



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS, MENCIÓN EN
GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA

ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL

TÍTULO:

**ANÁLISIS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL Y LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA- CASO GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MANTA 2018-2019**

AUTORA:

Ing. Sonny Alexandra Álava Suárez

TUTOR:

Ing. Pedro Enrique Reyes Vélez

DIRECCIÓN DE POSTGRADOS, COOPERACIÓN Y RELACIONES
INTERNACIONALES.

2021

MANTA-MANABI-ECUADOR

ANÁLISIS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA- CASO GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MANTA 2018- 2019

Autor

Álava Suarez Sonny Alexandra

Coautor

Pedro Reyes

Resumen

La presente investigación pretende resolver el problema de desconocimiento de la eficiencia en la gestión sobre la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta en los periodos 2018 y 2019, cuyo objetivo fue describir el cumplimiento del plan operativo anual y su incidencia en la ejecución presupuestaria del año 2018-2019, este esquema se realiza atendiendo la normativa legal vigente del ente rector de las finanzas públicas, se basó en una metodología de carácter documental descriptiva, apoyada en una investigación cualitativa donde se abordó a expertos de las finanzas públicas a través de la técnica de la entrevista en el departamento de finanzas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta , además de la información recabada sobre la cédula presupuestaria de los años en estudio; como conclusión principal se tiene que la eficiencia de la gestión en la ejecución presupuestaria es aceptable, ya que supera el 85.28% de ejecución, basados en los resultados de la efectividad en el cumplimiento de las metas, estableciendo una comparación de los ejercicios fiscales 2018 – 2019, este Gobierno Autónomo Descentralizado ha reportado un logro aceptable de las metas propuestas, de esta manera se pudo alcanzar un mejor logro en el cumplimiento del presupuesto, pese a los obstáculos que se presentaron durante su ejecución.

Palabras claves: Presupuesto, ejecución financiera, gestión administrativa, planificación, gobierno autónomo descentralizado, POA

Abstract

This research aims to solve the problem of ignorance of the efficiency in the management of the budget execution of the Decentralized Autonomous Government of the Manta canton in the periods 2018 and 2019, whose objective was to describe the fulfillment of the annual operating plan and its incidence in the budget execution. of the year 2018-2019, this scheme is carried out in compliance with the current legal regulations of the governing body of public finances, it was based on a descriptive documentary methodology, supported by qualitative research where experts from public finances were approached through the technique of the interview in the finance department of the Autonomous Decentralized Government of the Manta canton, in addition to the information collected on the budget schedule for the years under study; The main conclusion is that the efficiency of the management in budget execution is acceptable, since it exceeds 85.28% of execution, based on the results of the effectiveness in meeting the goals, establishing a comparison of fiscal years 2018 - In 2019, this Decentralized Autonomous Government has reported an acceptable achievement of the proposed goals, in this way it was possible to achieve a better achievement in meeting the budget, despite the obstacles that arose during its execution.

Keywords: Budget, financial execution, administrative management, planning, decentralized autonomous government, annual operative plan.

INTRODUCCIÓN

En la última década a nivel mundial se considera que los recursos son escasos, es por ello que se han implantado planes, programas, y proyectos, con la finalidad de alinear el funcionamiento de los gobiernos autónomos en la distribución de los recursos y encontrar un equilibrio, cumpliendo así con los objetivos y las metas propuestas, como base al impulso de la descentralización. Por otra parte los GAD municipales deben operar de manera obligatoria de acuerdo a las funciones establecidas en el Código Orgánico de Planificación Y Finanzas Publica

En la actualidad se vive en una gran incertidumbre en los procesos de contratación públicas de bienes, obras y servicios, revisión y control por parte de Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), es así que, según Bustamante 2011, el Sistema Nacional de Contratación Pública es una herramienta de información y que “El objetivo principal de este sistema es salvaguardar los recursos económicos del Estado y disminuir los índices de corrupción” (p. 14).

El problema planteado en esta investigación es buscar las dificultades más relevantes en la gestión administrativa financiera que se ven reflejados es el incumplimiento de los procesos de acuerdo al presupuesto asignado para su ejecución, para ello fue necesario analizar el plan estratégico, la ejecución institucional (POA) y los procesos de contratación (PAC), ya que esto permitió determinar el grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria realizada en los años 2018 y 2019.

Considerando como parte del argumento base, que las gestiones públicas deben ser evaluadas, con la finalidad de que procesos sean estudiados de tal forma que se puedan emplear los mecanismos necesarios que favorezcan en la administración de los recursos en el Gobierno autónomo descentralizado municipal, es por ello que, mediante este análisis, se enfatiza una mejor organización en la administración y ejecución presupuestaria, la misma que se vea reflejada en el cumplimiento de sus obligaciones como tal.

Así pues, el presente trabajo de investigación se basa en el estudio de gestión administrativa y financiera de la ejecución presupuestaria, la misma que permita demostrar el cumplimiento del plan operativo anual Plan Operativo Anual (POA) por parte del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Manta.

En este sentido, el objetivo principal de esta investigación es describir el cumplimiento del plan operativo anual y su incidencia en la ejecución presupuestaria del gobierno autónomo desnaturalizado de Manta en los períodos 2018 – 2019, en beneficio de la población y de esta forma cumplir con lo que establece Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública ((2016)

Granda Aguilar (2017), indica la importancia de la implementación de un sistema administrativo financiero que promueva eficiencia en la redistribución de los ingresos, que incida positivamente en las políticas públicas mediante la distribución equitativa de los ingresos, para establecer de esta manera mejoras en los recursos del Estado.

El enfoque de investigación utilizado fue de tipo cualitativo, y se utilizó la modalidad documental y de campo, los métodos de razonamiento utilizados fueron inductivo, deductivo, analítico y sintético, para un mejor entendimiento del fenómeno estudiado; de la misma manera se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia, donde prevaleció el criterio del investigador para seleccionar a la muestra, ente este caso a los informantes claves.

REVISION LITERARIA

PRESUPUESTO

Definición

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2018), establece en su Art. 77, que el: “Que el Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos de todas las entidades que constituyen las diferentes funciones del Estado. No se consideran parte del Presupuesto General del Estado, los ingresos y egresos pertenecientes a la Seguridad Social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.” (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, págs. Libro II, Título I, Art. 77)

De la misma manera el presupuesto es una tarea en continua revisión dentro del sector público. El proceso presupuestario no se acaba de definir totalmente porque las personas que lo gestionan no están nunca plenamente satisfechas.” (Tarrach i Colls, 2012, pág. 11). Con estas palabras empieza Allen Schick uno de sus artículos de referencia sobre el presupuesto público. De la misma manera, autores como Díaz, Parra y López (2012), manifiestan que:

Así también el presupuesto constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de él se establecen metas alcanzables que ponen de manifiesto, el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en procura de un objetivo común: incrementar el valor de la empresa). (Díaz, 2012, pág. 6)

Objetivo del Presupuesto

Por su parte, Araujo (2012) considera que: “Los objetivos del presupuesto se encuentran ligados al cumplimiento del proceso administrativo; es decir comprende la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control” (págs. 15-18)

Importancia

La importancia del presupuesto radica en que: “Actúa como un elemento más dentro del proceso de planificación, esto le permite orientar el gasto hacia objetivos y metas racionalmente adoptadas, y para las cuales se señalan los conceptos, volúmenes y tiempos en que se desean lograr” (Hernández Orozco, 2011).

Etapas del Presupuesto

Desde la perspectiva de autores como Álvarez, Ruiz, Hernández y otros (2015):

El presupuesto obedece a tres etapas a partir de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y del tiempo que disponen los sujetos implicados en la gestión de las organizaciones, con miras a los procesos de innovación y desarrollo, las cuales se describen a continuación:

- a) Planificación y diseño de acciones a desarrollar para fortalecer la gestión organizacional.
- b) Ejecución de los proyectos y acciones planificadas.
- c) Evaluación de la gestión, con visión del conocimiento profundo de proyectos de innovación y desarrollo (Álvarez, 2015, pág. 13) .

Políticas Presupuestarias

Según Humberto Petri plantea que “el presupuesto es un punto de reunión de fuerzas de la sociedad” (Petri, 1997, p. 13) y, en esa medida no es un instrumento meramente técnico sino político, y estrechamente relacionado con el conjunto de las acciones que definen la política económica y la política en general, en la medida en que se éstas reflejan en la asignación de los recursos públicos.

Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas, (2018), manifiesta en el:

Art. 34 Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y sus empresas públicas se sujetarán a sus propios planes, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y sin menoscabo de sus competencias y autonomías. El Plan Nacional de Desarrollo articula el ejercicio de las competencias de cada nivel de gobierno (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, pág. Cap. 3; Sec. 2; Art. 34).

Es así que el Plan Nacional de Desarrollo (2017), es la principal herramienta, con la cual se garantiza el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos enmarcado en el cumplimiento de la Política Pública; obteniendo como resultado primordial la vinculación y la ejecución de los diferentes planes de Gobierno entre las distintas funciones del Estado, además de incluir al sector privado con la finalidad que actué como corresponsable de procesos de desarrollo.

Las Normas Técnicas de Presupuesto

Las Normas Técnicas de Presupuesto, expresan que, las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado (PGE), por medio del ente rector de las finanzas públicas, definirá el techo presupuestario, la planificación nacional e institucional, la generación de ingresos, la ejecución de gastos, la capacidad de financiamiento y el límite de endeudamiento público y los cronogramas establecidos en los dictámenes de priorización de los programas y proyectos de inversión emitidos por la secretaría nacional de planificación y desarrollo.

La liquidación del Presupuesto General del Estado se expedirá por acuerdo del ente rector de las finanzas públicas, hasta el 31 de marzo del año siguiente, de acuerdo a las normas técnicas que éste expida para el efecto; el mismo plazo aplicará para el resto del Sector Público” (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, págs. Libro II, Título II, Capítulo III, Art.95-122).

Principios Presupuestarios

Según las Normas Técnicas del Presupuesto indica que las entidades del sector público deben tener en cuenta los principios presupuestarios al momento de realizar sus presupuestos los cuales son los siguientes: Universalidad, unidad .programación, equilibrio y estabilidad, prurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad, especificaciones, legalidad, integridad y sostenibilidad. . (Normas Técnicas de Presupuesto, 2018, pág. 9).

INDICADORES PRESUPUESTARIOS

Mediante la aplicación de los indicadores facilita la relación con el nivel de cumplimiento de los objetivos y permita cuantificar los cambios y el seguimiento a los planes, programas y proyectos (CONEVAL, Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores,

2013, pág. 13) Entre los tipos de indicadores que se van hacer énfasis de acuerdo a la investigación son:

Clases de Indicadores

Indicadores de Eficiencia de Ingresos

De acuerdo con la metodología usada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), se analizan estos aspectos o componentes:

1. La eficacia, que mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas en los planes de desarrollo y los logros alcanzados por el municipio en términos de productos y resultados.
2. La eficiencia, que busca determinar si el municipio está optimizando la dotación de recursos humanos, financieros y físicos disponibles para producir los servicios (González Rodríguez, 2012).

Los indicadores de eficiencia miden la relación los recursos financieros, técnicos, humanos y tiempo, de acuerdo con un proyecto, programa o una actividad establecida Este indicador permite medir el presupuesto ejecutado de ingresos con el presupuesto de ingresos estimados, cuya finalidad es verificar si se ha ejecutado los recursos de la manera eficiente y así cumplir con los con los objetivos y metas propuestas.

La fórmula del indicador de eficiencia a utilizar sería:

- Indicadores de Eficiencia de Ingresos = $\text{Ingresos presupuestario ejecutado} / \text{Ingresos estimados}$

2018 - Indicadores de Eficiencia de Ingresos = $\$ 90.777.006,36 / \$ 123.666.214,61 = 73,40 \%$

2019 -Indicadores de Eficiencia de Ingresos = $\$ 102.458.269,9 / \$120.150.119.43 = 85.28 \%$

Indicador de Eficiencia de Gastos

- En la cual se demuestra medir el presupuesto de gasto con el presupuesto inicialmente, cuyo objetivo es verificar si se han ejecutado las obras y servicios municipales como se establece en el POA. Dentro de los indicadores de eficacia se encuentran así:

Indicadores de Eficacia de Gastos = Ejecución presupuestaria de gastos devengados / gastos estimados x 100

2018 - Indicadores de Eficacia de Gastos = \$ 105.700.937,50 / \$ 120.150.119,43 = 87,97%

2019 -Indicadores de Eficacia de Gastos = \$ 98.075.532,18 / \$ 120.150.119,43 = 81,63 %

Indicadores de eficacia de ingresos

Este indicador permite medir el ingreso ejecutado con el presupuesto codificado y así verificar los resultados esperados en cuanto a los recursos obtenidos.

- Indicadores de eficacia de ingresos = Ingresos ejecutado / Ingresos codificados x 100

2018 - Indicadores de eficacia de ingresos = \$ 90.777.006,36 / \$ 134.780.256,55 = 67,33 %

2019 - Indicadores de eficacia de ingresos = \$ 102.458.269,90 / \$ 127.538.357,19 = 80,34 %

Así también es importante medir los ingresos recaudados con relación a los ingresos devengados para así medir el grado de recaudación con respecto a lo ejecutado.

- Ingresos de eficiencia de ingresos = Ingresos recaudados / Ingresos devengados x 100

2019 - Ingresos de eficiencia de ingresos = \$ 84.40.051,97 / \$ 90.777.006,36 = 92,58%

2019 - Ingresos de eficiencia de ingresos = \$ 93.339.777,48 / \$ 102.458.269,90 = 91,10 %

Por otro lado, de deberá medir los ingresos recaudados con los ingresos codificados, para relacionar el ingreso recaudado con lo que se presupuestó.

- Ingresos de eficiencia de ingresos = Ingresos recaudados / Ingresos codificados x 100

2018 - Ingresos de eficiencia de ingresos = \$ 84.040.051,97 / \$ 134.780.256,55 = 62,35 %

2019 - Ingresos de eficiencia de ingresos = \$ 93.339.777,48 / \$ 127.538.357,19 = 73,19%

Indicadores de Eficiencia de gastos

En este indicador se relaciona el presupuesto ejecutado de gastos con el presupuesto codificado y determinar si los objetivos planteados se cumplieron en la entidad.

Indicadores de Eficiencia de Gastos = Presupuesto de gastos ejecutado / Presupuesto de gastos codificados x100

2018 - Indicadores de Eficiencia de Gastos = \$ 105.700.937,50. / \$ 132.514.295,11 = 79.77 %

2019 - Indicadores de Eficiencia de Gastos = \$ 98.075.532,18 / \$ 127.538.357,19 = 76,90 %

ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO

El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para las entidades y organismos del sector públicos comprendidas en las siguientes etapas: (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, pág. 32; Cap. III; Art. 96)

Programación Presupuestaria

“Art. 97.- La primera fase del ciclo presupuestario en base en los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias, coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad y los plazos para su ejecución.” (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, pág. Cap. 3; Sec. 1; Art.97)

Formulación Presupuestaria

Mediante El Reglamento Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas,(2018) establece en el Art. 98:

“Etapa del ciclo presupuestario que consiste en la elaboración de las proformas que expresan los resultados de la programación presupuestaria, bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilita su fácil manejo, su comprensión y permite la agregación y consolidación.” (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, pág. Cap. III; Sec. II; Art. 98)

Aprobación Presupuestaria

Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, (2018) en este ciclo presupuestario el régimen autónomo descentralizado aprobara el presupuesto según lo especificado en la ley orgánica, que legaliza su vigencia para el ejercicio fiscal que corresponda

así mismo cada entidad y organismo que no forma parte del Presupuesto General del Estado deberá aprobar su presupuesto hasta el último día del año previo al cual se expida. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, pág. 35; Sec. III; Art. 106)

Ejecución Presupuestaria

De acuerdo a al Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, (2018) define en el:

Art.113.- Que la fase del ciclo presupuestario engloba el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima de recursos materiales, humanos y financieros asignados en el presupuesto con el fin de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo (*Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, págs. 36, Cap. III; Sec. IV, Art.113*)

La ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las directrices y políticas emitidas por el ente rector de las finanzas públicas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). Es así que el ejercicio presupuestario inicia el primero de enero y concluye el 31 de cada a año.

Tabla 1

Eficiencia de ingresos ejecutado

Años	Ingresos estimados	Ingresos ejecutado	%
2018	\$ 123,666,214.61	\$ 90.777.006,36	73.40%
2019	\$ 120.150.119,43	\$ 102.458.269,90	85,28%

Nota. Fuente: Cédulas presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta

Tabla 2

Presupuesto de Gasto GAD de Manta

<i>Años</i>	<i>Gasto codificado</i>	<i>Gastos Devengado</i>	<i>% Ejecución en cumplimiento</i>
2018	\$ 132,514,295.11	\$ 105,700,937.50	79.77%
2019	\$ 127,538,357.19	\$ 98,075,532.18	76.90%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta

Seguimiento y Evaluación Presupuestaria

De acuerdo al Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2018 pág. 27), manifiesta que:

Art. 112.- Seguimiento y evaluación presupuestaria. - Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos por la institución que son producto de la ejecución presupuestaria y del cumplimiento de la Planificación. Esta fase permite determinar las posibles causas y desviaciones, así como establecer las medidas correctivas (...) y por evaluación al conjunto de procedimientos que permiten determinar los resultados físicos y financieros obtenidos por las instituciones, sus efectos, relevancia, eficacia, impacto y sostenibilidad” (Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018, pág. Cap. III; Sec. IV; Art.112).

Clausura y Liquidación Presupuestaria

El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año. Los ingresos que se recauden posterior a esa fecha se acreditarán en el presupuesto vigente a la fecha en que se perciba, aun cuando hayan sido considerados en el presupuesto anterior. Después del 1 de diciembre no se puede contraer obligaciones que tenga afectación al presupuesto del ejercicio anterior. (COOTAD, 2010, pág. Art.263)

Granados (2017), en su artículo Planificación y Presupuesto como herramientas de política pública, manifiestan que, las tareas de planificación, presupuesto, evaluación y seguimiento han cobrado un nuevo estándar de importancia, pues han dejado de ser labores consideradas como administrativas, internas de los gobiernos, para desarrollarse en actividades estratégicas, con un alto interés para el bienestar de los ciudadanos; lo que reflejan la pertinencia y eficiencia de las Políticas Públicas que inciden de manera directa en el bienestar socioeconómico de la población.

FUNDAMENTO TEÓRICO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual, según Pérez (2013), expresa que el POA, es una herramienta de suma importancia la cual tiene como finalidad obtener un esquema estructurado de actividades

alineadas a la normativa vigente, y reflejando su resultado de aplicación sobre la ejecución del ejercicio fiscal de la institución. Al inicio de cada ejercicio fiscal, las instituciones del estado, conjuntamente con sus equipos de trabajo sabrá cómo actuar ya que el Plan Operativo Anual se elabora y se aprueba en el ejercicio anterior.

“El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...)” (Sinergia, 2017).

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de uso obligatorio en las instituciones gubernamentales para solicitar fondos públicos. El Ministerio de Finanzas en su Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuesto lo define como:

Un documento elaborado por cada institución ejecutora en el que constan las previsiones de actividades, metas e indicadores de gestión, necesaria para el cumplimiento de los Planes de desarrollo, acorde con las directrices de la entidad de planificación nacional y los requerimientos presupuestarios de un periodo fiscal en el contexto de una programación cuatrianual (MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR, 2010, págs. 10, CODIGO: SA-CRHDI-03-2010).

Características

Para Matar, (2017) entre los principales elementos del Plan Operativo Anual y la Proforma Presupuestaria, corresponden a una naturaleza económica, la mismas que para su ejecución deben seguir una serie de lineamientos y técnicas a través de las cuales se planifica, controla, ejecuta y se evalúa los ingresos y gastos de las instituciones; con la visión de que las Finanzas Públicas sean orientadas a satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general (Máttar & Cuervo, 2017, pág. 116).

Alcalá (2017), nos dice en términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto se traduce en: Dirigir “el cambio anual” hacia la Visión que tiene el equipo directivo, comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la Estrategia, asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor, implicar y

coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos, reducir la improvisación y prevenir riesgos, medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización, optimizar los resultados con recursos limitados. (p. 1).

La Formulación y Elaboración del POA

El Plan Operativo Anual (POA) se lo debe desarrollar acorde con el instructivo metodológico presentado por SENPLADES y a las Directrices Presupuestarias definidas por el Ministerio de Finanzas. Es importante indicar que el POA debe estar respaldado por los objetivos, metas, e indicadores gubernamentales, establecidos en el Plan Plurianual de Gobierno. Debe estar apegado a las disposiciones legales y al presupuesto asignado a la entidad. (SENPLADES, 2009, pág. 4:II c.).

Para el Plan Operativo Anual, el Sistema Nacional de Finanzas Públicas en sus Normas Técnicas de Presupuesto, explica que se verificará que la agregación de los montos asignados a las unidades ejecutoras dependientes para los diferentes programas no exceda el techo presupuestario señalado por el MEF”. (...) en caso de exceder el techo asignado, reformulará las metas del plan operativo y ajustará la asignación de recursos hasta igualar al techo presupuestario (Normas Técnicas de Presupuesto, 2018, pág. 19).

Importancia del Plan Operativo Anual

Es importante que existe coherencia y vinculación directa entre el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico, y su especificación sirva para concretar los objetivos propuestos en el periodo fiscal. Por lo tanto, es importante disponer de un POA para cada objetivo así encontrar posibles errores o desviaciones en el plan y el motivo de su origen.

La importancia del POA se describe así:

- Permite el seguimiento de las actividades y las personas involucradas en el plan de negocios de la empresa.
- Visibiliza los desvíos de producción y permite solucionarlos a tiempo.
- Facilita la interacción de todos los niveles de la empresa, a través de un documento escrito disponible para todo el mundo.

Describe en detalle las tareas y responsabilidades de los distintos sectores de la empresa, lo que constituye una herramienta inmejorable para medir el desempeño de los trabajadores, ya que todo el mundo sabe lo que se espera de él (Enciclopedia Económica , 2020).

Los Objetivos del POA

En este ámbito, los GADs, mediante la gestión administrativa y financiera son los encargados de promover la eficiencia, eficacia y calidad, optimizando los recursos, constituyéndose el presupuesto local en una herramienta dinamizadora para el cumplimiento de objetivos y metas definidos en el Plan Operativo Anual (POA) (Pilay Toala, 2015, pág. 70).

Se conoce como plan de acción el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Es una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular (Pérez Porto & Gardey, 2013)

Políticas Para La Elaboración Del Plan Operativo

El plan operativo anual no es otra cosa que la separación entre este y el plan plurianual, cuyo propósito es orientar la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos institucionales. La Planificación Operativa Institucional estará alineada al objetivo No, 5 “garantizar la soberanía nacional, la paz y auspiciar la integración latinoamericana” del plan nacional del buen vivir. (Constitución de la República del Ecuador [Const.], 2008, pág. 135; art 276;títuloVI)

Los gobiernos autónomos descentralizado con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico, debe elaborar el plan operativo anual, para dar cumplimiento a las directrices presupuestarias emitidas por el ministerio de finanzas, con las cuales se indica la metodología y el enfoque del presupuesto orientado a resultados, de tal forma que se utilizara la herramienta Financiera para el sector público siendo este el sistema de Gestión Financiera e-SIGEF

Evaluación del POA

Evaluación institucional: Comprende el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria financiera al nivel del presupuesto de la institución y de los programas que lo conforman, sustentada en los estados de ejecución presupuestaria; y, el análisis del grado de cumplimiento de las metas de producción y de resultados contenidas en los programas presupuestarios, en combinación con los recursos utilizados, en términos de los conceptos de eficiencia y eficacia que se expresan en el presupuesto mediante indicadores de resultados (MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO, 2010, págs. 8:CODIGO: SA-CRHDI-03-2010)

La evaluación es un proceso integral y objetivo que verifica la eficacia, eficiencia y efectividad del PEDI y POA; a la luz de sus objetivos, en cada una de las dimensiones de ejecución y obtención de resultados, debiendo tomar en cuenta los avances en el cumplimiento de los compromisos establecidos, en relación con los acuerdos, planes locales, nacionales y referentes internacionales. La evaluación, tanto del PEDI como del POA, es la fase de comparación de las metas ejecutadas con los objetivos y metas programadas. En este sentido, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información oportuna acerca del grado de cumplimiento de las metas planteadas, los atrasos o paralizaciones en el cumplimiento de las mismas y sus causas, así como los principales problemas y dificultades que requieren atención. Los productos de este proceso son las EVALUACIONES, las mismas que se deben elaborar y presentar semestralmente y de forma anual junto con su informe (UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2015, pág. 5)

METODOLOGIA

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, que permite ejecutar investigación sin mediciones numéricas, realizando entrevistas, descripciones desde el punto de vista de los investigadores y según Sparkes y Smith (2014) y Savin Badén y Major (2013) El enfoque cualitativo también se conoce como investigación naturalista, “*fenomenológica, interpretativa*

o etnográfica, y es una especie de paraguas en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (Savin Baden & Major, 2013)

Desde el nivel descriptivo para Hernández *et al.* (2010) El diseño viene a ser el “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 162) lo cual permite detallar las causas de la problemática existe, integración de información de las variables que se está investigando y toma de decisiones al realizar la planificación y seguimiento del Plan estratégico en los gobiernos autónomos. Esta metodología es más flexible, no implica un manejo estadístico riguroso, y está más orientado al análisis del proceso que a la obtención de resultados.

Dentro de la investigación científica se aplican los métodos de razonamiento lógico, en esta investigación los métodos utilizados fueron inductivo, deductivo, analítico y sintético, en el razonamiento deductivo primero deben conocerse las premisas para que pueda llegarse a una conclusión, mientras que en el inductivo la conclusión se alcanza observando ejemplos y generalizando de ellos a la clase completa.

La modalidad de investigación utilizada fue de tipo documental y de campo donde se pudo realizar visitas al lugar de los hechos y se pudo observar cómo se desarrollan las operaciones del fenómeno objeto de estudio, es decir, el contexto donde se desarrolla la actividad, aunque no se esté analizando un periodo de estudio actual sino un histórico años 2018 y 2019 y Según Ferrer sugiere que: “Este tipo de metodologías se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible” (Ferrer, 2010).

De la misma manera se buscaron definiciones y conceptos que permitieron entender las categorías conceptuales del estudio planteado, en libros de estadísticos y autores es así que la investigación bibliográfica que según Zurita (2015) es “adquirir conocimiento acerca de temas relacionados con el problema de investigación por lo cual se realiza información recopilada a través de documentos bibliográficos, como es libros, apoyo de folletos de estudio, informes técnicos, internet, otros” (Zurita, 2015). Por lo expuesto, se tomará en cuenta las investigaciones

previas, de esta manera identificar al problema que conlleva a la actual situación, la construcción del marco teórico tanto de la variable independiente la integración de la información como de la variable dependiente la toma de decisiones.

La población de estudio en este caso en particular se redujo al/los funcionario/s que participan de la planificación del presupuesto institucional y que pone la firma de responsabilidad, quedando reducida a la figura del Director Financiero y Jefe de Presupuesto, lo que obligó a realizar un muestreo no probabilístico de tipo intencional por conveniencia, es decir, donde el investigador es quien escoge la muestra a ser estudiada, en este caso al Jefe de Presupuesto; también denominado muestreo de juicio, y dentro de esta modalidad tenemos el muestreo por conveniencia que, Wigodski se refiere a la muestra como: “Un subconjunto representativo de la población” (Wigodski, 2010, pág. 74).

Con los resultados obtenidos del análisis de la documental y bibliográfico, se pudo establecer las condiciones operativas permitidas por principios teóricos y las normas aplicable, y esta se contrastaron con los resultados de la ejecución presupuestaria de los años 2018 - 2019, en función de lo planificado y ejecutado, así como también de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos de la institución, y estos resultados se contrastaron con expresado en la entrevista aplicada a los funcionarios municipales, expertos en la temática objeto de estudio.

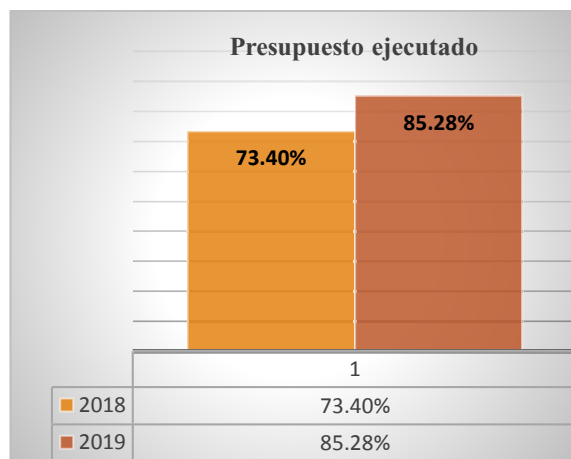
RESULTADOS

En base a los datos obtenidos de la cédula presupuestaria de ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Manta, en el ejercicio fiscal 2018 y 2019, para brindar un mejor entendiendo de dichos rubros financieros

El análisis de la ejecución presupuestaria en el GAD de Manta permitió conocer el nivel de eficacia de la gestión administrativa financiera a través de la buenas planificación, métodos, técnicas e instrumentos de gestión cuya finalidad es verificar si se han ejecutados los recursos de manera eficiente y así cumplir con los con los objetivos y metas propuestas, en el

año 2019 el ingresos estimado fue de \$ 120.150.119,43 y el ingreso ejecutado de \$ 102.458.269,90 cumpliendo en un 85.28% en la ejecución del presupuesto y en el año 2018 el ingreso estimado fue de \$ 123.666.241,61 % y el ingreso ejecutado de \$ 90.777.006.36 con lo cual se obtuvo un 73.40% con una diferencia del 11.88%. Se procedió a resumir los resultados en gráficos estadísticos, que a continuación, se detallan:

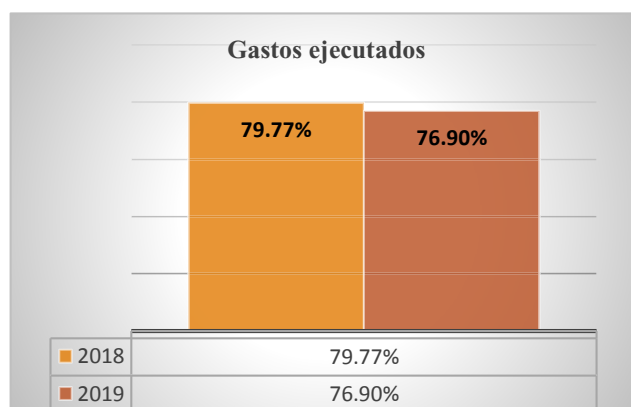
Grafico 1



Nota, Fuente: Cedulas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta

De la misma manera se evalúa en el grafico 2 la eficiencia de los gastos ejecutados de los gastos codificados lo cual determina la eficiencia de los objetivos planteados en el GAD de Manta en el año 2018 fue de \$ 132.514.295,11 y \$ 105.700.937,50 cumpliendo en un 79,77 % mayor que en el 2019 el cual fue de 76.90 % con \$127.538.357,19 de gastos codificados y \$ 98.075.532,18 de gastos ejecutados.

Grafico 2



Nota. Fuente: Cédulas Presupuestarias del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta

En referencia a la eficiencia de los gastos demuestra medir el presupuesto de gastos con el presupuesto inicialmente cuyo objetivo es verificar si se han ejecutados las obras, servicios municipales como como se establece en el del POA como lo demuestra la tabla 3 en el GAD de Manta en el a año 2018 de acorde a los gastos estimados y devengados verificados en las cédulas presupuestarias se cumplió con equivalente al 87,97 % mayor al 2019 con 81,63 %, de cumplimiento en la ejecución del POA.

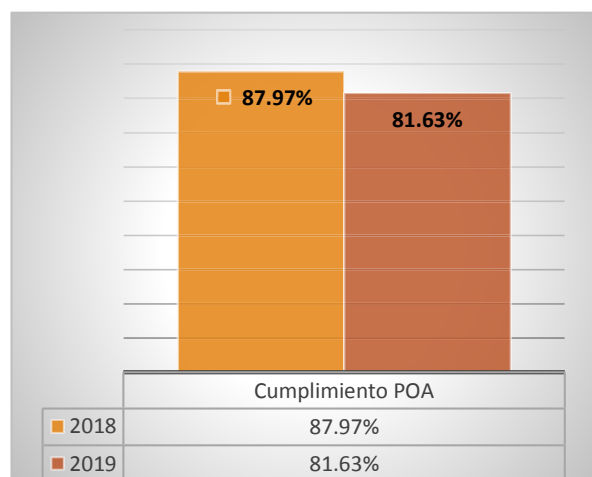
Tabla 3

Eficacia de gastos en cumplimiento al POA

Años	Gastos estimados	Gastos devengados	Eficiencia de gastos
2018	\$ 120.150.119,43	\$ 105.700.937,50	87,97%
2019	\$ 120.150.119,43	\$ 98.075.532,18	81,63%

Nota. Fuente: Cédula presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta

Grafico 3



Nota. Fuente: Cédula Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas aplicadas al experto del departamento financiero, asistente del director del departamento financiero y el analista del

departamento de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta, con el objetivo de describir la ejecución presupuestaria y los factores que inciden en su ejecución.

Se han planteado preguntas abiertas que permitan obtener información clave y relevante para cumplir con el objetivo planteado, en cuanto a la primera pregunta formulada consistió en consultar los motivos por los cuáles no se ejecuta en su totalidad el presupuesto, a continuación, los resultados:

La experta del Departamento Financiera, Ing. Comercial manifestó que el presupuesto no se ejecuta en su totalidad por la falta de recaudación de tasas e impuestos, y también porque el Ministerio de Finanzas no realiza la transferencia de fondos en su totalidad, en tanto que la Analista Financiera Ing. en contabilidad indicó que el presupuesto no se ejecuta en su totalidad debido a que en la planificación surgen ciertas modificaciones en la estructurada.

En lo que respecta a la siguiente pregunta de la entrevista se consultan los motivos por los cuales se realizan cambios en la ejecución presupuestaria, la respuesta de la experta fue que los cambios se deben a que para ejecutar el presupuesto se depende del flujo de efectivo y también surgen de la atención a necesidades primordiales, en tanto que la Analista Financiera manifestó que los cambios en la ejecución presupuestaria son causados por cambios en la planificación.

Prosiguiendo con la entrevista, se preguntó cuáles eran las fortalezas en la ejecución presupuestaria, la experta indicó que la fortaleza se da cuando el presupuesto es flexible en la ejecución presupuestaria y cuando el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Manta cumple con la ejecución del presupuesto de acuerdo a los ingresos y a la planificación, en tanto que la Analista Financiera contestó que la fortaleza de la ejecución presupuestaria es cuando se cumple con las necesidades de los ciudadanos.

Continuando con el tema de la entrevista la experta y la analista del Departamento Financiero. La pregunta fue ¿En qué afecta el cambio de partidas presupuestarias?, la experta respondió que al realizar cambios de partidas presupuestarias la dirección de planificación tiene

que realizar reformas presupuestarias en el POA, además realizar informes por transparencia en la reprogramación presupuestaria y realizar reformas por aumento, disminución de techo presupuestario, para lo cual se elabora un informe se envía al Sr. Alcalde y el convoca a una reunión de consejo para la aprobación; adicionalmente aclaró que las partidas del gasto de inversión no pueden ser modificadas para gastos corrientes, esto conlleva a la ejecución tardía de lo ya programado.

En tanto que la analista del Departamento Financiero manifestó que el cambio de las partidas presupuestarias afecta en el proceso de la aprobación, ejecución y en la planificación. En la entrevista realizada al Analista del Departamento de Planificación Ing. en administración fue ¿cuál es la finalidad de realizar el POA? de la cual supo contestar que la finalidad es fiscalizar la gestión que realiza cada dirección, ejecutando y devengando el presupuesto asignado en el periodo fiscal.

Finalmente, de manera exclusiva, se le preguntó al Experto del Departamento de Planificación Ing. Comercial ¿Por qué motivos se modifica el POA? el experto indicó que las modificaciones se realizan debido a transferencias y reprogramaciones, en específico, entre partidas de un mismo proyecto, de una misma dependencia y no podrán tener en gestión más de una modificación a la vez, sino hasta que la última modificación solicitada haya sido autorizada y transferida como el proyecto original

DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados acepto las alternativas generales que establece que los mecanismos necesarios que favorecen a la administración de los recursos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados se enfatizan en la organización, administración y ejecución presupuestaria.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Díaz, Parra y López (2012), el presupuesto constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de él se establecen metas alcanzables que ponen de manifiesto, el liderazgo de los directivos y el

compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en procura de un objetivo común.

En lo que respecta al cumplimiento de la ejecución presupuestaria el GAD de Manta si cumplen con los principios presupuestarios y lineamientos técnicos que son factores relacionados en las variables.

Es así que Según las Normas Técnicas del Presupuesto indica que las entidades del sector público deben tener en cuenta los principios presupuestarios al momento de realizar sus presupuestos. (Normas Técnicas de Presupuesto, 2018, pág. 9).

En los resultados de la investigación realizada se pudo apreciar que se han ejecutado los recursos de manera eficiente cumpliendo con los objetivos y metas propuestas en el GAD de Manta,

Estos resultados guardan relación con lo que manifiesta Alcalá (2017) “que es dirigir el cambio anual hacia una visión” por consiguiente dentro de la planificación se aplica el presupuesto como herramienta para decidir cómo generar y destinar los recursos para obtener eficacia y eficiencia en la asignación presupuestaria en el sector público.

En lo que respecta a los controles de la planificación y evaluación facilito el nivel de cumplimiento de los objetivos mediante la aplicación de los indicadores de eficiencia de los gastos en cumplimiento al Plan Operativo Anual.

Estos resultados se relacionan con lo expuesto en el Órgano de Planificación y Finanzas Públicas (2018) manifestar que evaluación es el conjunto de procedimientos que permite determinar los resultados físicos y financieros obtenidos por las instituciones, sus efectos, relevancia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Al hacer un estudio comparativo con el Gobierno Autónomo de Portoviejo de acuerdo lo que se refleja en las cédulas presupuestarias de los años 2018 y 2019 demuestra que no

cuentan con una planificación de acorde a las necesidades ni al presupuesto, ejecute más presupuesto a pesar que los ingresos estimados son menores,

Años	Ingresos estimados	Ingreso ejecutado	Presupuesto ejecutado
2018	\$ 58,261,177.79	\$ 86,574,962.66	1.49%
2019	\$ 58,267,117.79	\$ 74,402,941.86	1.28%

Así también de acuerdo a lo investigado los gastos estimados son menores al gasto codificado y se planifica de acuerdo a los gastos codificados asumiendo el aumento de presupuesto por la reforma presupuestaria que se asigne y aumente el presupuesto, alcanzando una ejecución presupuestaria del 72.79 % y en el año 2018 a pesar de que el gasto codificado fue mayor en este periodo.

Años	Gastos estimados	Reforma Presupuestaria	Gastos codificado	Gastos devengado	Gastos ejecutado
2018	\$ 58,267,177.79	\$ 50,952,010.40	\$ 109,219,188.19	\$ 79,497,187.04	72.79%
2019	\$ 58,267,177.79	\$56,825,612.03	\$ 115,092,789.82	\$ 68,337,498.04	59.38%

De la misma manera al verificar el cumplimiento del POA de acuerdo a las cédulas presupuestaria de gastos demuestra que se planifican no con el presupuesto asignado sino con el presupuesto codificado dando como resultado de cumplimiento en la ejecución de los gastos en un 85.26 % en el 2019 con diferencia del 11.97 % mayor al 2018

Años	Gastos estimados	Gastos devengado	Cumplimiento POA
2018	\$ 58,267,177.79	\$ 79,497,187.04	73.29%
2019	\$ 58,267,177.81	\$ 68,337,498.04	85.26%

Estos resultados no encuentran relación como lo estipulado en el Reglamento del Código de Planificación y Finanzas Públicas (2018) “Art. 97.- La primera fase del ciclo presupuestario en base en los objetivos determinados por la planificación y las disponibilidades presupuestarias, coherentes con el escenario fiscal esperado, se definen los programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad y los plazos para su ejecución.

CONCLUSIÓN

En función a los objetivos planteados y los análisis realizados en esta investigación se puede establecer las siguientes conclusiones.

- La aplicación de una buena ejecución presupuestaria, de los planes operativos anuales se diferencian al momento de ejecutarse al no cumplir con los principios presupuestarios y lineamientos técnicos que son factores relacionados en las variables al momento de la ejecución presupuestaria.
- La eficiencia del POA depende de la calidad de la planificación, de la coordinación con los distintos departamentos para simplificar las modificaciones de los objetivos, metas institucionales que se presenten cada año.
- Cabe mencionar que al no cumplir con las fases del ciclo presupuestario da lugar a que los resultados finales de la ejecución presupuestaria no estén acorde a lo planificado en el plan operativo anual y en los procesos de contratación y no se desarrollen las acciones asignadas en el presupuesto con calidad y oportunidad en el tiempo estipulado.
- La falta de comunicación y coordinación entre los directores, y personal de las diferentes áreas en los Gobiernos Autónomos Descentralizados influye al momento de tomar las decisiones al no contar con herramientas, metodología de control, que permitan obtener eficiencia y eficacia como resultado de lo planificado y ejecutado en el presupuesto institucional.
- Concluyo haciendo énfasis a Granda Aguilar (2017) “quien manifiesta que la buena administración promueve de la eficiencia en la redistribución de los ingresos que incida positivamente en las políticas públicas mediante la redistribución equitativa de los ingresos para establecer de esta manera mejorar en los recursos del Estado” y lograr el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

RECOMENDACIÓN

Luego de analizar el cumplimiento del Plan Operativo Anual y la incidencia en la ejecución presupuestaria en el GAD de Manta y concluir con la investigación se recomienda que:

- Diseñen un modelo de gestión administrativa financiera y logren un presupuesto efectivo para el cumplimiento de los planes operativos anuales y los procesos de contratación pública en el Gobierno Autónomos Descentralizados de Manta.
- Realicen controles mensuales de la planificación y evaluación con el fin de tener mediciones sobre la eficiencia y eficacia del cumplimiento del presupuesto, permitiendo brindar informaciones que conduzcan al logro de los objetivos institucionales.
- Comparen los resultados del análisis del presupuesto del GAD de Manta con otros GAD lo que le permitirá analizar aquellos indicadores en los que se dificulta el mayormente el cumplimiento.
- Revisen los análisis e informe de los diferentes grupos de gastos que no están ejecutados pero están en la planificación, para así tomar decisiones y solicitar si es posibles realizar reformas presupuestarias para el cumplimiento del mismo.
- Mejoren los niveles de comunicación entre los directores y el personal de los distintos departamentos con el objetivo de promover sistemas eficientes al momento de elaborar la planificación.
- Es necesario realizar un seguimiento a los objetivos planteados a través de indicadores para determinar al final del ejercicio económico las variaciones más significativas, para lo cual se necesita solicitar el informe a cada área encargada.

- Así mismo es necesario tener presente que los procedimientos establecidos en la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto y del Plan Operativo Anual, deben ser por escritos y debidamente controlados, para un correcto cumplimiento.
- Se sugiere aplicar los indicadores presupuestarios que faciliten la relación con el nivel de cumplimiento de los objetivos y permitan cuantificar los cambios y el seguimiento de los planes, programas y proyectos.

LIMITACIONES

Los presupuesto deben ser participativo con la finalidad de considerar las necesidades poblacionales por lo que es necesario que los Gobiernos Autónomos Descentralizados apliquen las fases del proceso administrativo para determinar si se está cumpliendo con lo planificado.

Esta limitación fue utilizada como modelo de comparación desarrollada por, Araujo (2012) considera que: “Los objetivos del presupuesto se encuentran ligados al cumplimiento del proceso administrativo; es decir comprende la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control” (págs. 15-18)

Bibliografía

- Alcalá Pérez, V. (2017). Catedra de Calidad, Ayuntamiento de Tudela .
- Álvarez, J. C. (2015). Formulacion de Presupuesto. 13.
- Araujo, D. (2012). Presupuesto empresariales eje de laplanificacion financiera .
<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/presupuesto.pdf>.
- Armas, A. (2016). *Presupuesto Instituciones General del Estado* . CEPAL.
- Barona, J. (2013). *Agencia Pública* . Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica (ANDES).
- Benítez, A. (2016). *Turismo de aventura en la cascada JUN-JUN y su aporte al desarrollo turistico del cantón Cevallos provincia de Tungurahua*. Ambato, Ecuador : Universidad Técnica de Ambato.
- Botero Tobón, R. D. (2013). *Dirección estratégica, el nuevo enfoque hacia la competitividad* . Obtenido de Universidad EIA : <https://www.eia.edu.co/direccion-estrategica-el-nuevo-enfoque-hacia-la-competitividad/>
- Código Orgánico de Planificación y FinanzasPublicas. (2018). *Registro Oficial suplemento253 de 24 de julio*.
- CONEVAL. (2013). *Manual para el Diseno y la Construccin de Indicadores*. Mexico.
- Constitución de la República del Ecuador [Const.]. (2008). *Artículo 12 [TituloVI]*. Asamblea Constituyente.
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008*.
- COOTAD. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*.
- Díaz, M. P. (2012). *Presupuesto.Enfoque para la planeacion Financiera*.
- El Consorcio para la Reforma del Estado . (s.f.). Planificación, control y evaluación de la acción del Estado . En *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Modernización y Reforma* (págs. 527-765).
- Enciclopedia Económica . (2020). *Plan Operativo*. Obtenido de Enciclopedia Económica : <https://enciclopediaeconomica.com/plan-operativo/>
- Ferrer, J. (2010). *La metodología y plantiamiento del problema*. Obtenido de Metodología: <http://metodologia02.blogspot.com>
- Finanzas, M. d. (Abril de 2018). *Normas Tecnicas del Sistema de Finazas Publicas*. Obtenido de <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>

- González Rodríguez, C. E. (2012). La eficiencia en la gestión municipal y la desigualdad espacial del desarrollo. 13-25.
- Gonzalez, G., Ballesteros, M., Gutierrez, J. C., & Barabosa, C. (01 de Septiembre de 2014). *Plan Operativo (POA)*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/VEGAJOSEIVAN/9-poa#:~:text=Por%20ultimo%20cabe%20mencionar%20que,plena%20consciencia%20%E F%83%BC%20Ser%20oportunos%3A>
- Granados, E. (2017). *Planificación y presupuesto como herramientas de política pública. Un mejor Estado para Chile: Planificación, control y evaluación de la acción del Estado* .
- Guía OSC. (4 de Enero de 2018). *¿Cómo se crea un plan operativo anual para una organización sin fines de lucro?* Obtenido de Guía OSC: <https://guiaosc.org/como-crear-plan-operativo-anual-para-organizacion-social/>
- Hernández Orozco, C. (2011). *Planificación y Programación* . EUNED Editorial Universidad Estatal a Distancia .
- Jimenez, F. (2012). *La importancia del proceso de planificación y el presupuesto en las instituciones gubernamentales*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n2/e2.html>
- Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal. (2002-72). *Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal*.
- Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuestos . (2010). *Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuestos* .
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO. (2010). *MINISTERIO DE FINANZAS*.
- Mattar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe* . Santiago: CEPAL.
- Máttar, J., & Cuervo, L. M. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Enfoques, experiencias y perspectivas*. Santiago de Chile : CEPAL .
- MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. (2010). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL*.
- Mora Solórzano, M. (21 de Agosto de 2012). *Capitalismo de estado*. Obtenido de Reforma política : <http://medardomora-reformapolitica.blogspot.com/2012/08/capitalismo-de-estado.html>
- Normas Técnicas de Presupuesto. (2018). *Subsecretaría de presupuesto*. CODIFICACIÓN AL 5 DE ABRIL DE 2018.
- Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas. (2018). *Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas*.

- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definición del Plan Operativo*. Obtenido de Definición : <https://definicion.de/plan-operativo/>
- Pilay Toala, F. S. (2015). Presupuesto Participativo para una Efectiva Participación Ciudadana . *ECA Sinergia*, 69-76.
- Planificación y Programación. (2011). <https://revistas.uta.edu.ec/>, 183.
- Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2018). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*.
- Reglamento ley responsabilidad estabilización transparencia fiscal. (2005). *Reglamento ley responsabilidad estabilización transparencia fiscal*. Decreto Ejecutivo 611.
- Revista de Educación, Año 12, Número Extraordinario, 2006. (s.f.). Redalyc.El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo.
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera* . Red Tercer Milenio .
- Savin Baden, M., & Major, C. (2013). Qualitative research: The essential guide to theory and practice .
- SENPLADES. (2009). *Instructivo POA*.
- Sinergia. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Sinergia: https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- Sordo, A. I. (27 de Enero de 2021). *Plan Operativo Anual: 5 puntos básicos para crear tu POA*. Obtenido de Marketing: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual#:~:text=La%20estructura%20de%20un%20plan,más%20rápido%20temas%20o%20datos>.
- Tarrach i Colls, A. (2012). El presupuesto orientado a resultados. Principales componentes y aspectos clave . *Nota d' economía* , 11-32.
- UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA. (2015). *Instructivo actualizado para la Evaluación de Planes: POA y PEDI*.
- Urzua. (2004). *Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública*. Managua.
- Wigodski, A. (2010). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*.
- Zurita, K. (2015). *La Administración de Marketing Estratégico para la Maximización del servicio en la Mécanica Automotriz Sánchez de la Ciudad de Ambato*.