



Diciembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA EPMAPS

**Bolívar Santiago Rueda García**

[santiago.rueda@aguaquito.gob.ec](mailto:santiago.rueda@aguaquito.gob.ec)

Trabajo en la Empresa de Agua Potable y Saneamiento de Quito

Funcionario coordinador y responsable del Control de Presupuesto de Inversiones

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bolívar Santiago Rueda García (2018): "Propuesta de un modelo de planeación presupuestaria para la EPMAPS", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (diciembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/planeacion-presupuestaria-epmaps.html>

**Resumen:** El presente trabajo se remarca la importancia de un modelo o guía de planeación presupuestaria para las empresas públicas como a la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS, con el objetivo de proponer un modelo de planeación presupuestaria para la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento que facilitará la comprensión, análisis del presupuesto de acuerdo a los lineamientos descritos para evaluar programas, proyectos, asignaciones, uso y gastos de los recursos con los respectivos procesos que tiene este modelo, utilizando un enfoque cualitativo acompañado con la investigación de campo y aplicación de encuestas se ha determinado que el 86,% de las personas encuestadas cumplen con los objetivos de los programas, proyectos porque existe una adecuada comunicación de los procesos que integran el ciclo presupuestario que incluye la administración presupuestaria, manejo contable y tributaria, análisis y control financiero y controlar la recaudación y pagar obligaciones. Para una buena gestión presupuestaria se requiere de compromiso de cada uno de los actores con el objetivo de cumplir con las normativas, políticas y controles existentes para garantizar el uso eficiente de los recursos asignados.

**Palabras claves:** Planeación presupuestaria, Performance, Información financiera, Empresa Pública, Autonomía, Descentralización y Privatización.

**Abstract:** This paper highlights the importance of a budgetary planning model or guide for public companies such as the Metropolitan Public Company of Drinking Water and Sanitation EPMAPS, with the aim of proposing a budget planning model for the Public Metropolitan Public Water Company. and Sanitation that will facilitate understanding, budget analysis according to the guidelines described to evaluate programs, projects, allocations, use and expenses of resources with the respective processes that this model has, using a qualitative approach accompanied with field research and survey application has determined that 86% of people surveyed meet the objectives of the programs, projects because there is an adequate communication of the processes that make up the budget cycle that includes budget administration, accounting and tax management, analysis and financial control and control the collection and pay obligations. For a good budget management commitment of each of the actors is required in order to comply with existing regulations, policies and controls to ensure the efficient use of the resources allocated.

**Keywords:** Budget planning, Performance, Financial information, Public Company, Autonomy, Decentralization and Privatization.

## **1. Introducción**

La gestión financiera de muchas empresas públicas como privadas están basadas en un modelo presupuestario que se ajusta a los requerimientos de los involucrados y sean flexibles para corregir las deficiencias observadas para plantear nuevas estrategias alineadas a las metas corporativas establecidas en la planeación o de acuerdo a los requerimientos de los organismos reguladores y control a la gestión de las empresas públicas. Según Gómez (2004) el presupuesto público está enmarcado totalmente en normar legales y muchas veces no ha logrado ser la expresión cuantitativa del plan de desarrollo del gobierno local y más bien se ha convertido en una camisa de fuerza para el control del gasto de una manera global. Sin embargo, con la modernización del Estado muchas de las empresas públicas fueron entregadas a los gobiernos locales con la facultad de ejercer una autonomía, competencias y recursos para satisfacer la demanda básica de la ciudadanía. Mientras el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2009) asevera que asignar recursos escasos a objetivos múltiples se ha convertido en dilema a las personas, áreas o direcciones que planificación presupuestaria. Así mismo Rodríguez (2008) emite que el “presupuesto es una herramienta básica y fundamental para dar cumplimiento a los programas institucionales” (pág. 131)

En el Ecuador, las empresas pública que generan ingresos constantes por la prestación de servicios básicos (monopolios) han sido intervenidos por los gobiernos de turno al ubicar personas sin una capacidad formativa, técnica, experimentada para llevar la dirección de este tipo instituciones como la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. La gestión de esta institución está enmarcada en la Constitución de la República; Art. 12 que establece que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable, mientras en el Art 314 garantiza la universalidad, eficiencia, accesibilidad, continuidad, calidad del servicio y que las tarifas sean equitativo estableciendo la regulación y control, aprobada por (Asamblea Constituyente del Ecuador , 2008).

### **1.1. Distribución del presupuesto**

Actualmente la distribución del presupuesto está integrado por los siguientes elementos:

#### **Ingresos**

Los Ingresos por transferencias son aquellos que se reciben por el gobierno local Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito y están destinados a financiar la construcción de obras, ingresos por financiamiento público de organismos multilaterales corresponden a los desembolsos realizados por entidades de crédito público. Según la información de la Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (2017), los ingresos operacionales para el 2017 se prevén en uso \$155.081.372 que representan el 82.4% del total del presupuesto, Mientras la asignación del Municipio a la EPMAPS para obras será de \$17.765.000 y representa el 9.4% del presupuesto total y los desembolsos que realicen los organismos bilaterales ascienden a \$15.302.366 que aporta con el 8.1% al presupuesto total

#### **Egresos**

Los gastos de personal para el año 2017 se proyectaron en función a lo ejecutado en el 2016 siendo responsable la Gerencia de Talento Humano de la EPMAPS. La inversión en obras de agua potable, alcantarillado, saneamiento, fortalecimiento institucional, entre otras, llega al 33% del presupuesto total, los gastos de operación, comercialización y mantenimiento son el 36%, el gasto de gestión institucional alcanza el 21% Y la amortización de deuda pública alcanza el 12% del presupuesto.

En los últimos años la EPMAPS ha realizado grandes esfuerzos para contar con una planificación a todo nivel y una de ellas es la planeación presupuestaria para mitigar riesgos que existen en ciertas actividades en el proceso de planeación, ejecución y control de las asignaciones presupuestarias anuales. A partir de la experiencia personal se ha evidenciado que los gobiernos locales e incluso nacionales han designados directivos para la dirección de la institución como de las áreas o departamentos muchos de ellos se han convertido en aves de paso; los mismo no trabajan bajo una guía

o modelo de planeación presupuestaria estandarizada generado aspectos negativos como: 1) proceso estático de asignación de recursos, principalmente a la distribución de ingresos entre los gastos operativos, servicio y de inversión; 2) los presupuestos no cuentan con los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios, es decir, se han ejecutado los presupuestos pero la inconformidad de la población aún existe; 3) los procesos de la planeación y elaboración del presupuesto no están integrados, coordinados y alineados a los metas corporativas, esto no permite controlar con los resultados obtenidos y la evaluación de los gestores, generando que las entidades gasten más, incentivando al derroche de los recursos públicos; 4) los directivos emplean políticas para desarticular los planes de desarrollo con el presupuesto para no realizar controles sistemáticos de los procesos de inicio y finalización del programa presupuestario; 5) limitaciones para evaluar el desempeño de los funcionarios públicos, al asignar partidas globales y que están asociadas a los resultados cuantitativos; 6) no existe una instancia que valide, analice, discuta la pertinencia de las asignación de los recursos desde una perspectiva proyectista.

Con una buena planificación presupuestaria se busca que cada directivo que sea designado trabaje en base a un modelo estandarizado donde se especifique los objetivos de corto, mediano y largo plazo, procesos enfocados a alcanzar las metas corporativas, aplicación de las leyes, normativas, políticas con el fin de garantizar transparencia, eficiencia, optimización, ética y responsabilidad con el uso de los recursos públicos.

Además con el trabajo de investigación se fortaleció el aprendizaje y conocimiento del contenido académico de este doctorando para contribuir a al desarrollo, comunicación y ejecución de esta guía para la planeación presupuestario y sirva como modelo para el mejoramiento administrativo para que la institución sea más competitiva y sea referente en frente a otras entidades públicas a nivel local y nacional.

A continuación se presenta el objetivo de la investigación: proponer un modelo de planeación presupuestaria para la Empresas Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento que facilitará la comprensión, análisis del presupuesto de acuerdo a los lineamientos descritos para evaluar programas, proyectos, asignaciones, uso y gastos de los recursos con los respectivos procesos que tiene este modelo.

## **2. Métodos**

Si bien la metodología sobre la planificación y evaluación presupuestaria a nivel gubernamental se encuentra estipulada en Leyes y Reglamentos que tiene como objetivo transparentar los procesos, acciones del proceso presupuestario para presentar la rendición de cuentas ante la ciudadanía y los organismos de control.

Bajo un enfoque cualitativo se va identificó los procesos de la guía para determinar si son apropiadas y para aquello se realizó una encuesta a los actores que interviene directamente en el programa presupuestario y si verdaderamente incide en la Información Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito "EPMAPS". Además, con la investigación de campo que según Víctor Abril (2008) es una actividad sistemática de los hechos en el lugar donde se produce los acontecimientos. Mientras Bernal (2006) la investigación documental es aquella se obtiene de una consulta en documentos o fuentes de referencia que facilitará el análisis y la descripción de la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias; los pasos a establecerse en el estudio son:

Diagnóstico: al sistema actual de planificación y ejecución presupuestaria en la institución pública.

Encuesta: aplicar una encuesta a todos lo responsable de las áreas de la institución que son parte de la ejecución presupuestaria. Bajo la estadística descriptiva se procesa la información para la obtención de frecuencias y tabla de contingencias.

Análisis: se realizó un estudio de los procedimientos que implica proponer un modelo o guía para la planeación presupuestaria en la institución.

Acorde a los objetivos planteados en el presente estudio se determinó la población y hace referencia a las gerencias y direcciones que se detallan a continuación:

**Tabla 1** Tabla Población de las EPMAPS

| Gerencia - Direcciones | Denominación                              | Población |
|------------------------|---|-----------|
| Administrativo         | Gerente, secretaria y administradores     | 12        |
| Contable               | Jefe de presupuesto y personal contable   | 6         |
| Supervisión            | Jefes de áreas o direcciones              | 20        |
| Técnica de campo       | Técnicos y asistentes de cargo operativos | 22        |
| Total                  |   | 60        |

*Fuente: (Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, 2017)*

Considerando una distribución normal con un nivel de confianza del 95% y 5% de error y bajo un muestro no probabilístico por conveniencia se considera toda la población para aplicar el cuestionario de preguntas; además la población es pequeña.

## 2.1. El proceso a realizarse:

Se inicia con la identificación de los puntos críticos expuestos en el plan estratégico, los mismos son contemplados en los planes operativos que después de ser aprobados se vinculará al software Coweb el que permite extraer información para aplicar evaluaciones al proceso. El departamento de Análisis y Programación Financiera unifica la información de programas, actividades y proyectos que la Dirección General de Planificación proporciona a través de los POA's. Al analizar las causas de las desviaciones detectadas en la administración de los recursos se sugiere acciones correctivas necesarias para optimizar los recursos. Los procesos de la planificación presupuestaria van a permitir la transparencia de la administración del recurso financiero siempre y cuando estén apegados al marco normativo interno y externo para garantizar el registro, desembolso y custodio oportuno de cada uno de los recursos asignados. Los procesos de la guía están conformados por:

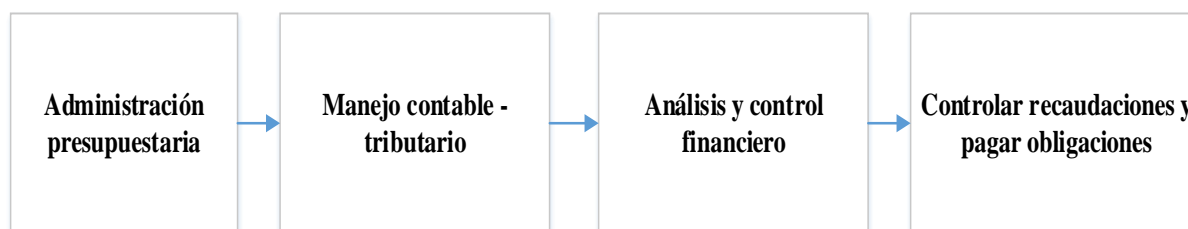


Figura 1 Procesos de guía de planeación financiera.

## 2.2. Administración presupuestaria

Comprende un conjunto de actividades encaminadas a desarrollar el presupuesto que incluye los programas, proyectos que se debe realizar, el mismo debe estar alineado con la misión y contiene el siguiente ciclo: preparación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación. A continuación se presenta el diagrama de procesos para la administración presupuestaria.

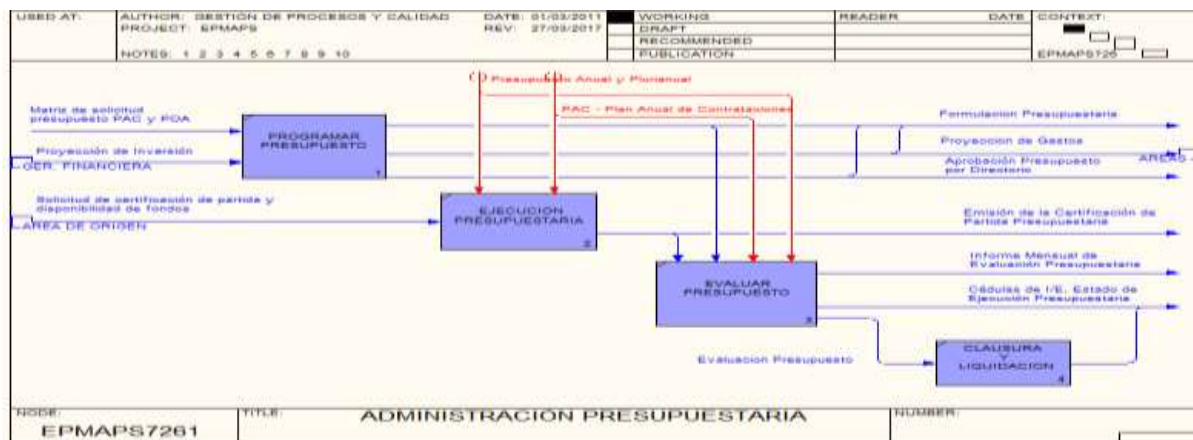


Figura 2 El diagrama de procesos para la administración presupuestaria es:

Las normativas a considerar este proceso son: manual general de contabilidad gubernamental, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reglamento de adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, normativa del sistema de administración financiera contenida en el acuerdo 447 del Registro Oficial N° 259 de 24 enero del 2008, normas de control interno para elaborar presupuesto de la EPMAPS, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 303 de 19 de octubre de 2010, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicada en el Registro Oficial segundo suplemento N° 306 de 22 de octubre del 2010, Clasificación Presupuestaria de ingresos y gastos del sector público actualizado por el Ministerio de Finanzas del Ecuador, Subsecretaría de Presupuesto, entre las principales. Las entradas verificables son: matriz de solicitud de presupuesto, PAC, POA y Matriz PPP; formulación presupuestaria, traspasos y reformas, ejecución, cierre y liquidación.

### 2.3. Proceso: Manejo contable y tributario

Hace referencia al control, ingresos y registro contable cronológico de las transacciones generadas en la institución y en relación al cumplimiento de principios y disposiciones legales interno y externos.

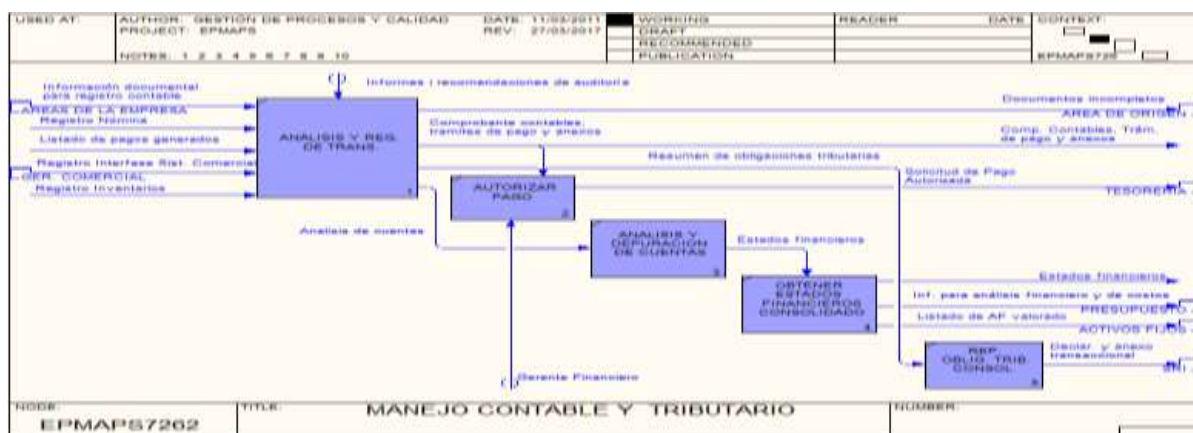


Figura 3 Procesos de manejo contable y tributario

Este proceso se rige a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Código Tributario, Normas Técnicas de Control Interno CGE, entre las principales. Las entradas verificables son: Información documental para registro contable, registro Nómina HR, registro interface sistema comercial, registro de inventarios. Las actividades que implica este proceso son: revisar justificaciones, pagos, registrar transacciones, analizar y depuración de cuentas, obtener Estados Financieros Consolidados y reportes obligaciones tributarios. Mientras las salidas verificables son: comprobantes contables más anexos, resumen de obligaciones

tributarias, registro de primera entrada (libro diario), estados financieros, listado de activos fijos valorado, declaraciones y anexo transaccional

## 2.4. Proceso: Análisis y control financiero

En esta actividad se aplica cuentas financieras y de costos donde se elabora informes periódicos de costos de producción, comercialización; donde se debe ajustar al reglamento interno y normas control interno. Las entradas verificables son: registro de nómina, registro contable de ingresos y listado de pagos generados. Las salidas verificables corresponden a comprobante contable, tramites de pago y anexos, informes para análisis financiero y de costos, listado de activos fijos valorado, reportes, declaración y anexos transaccionales y estados financieros

## 2.5. Proceso: Control de la gestión ingresos y egresos –pago de obligaciones

Se encarga de la verificación de ingresos, egresos, conciliaciones bancarias donde deben regirse a las normativas como: validación, análisis, registro contable de los valores en efectivo, cheques certificados, débitos recurrentes, transferencias bancarias utilizando herramientas tecnológicas relacionados con los servicios de consumo de agua potable, saneamiento, conexiones de agua potable y alcantarillado, medidores, multas por incumplimiento de contratos, sobranes de arqueo de caja, arrendamientos, calibración de medidores, energía hidroeléctrica y otros servicios que presta la institución y las cuentas tiene relación con el Sistema Financiero Nacional y cual me permite la evaluación de la salud financiera a corto, mediano y largo plazo para entregar informes a las autoridades de la institución, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Auditoria Interna, Externa, Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas y otros organismos de control que requieran información sobre la administración presupuestaria. Mientras las actividades de egresos se encarga de la ejecución, control, verificación y registro contable de los pagos de anticipo de contratos, pagos a proveedores, contratistas, cancelación de fondos y caja chica, pago de remuneraciones, aporte del IESS, fondos de reserva, jubilaciones, retenciones judiciales, pagos del SRI.

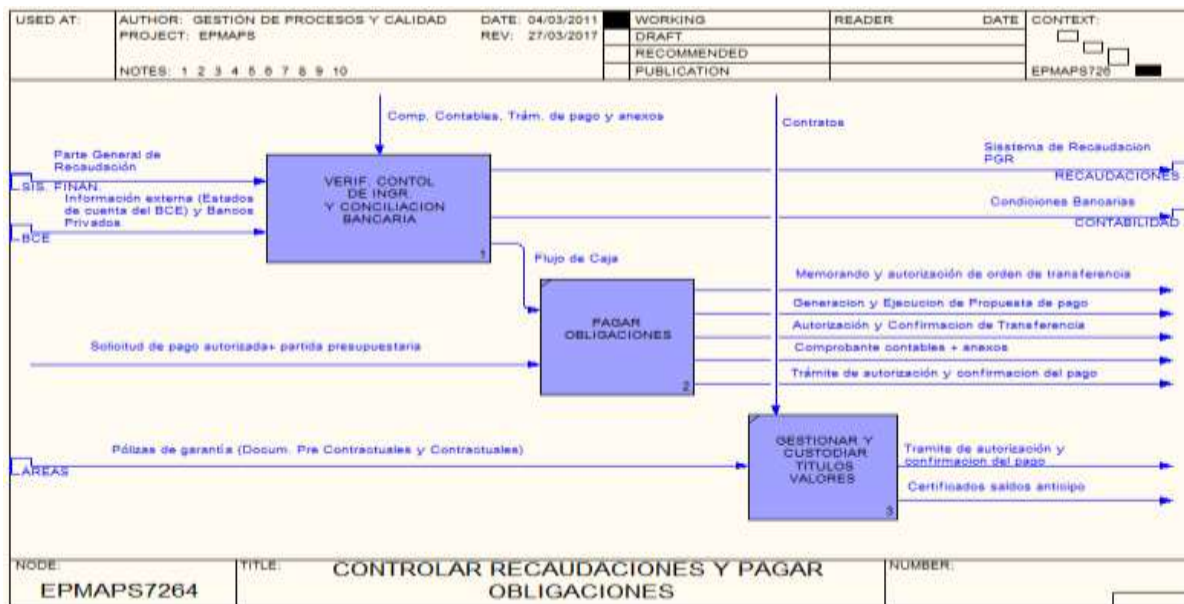


Figura 4 Control de recaudaciones y pagos de obligaciones

Las normativas a regirse son las normas ISO 900, Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, Ley General de Seguro, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, entre las principales.

Las entradas verificables son: documentos que evidencian recaudación por servicios y otros (parte general de recaudación), estados de cuenta del BCE y bancos privados (información externa), solicitud



de pago autorizada más partida presupuestaria, pólizas de garantía (documentos pre contractuales y contractuales) y listado de garantías por contratista o proveedor. Mientras las salidas verificables son: documentos que evidencian recaudación por servicios y otros (parte general de recaudación), estados de cuenta del BCE y bancos privados (Información externa), solicitud de pago autorizada más partida presupuestaria, pólizas de garantía (documentos pre contractuales y contractuales) y listado de garantías por contratista o proveedor

Para contrarrestar esa información se procede a enviar solicitudes a los jefes de las gerencias y direcciones para aplicar una encuesta a las personas que están involucrados con la planeación de presupuestos. Previa autorización se procedió a realizar el trabajo de campo para luego tabular y obtener información disponible para complementar en la elaboración de la guía o modelo presupuestario.

Las variables a considerar son:

Variable dependiente: Planeación presupuestaria.- hace referencia a todos los procesos, actividades que usa para la elaboración del manual

Variable independiente: Información financiera: se obtiene de todo el proceso que implica la planeación presupuestaria y se contabiliza con el objetivo de emitir informes y estados de resultados.

### 3. Resultados

En la relación a los objetivos de la investigación, el análisis e interpretación de los resultados se presenta de forma sistematizada al correlacionar las preguntas más relevantes en cuanto a la adecuada planificación presupuestaria y por otro lado si cumple con los programas, objetivos, proyectos presupuestarios en la gestión administrativa, operativa, financiera, comercial y todos los existente en la estructura organizacional.

Tabla 2 Cruce de variables referentes a la planeación presupuestaria

|   |              |              |  | P1 Existe una adecuada planificación presupuestaria en EPMAPS N=60 |          | Total      |
|---|--------------|--------------|--|--|----------|------------|
|   |              |              |  | No   | Si       |            |
| P2 Se cumple con los objetivos presupuestarios en el EPMAPS | Casi siempre | Frecuencia % |  | 0 (0%)   | 6 (10%)  | 6 (10%)    |
|   | No cumple    | Frecuencia % |  | 1 (1,7%)   | 0 (0%)   | 1 (1,7%)   |
|   | Parcialmente | Frecuencia % |  | 1 (1,7%)   | 0 (0%)   | 1 (1,7%)   |
|   | Totalmente   | Frecuencia % |  | 10(16,7%)  | 42 (70%) | 52 (86.7%) |
|   | Total        | Frecuencia % |  | 12 (20%)   | 48 (80%) | 60 (100%)  |

Según la tabla N°2 se evidencia que con una adecuada planeación presupuestaria y con la aplicación de los siguientes procesos: administración presupuestaria, manejo contable tributario, análisis y control financiero, control de recaudaciones y pago de obligaciones se cumplen con los objetivos presupuestarios en cada uno de las gerencias, direcciones de la institución. Para fortalecer la investigación de campo se utilizó la prueba estadística Chi Cuadrado que es utilizado para analizar los datos observados con los esperados con un nivel de frecuencia entre las dos variables de estudio

#### Pruebas de Chi-Cuadrado

|                         | Valor              | df | Significación asintótica (bilateral) |
|-------------------------|--------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 9,519 <sup>a</sup> | 3  | ,023                                 |

a. 6 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Se evidencia que estadísticamente el uso del manual o guía de planeación presupuestaria permite alcanzar los objetivos o metas de las áreas, gerencias, direcciones gracias a los procedimientos, actividades, entradas y salidas verificables, políticas y normativas que se cumple en el proceso presupuestario. El valor de significancia  $p(0,02) < 0,05$  esto confirma que los estudios están en 98% de nivel de confianza el estudio realizado.

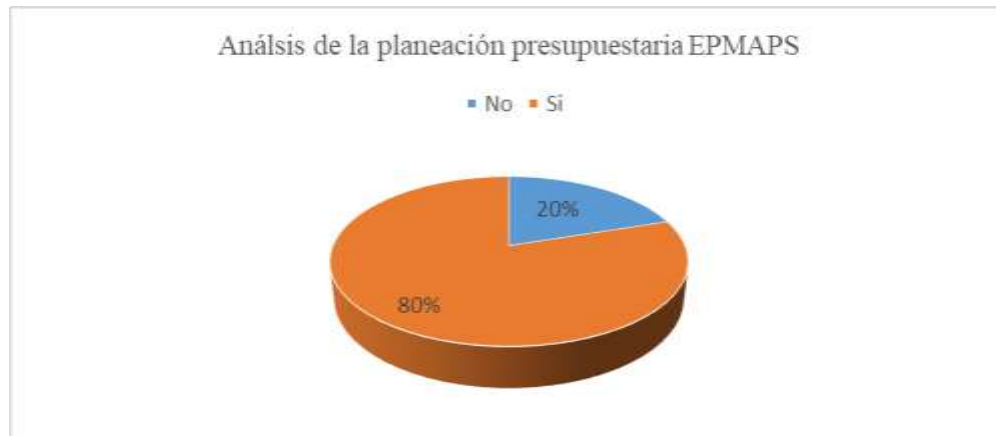


Figura 1 Análisis de la planeación presupuestaria

Según la figura N° 1 se evidencia que 80% de las personas que están involucrados con la elaboración presupuestaria aseguran con la implementación del manual permite ser responsable con los recursos asignados y gracias al control y evaluación los diferentes programas, proyectos están siendo ejecutados según el alcance y en los tiempos planificados inicialmente.



Figura 2 Cumplimiento de los objetivos con la asignación de los presupuestos.

En la figura N° 2 se evidencia que el cumplimiento de los objetivos se cumple totalmente con un 86,6%, casi siempre y parcialmente suman 11,67% y no cumple el 1,67%.

Uno de los objetivos era emitir información financieras confiable y oportuna gracias al levantamiento de información de las actividades diarias que se enlazan con la planeación presupuestaria, entender los sistemas de apoyo e interrelacionar ideas, sugerencias con cada uno de los departamentos que se ubican en la estructura organizacional de la institución. Con el nuevo manual presupuestario permite que los responsables lleven un control en línea sobre las actividades que realizan a diario en la institución.

#### 4. Discusión



Como puede ver en el anterior apartado se observa que la planeación presupuestaria depende de una guía o modelo que permita identificar, revisar, analizar, verificar los procesos que se implementaron en la institución con el objetivo de generar eficiencia, eficacia, productividad, competitividad en el sector público. Es la primera institución que está trabajando con el sistema integrado llamado SAP y que actualmente está siendo ya referente a nivel nacional al proporcionar información confiable a los directivos en los tiempos planificados para tomar decisiones. Con esto concuerda Wiesner (1992) que partir de nuevos escenarios de planeación, el sistema presupuestal debe basarse en resultados no solo en el orden financiero sino administrativo, operativo, comercial e incluso social. A sí mismo (Bozeman , 1998) explica que las asignaciones presupuestarias se realiza a partir de la definición de productos y/ servicios porque las instituciones que está inmersas al sector público las metas de eficiencia de costos se evalúan y ponderan frente a las factores de igualdad de empleo, representatividad, equidad y distribución. En el manual se especifica las entradas y salidas verificables que deben entregar cada uno de los responsables que anteriormente desconocían o simplemente no les daba importancia al proyecto que se aplicaba, con la respuesta de los encuestados se llega verificar que con el conocimiento de los procesos todos coinciden que las herramientas de planeación presupuestaria permitirá mitigar el mal uso de los recursos y financieros. Además, está diseñado para obtener información en tiempo y espacio que lo requiere un directivo hasta y empleados que labora en las áreas operativas de la institución.

En una investigación realizada por Gancino (2009) sobre la planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera recalca que la investigación se basó en la recolección de la información presupuestaria, contable, sistema de control a través varios métodos como la observación y la encuesta, las mismas que fueron aplicados a todo el personal con la finalidad de controlar las actividades bajo un proceso lógico en el campo económico y social. El estudio realizado en la EPMAPS tiene algo de relación con la investigación citada, sin embargo hay que recalcar que la institución es una empresa pública con autonomía en manejo presupuestario bajo los parámetros y normas de control como la Contraloría General del Estado y del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, entre otros organismos. Si bien la gerencia financiera es la que controla el desempeño de las otras áreas sobre la evolución y gestión de los recursos tuvo algunos inconvenientes al momento de asignación de los recursos, por eso la propuesta del manual presupuestario para enfocar y comunicar las funciones, metas, políticas, funciones y responsabilidades.

Según Del Río Gonzáles (2000) en el estudio realizado sobre el presupuesto financiero emite en uno de los hallazgos es la relación de la implementación del presupuesto como instrumento que contribuye al funcionamiento administrativo y financiero y los trabajadores estaban de acuerdo en un 83%, que las herramientas descritas en una guía presupuestaria contribuye al correcto funcionamiento de los cronogramas, proyectos y otros tipos trabajos. Esto concuerda con el estudio realizado el 86,6% de las personas están totalmente de acuerdo que la guía presupuestaria ha permitido cumplir con los objetivos planteados al inicio del periodo.

## **Conclusión**

El sistema de gestión presupuestario depende de varios enfoques administrativos, organizacionales, normativas e incluso del portafolio de productos y servicios que brinda a los usuarios la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS. También se debe tener en cuenta que un adecuado presupuesto no puede remplazar a una buena administración y tampoco puede corregir los errores y las malas decisiones que han tomado los responsables de cada dirección o área de la institución, pero puede lograr un trabajo gerencial mas sistemático, eficaz y coordinado. Para fortalecer esas acciones la propuesta de un modelo o guía de la planeación presupuestaria permite dar un enfoque hacia la previsiones económicas, sociales, financieras, administrativo, comercial, operativo y de todas acciones o actividades que se ejerce a diario dentro y fuera de la institución. De acuerdo al objetivo general, proponer un modelo de planeación presupuestaria para la Empresas Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento; se pudo precisar que los planes presupuestarios no eran comunicados correctamente desde las operaciones administrativas en relación a los ingresos y gastos, es decir no existía un control de las actividades, el mismo representaba una desventaja funcional para esta empresa pública.

El modelo de la planeación presupuestaria se basa en la recolección de información presupuestaria, contable y sistema de control aplicando métodos investigativos como la observación y encuestas a los responsables del manejo presupuestario de las direcciones para una evaluación previa de la información financiera con la finalidad de definir áreas críticas para integrar en los procesos, actividades y así dar soluciones de forma prácticas y oportunas para la administración eficiente del presupuesto asignado.

Considerando los resultados obtenidos y tratándose de una empresa pública con autonomía administrativa, financiera y donde el personal tiene una formación académica a nivel superior se identificó que el manual presupuestario ayudaría al control y mitigación del mal uso de los recursos financieros y fortalecerá el trabajo en equipo, cumplir con los objetivos y metas institucionales por los cuales fue creado.

### Referencias

- Abril, V. (2008). *Elaboración de proyectos de investigación científica*. México : McGraw. Hill.
- Asamblea Constituyente del Ecuador . (2008). *Constitución de la República*. Quito - Ecuador: Asamblea Constituyente del Ecuador.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). Efectividad en el desarrollo y gestion presupuestaria por resultados. *PROVED*, 5(Hj2056.7 R48), 2 -304.
- Bernal , C. (2006). *Metodoogía de la investigación*. México : Mx Graw Hill .
- Bozeman , B. (1998). *Todas las organizaciones públicas*. Bogotá - Colombia : Universidad Nacional de Colombia.
- Cano, A., & Gutierrez, J. (2005). El discurso económico de la inversión y el ahorro en Colombia. *Semestre Económico*, 62 -86.
- Del Río Gonzáles, C. (2000). *El presupeusto* . México : Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. (17 de marzo de 2017). *Directorio N° 02-2017*. Recuperado el 11 de abril de 2017, de [http://www.aguaquito.gob.ec: http://www.aguaquito.gob.ec/Alojamientos/Transparencia/s\\_marzo2017/ACTA%20DE%20DIREC TORIO%20No.%2002-2017.pdf](http://www.aguaquito.gob.ec: http://www.aguaquito.gob.ec/Alojamientos/Transparencia/s_marzo2017/ACTA%20DE%20DIREC TORIO%20No.%2002-2017.pdf)
- Gancino, A. (2009). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Gómez , C. (Diciembre de 2004). El presupuesto público en la gestipon eficiente de los municipios. *INNOVAR* (24), 1 - 7.
- Gómez , G. (2010). Indicadores para definir la participación ciudadanía y/o política . *Move Net*, 32.
- Hernández, B. (1994). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 20 de Junio de 2018
- Rodríguez, P. (2008). *Presupeusto Público*. Bogotá - Colombia : Escuela Superior de Administración Pública .
- Wiesner, E. (1992). Descentralización fiscal y transparencias intergubernamentales. *Coyuntura Social*, 23-45.