Un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados. *Revista de Derecho*, 1(20), 5–22.

Benavides, F., Maldonado, J., Tinoco, W. W., & Montalvan, E. A. (2023). Gestión Académica y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de la Unidad Académica Especial Salinas—ESMA provincia de Santa Elena 2020. *Revista Universidad de Guayaquil*, 136(1), 39–48.

<https://doi.org/10.53591/rug.v136i1.1777>

- Calán, T. E., & Moreira, G. A. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Revista Científica UISRAEL*, 5(1), 9–22. <https://doi.org/10.35290/rcui.v5n1.2018.61>
- Castelo, R., Barahona, M., Aime, G., & Vaca, X. (2023). Evaluación a la ejecución presupuestaria en EP EMAPAR y su incidencia en la gestión financiera. *ConcienciaDigital*, 6(4.3), 40–54. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i4.3.2787>
- Castro, A. M., & Cortés, C. A. (2022). *Transformación digital en las empresas: Un enfoque desde la administración de la teoría a la práctica*. Ecoe Ediciones.
- Cedeño, T. G. V. (2024). Valor del liderazgo transformacional en los procesos financieros del sector público: Enfoque eSIGEF a proyectos de I+D+i. *Revista de Economía y Finanzas*, 2(6). <https://doi.org/10.32826/reyf.v2i6.372>
- Cortez, J. G. (2021). *El sistema de gestión de procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo*. [MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE GESTIÓN, UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33015>
- De La Guerra, E. (2016). Presupuesto, gasto público y compra pública responsable en Ecuador. *Revista de Derecho*, 25, 54\*84.
- Dueñas, R. C., & Palma, G. R. (2024). La Gestión Presupuestaría y su Incidencia en el Cumplimiento de la Planificación Operativa Anual (PAP) en las Universidades Públicas del Ecuador (Caso de Estudio Universidad Técnica de Manabí).

*MQRInvestigar*, 8(2), 1728–1750.

<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1728-1750>

Duque, O. (2018). *Procesos administrativos* (Vol. 1). Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1328>

Flores, K. (2022). *Gestión presupuestaria pública y el cumplimiento de metas y objetivos en una universidad pública, 2021* [Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81966>

García, L. L., Sánchez, M. Z., & Bazán, M. L. (2022). El diagnóstico en el proceso administrativo para la mejora de los procesos de gestión administrativa. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas - Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 15(38). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.531>

Guerrero, O. (2017). *La administración pública a través de las ciencias sociales* (Primera). Fondo de Cultura Económica.

Hernández, J., & Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66–67.

<https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a ed.). McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A.

Jiménez, M. M. J., Véliz, D. C. M., Espinoza, N. X. B., Palma, C. M. C., Miranda, D. I. C., & Méndez, J. X. O. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la

- administración empresarial. *South Florida Journal of Development*, 5(11), e4593–e4593. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>
- Mendoza, J., Cobo, E., & Boza, J. (2021). La gestión pública y el gobierno abierto como herramienta de comunicación. *Universidad y Sociedad*, 13(S2), 583–590.
- Miranda, M., & Castro, R. (2023). Análisis de cinco modelos de planificación estratégica y los seis elementos de los presupuestos del sector público ecuatoriano. *Espacios*, 44(06), 1–11. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n06p06>
- Morillo, L. D. C., & Flores, N. D. R. (2020). Importancia del Control y la Evaluación en la Gestión Pública Ecuatoriana. *Economía y Negocios*, 11(2), 82–97. <https://doi.org/10.29019/eyn.v11i2.826>
- Mosquera, C. G. O. (2021). Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. *Revista Enfoques*, 5(17), 32–39. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i17.103>
- Moyón, L. A., Robalino, G. A., & Gallego, D. N. (2020). Análisis comparativo del Presupuesto General del Estado y su influencia en la política fiscal en Ecuador, período 2019-2020. *Quipukamayoc*, 28(56), 59–67. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17696>
- Paladines, C. F. (2022). *Competencias ocupacionales y procesos de administración de contratos: Caso Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbato, provincia de Santa Elena, año 2020* [Maestría en Administración Pública, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6870>

- Solórzano, J. (2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4931–4947. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3450](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3450)
- Vázquez, G., Parrales, D., & Morales, V. (2021). Proceso administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(Extra 31), 258–278.
- Villao, J. F. (2023). *Manual de funciones para optimizar la gestión administrativa de la comuna Palmar, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, año 2022* [LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9009>
- Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

## **Anexos**

## Anexo 1. Guía de procedimiento de acuerdo con el tipo de transacción.

CHECK LIST PARA LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN DEL GASTO ESMA 2023 Menor Cuantía de Obras/Menor Cuantía de Servicios/Subasta Inversa Electrónica.						
PROCESO:				N. PROCESO:		
ENGDO. PROCESO:				ADMINISTRADOR DEL CONTRATO:		
DEPARTAMENTO	ORD.	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLE		OBSERVACIÓN
				SI	NO	
<b>CONTROL PREVIO DE DOCUMENTOS PREPARATORIOS</b>						
<b>DPTO. C. PÚBLICAS (OPERADOR ENCARGADO PROCESO )</b>	1	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	2	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	3	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines).	Unidad Requirente (Usuario)			
	4	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	5	Publicación herramientas necesidades de contratación	Compras Públicas (Operador encargado del proceso)			
	6	Estudio de mercado y determinación del presupuesto referencial	Unidad Requirente (Usuario)			
	7	Términos de referencia (Servicios), incluir códigos eSByE del equipo, en el caso de mantenimientos.	Unidad Requirente (Usuario)			
	8	Informe costo beneficio (Servicios).	Unidad Requirente (Usuario)			
	9	Plan de mantenimiento (Servicios)	Unidad Requirente (Usuario)			
	10	Planos o croquis (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	11	Análisis de precios unitarios APU. (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	12	Presupuesto referencial formato SERCOP (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	13	Informe de análisis de precios unitarios (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	14	Informe de rencauche (Adq. de neumáticos)	Unidad Requirente (Usuario)			
<b>FIRMAS</b>	_____					
	<b>ENTREGA GRADO NOMBRE:</b> .....			<b>RECIBE GRADO NOMBRE:</b> .....		
	<b>Fecha/hora:</b> .....			<b>Fecha/hora:</b> .....		
<b>CONTROL PREVIO DE DOCUMENTOS PREPARATORIOS</b>						
	15	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	16	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	17	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines).	Unidad Requirente (Usuario)			
	18	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	19	Publicación herramientas necesidades de contratación	Compras Públicas (encargado del proceso)			
	20	Estudio de mercado y determinación del presupuesto referencial	Unidad Requirente (Usuario)			

DPTO. FINANCIERO	21	Términos de referencia (Servicios), incluir códigos eSByE en el caso de mantenimientos.	Unidad Requirente (Usuario)			
	22	Informe costo beneficio (Servicios).	Unidad Requirente (Usuario)			
	23	Plan de mantenimiento (Servicios)	Unidad Requirente (Usuario)			
	24	Planos o croquis (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	25	Análisis de precios unitarios APU. (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	26	Presupuesto referencial formato SERCOP (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	27	Informe de análisis de precios unitarios (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	28	Informe de rencauche (Adq. de neumáticos)	Unidad Requirente (Usuario)			

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

**CONTROL PREVIO Y CERTIFICACION**

DPTO. GESTIÓN	29	Oficio solicitando al señor Diresma las certificaciones presupuestarias respectivas, (PAC, CERTIFICACION PRODUCTOS NORMALIZADOS, SIGFAE, e-SIGEF), con copia al dpto. Compras Públicas, dpto. Desarrollo de la Gestión y dpto. Financiero.	Unidad Requirente (Usuario)			
	30	Oficio <b>temporal</b> solicitando al señor Diresma el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requirente (Usuario)			
	31	Control estructura programática/asignación presupuestaria por dependencias.	Desarrollo dela Gestión			
	32	Elaboración Certificación SIGFAE	Desarrollo dela Gestión			

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

**CONTROL Y CERTIFICACION**

DPTO. C. PÚBLICAS	33	Certificación de revisión de productos normalizados en el catálogo electrónico.	Compras Públicas (Encargado del PAC)			
	34	Certificación PAC	Compras Públicas (Encargado del PAC)			

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

**CONTROL Y CERTIFICACION**

DPTO. FINANCIERO	35	Verificación de documentos preparatorios	Financiero			
	36	Elaboración Certificación ESIGEF	Financiero			

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

CONTROL Y AUTORIZACIÓN					
DIRESMA	37	Oficio <b>legalizado</b> por el jefe departamental solicitando al señor DIRESMA el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requirente (Usuario)		
	38	Memorando del señor DIRESMA al dpto. Compras Publicas (autorización de inicio del proceso)	Ayudantía/DIRESMA		
FIRMAS	_____		_____		
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....		
FASE PRE-CONTRACTUAL					
DPTO. C. PÚBLICAS	39	Elaboración de pliegos	Compras Públicas (operador encargado del proceso)		
	40	Resolución 001 (Inicio aprobación de pliegos)	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA		
	41	Publicación en el SOCE	Compras Públicas (operador encargado del proceso)		
	42	actas de Calificación de ofertas	Comisión técnica		
	43	Certificado a la fecha del RUC / RUP que sustente actividad económica	Compras Públicas		
	44	Resolución 002 (Adjudicación)	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA		
	45	Adjudicación en el SOCE	Compras Públicas (operador encargado del proceso)		
	46	Designación del administrador del contrato/ técnico que no participa en el proceso/ fiscalizador	Compras Públicas (operador encargado del proceso)		
	47	Elaboración y legalización de Contrato	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA - Contratista		
FIRMAS	_____		_____		
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....		
FASE CONTRACTUAL					
CONTROL PREVIO					
DPTO. FINANCIERO	48	Registro del contrato en el sistema eSIGEF	Financiero		
	49	Elaboración de compromiso	Financiero		
	50	Notificación por medio chasqui al administrador	Financiero		
	51	Entrega de expediente al administrador del proceso	Financiero		
FIRMAS	_____		_____		
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....		
CONTROL PREVIO					
D. GESTIÓN	52	Registro de Compromiso SIGFAE (Sistema de Gestión de la FAE)	Desarrollo dela Gestión		

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

ABASTECIMIENTOS	53	Ingreso de los bienes o inventarios a bodega según las características detalladas en las especificaciones técnicas, orden de compra al sistema eSByE	Abastecimientos			
	54	Acta - entrega recepción de bienes legalizada sistema eSByE	Abastecimientos/Adm inistrador de contrato			

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

**CONTROL PREVIO**

DPTO. FINANCIERO	55	Cumplimiento de plazo de entrega según contrato	Administrador Contrato			
	56	Cumplimiento de designación de funciones de administrador	Administrador Contrato			
	57	Pólizas	Administrador Contrato/Proveedor			
	58	Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales IESS	Administrador Contrato/Proveedor			
	59	Oficio contratista de culminación de obra	Administrador Contrato/Proveedor			
	60	Planillas	Fiscalizador			
	61	Archivo fotográfico según especificaciones técnicas	Fiscalizador/Proveedor			
	62	Cronograma valorado de trabajo	Administrador Contrato/Proveedor			
	63	Libro de obra	Administrador Contrato/Fiscalizador/ Proveedor			
	64	Informe del Fiscalizador (obras) / Informe comisión fiscalización (SIE)	Fiscalizador			
	65	Garantías y Fichas técnicas del producto	Administrador Contrato/Proveedor			
	66	Certificado bancario	Administrador Contrato/Proveedor			
	67	Acta - entrega recepción de bienes o servicios	Administrador Contrato			
	68	Informe del Técnico que no participa	Administrador Contrato/Técnico que no participa.			
	69	Factura legalizada	Administrador Contrato/Proveedor			
	70	Informe pre y post por trabajos realizados en el caso de un servicio	Administrador Contrato/Proveedor			
	71	En caso de novedades informe respectivo a la máxima autoridad	Administrador Contrato			
72	Oficio dirigido a la máxima autoridad solicitando la autorización del pago del bien o servicio	Administrador Contrato				

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

**CONTROL PREVIO**

D.GESTIÓN	73	Solicitud de devengo y memo de pago	Desarrollo dela Gestión			
-----------	----	-------------------------------------	-------------------------	--	--	--

FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	
<b>CONTROL PREVIO</b>				
DPTO. FINANCIERO	74	Devengo	Financiero	
FIRMAS	_____		_____	
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....	
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....	

CHECK LIST PARA LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN DEL GASTO ESMA 2023						
PROCESOS ESPECIALES (PEX)						
PROCESO:				N. PROCESO:		
ENGDO. PROCESO:				ADMINISTRADOR DEL CONTRATO:		
DEPARTAMENTO	ORD.	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLE		OBSERVACIÓN
				SI	NO	
<b>CONTROL PREVIO DE DOCUMENTOS PREPARATORIOS</b>						
DPTO. C. PÚBLICAS (OPERADOR ENCARGADO PROCESO)	1	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	2	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	3	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines).	Unidad Requirente (Usuario)			
	4	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	5	Estudio de mercado y determinación del presupuesto referencial	Unidad Requirente (Usuario)			
	6	Términos de referencia (Servicios), incluir códigos eSByE del equipo, en el caso de mantenimientos.	Unidad Requirente (Usuario)			
FIRMAS	_____			_____		
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....			RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....			Fecha/hora: .....		
<b>CONTROL PREVIO DE DOCUMENTOS PREPARATORIOS</b>						
DPTO. FINANCIERO	7	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	8	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	9	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines).	Unidad Requirente (Usuario)			
	10	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	11	Estudio de mercado y determinación del presupuesto referencial	Unidad Requirente (Usuario)			
	12	Términos de referencia (Servicios) , incluir códigos eSByE del equipo, en el caso de mantenimientos.	Unidad Requirente (Usuario)			
FIRMAS	_____			_____		
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....			RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....			Fecha/hora: .....		
<b>CONTROL PREVIO Y CERTIFICACION</b>						
DPTO. GESTIÓN	13	Oficio solicitando al señor Diresma las certificaciones presupuestarias respectivas, (PAC, CERTIFICACION PRODUCTOS NORMALIZADOS, SIGFAE, e-SIGEF), con copia al dpto. Compras Públicas, dpto. Desarrollo de la Gestión y dpto. Financiero.	Unidad Requirente (Usuario)			
	14	Oficio <b>temporal</b> solicitando al señor DIRESMA el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requirente (Usuario)			
	15	Control estructura programática/asignación presupuestaria por dependencias.	Desarrollo dela Gestión			
	16	Elaboración Certificación SIGFAE	Desarrollo dela Gestión			
FIRMAS	_____			_____		
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....			RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....			Fecha/hora: .....		
<b>CONTROL Y CERTIFICACION</b>						

DPTO. C. PÚBLICAS	17	Certificación de revisión de productos normalizados en el catálogo electrónico.	Compras Públicas (Encargado del PAC)			
	18	Certificación PAC	Compras Públicas (Encargado del PAC)			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....			RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....			Fecha/hora: .....		
<b>CONTROL Y CERTIFICACIÓN</b>						
DPTO. FINANCIERO	19	Verificación de documentos preparatorios	Financiero			
	20	Elaboración Certificación ESIGEF	Financiero			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....			RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....			Fecha/hora: .....		
<b>CONTROL Y AUTORIZACIÓN</b>						
DIRESMA	21	Oficio <b>legalizado</b> por el jefe departamental solicitando al señor DIRESMA el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requirente (Usuario)			
	22	Memorando del señor DIRESMA al dpto. Compras Públicas (autorización de inicio del proceso)	Ayudantía/DIRESMA			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....			RECIBE GRADO NOMBRE: .....		
	Fecha/hora: .....			Fecha/hora: .....		
<b>FASE PRE-CONTRACTUAL</b>						
DPTO. C. PÚBLICAS	23	Elaboración de pliegos VPN	Compras Públicas (operador encargado del proceso)			
	24	Resolución VPN (Inicio y aprobación de pliegos)	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA			
	25	Análisis oferta VPN (en caso de existir ofertantes)	Compras Públicas (operador encargado del proceso)			
	26	Oficio del SERCOP, resultado de manifestaciones de interés	SERCOP			
	27	Oficio solicitando al SERCOP, autorización de compra al exterior	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA			
	28	Oficio autorización compra al exterior	SERCOP			
	29	Resolución inicio de contratación al exterior	Compras Públicas (operador encargado del proceso)			
	30	Memorando disponiendo cumplimiento resolución de inicio	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA			
	31	Invitación a los proveedores	Esc. Abasttos			
	32	memo remitiendo ofertas	Esc. Abasttos			
	33	Informe de calificación de ofertas (anexos)	Comisión Técnica de análisis ofertas			

FIRMAS	34	Resolución Adjudicación	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA			
	35	Elaboración y legalización orden de compra	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA - contratista			
	36	Designación del administrador de la Orden de compra y técnico	Compras Públicas (operador encargado del proceso) / Sr. DIRESMA			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....				
<b>FASE CONTRACTUAL</b>						
<b>CONTROL PREVIO</b>						
DPTO. FINANCIERO	37	Registro del contrato en el sistema eSIGEF	Financiero			
	38	Elaboración de compromiso	Financiero			
	39	Notificación por medio chasqui al administrador	Financiero			
	40	Entrega de expediente al administrador del proceso	Financiero			
FIRMAS	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
D. GESTIÓN	41	Registro de Compromiso SIGFAE (Sistema de Gestión de la FAE)	Desarrollo de la Gestión			
FIRMAS	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
ABASTECIMIENTOS	42	Ingreso de los bienes o inventarios a bodega según las características detalladas en las especificaciones técnicas, orden de compra al sistema eSByE	Abastecimientos			
	43	Acta - entrega recepción de bienes legalizada sistema eSByE	Abastecimientos/Administrador de contrato			
FIRMAS	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
	44	Cumplimiento de plazo de entrega según contrato	Administrador Contrato			
	45	Cumplimiento de designación de funciones de administrador	Administrador Contrato			
	46	Pólizas	Administrador Contrato/Proveedor			
	47	Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales IESS	Administrador Contrato/Proveedor			
	48	Oficio contratista de culminación de obra	Administrador Contrato/Proveedor			
	49	Planillas	Fiscalizador			
	50	Archivo fotográfico según especificaciones técnicas	Fiscalizador/Proveedor			
	51	Cronograma valorado de trabajo	Administrador Contrato/Proveedor			

DPTO. FINANCIERO	52	Libro de obra	Administrador Contrato/Fiscaliza dor/Proveedor			
	53	Informe del Fiscalizador (obras) / Informe comisión fiscalización (SIE)	Fiscalizador			
	54	Garantías y Fichas técnicas del producto	Administrador Contrato/Proveedo r			
	55	Certificado bancario	Administrador Contrato/Proveedo r			
	56	Acta - entrega recepción de bienes o servicios	Administrador Contrato			
	57	Informe del Técnico que no participa	Administrador Contrato/Técnico que no participa.			
	58	Factura legalizada	Administrador Contrato/Proveedo r			
	59	Informe pre y post por trabajos realizados en el caso de un servicio	Administrador Contrato/Proveedo r			
	60	En caso de novedades informe respectivo a la máxima autoridad	Administrador Contrato			
	61	Oficio dirigido a la máxima autoridad solicitando la autorización del pago del bien o servicio	Administrador Contrato			
FIRMAS	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
CONTROL PREVIO						
D.GESTIÓN	62	Solicitud de devengo y memo de pago	Desarrollo dela Gestión			
FIRMAS	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
CONTROL PREVIO						
DPTO. FINANCIERO	63	Devengo	Financiero			
FIRMAS	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			

**CHECK LIST PARA LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN DEL GASTO ESMA 2023**

**INFIMA CUANTIA**

PROCESO:			N. PROCESO:			OBSERVACIÓN
	ENGDO. PROCESO:			ENGDO. PROCESO:		
DEPARTAMENTO	ORD.	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLE		OBSERVACIÓN
				SI	NO	
<b>CONTROL PREVIO DE DOCUMENTOS PREPARATORIOS</b>						
<b>DPTO. C. PÚBLICAS (ENCARGADO INFIMAS CUANTIAS)</b>	1	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	2	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	3	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines).	Unidad Requirente (Usuario)			
	4	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	5	Términos de referencia (Servicios), incluir códigos eSByE en el caso de mantenimiento de equipos.	Unidad Requirente (Usuario)			
	6	Plan de mantenimiento (Servicios)	Unidad Requirente (Usuario)			
	7	Planos o croquis (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	8	Análisis de precio unitario APUS (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	9	Presupuesto referencial formato SERCOP (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	10	Informe de análisis de precios unitarios (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	11	Informe de rencauche (Adq. de neumáticos)	Unidad Requirente (Usuario)			
<b>FIR MAS</b>	_____		_____			
	<b>ENTREGA GRADO NOMBRE: .....</b>		<b>RECIBE GRADO NOMBRE: .....</b>			
	<b>Fecha/hora: .....</b>		<b>Fecha/hora: .....</b>			
<b>CONTROL PREVIO DE DOCUMENTOS PREPARATORIOS</b>						
<b>DPTO. FINANCIERO</b>	12	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	13	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	14	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines).	Unidad Requirente (Usuario)			
	15	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	16	Términos de referencia (Servicios), incluir códigos eSByE en el caso de mantenimiento de equipos.	Unidad Requirente (Usuario)			
	17	Plan de mantenimiento (Servicios)	Unidad Requirente (Usuario)			
	18	Planos o croquis (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	19	Análisis de precio unitario APUS (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	20	Presupuesto referencial formato SERCOP (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			
	21	Informe de análisis de precios unitarios (obras)	Unidad Requirente (Usuario)			

	22	Informe de rencauche (Adq. de neumáticos)	Unidad Requerente (Usuario)			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO Y CERTIFICACION</b>						
DPTO. G ESTIÓN	23	Oficio solicitando al señor Diresma las certificaciones presupuestarias respectivas, (SIGFAE, PAC, CERTIFICACION PRODUCTOS NORMALIZADOS, e-SIGEF), con copia al dpto. Compras Públicas, dpto. Desarrollo de la Gestión y dpto. Financiero.	Unidad Requerente (Usuario)			
	24	Oficio <b>temporal</b> solicitando al señor DIRESMA el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requerente (Usuario)			
	25	Control estructura programática/asignación presupuestaria por dependencias.	Desarrollo de la Gestión			
	26	Elaboración Certificación SIGFAE	Desarrollo de la Gestión			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL Y CERTIFICACION</b>						
DPTO. C. PÚBLICAS	27	Certificación de revisión de productos normalizados en el catálogo electrónico.	Compras Públicas (Encargado del PAC)			
	28	Certificación PAC	Compras Públicas (Encargado del PAC)			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL Y CERTIFICACION</b>						
DPTO. FINANCIER O	29	Verificación de documentos preparatorios	Financiero			
	30	Elaboración Certificación ESIGEF	Financiero			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
DIRES MA	31	Oficio <b>legalizado</b> solicitando al señor DIRESMA el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requerente (Usuario)			
	32	Elaboración del memorando del señor DIRESMA al dpto. Compras Públicas (autorización de inicio del proceso)	Ayudantía/DIRESMA			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>FASE PRE-CONTRACTUAL</b>						

DPTO. C. PÚBLICAS	33	Publicación SOCE	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	34	Recepción proformas	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	35	RUC actualizado a la fecha, que sustente actividad económica, certificado bancario, copia de cedula, últimos movimientos de la cuenta bancaria, certificado de la UAFA de ser el caso, permisos de funcionamiento (de acuerdo a la naturaleza del objeto de contratación)	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	36	Estudio de mercado y determinación de presupuesto referencial	Unidad Requiriente (Usuario)			
	37	Cuadro comparativo	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	38	Resolución de adjudicación y legalización	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	39	Designación del administrador de la Orden de compra y técnico	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso) /Diresma			
	40	Elaboración orden de compra	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	41	Legalización orden de compra	Diresma - contratista			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>FASE CONTRACTUAL</b>						
<b>CONTROL PREVIO</b>						
DPTO. FINANCIERO	42	Elaboración de compromiso	Financiero			
	43	Notificación por medio chasqui al administrador	Financiero			
	44	Entrega de expediente al administrador del proceso	Financiero			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
D. GESTIÓN	45	Registro de Compromiso SIGFAE (Sistema de Gestión de la FAE)	Desarrollo de la Gestión			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			

CONTROL PREVIO						
ABASTECI MIENTOS	46	Ingreso de los bienes o inventarios a bodega según las características detalladas en las especificaciones técnicas, orden de compra al sistema e-SBYE	Abastecimientos			
	47	Acta - entrega recepción de bienes legalizada sistema e-SBYE	Abastecimientos/Administrador de contrato			
FIR MAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
CONTROL PREVIO						
	48	Cumplimiento de plazo de entrega según orden de compra	Administrador Contrato			
	49	Cumplimiento de designación de funciones de administrador	Administrador Contrato			
	50	Garantías y Fichas técnicas del producto	Administrador Contrato/Proveedor			
	51	Certificado bancario	Administrador Contrato/Proveedor			
	52	Acta - entrega recepción de bienes o servicios	Administrador Contrato			
DPTO. FINANCIERO	53	Informe del Técnico que no participa. (en caso de requerir Técnico)	Administrador Contrato/Técnico que no participa.			
	54	Factura legalizada	Administrador Contrato/Proveedor			
	55	Informe pre y post por trabajos realizados en el caso de un servicio	Administrador Contrato/Proveedor			
	56	En caso de novedades informe respectivo a la máxima autoridad	Administrador Contrato			
	57	Oficio dirigido a la máxima autoridad solicitando la autorización del pago del bien o servicio	Administrador Contrato			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
CONTROL PREVIO						
DPTO. GESTIÓN	58	Solicitud de devengo y memo de pago	Desarrollo de la Gestión			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
CONTROL PREVIO						
DPTO. FINANCIERO	59	Devengo	Financiero			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			

CHECK LIST PARA LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN DEL GASTO ESMA 2023						
CATÁLOGO ELECTRÓNICO						
PROCESO:		N. PROCESO:				
ENGDO. PROCESO:		ENGDO. PROCESO:				
DEPARTAMENTO	ORD.	DOCUMENTACIÓN	RESPONSABLE	CUMPLE		OBSERVACIÓN
				SI	NO	
<b>DOCUMENTOS PARA INICIO DE PROCESO</b>						
<b>CONTROL PREVIO</b>						
DPTO. C. PUBLICAS	1	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	2	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	3	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines y capturas de verificación en catálogo electrónico.	Unidad Requirente (Usuario)			
	4	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	5	Términos de referencia (Servicios), incluir códigos eSByE en el caso de mantenimientos.	Unidad Requirente (Usuario)			
	6	Informe de rencauche (Adq. de neumático)	Unidad Requirente (Usuario)			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
DPTO. FINANCIERO	7	Solicitud de reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	8	Reporte eSByE (generado del sistema) legalizado (bienes) e informe justificativo de existencias en el caso de no contar con stock cero.	Abastecimientos			
	9	Informe de la necesidad, debidamente motivado (anexados informes técnicos; reporte técnico; legalizado por técnicos afines y capturas de verificación en catálogo electrónico.	Unidad Requirente (Usuario)			
	10	Especificaciones técnicas (bienes)	Unidad Requirente (Usuario)			
	11	Términos de referencia (Servicios), incluir códigos eSByE en el caso de mantenimientos.	Unidad Requirente (Usuario)			
	12	Informe de rencauche (Adq. de neumático)	Unidad Requirente (Usuario)			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO Y CERTIFICACIÓN</b>						
	13	Oficio solicitando al señor Diresma las certificaciones presupuestarias respectivas, (SIGFAE, PAC, CERTIFICACION PRODUCTOS NORMALIZADOS, e-SIGEF), con copia al dpto. Compras Públicas, dpto. Desarrollo de la Gestión y dpto. Financiero.	Unidad Requirente (Usuario)			

DPTO.GESTIÓN	14	Oficio <b>temporal</b> solicitando al señor DIRESMA el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requirente (Usuario)			
	15	Control estructura programática/asignación presupuestaria por dependencias.	Desarrollo de la Gestión			
	16	Elaboración Certificación SIGFAE	Desarrollo de la Gestión			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO Y CERTIFICACIÓN</b>						
DPTO. C. PUBLICAS	17	Certificación de revisión a productos normalizados en el catálogo electrónico.	Compras Públicas (Operador encargado del PAC)			
	18	Certificación PAC	Compras Públicas (Operador encargado del PAC)			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO Y CERTIFICACIÓN</b>						
DPTO. FINANCIERO	19	Verificación de documentos preparatorios	Financiero			
	20	Elaboración Certificación ESIGEF	Financiero			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL Y AUTORIZACIÓN</b>						
DIRESMA	21	Oficio <b>legalizado</b> solicitando al señor DIRESMA el inicio del proceso (Incluir estructura programática)	Unidad Requirente (Usuario)			
	22	Elaboración del memorando del señor DIRESMA al dpto. Compras Públicas (Autorización de inicio del proceso)	Ayudantía/DIRESMA			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>FASE PRE-CONTRACTUAL</b>						
<b>CONTROL PREVIO</b>						
	23	Resolución 001 (Inicio de proceso)	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	24	Compra por catálogo (SOCE)	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	25	Orden de compra	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			

C. PUBLICAS	26	Aceptación orden de compra por parte del proveedor	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso)			
	27	Designación administrador orden de compra	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso) DIRESMA			
	28	Legalización orden de compra	Compras Públicas (Operador Encargado del proceso) DIRESMA-CONTRATISTA			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>FASE CONTRACTUAL</b>						
<b>CONTROL PREVIO</b>						
DPTO. FINANCIERO	29	Elaboración de compromiso	Financiero			
	30	Notificación por medio chasqui al administrador	Financiero			
	31	Entrega de expediente al administrador del proceso	Financiero			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
D. GESTIÓN	32	Registro de Compromiso SIGFAE (Sistema de Gestión de la FAE)	Desarrollo de la Gestión			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
ABASTECIMIENTOS	33	Ingreso de los bienes o inventarios a bodega según las características detalladas en las especificaciones técnicas, orden de compra al sistema e-SBYE	Abastecimientos			
	34	Acta - entrega recepción de bienes legalizada sistema e-SBYE	Abastecimientos/Adm inistrador de contrato			
FIRMAS	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
	35	Cumplimiento de plazo de entrega según orden compra y convenio marco	Administrador Contrato			
	36	Convenio Marco	Proveedor			
	37	Cumplimiento de designación de funciones de administrador	Administrador Contrato			
	38	Certificación de revisión a productos normalizados en el catálogo electrónico	Compras Públicas			
	39	Garantías y Fichas técnicas del producto	Administrador Contrato/Proveedor			
	40	Informe pre y post por trabajos realizados en el caso de un servicio	Proveedor			

<b>DPTO. FINANCIERO</b>	41	Certificado bancario	Administrador Contrato/Proveedor			
	42	Acta - entrega recepción de bienes o servicios	Administrador Contrato			
	43	Informe del Técnico que no participa	Administrador Contrato/Técnico que no participa.			
	44	Informe de la comisión de fiscalización	Administrador Contrato/comisión de fiscalización			
	45	Factura legalizada	Administrador Contrato/Proveedor			
	46	En caso de novedades informe respectivo a la máxima autoridad	Administrador Contrato			
	47	Oficio dirigido a la máxima autoridad solicitando la autorización del pago del bien o servicio	Administrador Contrato			
<b>FIRMAS</b>	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
<b>D.GESTIÓN</b>	48	Solicitud de devengo y memo de pago	Desarrollo de la Gestión			
<b>FIRMAS</b>	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			
<b>CONTROL PREVIO</b>						
<b>FINANZAS</b>	49	Devengo	Financiero			
<b>FIRMAS</b>	_____		_____			
	ENTREGA GRADO NOMBRE: .....		RECIBE GRADO NOMBRE: .....			
	Fecha/hora: .....		Fecha/hora: .....			