

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

**Trabajo de titulación para la Maestría en Auditoría Gubernamental y Control.**

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**TÍTULO: CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY.**

**Autor: Teresa Alejandra Almeida Reyes.  
Director: Ana Lucía Ponce Andrade**

**Quito, 05 de febrero del 2019**

# Acta de grado



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**SECRETARÍA  
GENERAL**

**No.008- 2019.**

## ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy a los veinticuatro días del mes de enero del año dos mil diecinueve, **TERESA ALEJANDRA ALMEIDA REYES**, portadora del número de cédula: 0401337167, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL (2016-2018)**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema: **"CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EXPERIMENTAL YACHAY"**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.54
Artículo Científico Escrito:	8.20
Defensa Oral Artículo Científico:	7.75
<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>8.25</b>

En consecuencia, **TERESA ALEJANDRA ALMEIDA REYES**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:

Mgs. Ana Ponce.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

Mgs. Irma Jara.  
**MIEMBRO**

Dr. Pablo Cabrera.  
**MIEMBRO**

Abg. Ximena Carvajal Chiriboga.  
**DIRECTORA DE SECRETARÍA GENERAL**

De conformidad con la facultad prevista en el estatuto del IAN  
**CERTIFICO** que lo presente es fiel copia del original



**MIEMBRO**  
SECRETARÍA GENERAL

Fojas: 01  
Fecha: **05 FEB 2019**

Secretaría General

## AUTORÍA

Yo, **Teresa Alejandra Almeida Reyes**, Master, con **CI 0401337167**, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor (a) del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Teresa Almeida Reyes', is written over a horizontal line.

---

**Firma**  
**C.I. 0401337167**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo, **Teresa Alejandra Almeida Reyes**, cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad"

Quito, 05 de febrero del 2019



-----  
FIRMA DEL CURSANTE

**TERESA ALEJANDRA ALMEIDA REYES**

**C.I. 0401337167**

## **Control y Evaluación Presupuestaria como Herramienta de Mejora de Gestión**

### **Institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay.**

Almeida, Alejandra  
Instituto de Altos Estudios Nacionales

#### **Resumen**

La concepción de gestión institucional se refiere al ámbito en donde se exponen los elementos que influyen en el direccionamiento de una institución, de esta manera, los esfuerzos de las diferentes instancias coadyuvan a la obtención de los objetivos propuestos al inicio de un período determinado. Dentro de este marco en el sector público ecuatoriano, la gestión institucional se encuentra vinculada con la asignación de recursos financieros, por lo que, su eficiencia dependerá de los niveles de ejecución de programas y proyectos afincados en el proceso presupuestario. El objetivo de la investigación fue analizar las variables Control y Evaluación presupuestaria como herramienta de mejora de la gestión institucional en la Universidad Yachay tomando como modelo al de las dimensiones del Programa Nacional de Excelencia. La investigación fue de tipo cualitativa conducida por el método sistémico, se aplicó un instrumento tipo encuesta destinado a receptar información de los funcionarios del área financiera y de planificación de la institución de educación superior Yachay Tech. El análisis de interrelaciones permitió establecer la relación influencias-dependencias existentes entre las variables de estudio y el modelo propuesto. El principal resultado condujo a establecer que la variable con mayor influencia es el personal, la variable de enlace o riesgo es *Business Project Management*, la variable dependiente es el cumplimiento de resultados y la variable con autonomía es el control presupuestario, de esta manera se da respuesta a la pregunta de investigación en cuanto a la existencia de la influencia que ejerce la evaluación y el control en la gestión institucional de Yachay.

**Palabras clave:** Presupuestos, proceso presupuestario, administración pública, gestión institucional

## Abstract

The concept of institutional management refers to the area in which the elements that influence the direction of an institution are exposed, in this way, the efforts of the different instances contribute to the achievement of the objectives proposed at the beginning of a given period. Within this framework, in the Ecuadorian public sector, institutional management is linked to the allocation of financial resources, so that its efficiency will depend on the execution levels of programs and projects based on the budget process. The objective of the research was to analyze the Control and Budget Evaluation variables as a tool for improving institutional management at Yachay University, taking as a model the dimensions of the National Program of Excellence. The research was of a qualitative type conducted by the systemic method, a survey-type instrument was applied to receive information from the financial and planning staff of the institution of higher education YACHAY. The analysis of interrelations allowed to establish the relationship influences-dependencies existing between the study variables and the proposed model. The main result was to establish that the variable with the greatest influence is the personnel, the variable of liaison or risk is *business project management*, the dependent variable is the fulfillment of results and the variable with autonomy is budgetary control, in this way it is answer to the research question regarding the existence of the influence exercised by the evaluation and control in the institutional management of Yachay.

**Keywords:** Budgets, budget process, public administration, institutional management.

## Introducción

La Gestión Institucional - del latín *gestio* - se conceptualiza como la acción y consecuencia de gestar algo, es decir, llevar a cabo acciones que hagan factible realizar una operación cualquiera. Así mismo, se refiere a los mecanismos que se articulan, con la finalidad de dirigir una empresa. En este sentido, la conceptualización aborda un sistema complejo de variables de índole administrativos, financieros y de recursos, triada que a su vez, recoge elementos constitutivos cuyo abordaje conducen a la optimización de procesos y cumplimiento de objetivos alimentados desde el mismo sistema. En este trabajo se plantea la pregunta de investigación si el control la evaluación presupuestaria ayudaría a mejorar la gestión institucional de la Universidad Yachay, de acuerdo a las percepciones de los expertos del área financiera y de planificación de la Universidad.

Es así que, al plantear la pregunta ¿qué es gestión? (Murray, 2002, p. 4) afirma que “... es el interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades, instituciones (...) la entendemos además como toda actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización”. En el ámbito público y particularmente en el campo de la educación ecuatoriana estos conceptos están asociados a la generación de diferentes procesos que permiten desarrollar de manera eficiente y efectiva las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas en la gestión como esquema referencial que oriente la planificación, clasificación, uso, evaluación y control de los recursos asignados - humanos, financieros, técnicos y materiales – a los servicios que brindan las instituciones.

En el régimen universitario la gestión institucional se orienta a través de su autonomía responsable, gobernabilidad, mejora continua, descentralización de decisiones, cultura planificadora, programación de los recursos económicos, racionalidad del gasto, el uso y

aplicación de las tecnologías de la información. Se puede definir que en las Instituciones de Educación Superior (IES) (Antúñez, 2018 p. 43) sostiene “La palabra gestión sugiere inmediatamente actuación. Tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que la complemente”.

La gestión institucional en las universidades ecuatorianas están dadas en las políticas públicas emanadas desde su principal texto jurídico-político la (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 60) que en el año 2008 estableció en su mandato en el artículo 350:

El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Así mismo el Art. 357 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 61) determina “El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior (*IES*)” [*cursivas añadidas*], de esta manera se garantiza el financiamiento del sistema de educación superior a nivel público y privado, por otro lado el artículo tres de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) se establecieron los colofones que rigen la educación superior en el país que en su contenido textual sostiene:

La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010, p. 5)



Es así que las IES con la finalidad de justificar las asignaciones presupuestarias venidas desde el erario público deben desarrollar y presentar los planes institucionales en los que se justifique la asignación de recursos que permitan la obtención y el cumplimiento de los objetivos institucionales sustentados en sus presupuestos, siendo importante la concesión de presupuestos financieros contemplados en el artículo 20 de la LOES que determina:

... b) Las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO) (...)

d) Las asignaciones que han constado y las que consten en el Presupuesto General del Estado, con los incrementos que manda la Constitución de la República del Ecuador. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010, p. 8)

La gestión institucional universitaria entonces puede priorizar sus intereses en una variada gama de dimensiones e indicadores de gestión que reflejen su eficiencia. En este sentido, el presupuesto es una herramienta operativa-dinamizadora que permite establecer el cumplimiento de indicadores desde al menos seis categorías, incorporando criterios evaluativos como son eficiencia, eficacia, economía, calidad, y los atributos de dichas medidas tales como “equidad”, “entorno”, “tecnología”, entre otros. Se concibe entonces, que se encuentre en interacción con la asignación de recursos que en el caso público viene dado por el presupuesto (conjunto de ingresos y egresos previstos para un período de tiempo).

Así, una eficiente gestión estará ligada a la asignación de recursos que demanden las diferentes instituciones públicas para lo cual la dinamización de las dimensiones planteadas deberán verse reflejadas en la asignación presupuestaria, de aquello priorizado, en una relación simbiótica entre equidad – tecnología – calidad con lo cual se alcanzará el buen uso de los recursos y su ejecución presupuestaria.

El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Lo que conlleva a la necesidad de establecer los instrumentos e instancias de coordinación que permitan garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas, el manejo eficiente del ahorro público, la preservación del patrimonio nacional y el bien público como fin último de la administración presupuestaria formada por seis dimensiones: “(1) Programación; (2) Formulación; (3) Aprobación; (4) Ejecución; (5) Seguimiento y Control (6), Clausura y Liquidación” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). De estas se extraen para el estudio las dimensiones de seguimiento (control) y evaluación, que permitirán dar respuesta a la pregunta de investigación estableciendo que con los resultados obtenidos se precisa que el control y evaluación presupuestaria mejoran la gestión de la institución objeto de estudio.

Para el caso de la unidad de análisis escogida la Universidad Yachay Tech, como un componente especial de la ciudad del conocimiento ésta se sujeta a condiciones especiales en la asignación presupuestaria que no consta en el FOPEDUPO. En este contexto las retribuciones presupuestarias nacen de estipendios realizados directamente desde la institución, en base a la ejecución del presupuesto del último año fiscal. Actualmente la Universidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional que se encuentra en proceso de construcción y aprobación por parte de las autoridades por lo que el control y la evaluación al momento, se basan en indicadores de ejecución - presupuesto devengado/presupuesto vigente - por lo que es necesario establecer indicadores que permitan determinar y comparar

los resultados - medición de como las actividades de gestión planificadas contribuyen al cumplimiento de objetivos de gestión institucionales y la eficiencia medición del nivel de ejecución del proceso concentrados en el cómo se hicieron las cosas y el rendimiento de los recursos utilizados en un proceso con la que se ejecutan los presupuestos.

## **Revisión de la Literatura.**

### **Control presupuestario.**

El proceso presupuestario es una actividad sistémica, holística, continua y cíclica que debe entenderse como una dualidad especial ejecución-elaboración, esta dualidad obedece a que mientras se está ejecutando un presupuesto del año presente ya se trabaja sobre el presupuesto del año siguiente.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia (García, 2014, p.7) sostiene “El control presupuestario como parte del proceso permite evaluar el resultado de las acciones emprendidas permitiendo a su vez establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos” (Fernández y Rodríguez, 2011) consideran que “el control sobre los gastos y sobre la asignación de recursos puede generar altos márgenes de rendimiento, en consonancia con el incipiente crecimiento económico de la época y con las nuevas formas de organización”, para (Del Río González, 2009, p. 5) “El control presupuestal es la acción por medio de la cual, se realizan evaluaciones de si los planes y los objetivos se están cumpliendo al hacer la comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos”, establece (Muñiz 2009, p. 126) “Se define al control presupuestario como la forma en que se va a medir y evaluar la consecución de los objetivos fijados en

diferentes momentos para ir aplicando aquellas decisiones correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan” .

Si bien es cierto la literatura sobre el tema es abundante, en la actualidad se precisa deducir que la gestión de una institución está relacionada de manera directa con la asignación de recursos, así encontramos autores que coinciden en establecer la importancia de llevar un sistema anclado a cualquier tipo de control define (Rubio, 2008, p.167) “el control presupuestario permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado”, de esta manera, se entiende al control como un termómetro que permite comparar los resultados obtenidos con los previstos, mediante el análisis de variaciones existentes que pueden ser de distintas clases, a decir de (Pere, 2009, p. 16) “Comprende las acciones llevadas a cabo por los directivos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planificación”.

Los conceptos recogidos conducen a establecer la importancia del control presupuestario como el factor que permite planear, coordinar y controlar las actividades de un área de la empresa, manteniendo un plan de operaciones dentro de los límites razonables, que servirán de mecanismo de revisión de políticas y estrategias a decir de (López, 2005, p.p. 10-11)

*El Control financiero supone la verificación continua de la situación y funcionamiento de las entidades públicas desde el punto de vista económico-financiero, comprobando el cumplimiento de la normativa y de los principios de buena gestión, con especial referencia a los de estabilidad presupuestaria y equilibrio financiero” [Cursivas añadidas]*

Trascendencia que conduce a pensar en los principios del control presupuestario como reglas que han permitido elaborar los presupuestos y que han evolucionado en el

tiempo, los principios relevantes son según (Menéndez 2009, p. 465) “Competencia, unidad, unidad de caja, universalidad, presupuesto bruto, especialidad, cualitativa, cuantitativa, temporal, especificación, anualidad ejercicio cerrado (...)”.

### **Evaluación presupuestaria.**

La evaluación debe concebirse como una acción que permite valorar, apreciar o establecer un juicio sobre un tema en particular aplicada en diferentes campos de la empresa, educación, justicia, situación, define (Oropeza, 2005, p. 35) “Es un proceso técnico, administrativo y contable mediante el cual se verifican y comparan los resultados con los objetivos y metas después de efectuar los gastos corrientes y de inversión” encaminado a entender una relación cercana con las definiciones emanadas del control sin que signifique una duplicación de funciones y esfuerzos. Contextualiza (Martner 2008, p.129) “La evaluación presupuestaria comprende básicamente la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas” variaciones que permitirán a los directivos recomendar los ajustes necesarios o las ratificaciones de como se ha llevado a cabo la gestión.

Hemos definido anteriormente que la evaluación de acuerdo a las (Normas Técnicas del Presupuesto, 2018, p. 41) “La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito (...) analizar los desvíos con respecto a la programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo” es así como la evaluación sirve para instituir las desviaciones que se deriven una vez que los presupuestos se hayan

ejecutado de manera pre y post bajo dos niveles de evaluación (Normas Técnicas de Presupuesto, 2018, p. 41)

La evaluación global comprenderá: el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria en términos financieros del estado central y del presupuesto general del estado (...) La evaluación institucional comprenderá: el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria al nivel del presupuesto de la institución y de los programas que lo conforman (...)

De lo expuesto anteriormente podemos denotar que las concepciones de las variables control y evaluación pueden entenderse como una sinonimia, sin embargo es preciso aclarar que son conceptos diferentes y cumplen funciones distintas en su aplicación, así mientras la primera realiza un proceso comparativo de propuestas y metas, la segunda analiza cómo se cumplieron esas metas, (Marín, 2008, p. 166) define “El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios”; así mismo (Mora, 2004, p. 2) sostiene "La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la validez o mérito de un objeto"

### **Programa Nacional de la Excelencia.**

Los servicios públicos en el Ecuador han estado sujetos a visiones opuestas desde la concepción de los actores involucrados, desde hace varios años las instituciones públicas han aplicado individual o colectivamente mecanismos tendientes a medir la satisfacción de los *stakeholders* traduciendo estos resultados en mediciones de gestión, surge entonces la necesidad de estandarizar la aplicación de un solo patrón que permita al sector público la mejora de procesos de manera eficiente y efectiva y trasladar los resultados hacia la percepción de satisfacción de sus usuarios, el Programa Nacional de la Excelencia

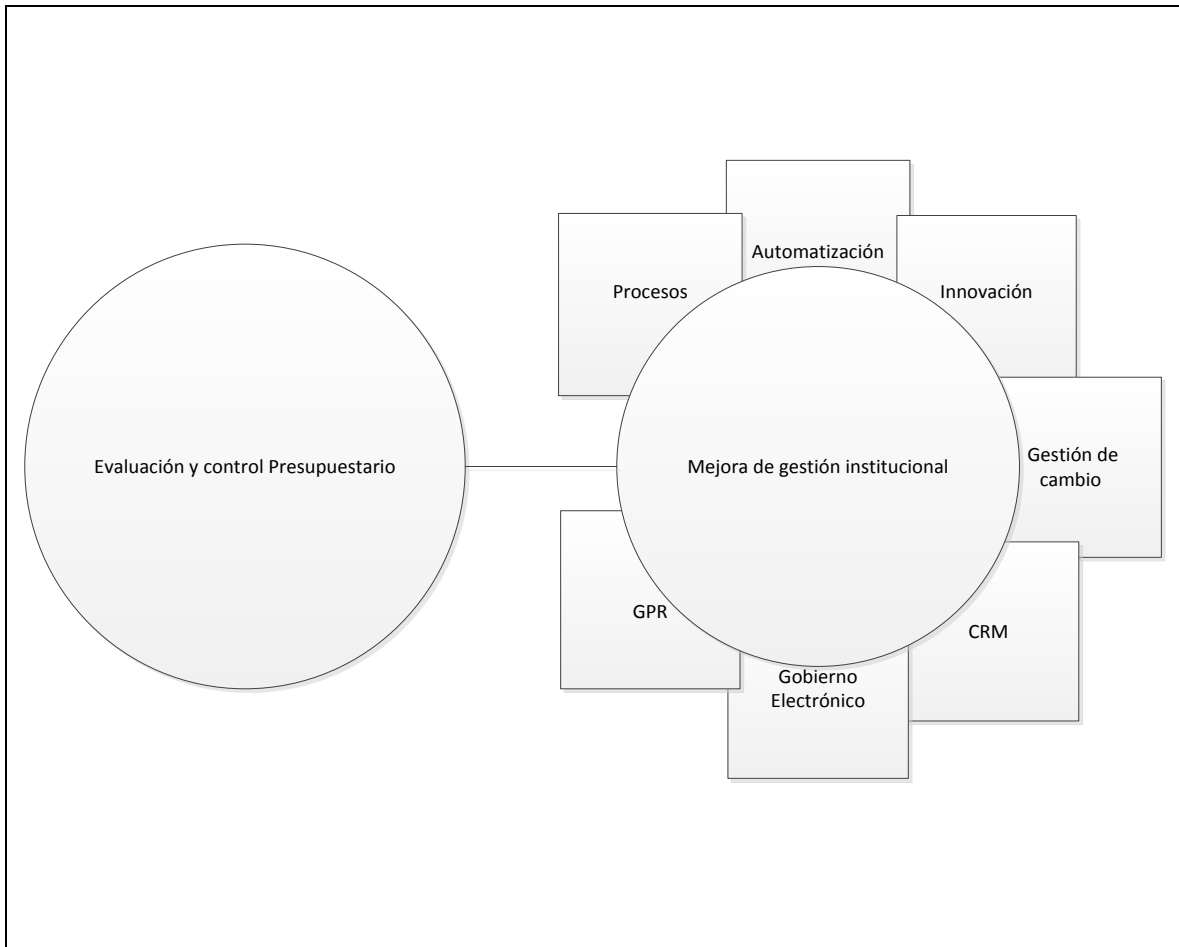
desarrollado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, establece un grupo de parámetros conducentes a ajustar los servicios públicos a las necesidades de los ciudadanos, a las tendencias mundiales y al Plan Nacional de Desarrollo, así la (Secretaría Nacional de Planificación 2016, p. 22) conceptualiza “Es un articulador estratégico de las iniciativas institucionales para alcanzar la excelencia en la gestión, la calidad en la prestación de los servicios públicos y cumplir las expectativas del ciudadano” de esta manera el cumplimiento de la normativa no se convierte en una aplicación a criterio u obligatoria, debe verse traducida en resultados demostrables y alcanzados desde la percepción externa de quines están inmeros en su aplicación de esta forma sostiene la (Secretaría Nacional de la Administración Pública 2016, p. 20).

El Programa Nacional de Excelencia nace bajo los siguientes propósitos: Adoptar estrategias de eficiencia y eficacia para la Administración Pública, implementar una Estrategia Nacional de Gestión de la Calidad en los servicios públicos, articular esfuerzos e iniciativas institucionales para mejora en la prestación de los servicios públicos, promover el desarrollo de las capacidades institucionales para la sostenibilidad en la prestación de los servicios públicos.

En esta investigación se responde a la interrogante que denota la opinión de los expertos en que si existe influencia del control y evaluación en la gestión institucional de la Universidad Yachay, el método elegido transita por el sendero de una revisión de literatura, la aplicación de una encuesta con determinaciones ancladas en la experiencia de los expertos a través del método Delphi, que permita establecer relaciones existentes entre las variables del modelo propuesto y las variables de estudio.

**Metodología.**





**Figura 1:** Modelo de estudio propuesto Control y Evaluación presupuestaria como herramienta de mejora de gestión institucional.

**Nota:** Variables del modelo gestor de calidad y excelencia en la Administración Pública, identificando potenciales áreas de mejora de la calidad de los servicios públicos mediante el análisis comparado de las expectativas de los ciudadanos.

Para constituir la relación existente de las variables control y evaluación presupuestaria con la mejora de la gestión institucional se extraen sub dimensiones del modelo propuesto derivado del Programa Nacional de Excelencia del sector público del Ecuador: (1) Innovación; (2) Gestión de cambio; (3) CRM; (4) Gobierno electrónico; (5) GPR; (6) Procesos y (7) Automatización. El método sistémico cubija la investigación ya que se establece la unidad de análisis como un sistema complejo de interrelación de variables y sus elementos que interactúan. El uso del software Matriz de Impactos Cruzados –

Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) mide la tetralogía influencia-enlace-dependencia-autonomía de variables estableciendo el análisis estructural que nos permite observar a la gestión y al presupuesto como un sistema, una ordenación y un fenómeno complejo, en el establecimiento de las relaciones de causalidad entre las diferentes inconstantes.

La investigación se invierte de un enfoque cualitativo al levantar la información mediante la aplicación de un instrumento validado por el método Delphi basado en la opinión de expertos, validando la consistencia del instrumento de levantamiento de la información por el Alpha de Cronbach, la base teórica estuvo sustentada en revisión de literatura especializada en temas relacionados a presupuestos extraídas de bases de datos como Redalyc, MIAR, Google académico, Scielo, Dialnet, Yura Complexus, textos y páginas web de organismos nacionales encargados de las políticas públicas del país, la población de estudio estuvo constituida por 15 funcionarios de la dirección financiera y diez funcionarios de la Dirección de Planificación de la Universidad Yachay. El uso de software MICMAC asiente establecer las matrices de influencias directas, indirectas, potenciales directas y potenciales indirectas que sirven para un análisis de arbitraje de la gestión. El estudio abordó una investigación no experimental al no existir manipulación de las variables por parte del investigador cobijado por un estudio de tipo transversal, los datos del instrumento aplicado sometidos al ingreso al software que permite (1) listado de variables, (2) descripción de relación entre variables y (3) la identificación de variable clave, de esta manera se validan los objetivos propuestos para el estudio.

### **Resultados.**

La tabla número uno denota la creación automática de la lista de variables de estudio, lo que permite al investigador: acceder a la ficha de cada variable, añadir una nueva variable,

suprimir una variable, ordenar las diferentes variables, exportar la lista de variables, exportar la lista de variables a Word, exportar la lista de variables a Excel, importar la lista de variables desde Excel e imprimir la lista de variables

Tabla 1

*Establece el orden no jerárquico sino de ingreso de las variables al sistema, así como el título las variables, asigna un título corto a las mismas para la identificación en los gráficos de influencias/dependencias.*

<b>N°</b>	<b>Título Largo</b>	<b>Título corto</b>	<b>Tema</b>
1	Control presupuestario	Cp	Control presupuestario
2	Herramientas de control	Hc	Herramientas de control
3	Resultado del control	Rc	Resultado del control
4	Indicadores del control	Ic	Indicadores del control
5	Aplicación de estándares	Ae	Aplicación de estándares
6	Ejecución alineada	Ea	Ejecución alineada
7	Cumplimiento de resultados	Cr	Cumplimiento de resultados
8	Planes de acción	Pa	Planes de acción
9	Estatuto por procesos	Ep	Estatuto por procesos
10	Mapa de procesos	Mp	Mapa de procesos
11	Reglamento interno	Ri	Reglamento interno
12	Presupuesto por procesos	Pp	Presupuesto por procesos
13	Sistema de gestión documental	Sd	Sistema de gestión documental
14	Gobierno electrónico	Ge	Gobierno electrónico
15	Cuadro de mando	Cm	Cuadro de mando
16	Business projet management	Bpm	Business projet management
17	Generación de ideas	Gi	Generación de ideas
18	Análisis y selección de ideas	Asi	Análisis y selección de ideas
19	Desarrollo	D	Desarrollo
20	Evaluación de innovación	Ei	Evaluación de innovación

N°	Título Largo	Título corto	Tema
21	Cultura organizacional	Co	Cultura organizacional
22	Tecnología	<b>T</b>	Tecnología
23	Estructura	E	Estructura
24	Personas	<b>P</b>	Personas
25	Modelo de gestión	Mg	Modelo de gestión
26	Análisis situacional y formulación de estrategias	Asfe	Análisis situacional y formulación de estrategias
27	Construcción de viabilidad	Cv	Construcción de viabilidad
28	Desarrollo de operaciones	Do	Desarrollo de operaciones

*Nota.* Determina el orden de ingreso de las variables, su denominación y su descripción de forma abreviada.

La tabla número dos establece la confiabilidad que establecen las interacciones de las variables que determinan la dependencia y la influencia entre las mismas.

Tabla 2  
*Confiabilidad de las variables*

	<b>Interacción</b>	<b>Influencia</b>	<b>Dependencia</b>
<b>1</b>		<b>95 %</b>	<b>96 %</b>
<b>2</b>		<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

*Nota.* Determina el porcentaje de confianza de las interacciones, influencia y dependencia de las variables.

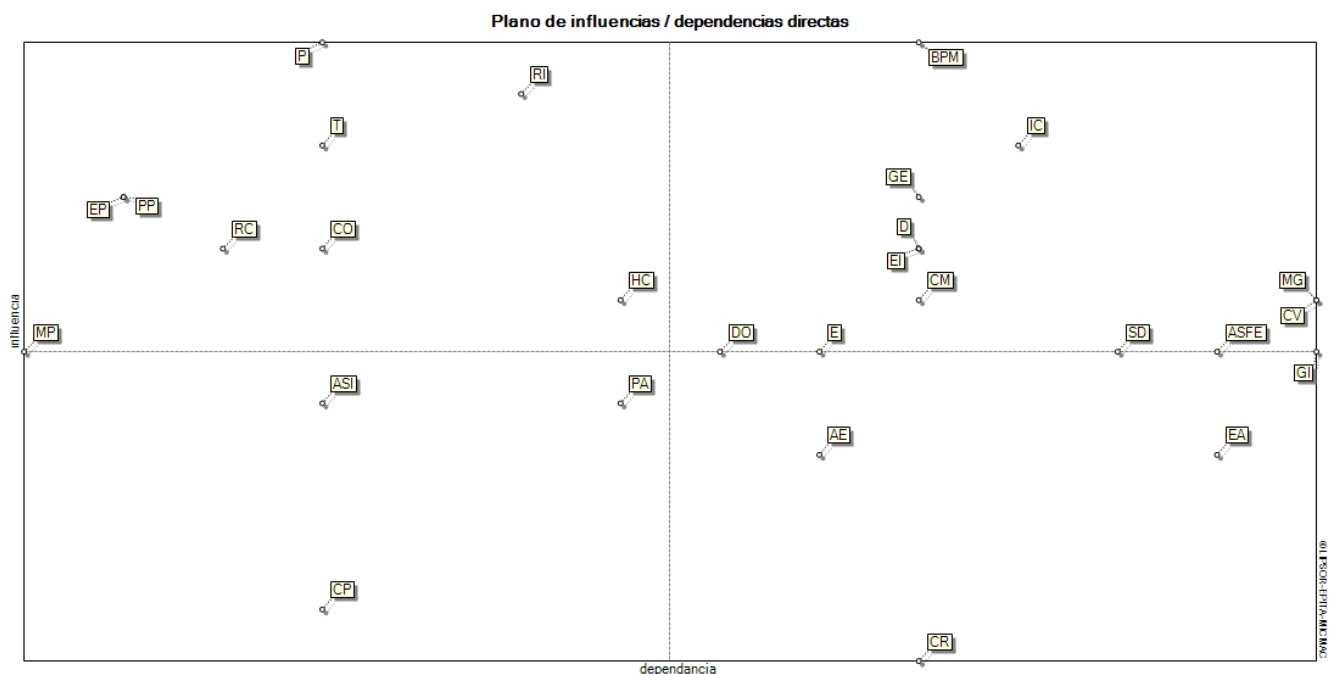
La tabla número tres expresa el número total de interacciones asociadas a las variables de estudio, determinando por número las respuestas de los expertos con relación al cruce de criterios dados a cada variable frente a las demás variables, interrelaciones que se ven reflejadas en las matrices de los planos de influencias/dependencias.

Tabla 3  
*Indicadores de las variables*

Indicador	Valor
Tamaño de la matriz	28
Número de interacciones	2
Número de ceros	28
Número de unos	168
Número de doses	391
Número de treses	197
Número de cuatros	0
Total	756

Tanto por ciento de relleno 96,42857%

*Nota.* Establece el tamaño de la matriz y el número de las interacciones.

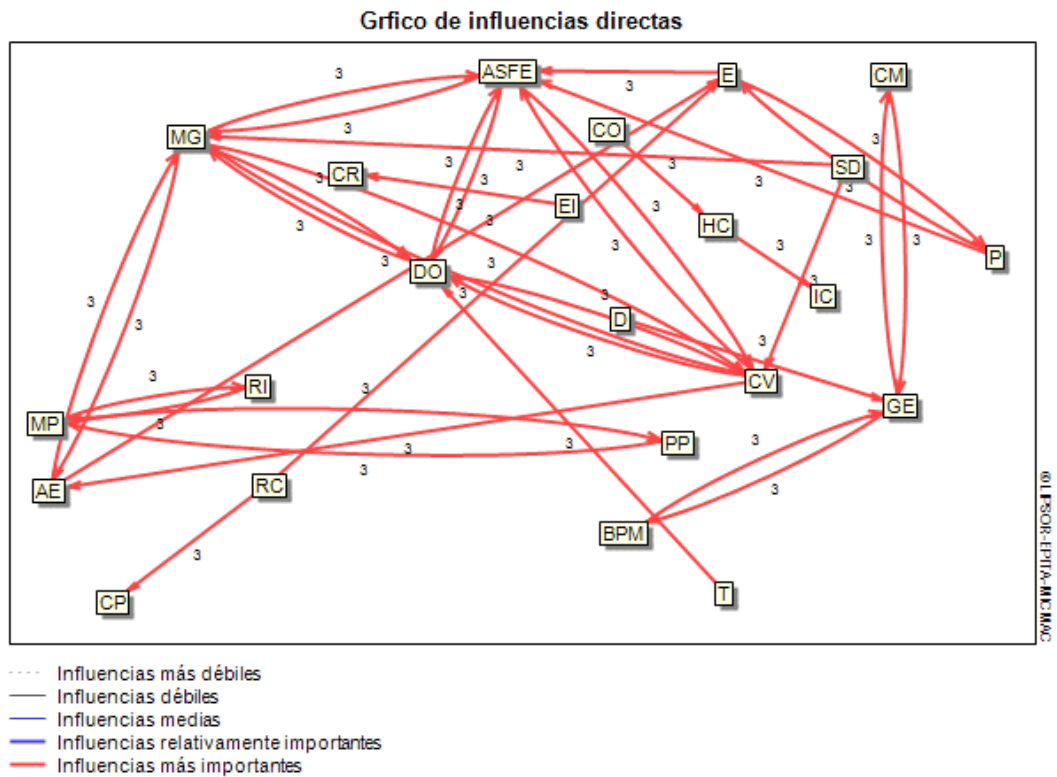


*Figura 3.* Detalla la influencia-dependencia directa de las variables.

*Nota.* Distribución directa de las variables según motricidad y dependencia de la matriz MICMAC.

El plano de influencias/dependencias directas establecido en la figura tres determina la relación de las variables establecida por  $m=100/n$ ; en donde  $m$  es porcentaje de referencia y  $n$  el número de variables, para el estudio se entiende  $m=100/28=0,28$  significa que bajo el 0,28

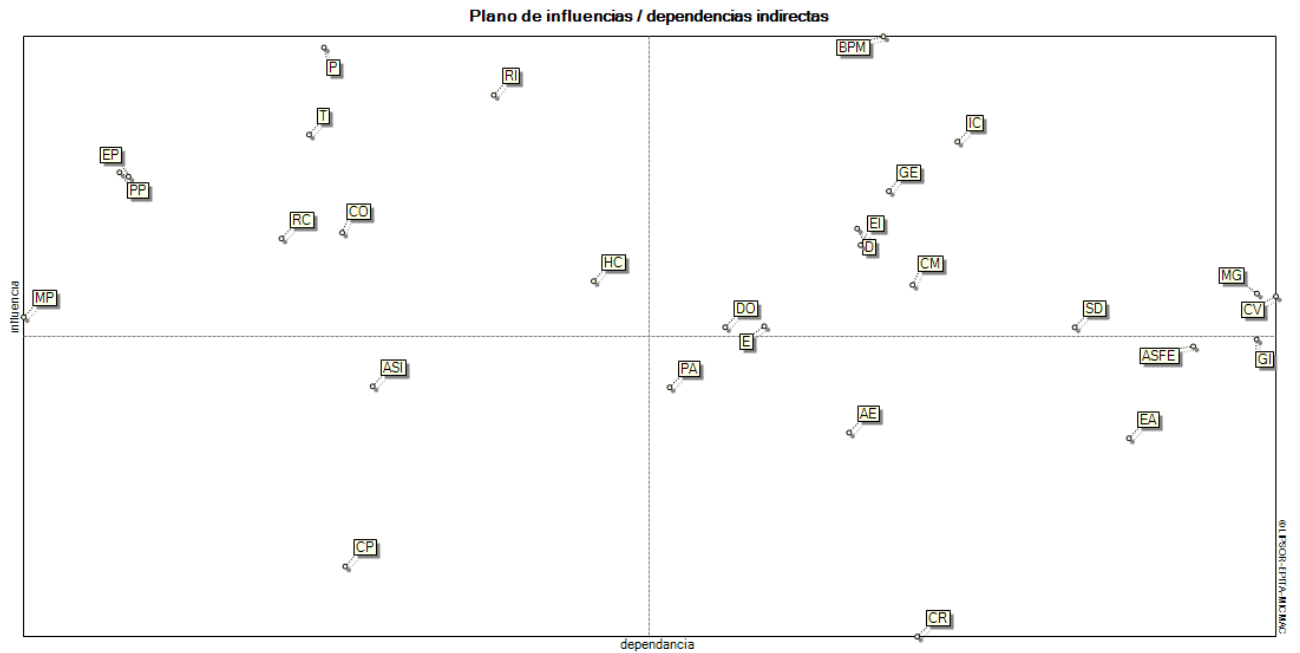
se encuentra la dependencia y sobre 0,28 la influencia, en este caso la variable con mayor influencia en el modelo propuesto, es la de personal y la variable dependiente es cumplimiento de resultados.



*Figura 4.* Grafica la influencia directa de las variables.

*Nota.* Establece la influencia directa de las variables, por orden de importancia.

La gráfica de influencias directas determinada en la figura cuatro establece como variable de mayor influencia el análisis situacional y formulación de estrategias.



*Figura 5.* Detalla la influencia / dependencia indirecta.

*Nota.* Distribución indirecta de las variables según motricidad y dependencia de la matriz MICMAC.

En el plano de influencias/dependencias indirectas establecido en la figura cinco se mantiene la tendencia que determina que la variable con mayor influencia en el modelo propuesto es la de personal, la variable dependiente es cumplimiento de resultados.

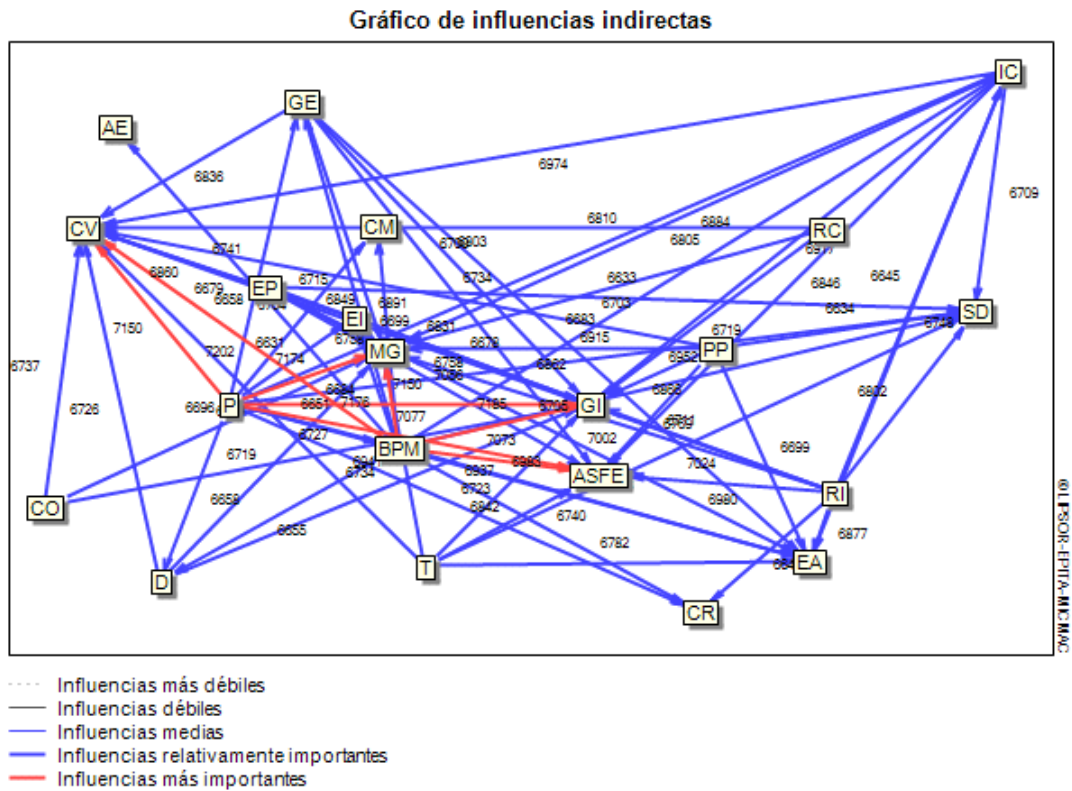


Figura 6. Grafica la influencia indirecta de las variables.

Nota. Establece la influencia de las variables, por orden de importancia.

La gráfica de influencias indirectas determinada en la figura seis establece la mayor influencia en la variable construcción de viabilidad.

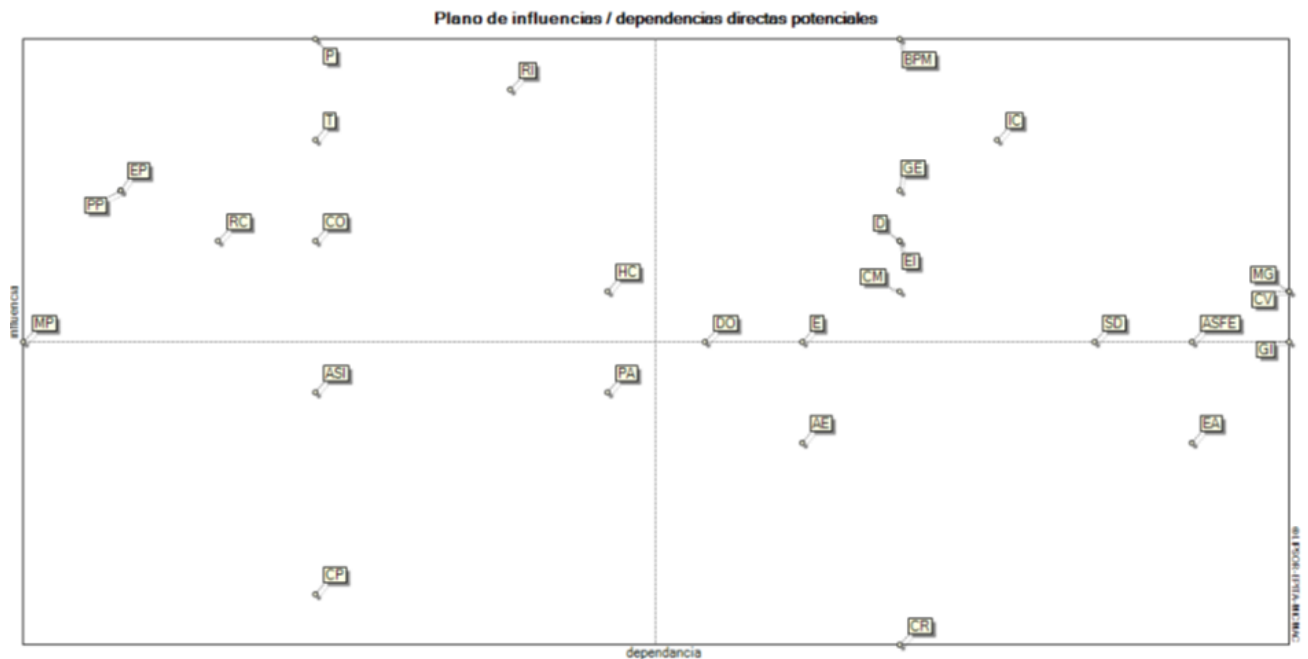




Figura 7. Detalla la influencia-dependencia directa potenciales

Nota. Distribución potencial de las variables según motricidad y dependencia de la matriz MICMAC.

El plano de influencias/dependencias directas potenciales establecido en la figura siete denota la convergencia a futuro que se puede establecer desde un determinado número entre cuatro y cinco interacciones para poder seguir la evolución de estabilidad, después de multiplicaciones sucesivas, base sus decisiones no en modelos matemáticos sino en permutaciones necesarias para cada interacción. De esta manera se establece la dependencia influencia futura de las variables siendo la que predomina, la de personal, la variable dependiente cumplimiento de resultados.

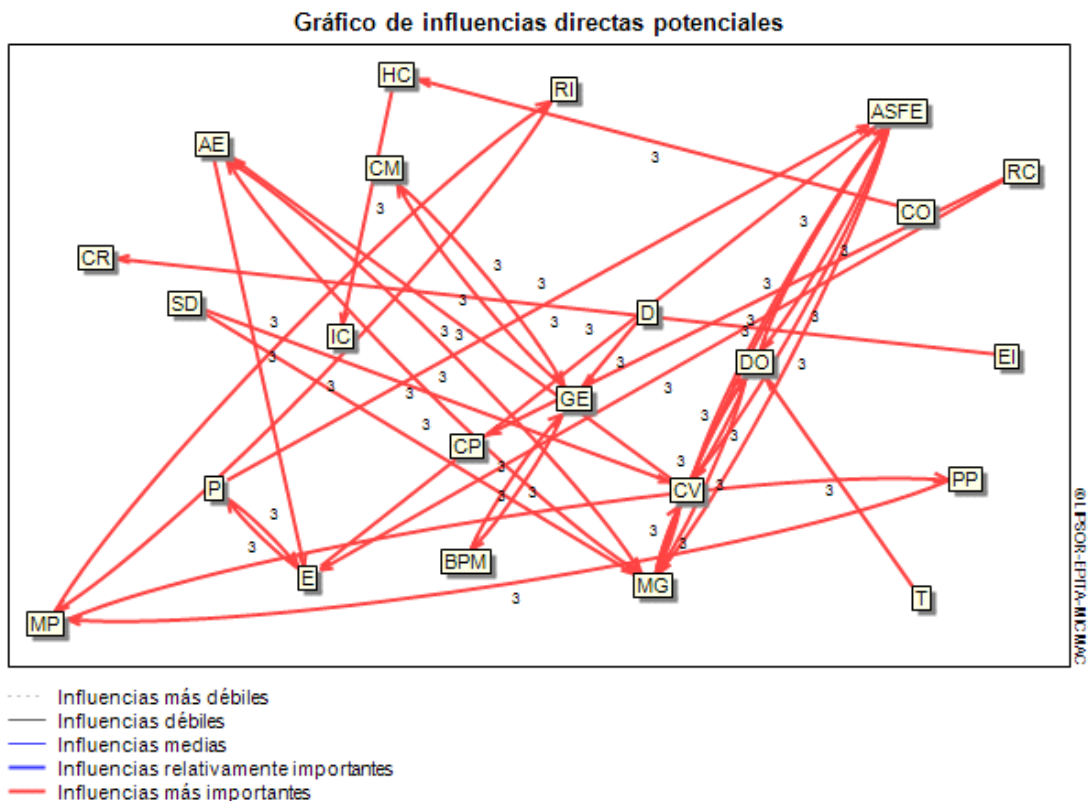
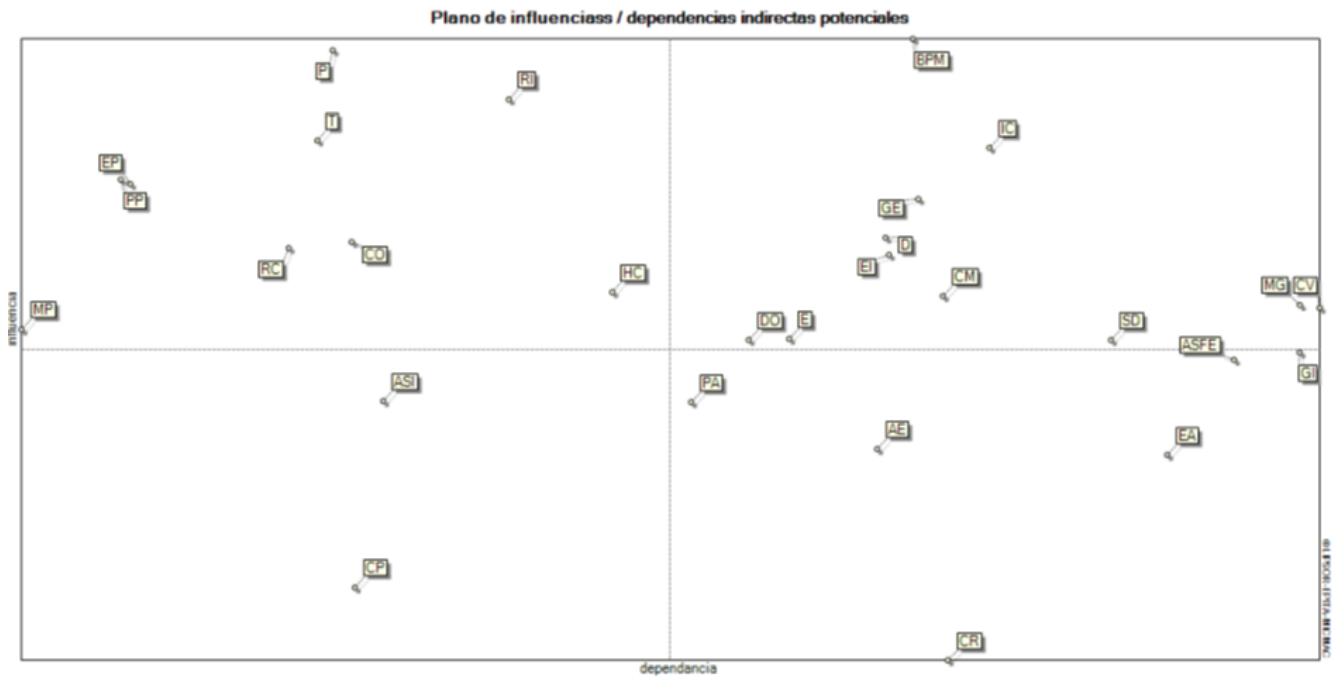


Figura 8. Grafica la influencia directas potenciales de las variables.

Nota. Establece la influencia potencial de las variables, por orden de importancia.

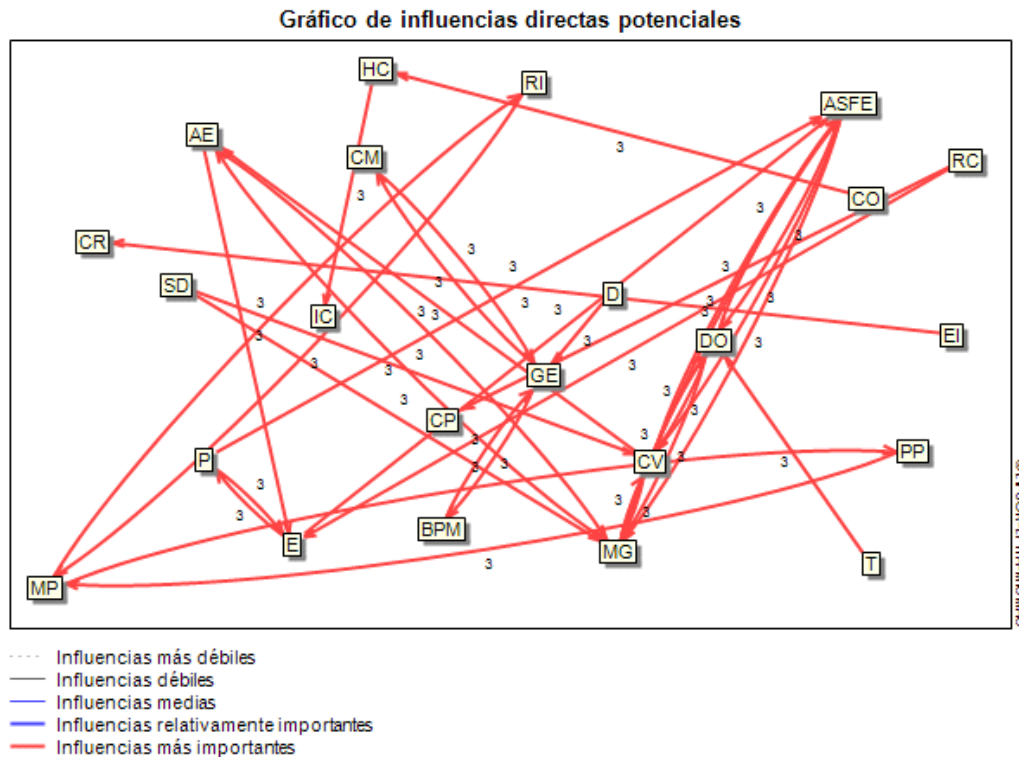
La gráfica de influencias indirectas determinada en la figura ocho establece que la variable análisis situacional y formulación de estrategias es la de mayor influencia a futuro.



*Figura 9.* Detalla la influencia-dependencia indirectas potenciales.

*Nota.* Distribución indirecta potencial de las variables según motricidad y dependencia de la matriz MICMAC.

El plano de influencias/dependencias indirectas potenciales establecido en la figura nueve, es el resultado de la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia  $n$ , que permitirá establecer las interacciones cíclicas teniendo como resultado una nueva clasificación de variables estableciendo las potencialmente más importantes, manteniéndose la de personal como la más importante.



*Figura 10.* Grafica la influencia indirectas potenciales de las variables  
*Nota.* Establece la influencia directa potencial de las variables, por orden de importancia.

La gráfica de influencias indirectas potenciales determinada en la figura diez establece que la variable análisis situacional y formulación de estrategias se mantiene a futuro como la influencia más importante.

**Discusión.**

(Mora, 2009, p. 3) establece:

En el entorno de la administración pública el presupuesto actúa como instrumento de planificación económica, de racionalización y ordenación de la actividad económico-financiera pública si bien, y sobre todo, resulta ser una herramienta jurídica, pues con el mandato contenido en las previsiones presupuestarias el legislativo (parlamento o asamblea autonómica) encauza la actividad económico-financiera del ejecutivo, quien en su gestión deberá someterse a las instrucciones y límites fijados por el primero.

La eficiencia de gestión institucional en el sector público, depende en gran medida de la ejecución presupuestaria y de los mecanismos de cumplimiento ejercidos por los involucrados en este proceso, es así que en el estudio establece el grado de influencia en mayor o menor cantidad de las dimensiones de análisis propuestas en el modelo y su relación con las variables evaluación y control presupuestario. De esta manera se accederá a la elaboración de subsistemas que permitan una mejor planificación y racionalidad en el uso de recursos, así como la medición del rendimiento de la gestión institucional como parámetro de calificación en la satisfacción de los servicios públicos.

Cabe considerar por otra parte que para que la gestión de los directivos sea más eficiente es necesario el uso de instrumentos que faciliten su trabajo, herramientas que permitan tener una visión hacia el futuro y que condesciendan la consecución de objetivos, en el caso del objeto de análisis estará sujeta a lo determinado en el modelo de gestión institucional (Universidad Yachay, 2017, p. 23) precisa:

La Empresa Pública Yachay, gestionará, diseñará, construirá y administrará un complejo académico y empresarial que, entre otras, incluye la administración de especial desarrollo económico, administrar las concesiones, etc. elementos importantes que la Universidad demanda para operativizar todos sus objetivos institucionales. Por tal razón, se le considera uno de los actores claves para que todo el sistema de la ciudad de conocimiento sea un éxito.

Además, deberá administrar y generar instrumentos de apoyo a emprendedores, innovadores y científicos a través de pre incubadoras de empresas, incubadoras de empresas, hábitat tecnológico (parque tecnológico), centro de transferencia de tecnología, centro de prototipos industriales y diversidad de áreas de negocios

Constructos que llevan a establecer el rol de la universidad en la gestión de la empresa pública y de su papel conducente a cumplir con su objetivo primordial

La Universidad de Investigación de Tecnología Experimental se encuentra encaminada a apoyar la ruta para la transformación de la matriz productiva del país mediante el aprovechamiento de las capacidades y potencialidades locales, la generación de investigación básica y aplicada, el desarrollo del talento humano y la generación de redes nacionales e internacionales de conocimiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que la aplicación del modelo basado en el Programa Nacional de la Excelencia, a más de ser de aplicación obligatoria en el sector público ecuatoriano traería consigo una mejora en la gestión institucional y en el cumplimiento de las metas propuestas al inicio y fin de la cometido, independientemente del formato de asignación de recursos al que pertenece la Universidad Yachay.

Los resultados obtenidos en el estudio pueden compararse con otros resultados devenidos de experiencias escritas y publicadas determina (Díaz, 2015, p. 77) “El control y la evaluación, son la base de la toma de decisiones y retroalimentan la planificación, si se carece de mecanismos de control, no se mide, ni compara, y por ende no es posible evaluar el desempeño de la gestión”. Denotando una interrelación o coincidencia con los resultados motivos de esta investigación. Los resultados arrojados en el MICMAC establece la influencia en mayor y menor grado de las variables de estudio en la gestión comparativamente hablando en la coincidencia de la importancia de la herramienta del control presupuestario con el estudio realizado por (Mora, 2009, p. 28) “El uso del presupuesto como instrumento de planificación y control constituye un tema de primer orden, más aún si se tiene en cuenta la función económica, financiera y jurídica que éste desempeña en las organizaciones públicas”. Sin embargo ha de considerarse que si

se encuentran otras variables en el proceso presupuestario estas no pueden ser ignoradas y más bien se deberán ir incorporando acorde a las necesidades que presenten las instituciones por ejemplo en el estudio realizado por (Díaz & González, 2011, p. 157) “Un nuevo elemento que aparece en el escenario presupuestal mexicano y que podría contribuir a una mayor transparencia y evaluación en esta materia, es la armonización contable iniciada en México en el año 2009” variable que no consta en el modelo ecuatoriano de presupuestos.

### **Conclusiones.**

El objetivo general establecido denota que la aplicación del MICMAC determina en los resultados, la influencia directa de las variables de estudio sobre la gestión institucional de Yachay Tech conducentes a pensar que se hace necesario el establecimiento de mecanismos que permitan una asignación presupuestaria en base a los cumplimientos y ejecuciones de los presupuestos, denotando de esta manera dar cumplimiento a lo establecido en el modelo planteado desde el sistema de excelencia en el sector público.

Por otro lado se hace un recorrido por las teorías y conceptos asociados a las variables evaluación y control presupuestario, determinando que los autores establecen a más de las conceptualizaciones indicativos precisos de cumplimiento teórico correspondiendo a las entidades la práctica de una correcta asignación y ejecución presupuestaria.

Los resultados obtenidos del software aplicado a las respuestas de los expertos trasladan a determinar que la institución no cuenta con elementos definidos del proceso presupuestario lo que podría afectar la ejecución presupuestaria, indicando la necesidad de la implementación de sistemas ajustados a las disposiciones legales vigentes, es así que se consideran a las variables de personal, *business project management*, cumplimiento de

resultados y control presupuestario la de mayor influencia/dependencia en la percepción de la mejora institucional.

El control como elemento que permite establecer dialogías entre lo alcanzado/lo propuesto, puede entenderse como un medidor de acciones ante las inevitables desviaciones que se obtendrán en la gestión institucional, es imposible pensar en un cumplimiento de actividades al 100%, es importante por lo tanto entender la importancia de la observación de las dimensiones resultantes del estudio: personal, cumplimiento de resultados, análisis situacional, formulación de estrategias, construcción de viabilidad de esta variable estudiada desde la óptica de los expertos con relación a su aplicación y a sus percepciones en el cumplimiento de los objetivos en el modelo de gestión institucional (Yachay Tech, 2018, p. 7-8)

De ésta manera la Universidad Yachay Tech se enmarca en la tipología uno denominada “Tipología uno: Privativa”, cuyas competencias de rectoría, planificación, regulación, control, coordinación, gestión y servicios se encuentran concentradas en el nivel central, esto en razón de que la etapa en la que se encuentra la Universidad, por su reciente creación y por formar parte del proyecto “Ciudad del Conocimiento”.

La evaluación por otro lado permitirá a la Universidad implementar procesos cronológicos de tiempo en el que se puedan mirar los avances sean físicos o presupuestarios en un momento dado y compararlos con los establecidos o esperados midiendo la eficiencia del trabajo, la eficacia de la ejecución, seguir el comportamiento del proyecto de bienes y servicios en favor de la comunidad, según (Almeida y Gallardo 2006, p. 47) “La evaluación presupuestaria comprende básicamente la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos , el análisis de las variaciones observadas con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas”

En conclusión la Universidad Yachay Tech para mejorar su gestión debe fortalecer sus trabajos en aquellas dimensiones donde consideren denotar debilidad variables personal y análisis situacional y formulación de estrategias(...) la gestión institucional como un sistema compuesto de elementos vivientes e inertes demanda la atención de factores críticos que consoliden el alcance de los objetivos, por lo tanto las dimensiones de control y evaluación presupuestaria conducirá a entender lo que se hizo y dejó de hacer en la institución y los correctivos aplicarse, denotando que las variables de estudio propuestas se constituyen en herramientas que permitirán mejorar la gestión institucional de Yacha Tech en consideración a la opinión y criterio de los expertos en las áreas financiera y de planificación, se podría prescribir que la asignación de presupuestos debe estar en relación directa con la obtención de resultados obediente a contrarrestar la tradicional forma de asignación de presupuesto y concordante con las tendencias mundiales que sostuvieron (Mora , 2009, pág. 8)

La gestión financiera pública de la segunda mitad del siglo XX (con Estados Unidos como pionera de muchos de los cambios y la progresiva incorporación, con alrededor de una década de diferencia, de otros muchos países desarrollados) se ha caracterizado por la búsqueda y experimentación de nuevos mecanismos, los denominados presupuestos de performance, sistemas de planificación y presupuestación por programas (*Planning Programming Budgeting System* PPBS), la gestión por objetivos (*Management by Objectives* MBO) y presupuestos base cero.

Finalmente en el análisis de los gráficos y matrices se han considerado aquellas variables que denotan una fuerte influencia por considerar que son las de más relieve o sobre las que se debe trabajar inicialmente en una propuesta de la mejora en la gestión institucional.





## Referencias.

- Albi, E., & González, J. Z. (2010). *Economía Pública I*. Barcelona: Ariel.
- Almeida, M., & Gallardo (2006). *Gobernabilidad fiscal en Ecuador*. Quito: CIESPAL.
- Antúnez, S. (2018). *Gestión Institucional*. Barcelona: Universidad de Barcelona Virtual.
- Asamblea Constituyente. (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec):  
[https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Ayala, J. (2015). *Economía del sector público mexicano*. México: Esfinge.
- Azzerboni, D. (2008). *Conduciendo la escuela*. Argentina: Novedades educativas.
- Belda, C. (2015). *Manual de contabilidad de costes*. madrid: Delta.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Boanerges, C. (2011). Diagnóstico de la técnica presupuestaria aplicada en el Ecuador y propuesta de mejora. *Cuadernos de formación*, 1-50.
- Calderón, B. (2011). Diagnóstico de la técnica presupuestaria aplicada en el Ecuador y propuesta de mejora. *Cuadernos de Formación*, 1-49.
- CEPAL. (2017). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*. Obtenido de [www.cepal.org](http://www.cepal.org):  
<https://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>
- Chong, C. (2015). Ejecución del presupuesto. *Universidad de Chile*, 1-22.
- Comisión Económica para América Latina. (2017). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. *Serie Manuales*, 1-104.
- Consejo de Educación Superior. (2018). *ley de Educación Superior*. Obtenido de [www.ces.gob.ec](http://www.ces.gob.ec):  
[http://desa.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=file&id=651&Itemid=564](http://desa.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=651&Itemid=564)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial*. Obtenido de [www.corteconstitucional.gob.ec](http://www.corteconstitucional.gob.ec):  
[https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion\\_politica.pdf](https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion_politica.pdf)
- Delgado, A. (2015). Structural analysis for the identification of key variables in the Ruta del Oro, Nariño Colombia. *DYNA*, 27-33.

- Delgado, M. (2004). Estudios longitudinales: concepto y particularidades. *Revista Española de Salud Pública*, 141-148.
- Fuente, S. (2016). *Análisis factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- García, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 253-267.
- Gracia, A. (2014). Impactos de la planificación y control presupuestal en los procesos de una empresa para para la ejecución de proyectos. *Universidad Nueva Granada*, 1-17.
- Greiner, O. (2017). Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica: reflexiones y resultados empíricos. *Instituto de Economía de la Empresa de la Universität Stuttgart*, 1-17.
- Guerrero, O. (2009). Reflexiones sobre la ciencia de la administración pública. *Convergencia*, 73-90.
- López, A. (2005). *El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas*. Obtenido de [www.ugr.es](http://www.ugr.es): <http://www.ugr.es/~dortiz/sicap/webs/documentos/Tema%209.pdf>
- Marín, K. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 160-183.
- Martner, R. (2008). *Planificar y presupuestar en America Latina*. Chile: CEPAL.
- Martos, F., Navarro, J., Bullejos, M., & Gasó, T. (2006). *Gestión de la función administrativa*. Alcalá: MAD.
- Menéndez, A., Alonso, F., Anibarro, S., Corcuera, A., & Pérez, L. (2009). *Derecho financiero y tributario*. España: Lex Nova.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *El Presupuesto General del Estado*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>: <https://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Ministerio de Finanzas. (2017). *Normas técnicas de presupuesto 2017*. Quito: MIF.
- Mora, A. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Actualidades Investigativas en Educación*.
- Mora, M. (2009). La función presupuestaria en las Universidades Públicas Españolas. *Prisma Social*, 1-34.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: ACCID.
- Murray, P. (2002). Gestión - Información - Conocimiento. *Biblios*, 1-12.
- Normas Técnicas de Presupuesto. (2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de [www.finanzas.gob.ec](http://www.finanzas.gob.ec): <https://www.finanzas.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2018/04/Normativa-Presupuestaria-Codificaci%C3%B3n-5-de-abril-de-2018-OK-ilovepdf-compressed.pdf

- Ojeda, J., Jiménez, P., Quintana, A., Crespo, G., & Viteri, M. (2015). Protocolo de investigación. (U. d. ESPE, Ed.) *Yura: Relaciones internacionales*, 5(1), 1 - 20.
- Oropeza, A. (2005). *La evaluación de la función pública en México*. México: Plaza y Valdés.
- Pere, N. (2009). *Elaboración y control de presupuestos*. España: Gestión 2000.
- Pozo, B. (2014). Política fiscal, deuda pública y sostenibilidad fiscal en Venezuela. Período 1998-2010. *Revista de Ciencias Sociales*, 678-691.
- Ramírez, E. (2017). Introducción a la Psicología. *Introducción a la Psicología*, 1-5.
- Reyes, P. (2014). *Cuestiones y ejercicios de hacienda pública*. Madrid: UNED.
- Rincón, C. (2012). *Presupuestos empresariales*. Bogotá: Ecoe.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/7c.htm>
- Ruíz, J. (2008). Tendencias en la gestión presupuestaria a nivel internacional. *Presupuesto y Gasto Público*, 17-41.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2017). *programa nacional de excelencia*. Obtenido de [www.administracionpublica.gob.ec](http://www.administracionpublica.gob.ec): <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/PROEXCE--Documento-Descriptivo21.pdf>
- Soriguer, R., & Pérez, J. (2008). Teoría de los censos. *GALEMYS*, 15-37.
- Universidad Yachay. (2017). *Modelo de gestión institucional*. Obtenido de [www.yachay.gob.ec](http://www.yachay.gob.ec): [www.yachay.gob.ec/yachay-area-academica/](http://www.yachay.gob.ec/yachay-area-academica/)
- Universitat de Valencia. (2018). *SPSS: Análisis de fiabilidad*. Obtenido de [www.uv.es](http://www.uv.es): [https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)
- Yachay Tech. (2018). *Modelo de gestión institucional*. Obtenido de [/www.yachay.gob.ec](http://www.yachay.gob.ec): <http://www.yachay.gob.ec>