Maestría en Administración Pública
Artículo de investigación aplicada

Cumplimiento del Plan Operativo Anual y su incidencia en la gestión por resultados. Caso, Gobierno Municipal del Cantón Naranjal

Mario Manuel MORAN RAMIREZ

Ingeniería Civil. E-mail mario.moran@uees.edu.ec

Palabras clave

Gobierno, Municipio, Gestión por Resultados

Clasificación JEL
H11

Resumen: El objetivo del estudio es analizar los elementos que conforman el Plan Operativo Anual del cantón de Naranjal con la finalidad de determinar su incidencia en la efectividad de la gestión por resultados. El enfoque teórico de la investigación se fundamenta desde la perspectiva de la gobernanza estatal para lo cual se analizan los postulados de la administración pública y el uso de los fondos públicos en la inversión estatal, así como la calidad y eficacia de la gestión por resultados. El enfoque metodológico de la investigación es mixto ya que se utilizan estudios cualitativos y cuantitativos. Entre los hallazgos se encontró que la gestión administrativa diseña los planes institucionales de acuerdo con los objetivos y a la inversión presupuestaria asignada para los diferentes años fiscales, además, se observó que, de 145 proyectos previstos en la planificación del 2021, se ejecutaron 122 programas. Lo que permite concluir que dentro de las estrategias de la administración local el considerar un diseño del POA como Gestión por Resultados determina la consecución de logros con mayor eficacia.

Key words

Government, Municipality, Management for Results

JEL Classification
H11

Abstract: The objective of the study is to analyze the elements that make up the Annual Operative Plan of the canton of Naranjal in order to determine its impact on the effectiveness of management by results. The theoretical approach of the research is based on the perspective of state governance, for which the postulates of public administration and the use of public funds in state investment are analyzed, as well as the quality and effectiveness of management for results. The methodological approach of the research is mixed since qualitative and quantitative studies are used. Among the findings, it was found that the administrative management designs the institutional plans according to the objectives and the budgetary investment assigned for the different fiscal years, in addition, it was observed that, of 145 projects planned in the 2021 planning, 122 programs were executed. Which allows us to conclude that within the strategies of the local administration, considering a design of the POA as Management for Results determines the achievement of achievements more effectively.

Introducción

Un gran número de estudios han abordado el entorno de la planificación y políticas públicas encaminadas al desarrollo de proyectos en contextos institucionales locales, en especial en economías en vías de desarrollo (Vélez y Chamba, 2017). En virtud de este escenario, se ha evidenciado un incremento de necesidades civiles por la demanda de bienes públicos de calidad y con ello se ha establecido una exigente redefinición de un modelo estatal que cumpla con solucionar las crisis emergentes que algunas localidades municipales advierten para el bienestar social y para optimizar la gestión del aparato estatal (Salinas et al., 2021).

Desde este concepto, se ha debido transformar el concepto de soluciones a problemas públicos por el de aplicar una reforma administrativa que impulse la dimensión de gestión por resultados. En esta dinámica, se fomenta un nuevo enfoque de la presupuestación, que una vez asignada a las entidades locales, estas puedan ejecutar, realizar estudios de factibilidad y viabilidad de proyectos, con el fin de controlar los insumos y hacerlos producir obteniendo resultados en beneficio de la sociedad (García y García, 2017).

Ante estas perspectivas, Padilla (2018) afirma que, en los Gobiernos Municipales, se debe contar con procesos administrativos que coadyuven en la adquisición de resultados de manera eficiente, sin soslayar las regulaciones estatales, dentro de una infraestructura con valor público. Además de estos aspectos, es menester considerar un modelo gerencial menos burocrático y en donde la contundencia de la participación de los usuarios sea proactiva y eficaz, de tal manera que los usuarios sean satisfechos por una administración centrada en cumplir con los programas de su gobierno y por el seguimiento de planificaciones establecidas desde el inicio de cada año fiscal (Mendoza y Moreira, 2021).

En relación con la gestión pública se sugiere proceder con estrategias en su planificación operativa anual basadas en un enfoque de la Gestión por Resultados (GpR). Esto va a traer como beneficio la operatividad y competitividad de la cultura organizacional convirtiéndose, lo que ayuda a reducir recursos, tiempo y riesgos. En este mismo enfoque se espera que esta misma estructura marque la diferencia entre la subsistencia o el anquilosamiento dentro de un marco de cambios tecnológicos, crisis de salud, revolución social y perturbación económica. La cultura de la organización puede llevar al éxito o la debacle empresarial (Baque 2020).

Ahora bien, en gobiernos democráticos, la gestión por resultados se concibió como un mejoramiento para la gestión administrativa, de tal manera que cada localidad obtenga la responsabilidad de administrar sus propios recursos. Dentro de estos procesos de aplicación de estrategias, se insta a la evaluación de los resultados de las acciones de las instituciones sectoriales con el proceso de la programación presupuestaria. Todo esto implica priorizar las áreas que tengan menores ingresos, lo que conlleva a profundizar los objetivos planteados en los proyectos de cada unidad o dirección departamental para lograr la equidad entre los sectores más vulnerables de la comunidad (Camacho, 2021).

En lo que respecta a Ecuador, la idea central se enfoca en una problemática que recae en las entidades públicas, en las cuales se cumple medianamente con los objetivos planteados. Las causas pueden deberse porque la planificación que se presenta en el primer mes del año, están relacionados directamente con anteriores y actuales trámites administrativos en todas las fases preparatoria, precontractuales y contractuales que se realizan con las entidades del Estado para la contratación de bienes y servicios, obras y consultorías.

Bajo este mismo escenario, el Gobierno Descentralizado del Cantón Naranjal, hace uso de su administración siguiendo las políticas públicas orientadas a solucionar y facilitar el crecimiento y mejora de la comunidad. Sin embargo, en el momento de la planificación del Plan Operativo Anual, la aplicación de herramientas estratégicas para su cumplimiento y el acceso a recursos económicos y financieros, no han podido ser gestionados con eficacia porque todavía hay proyectos que no han podido ser ejecutados, posiblemente por una débil estructuración del estudio de factibilidad del programa a ejecutarse y por la aplicación de una

gestión que no sigue una evaluación por resultados. Por ello se formula que el cumplimiento del POA en el GAD del Municipio del Cantón Naranjal incide en la gestión por resultados.

La relevancia del tema se enfoca en que la gestión por resultados es una estrategia que considera los recursos financieros necesarios según el objeto del gasto, para proveer, estructurar, efectuar y supervisar la asignación presupuestal a las distintas diligencias que desarrolla la entidad para desempeñar a cabalidad el programa propuesto. En este mismo rol de importancia se incluye la buena dirección que debe invertir sus estrategias en una administración para lograr resultados eficientes, por lo que el POA constituye una herramienta de planeación, organización y control respecto a los recursos materiales, financieros y humanos con que cuentan los gobiernos descentralizados que tiene alta competencia y autonomía y que, junto con la participación ciudadana hacen posible la realización de metas y proyectos.

El aporte de la presente investigación radica en presentar la forma cómo el gobierno local del Cantón Naranjal hace uso de los recursos públicos, y por ello se hace imprescindible procesar información desde el paradigma cuantitativo y cualitativo en el análisis de las diversas teorías de la gobernanza estatal y del funcionamiento de las municipalidades en la inversión de su presupuesto, esto es, para servir a sus comunidades más vulnerables. Además, se pretende plantear la relación que existe entre la gestión de los gobiernos locales y la gestión del presupuesto por Resultados a través de las perspectivas teóricas del estudio. En ese sentido, el objetivo de la investigación es analizar los elementos que conforman el POA del cantón de Naranjal con la finalidad de determinar su incidencia en la eficacia de la gestión por resultados.

Ante los aspectos abordados, el trabajo de investigación centra su atención en cuatro secciones. La primera parte se enfoca en la descripción de los antecedentes y el problema de la localidad estatal, lo que nos lleva a establecer las causas y consecuencias de la situación del GAD del cantón Naranjal, objeto de estudio y el planteamiento de ciertas interrogantes vinculadas al propósito del tema investigativo. En el segundo apartado se expone la fundamentación teórica de las variables de estudio como la calidad de la administración pública y las competencias del gobierno estatal desde su concepción académica y la inversión de los fondos públicos desde la gobernanza y gestión estratégica de los municipios.

Como tercera instancia se presentan los resultados y su posterior análisis con base a la aplicación del diseño metodológico que busca comprender el comportamiento de una administración que basa su planificación más por objetivos, tiempo y nivel de ejecución de proyectos que por resultados. Todo esto desde un soporte de la aplicación de las políticas públicas lo que llevó a establecer ciertas conclusiones.

Revisión de literatura

Gestión pública y la calidad administrativa.

En el marco de la función del Estado, como agente dinamizador de los recursos, se presenta a continuación, una revisión de la conceptualización de los aspectos que comprende la gestión pública y su relación con la calidad administrativa.

Se entiende gestión pública administrativa como una estrategia de calidad de un gobierno que lidera un actuar democrático frente a las instituciones del Estado. En esta misma perspectiva se consolidan dos interrogantes importantes: la satisfacción del ciudadano y el diseño, ejecución y orientación de su administración. Esta capacidad de gestión se la realiza a través de resultados eficaces a causa de un riguroso control social, ya sea con la participación de sus ciudadanos y el desarrollo de alianzas del aparato público con el privado (Parra et al., 2019).

De acuerdo a Arévalo (2019), la gestión administrativa se define como la conducción racional de actividades en toda organización; planeando, organizando, dirigiendo y controlando todas las actividades. Por tanto, sin ella no habría condiciones para que las organizaciones existan, lo que la hace imprescindible para el éxito.

Además de su carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo, la innovación empresarial tiene un papel preponderante, puesto que se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial (Alexandre et al., 2018; Mendoza, 2017).

Por otro lado, Morveli Salas (2021) expresa que la gestión de calidad, gestión por objetivos, gestión por procesos y la gestión estratégica, son los enfoques más relevantes dentro del proceso de elaboración de la planificación anual de la administración pública. Dentro de estos enfoques se destaca la evaluación de los resultados de la gestión estatal, de tal manera que genere valor público al ciudadano. Sin embargo, no se puede deslindar el hecho de que todos los aspectos abordados van a depender del tipo de política o programa que se implemente, por lo que se puede diligenciar de forma paralela, transversal u horizontal con los demás lineamientos y objetivos establecidos.

Desde el enfoque de Saavedra (2019) la administración pública debe centrarse en la satisfacción ciudadana y considerarlo como un usuario, cuyas necesidades y solicitudes deben ser atendidas eficazmente. En virtud de esto, los procesos de la gestión estatal deben guiarse ante las expectativas de resultados claramente definidos, lo que implica establecer procedimientos, métodos, técnicas, información veraz y con recursos viables y estrategias que agilicen los trámites civiles. Lo que se intenta es que todas estas acciones redunden en beneficio de una cultura organizacional con planificación actualizada (De la Garza et al., 2018).

Ahora bien, dentro de la gestión pública en concordancia con la calidad administrativa, se advierte algunas etapas para lograr el proceso de planificación como la definición de la posición estratégica en que se encuentra el gobierno local, la priorización de los objetivos, la revisión y modificación de los proyectos, supervisión, el análisis del entorno, ejecución y evaluación continuo del plan de acción u operativo (Gutiérrez et al., 2021). En este mismo escenario, se hace eco de los principios de eficacia y eficiencia y rendición de cuentas como referentes en la transformación de una administración pública que ha sido inoperante e irresponsable en el manejo de los recursos estatales (Guevara et al., 2018).

Por otra parte, no se puede dejar de lado un aspecto fundamental en las acciones protagónicas del Estado como lo es la contratación pública, considerada como una herramienta que ejecuta los procesos para satisfacer las necesidades de la población. En ese sentido, la ejecución del Plan Operativo Anual debe asegurar el cumplimiento de las actividades, y conseguir los objetivos institucionales con los recursos presupuestados (Bibiano y Silvestre, 2019).

Desde la perspectiva jurídica, la contratación pública consiste en proceso legal para la adquisición de bienes y servicios de las distintas entidades del sector público (Lavalle, 2017). De esta manera, la actuación de la sociedad civil dentro de sus atribuciones participativas puede incidir en la contratación pública, aunque esto va a depender de la capacidad de los recursos institucionales para solucionar los problemas prioritarios en la agenda institucional (Arévalo, 2019). En definitiva, la gestión y ejecución de la planificación estratégica institucional se distingue por favorecer los programas que están relacionados íntimamente con la visión, misión institucional y objetivos estratégicos establecidos (Valencia, 2022; Vera et al. 2022).

Gestión por resultados.

Dentro de la funcionalidad de la gobernabilidad del Estado se presenta el enfoque de la gestión por resultados para comprender las acciones efectivas que son consideradas para conseguir logros exitosos.

Cuando se trata de encontrar un modelo de gestión organizacional cuyo propósito sea el de mejorar el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, se hace necesario hablar de la Gestión por Resultados (GpR). Entre sus objetivos se hallan la necesidad de contar con la parte estratégica dentro del manejo del ciclo presupuestario y revisar la idoneidad de los programas eficaces y eficientes, de tal manera que se lleve a afecto la evaluación de los planes a través de los indicadores de calidad (Molinaro, 2017). Estas sugerencias se tornan imprescindibles porque las autoridades deben responder por los contenidos de

los proyectos puestos en marcha, porque se hace uso de los fondos públicos y porque la ciudadanía es quien los ha elegido para que puedan administrar los recursos e insumos del aparato estatal. En este aspecto, los productos y los resultados son los elementos de gestión aliados con un presupuesto (Armijo y Espada, 2014; Milanesi, 2018; Moynihan y Wallace, 2005).

En las últimas décadas, la Gestión pública como ciencia se ha propuesto participar bajo un enfoque gerencial que busca lograr propósitos que distinguen aspectos fundamentales como la optimización de recursos públicos eficacia y eficiencia, asegurar que prevalezca la transparencia y el control de los bienes y servicios públicos y que se desarrollen políticas internas para mejorar el actuar de los dirigentes y colaboradores (Gutiérrez et al., 2021).De esta manera, la gestión por resultados también está vinculada con la gestión del presupuesto, con las políticas públicas y con el respeto que debe imperar para que la asignación sea de provecho (Melgar, 2019).

Díaz et al. (2018) deducen que la Gestión por Resultados (GpR) busca magnificar el aparato estatal demostrando que, con los objetivos, propuestas y planificación del trabajo presentados por ellos demuestran resultados positivos de la gestión gubernamental con el apoyo de todos los funcionarios y así cumplir lo prometido a los ciudadanos del país. Y dentro de lo que significa la Gestión para Resultados, se afirma que es un marco conceptual cuyo propósito es de proporcionar una gerencia efectiva y optimizar recursos a las empresas estatales (Montañez et al., 2020).

Ahora bien, la gestión por resultados tiene que ver con la gestión cotidiana del quehacer administrativo relacionada a la estructura operacional; en este vínculo se destacan los sistemas operacionales que engloban procesos bien consolidados para generar confiabilidad en la administración. Las expectativas de estas acciones es que cada meta se encamine al mantenimiento y al mejoramiento de toda la gestión. En este sentido, urge conocer y capacitarse dentro de un sistema operacional, de supervisión y auditoría, de monitoreo y de tratamiento. Esto es necesario porque los seres humanos están en constante búsqueda de un producto o servicio mejor, por ese motivo, los colaboradores administrativos deben cambiar modelos ambiguos para mantener resultados exitosos (Franciskovic, 2013; Torres, 2019).

Lo que promueve la GpR es que sea medido y cuantificado toda acción que realiza el sector público. Por lo que todo el desempeño que ostenta la administración estatal se expresa en una información que haya sido evaluada a través de números e indicadores (Pérez y Tamayo, 2022). Lo que dejaría ver la transparencia de la comunicación de una organización que se encuentra al servicio de una comunidad y bajo el escrutinio de la sociedad civil que espera se le rinda cuentas por las decisiones tomadas. Y a partir de los logros de los resultados, que se alcanzan al final del proceso, se pueda visualizar la relación que existe entre estos últimos y toda la gestión empresarial (Veintimilla et al., 2020).

Bajo este escenario, se presenta la necesidad de decidir de manera crítica una transformación organizacional cuyos elementos de cambio se relacionan con aspectos estratégicos, tácticos y operacionales cuya conjugación es igual a resultados (Vargas y Zavaleta, 2020). En virtud de esto, la GpR intenta seguir un ciclo que se cierra y se vuelve a iniciar para sopesar y medir la información compartida por todos los departamentos o direcciones responsables, a fin de que se tomen decisiones más acertadas. Dentro de esta cultura de información y medición, se necesita las intervenciones con calidad de desempeño con ajustes pertinentes y se rindan cuentas del actuar organizacional en esta esfera gubernamental (Baptiste y Echavarren, 2020; Gómez, 2020; Ramírez, 2018).

Tabla 1.

Acciones de la Gestión por Resultados

Herramientas	*Descripción*	*Unidad responsable*
PDOT y POA	Coordinar el diseño del Plan de desarrollo y ordenamiento Territorial (PDOT) y el POA del GAD municipal, con el objetivo de actualizar los planes operativos de las áreas, en conformidad con las estrategias definidas y las acciones establecidas para el período correspondiente.	Dirección de Planificación
Coordinación conjunta	Involucrar a todos los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjal para la elaboración, supervisión, control y definición del POA. Los ciudadanos son los destinatarios del valor creado por el sector público, sea como individuos o como parte de una colectividad.	Dirección de Planificación
Instrumentos administrativos	Definir los instrumentos que participan en el Plan Operativo, para lograr la ejecución de los procesos administrativos respectivos.	Dirección de Gestión Administrativa
Seguimiento y recomendaciones	Establecer gestiones de riesgos en cada área para que la designación del presupuesto se cumpla y se detalle el informe correspondiente con sus debidas recomendaciones.	Dirección de Gestión Administrativa
Supervisión Control y cumplimiento	La Dirección de Gestión Administrativa en conjunto con la Dirección de Gestión Financiera y Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos deben coordinar acciones para velar porque el presupuesto otorgado a cada área se cumpla.	Direcciones de Gestión Administrativa, Financiera y de Planificación
Evaluación interna	Evaluar de manera trimestral el nivel de ejecución del plan, al mismo tiempo que se reasignan las partidas presupuestarias a los proyectos que ameriten nuevos esfuerzos o estudios de factibilidad para su ejecución.	Todas las áreas
Información y Rendición de cuentas	Información constante en todas las etapas que componen los proyectos (preparatoria, precontractual, contractual), hasta el respectivo cierre del proyecto. Se pretende un equilibrio de lo ejecutado en el año en curso, esto implica acciones que se hayan realizado dentro de un POA o fuera de él. Se informa del cumplimiento de los objetivos, programas, proyectos y actividades previstos.	Todas las áreas
Retroalimentación	Identificar y analizar las mejoras continuas en el proceso de actualización de POA y todo lo que se derive del presupuesto y recursos establecidos para el cumplimiento de los objetivos.	Direcciones de Planificación y Financiera
Evaluación	Evaluación de las relaciones establecidas en el año en curso con la sociedad civil, gobiernos locales, empresa privada y cooperación internacional.	Procuraduría Sindica
Balance presupuestal	Evaluación de la ejecución presupuestaria del año en curso, que debe realizar el encargado de presupuesto, para arrojar un balance sobre ingresos y egresos.	Dirección Financiera
Evaluaciones presupuestales	Evaluación de los ingresos para el año siguiente e identificar los alcances presupuestarios previstos para el cumplimiento del POA.	Direcciones de Planificación y Financiera
Planificación estratégica	Retroalimentar el proceso de seguimiento a los proyectos definidos en el POA, realizado por parte de la Dirección de Gestión Administrativa.	Dirección de Gestión Administrativa

Fuente: elaboración propia con base en Dussauge (2015); Kaufmann & García Moreno (2015); Milanesi, (2018); Guerra y Palomino (2020).: Nunura & Luján (2022).

En la tabla 1 se destacan aspectos para una mejor administración de los gobiernos municipales. La idea es que se realicen autoevaluaciones y evaluaciones de las distintas áreas departamentales de las instituciones y que cada una de ellas justifique las desviaciones de ejecución física, así como el no cumplimiento de sus proyectos. Esto es con el fin de anticipar e implementar acciones que garanticen el logro de los programas planificados. Hay que recordar que las recomendaciones o sugerencias están consideradas dentro de un

Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas), de tal manera que se observen las deficiencias en las obras y evitar importantes pérdidas económicas.

Gobernanza local y Procesos de rendición de cuentas.

Entre uno de los aspectos relevantes del uso pertinente de los fondos públicos es imprescindible exponer un enfoque en la gobernanza y los procesos que deben tomarse en cuenta para rendir cuenta sobre la participación estatal en la inversión del presupuesto.

La gobernanza trae consigo una transformación en estilo de la actuación en las relaciones administrativas, fomentando políticas públicas con la participación de los distintos sectores, público y privado. Una excelente gobernanza va a contemplar una adecuada toma de decisiones en el planteamiento de objetivos y en la realización eficiente de los recursos asignados (Wong, 2015).

En ese sentido, la gobernanza local como ajustar procesos para la rendición de cuentas, denuncias de comportamientos poco éticos son temas de discusión en la agenda pública y constituyen para los gobiernos un reto permanente, no solo en lo que tiene que ver con el diseño de políticas públicas coherentes y aterrizadas a las dinámicas actuales, sino también en la puesta en marcha de modelos e instrumentos de gestión prácticos. Esta dinámica va a permitir operacionalizar efectivamente los propósitos de las políticas y las intenciones gubernamentales (Arboleda, 2020).

Entre los aspectos engarzados a la gobernanza se encuentra la colaboración gobierno-sociedad, en la cual el trabajo mancomunado sirve para solucionar problemáticas que siguen aspectos como la apertura, acceso y receptividad de todos los involucrados en beneficio de la ciudadanía. Para el nuevo paradigma de las acciones democráticas del Estado-sociedad civil, el concepto de gobernanza sigue evolucionando debido a las crisis dictatoriales que se han afrontado en este siglo XXI. Los organismos estatales deben de concentrarse en evolucionar también e irse adaptando a los cambios que este pueda llegar a tener y para lograr esta adaptación, debe apoyarse en las nuevas consignas económicas, en las leyes constitucionales, en las bondades tecnológicas, en la comunicación organizacional y en el servicio a la comunidad (Dussauge, 2015; Kaufmann & García, 2015).

Como uno de los aspectos de las gobernanzas de los cabildos municipales se encuentra la precisión e idoneidad por el uso mesurado y prudente del gasto público, esto incide en la elaboración y definición clara de los procedimientos, instrumentos y responsabilidades del proceso presupuestal. Lo que implica implementar competencias profesionales en la planificación operativa de sus proyectos con perspectivas en lograr resultados. En otras palabras, la gestión debe enfocarse en mejorar la calidad de vida de la población, a través de la adecuación de políticas acordes a las necesidades de la comunidad. Esto es lo que va a agregar un valor público que además de satisfacer necesidades, es un acto de vital apoyo en el momento en que se rinda cuenta del actuar gubernamental (Baque et al., 2020).

Cuando se menciona el concepto de Rendición de cuentas dentro de cualquier organismo estatal o privado, se corre el riesgo de confundirse con el control desmesurado o inflexible por conocer los hechos del comportamiento de las autoridades responsables del cumplimiento de la planificación prevista y se ha ligado a esta el concepto de corrupción. Lejos de esta definición, lo que se intenta es seguir un procedimiento de control interno que proporcione un entendimiento coherente sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, la protección de los recursos, la evaluación de los posibles riesgo y sesgos administrativos, así como la exposición de las decisiones que se implementaron para corregir errores (Alexandre et al., 2020).

En ese sentido, la rendición de cuentas. sistema obligatorio de respuestas ante los hechos acontecidos por los recursos recibidos para su gestión, abre un abanico de oportunidades para que los servidores respondan por sus funciones, atribuciones encaminadas a utilizar los bienes recibidos por las autoridades. Y en este espacio de rendición de cuentas, se debe proveer explicaciones e informaciones periódicas para asistir a la solución y mejorar por omisiones y falencias que se hayan cometido en el transcurso de la ejecución de la

planificación. Además, la rendición de cuentas debe estar regularizada por un ordenamiento jurídico con la finalidad de evitar la corrupción, el abuso de poder y aplicar los códigos deontológicos respectivos (Gutiérrez, 2020).

Plan Operativo Anual de Gobiernos Municipales y su incidencia en la gestión por resultados.

Como parte de la fundamentación teórica del estudio se parte también de las competencias gubernamentales de las administraciones locales para planificar los proyectos que precisan mayor protagonismo a ser ejecutados dentro de una gestión por resultados para concebir una calidad administrativa. A continuación, se desarrolla el pensamiento de varios autores sobre este aspecto.

Un Plan Operativo Anual **(**POA) es un documento diseñado para encaminar la puesta en marcha de las estrategias contempladas dentro del Plan Nacional de Desarrollo, de ahí que los servidores responsables de una entidad gubernamental instauran los lineamientos que desean alcanzar y estructuran los procedimientos que se deben cumplir. A esto se suman otras cualidades como la inclusión de estrategias que se deben cumplir en un año, por lo que su corto plazo insta a que se elaboren programas y proyectos que sean viables, factibles y que supongan al Estado, el manejo de recursos necesarios a través de un cronograma de actividades y acordes con las necesidades más emergentes de la localidad (Almánzar y Flores, 2018).

Bajo este mismo concepto se articulan otras características como la de poseer resultados expresados de manera cuantitativa o cualitativa. Se suma a esto, la prioridad que se debe conceder a los requerimientos que realmente sean en beneficio de la población y que sean rentables. Es decir, debe suponer trabajar con menos recursos y comprobar que el costo-beneficio demuestren un verdadero valor a la empresa estatal o privada (Vidal et al., 2021).

Desde esta perspectiva, hay un verdadero compromiso de las autoridades para diseñar y ejecutar un POA que redunde en una gestión de resultados esperados susceptible de ser retroalimentada y evaluada constantemente. Esto trae como implicaciones la continuidad de un servicio del cabildo hacia la ciudadanía, el estudio de la infraestructura natural, el desempeño de los años anteriores frente a la crisis que se ha tenido que enfrentar, la revisión del diagnóstico institucional, las limitaciones y la participación de todos los sectores sociales para un trabajo en conjunto (Nolazco y Santiago, 2019).

En virtud de esto, la ejecución del POA de manera eficiente permite dirigir sus acciones hacia una GpR en con un enfoque en la calidad del gasto público en un efectivo equilibrio de las regulaciones constitucionales y normas económicas. En consecuencia, pueden incidir de manera significativa en la distribución de los fondos públicos para el fiel cumplimiento de los proyectos para los cuales fueron asignados (Guerra y Palomino, 2020).

Metodología

El enfoque de la investigación y en concordancia con los objetivos, se decidió realizar un estudio descriptivo exploratorio, de enfoque mixto. El enfoque del estudio participa de lo cuantitativo y de corte transversal ya que se obtuvo información de las estadísticas de las cifras de número de proyectos y cantidad de presupuestos invertidos, otorgados por el GAD Municipal del cantón Naranjal, los datos fueron concebidos entre los periodos 2019 a 2021. Por otro lado, se hace uso de lo cualitativo, ya que forma parte de las técnicas básicas de la investigación bibliográfica y documental, esto es, porque el estudio se centra en exponer el análisis del contenido acerca de los conceptos sobre gestión organizacional estatal.

Diseño de la investigación.

El diseño es no experimental y la investigación se encuentra construida sobre las categorías conceptuales de la gobernanza administrativa. El método deductivo es quien guía el desarrollo del presente constructo, ya que

desde la concepción teórica general de la administración organizacional pública se han seguido acciones particulares del actuar de la entidad gubernamental local llevando a conclusiones explícitas, lo que permitió implementar procesos bibliográficos en el acto investigativo (Hernández y Mendoza, 2018).

Siguiendo el diseño de la investigación, el estudio se considera exploratorio (Zafra, 2006) debido a que la temática no ha sido abordada en el Cantón Naranjal. Además, se determina un tipo de estudio transversal retrospectivo (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018) porque los datos estadísticos han sido recopilados en un solo momento, cuyo periodo comprende desde 2019-221.

Por otro lado, el razonamiento empleado en el estudio es de carácter inferencial, puesto que, a través de las muestras determinadas, se pretende comprender el comportamiento de la gestión administrativa (Ramírez y Arbesú, 2019) y los motivos de la falta de cumplimiento de algunos programas previstos en el POA institucional. Desde este análisis se sigue el planteamiento de la teoría conceptual-metodológica del uso de la inversión presupuestaria en proyectos desde la gestión por resultados.

El estudio se lo realizó en el Municipio del Cantón de Naranjal en la cual se tomó como muestra de observación para su posterior análisis, los programas y subprogramas de los POA de la entidad comprendidos en los años 2019, 2020 y 2021, cuyos lineamientos fueron determinados para cumplirse dentro de un año fiscal. Los aspectos que conforman cada POA observado poseen información sobre el tipo de proyecto, cantidad de programas y subprogramas establecidos para cada proyecto, porcentaje de la inversión y la descripción de la unidad o dirección responsable de la ejecución.

Es necesario indicar que la población y la muestra de la presente investigación se consideró censal debido a que se ha seleccionado una muestra de proyectos de los POA solo de tres períodos fiscales, debido a que el estudio es también exploratorio. Además, porque se tiene acceso a la misma. Por ello, se hace uso de una muestra por conveniencia como técnica del muestreo no probabilístico debido a la efectividad de la observación de sus datos; por el tiempo de cumplimiento y por la facilidad y disponibilidad de la información, todo esto considerado de acuerdo al juicio del investigador (Flick, 2015).

Procedimiento para la recolección de los datos.

Las siguientes etapas descritas a continuación, son las que se determinaron en el proceso del desarrollo de este estudio con el fin de alcanzar el objetivo establecido.

a) En la primera etapa se procedió la observación documental, por este motivo, el tipo de investigación fue de campo, ya que el tratamiento de la recopilación de información se realizó a través de la base de datos del GAD Municipal del cantón Naranjal y de las páginas del gobierno local en lo que se refiere a la rendición de cuentas sobre el cumplimiento del POA institucional.

En los documentos se hallaron los programas, subprogramas, unidades responsables en la ejecución de los proyectos y la inversión del fondo público de acuerdo a los resultados del estudio de factibilidad y viabilidad. De acuerdo con los criterios de inclusión que se tomaron en consideración para la recolección de los datos se destacan las investigaciones que versan sobre los ejes del desarrollo de la gestión administrativa, la inversión presupuestaria como elemento dinamizador de las economías de los gobiernos y la Gestión por Resultados GpR, todo esto proveniente de las fuentes secundarias de bases de datos como Scopus, Web of Science, Dialnet y EBSCO.

b) En la segunda etapa se realizó la recopilación de los antecedentes de la investigación, así como de las bases teóricas necesarias para formular, validar y analizar los datos que fueron extraídos. Dentro de esta perspectiva, se utilizaron las técnicas de análisis de contenido e interpretación de resultados.

Resultados

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjal

Marco contextual

La Gestión Presupuestaria y el uso de los Recursos Financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal, Ecuador 2019- 2021, sigue procesos de ejecución de acuerdo a normas y reglamentos relacionados con el presupuesto. Esto se articula para que los presupuestos tengan una mejor elaboración y la acciones centren su importancia en atender las necesidades con responsabilidad institucional. En Ecuador, el Presupuesto por Resultados se implementa a través de cuatro instrumentos referidos en la figura 1.

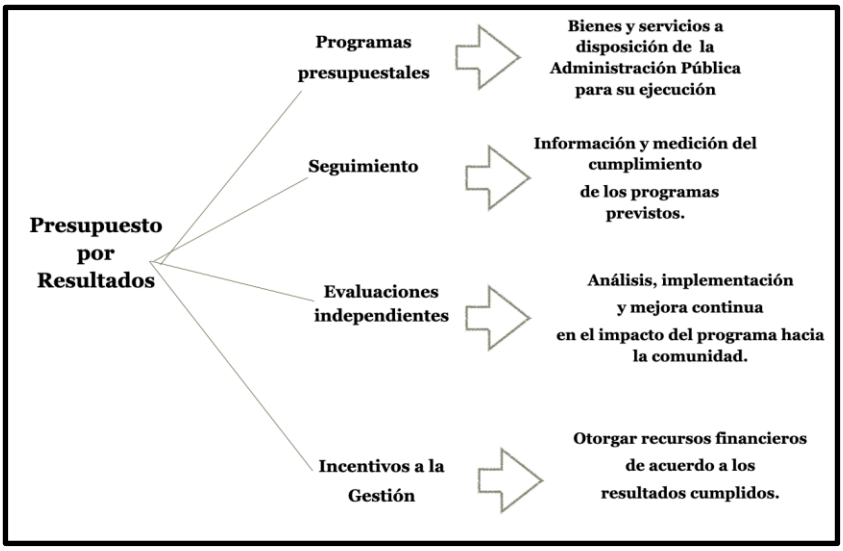


Figura 1. Presupuesto por Resultados

Fuente: elaboración propia con base en GAD Naranjal

Análisis: Siguiendo el orden abordado se expone que El GAD del cantón Naranjal ha implementado en cada planificación anual los propósitos de cada estrategia que se debe enfocar y lograr de manera paulatina. De acuerdo a estos articulados, en la figura 1 se expresa el carácter de su funcionalidad y la cultura de participación y acción que ayudan a que los programas, subprogramas y presupuesto vayan de acuerdo al desarrollo organizativo del Estado, lo que implica la obtención de una mejor estructura gubernamental y un mejor servicio a los ciudadanos.

Resultados del POA 2019-2020 y 2021

A continuación, se detallan los resultados obtenidos sobre las estadísticas que conforman los POA, información proporcionada por el GAD Municipal del Cantón Naranjal.

Planificación Operativa Anual 2019

Ahora bien, el Plan Operativo Anual (POA) del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjal está diseñado desde una perspectiva global para incentivar las acciones y objetivos del Estado, con vista a garantizar una salud y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En tal sentido, se tomó como consideración los parámetros de la Matriz de Producción Estatal y con base a cumplir los derechos y deberes que se prodiga en la Constitución. En el año 2020, dentro del nuevo marco de planificación territorial del Cantón Naranjal, se da paso a la ejecución del presupuesto prorrogado del año 2019 en la que se autoriza a poner en marcha nuevas obras y proyectos.

La siguiente tabla 2 permite realizar un análisis conjunto de las diferencias entre el porcentaje de actividades ejecutadas sobre las planificadas, y la autoevaluación de cada unidad sobre el grado de ejecución global.

Tabla 2.

Estudios y obras para el POA prorrogado a diciembre 2019

PROYECTOS	DETALLE PRESUPUESTO	TOTAL, USD	UNIDAD O DIRECCIÓN	%
4	Planificación Estudios	$ 1.335.000,00	Planificación Estudios	34,46
4	Planificación Obras	$ 820.000,00	Planificación Obras	21,17
4	Obras Publicas	$ 609.535,06	Obras Publicas	15,73
1	Turismo	$ 100.000,00	Turismo	2,58
2	Administrativo	$ 295.000,00	Administrativo	7,62
0	Sindicatura	-	Sindicatura	0,00
1	Transito	$ 430.000,00	Transito	11,10
0	Coactiva	-	Coactiva	0,00
1	Áridos y Pétreos	$ 70.000,00	Áridos y Pétreos	1,81
2	Gestión Social	$ 111.463,20	Gestión Social	2,88
1	Relaciones Publicas	$ 8.000,00	Relaciones Publicas	0,21
2	Medio Ambiente	$ 34.760,00	Medio Ambiente	0,90
1	Comisaria Urbana	$ 20.000,00	Comisaria Urbana	0,52
1	Comisaria Rural	$ 20.000,00	Comisaria Rural	0,52
1	Arte y Cultura	$ 20.000,00	Arte Deporte y Cultura	0,52
	Presupuesto 2019	$ 3.873.758,26	Total	100,00

Fuente: elaboración Departamento de Planificación (2021)

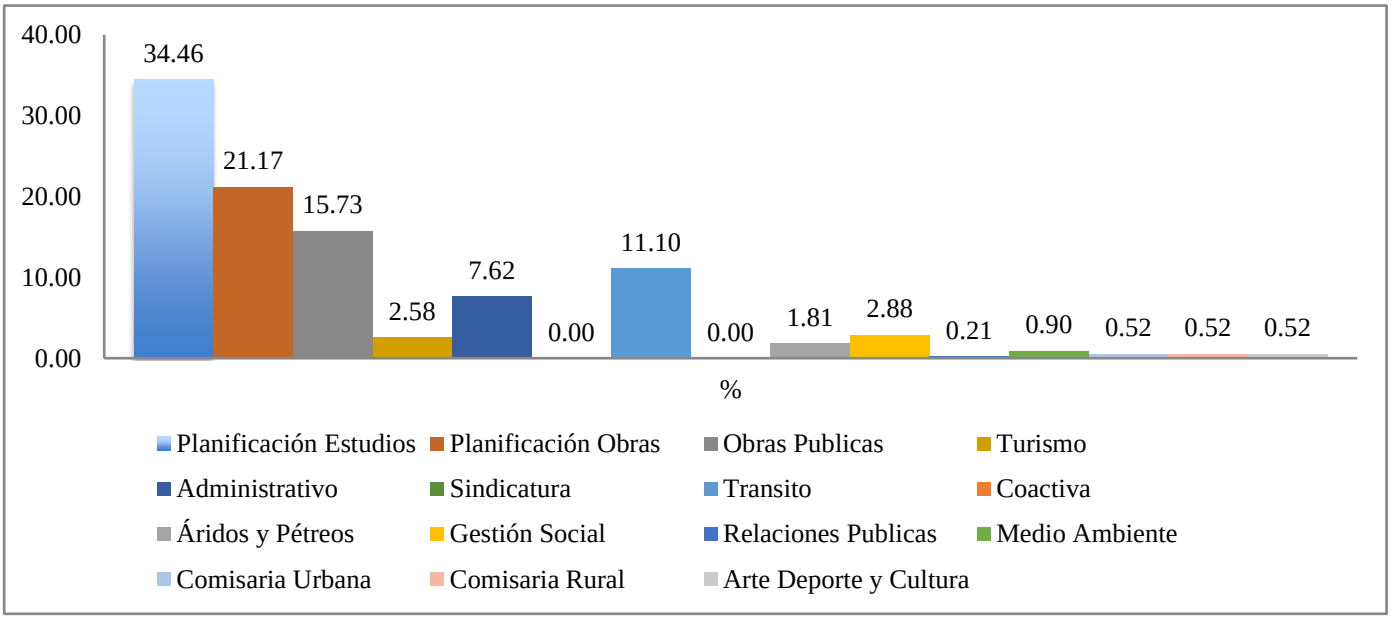


Figura 2. Porcentajes de la inversión en el POA, periodo 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal 2021

Análisis: En la figura 2 se observa los porcentajes invertidos por el GAD del Cantón Naranjal para que los programa del POA prorrogados del 2019 sean ejecutados.

Tabla 3.

Proyecto de Obras públicas 2019 no ejecutados

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	Objetivos del Plan toda una vida	PDOT/ Plan de Gobierno	Programa	Sub programas	Proyectos	Presupuesto 2019	Unidad Responsable
Acción por el clima Ciudades y comunidades sostenibles	Garantizar los Derechos de la Naturaleza para las actuales y futuras generaciones	Gestión Ambiental	Calidad Ambiental	Manejo de desechos solidos	Cierre Técnico del Antiguo Botadero de basura incluye Fiscalización	$ 100.000,00	Obras Públicas

Fuente: elaboración propia con base a la rendición de cuentas del GAD Naranjal (2020)

Análisis: En la tabla 3, se observa que el proyecto Cierre técnico del antiguo botadero de basura y mitigación de los pasivos ambientales ubicada vía a la Loma de esta ciudad de Naranjal incluye fiscalización, que pertenece a los programas de las Obras Públicas no fue ejecutado. El total del presupuesto para la sección de Obras Públicas fue un total de $609.535,06. Sin embargo, no se invirtieron $100.000,0 para la obra de manejo de sólidos. En ese sentido, al término del año se realiza una evaluación de la planificación estructurada y con base a los indicadores establecidos se realizan ciertas reformas en las que se incluyen nuevos estudios y programas, así como la factibilidad de ejecutar aquellos proyectos que se quedaron sin efecto en la planificación anterior.

Resultados de la Rendición de cuentas del periodo 2019

De acuerdo a la rendición de cuentas de la gobernabilidad de gestión administrativa municipal del Cantón Naranjal, se presentan los programas cumplidos del POA 2019. El periodo comprende la rendición de cuentas con fecha 2020. Los proyectos cumplidos están ordenados de acuerdo con los siguientes ejes estratégicos:1. Planificación, 2. Movilidad y Regeneración Urbana, 3. Calidad de Vida, 4. Gestión Ambiental, 5. Gestión Social, 6. Administrativo - Financiero, 7. Económico – Productivo y 8. Seguridad.

Tabla 4.

Proyectos cumplidos del POA año fiscal 219

PROYECTOS	EJES DE DESARROLLO
5	Planificación
9	Movilidad y Regeneración Urbana
13	Calidad de vida
14	Gestión Social
6	Gestión Ambiental
15	Administrativo Financiero
9	Económico Productivo
2	Seguridad

Fuente: elaboración propia con base al informe de rendición de cuentas del GAD Municipal Naranjal (2020)

Análisis: En la tabla 4, se evidencia el cumplimiento de 73 proyectos en este periodo.



	Asignado	Ejecutado
Corriente	$4,146,300.00	$2,985,922.35
Inversión	$11,853,700.00	$11,340,978.54
Total 2019	$16,000,000.00	$14,326,900.89

Figura 3. Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal 2019.

Fuente: elaboración propia con base al GAD Naranjal (2020)

Análisis: En el presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal del periodo fiscal 2019, se ejecutaron: en el gasto corriente $2.985.922,35 dólares equivalentes a un 72.01%; en lo que concierne al gasto de inversión, este asciende a $11.340.978,54 dólares, equivalentes a un 95,67% de ejecución. Lo que da como total de egresos por $14.326.900,89 y un porcentaje de ejecución del 89,54%.

Planificación Operativa Anual 2020

En lo que respecta al POA 2020, se realiza una reforma de los aspectos que deben considerarse, ya que, de acuerdo a ciertos programas que no pudieron cumplirse en la planificación correspondiente a los años anteriores, se diseña el nuevo POA y se elabora una planificación reformada con estudios y obras dentro de un esquema factible y viable como en el caso de la planificación del año 2020, se lo aprecia en la tabla 5.

Tabla 5.

Estudios y obras POA 2020 reformado

DETALLE PRESUPUESTADO	TOTAL, USD	PROYECTOS	UNIDAD O DIRECCIÓN	%
Planificación	$ 2.060.000,00	11	Planificación de Estudio	24,40
Obras Publicas	$ 2.497.602,28	46	Obras Publicas	29,59
Agua Potable y Alcantarillado	$ 1.336.929,84	12	Agua Potable y Alcantarillado	15,84
Turismo	$ 375.000,00	9	Turismo Cultura Patrimonio y Deporte	4,44
Administrativo	$ 1.347.500,00	22	Administrativo	15,96
Avalúos y Catastros	-	0	Avalúos y Catastros	0,00
Tecnología e Informática	-	0	Tecnología e Informática	0,00
Áridos y Pétreos	$ 40.000,00	0	Áridos y Pétreos	0,47
Gestión Social	$ 531.570,33	11	Gestión Social	6,30
Relaciones Publicas y Comunicación	-	0	Relaciones Publicas y Comunicación	0,00
Medio Ambiente	$ 124.000,00	5	Medio Ambiente	1,47
Comisaria Rural	$ 20.000,00	1	Comisaria Rural	0,24
Comisaria Urbana	$ 20.000,00	1	Comisaria Urbana	0,24
Desarrollo Económico Productivo	$ 15.000,00	1	Desarrollo Económico Productivo	0,18
Gestión de Riesgos	$ 10.000,00	1	Gestión de Riesgo	0,12
Tránsito	$ 63.315,88	1	Tránsito	0,75
General Unificado	$ 8.440.918,33	121	Total	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal

Análisis: En esta estructura se puede observar que se han establecido 121 programas que corresponden a 17 unidades o direcciones responsables de su ejecución. Mientras que en la figura 3 se encuentra el porcentaje invertido en el presupuesto de cada programa.

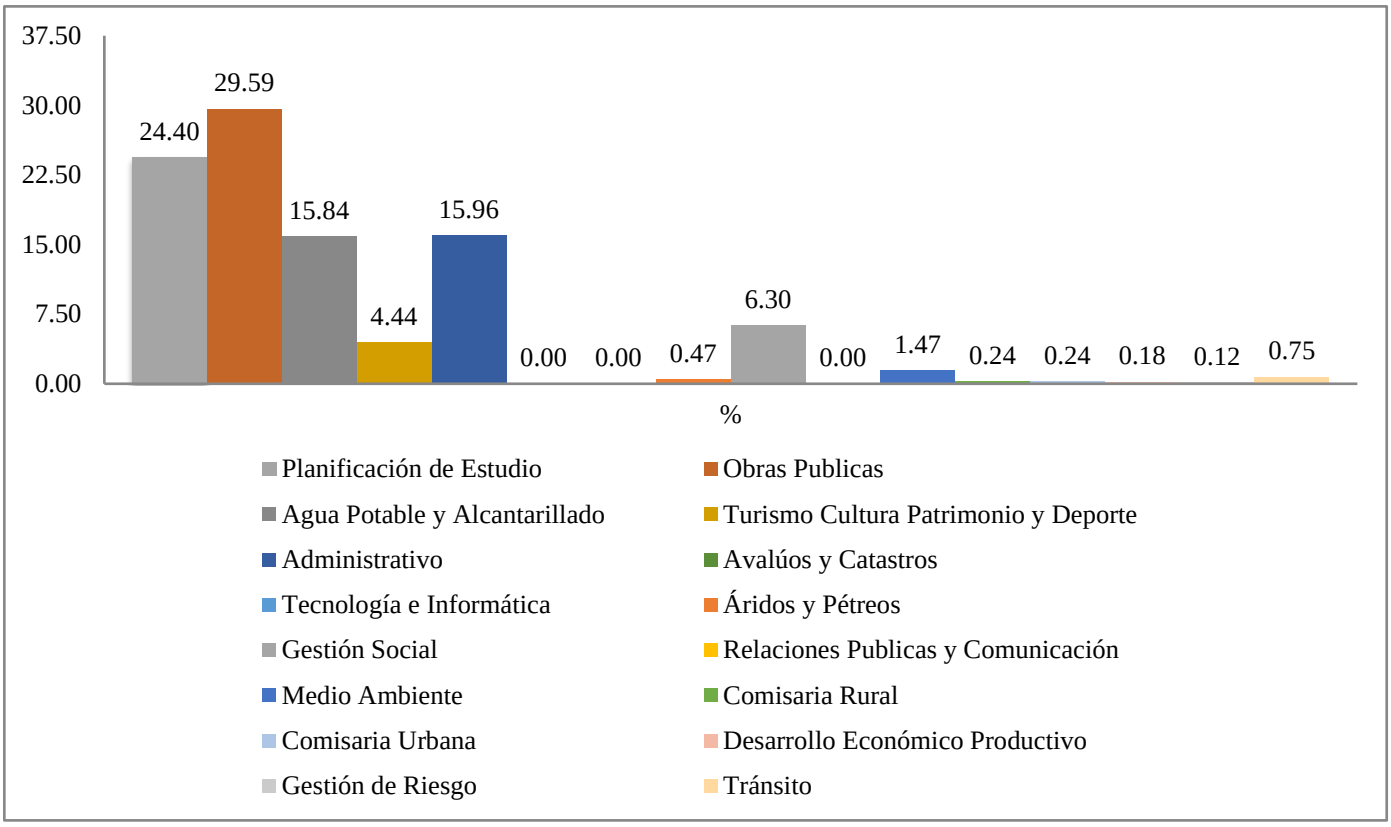


Figura 4. Porcentajes de la inversión en el POA reformado 2020

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal

Análisis: Como se puede observar en la figura 4, el GAD Naranjal invierte un 38% en Obras públicas, lo que se evidencia un rubro bien alto en comparación con los otros tipos de proyectos.

Tabla 6.

Proyectos de Obras Públicas del POA 2020 no ejecutados

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	Objetivos del Plan toda una vida	PDOT/ Plan de Gobierno	programa	Sub programas	Proyectos	Presupuesto 2020	Unidad Responsable
Agua limpia y saneamiento	Garantizar los Derechos de la Naturaleza para las actuales y futuras generaciones	Gestión Ambiental	Calidad Ambiental	Gestión Municipal Ambiental Social		$ 8.000,00	Obras Públicas
Ciudades y comunidades sostenibles	Garantizar los Derechos de la Naturaleza para las actuales y futuras generaciones	Gestión Social	Infraestructura Ornato y Equipamiento Urbano	Estudios del Desarrollo Urbano		$ 1.000.000,00	Planificación Obras
Ciudades y comunidades sostenibles	Garantizar los Derechos de la Naturaleza para las actuales y futuras generaciones	Planificación	Infraestructura Ornato y Equipamiento Rural	Fortalecimiento del Ornato Rural		$ 70.000,00	Planificación Obras

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal 2020

Análisis: En la tabla 6 se visualiza los programas no ejecutados que dan cuenta de una gestión municipal que, si bien es cierto une esfuerzos por establecer estrategias que coadyuven al cumplimiento de los programas planificados, es también poco alentador que no se establezca una gestión de riesgo para procurar anticipar errores, con la finalidad de que se implementen acciones que garanticen el logro de los objetivos institucionales y procurar resultados exitosos.

Resultados de la Rendición de cuentas del periodo 2020

De acuerdo a la rendición de cuentas del GAD Municipal del Cantón Naranjal correspondiente al periodo fiscal de 2020, se enuncian la ejecución de proyectos de acuerdo a los siguientes aspectos: 1. Planificación, 2. Movilidad y Regeneración Urbana, 3. Calidad de Vida, 4. Gestión Ambiental, 5. Gestión Social, 6. Administrativo - Financiero, 7. Económico – Productivo, 8. Seguridad y 9. Emergencia Sanitaria por COVID 19.

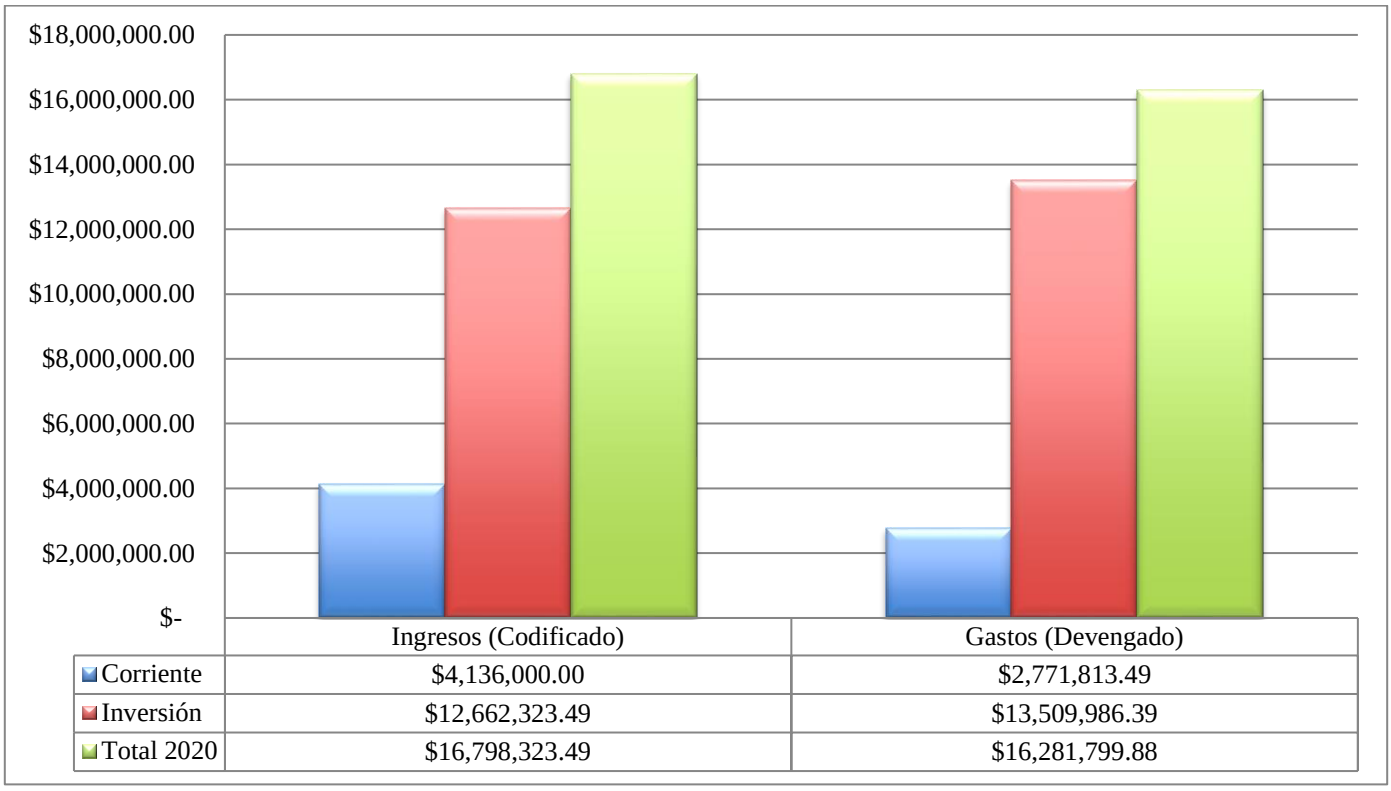
Tabla 7.

Proyectos cumplidos del POA año fiscal 2020

PROYECTOS	EJES DE DESARROLLO
3	Planificación
16	Movilidad y Regeneración Urbana
20	Calidad de vida
16	Gestión Social
15	Gestión Ambiental
37	Administrativo Financiero
9	Económico Productivo
6	Seguridad
19	Emergencia Sanitaria Pandemia Covid-19

Fuente: elaboración propia con base al informe de rendición de cuentas del GAD Municipal Naranjal (2020)

Análisis: En la tabla 7, se evidencia el cumplimiento de 122 proyectos. Es necesario destacar que por emergencia de la pandemia por COVID 19, se tuvo que crear 19 proyectos para mitigar los daños de salud. En esta misma gestión también se implementaron equipos tecnológicos, brigadas médicas, hospitales de baja complejidad y la entrega de insumos y alimentos dentro de la emergencia sanitaria. Esto da un total de 141 proyectos cumplidos.



	Ingresos (Codificado)	Gastos (Devengado)
Corriente	$4,136,000.00	$2,771,813.49
Inversión	$12,662,323.49	$13,509,986.39
Total 2020	$16,798,323.49	$16,281,799.88

Figura 5. Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal 2020. (Al 31 de diciembre de 2020).

Fuente: elaboración propia con base al GAD Municipal del Cantón Naranjal (2020).

Análisis: Al 31 de diciembre de 2020, el porcentaje de gestión cumplida del Presupuesto Municipal es de 96.93% en relación a los porcentajes de ingresos y los valores devengados por gastos. Luego, se aprecia el gasto corriente con 67.02% de ejecución. Se observa también que el gasto de inversión tiene un porcentaje de ejecución del 106.76%; y esto puede cumplirse porque se ejecutaron gracias al financiamiento del del Banco de Desarrollo del Ecuador.

Planificación Operativa Anual 2021

Tabla 8.

Reforma al Plan Operativo Anual 2021

DETALLE PRESUPUESTADO	Total	Proyectos	Unidad o Dirección	%
Planificación	$ 666.400,00	13	Planificación	3,67
Obras Publicas	$ 3.090.595,09	20	Obras Publicas	17,03
Agua Potable y Alcantarillado	$ 1.024.881,05	17	Agua Potable y Alcantarillado	5,65
Turismo	$ 260.328,00	7	Turismo, Cultura, Patrimonio y Deporte	1,43
Administrativo	$ 6.195.442,80	18	Administrativo	34,14
Avalúos y Catastros	$ 29.120,00	2	Avalúos y Catastros	0,16
Tecnología e Informática	$ 41.440,00	2	Tecnología e Informática	0,23
Áridos y Pétreos	$ 7.280,00	1	Áridos y Pétreos	0,04
Gestión Social	$ 350.529,60	8	Gestión Social	1,93
Relaciones Publicas y Comunicación	$ 89.168,00	5	Relaciones Publicas y Comunicación	0,49
Medio Ambiente	$ 28.000,00	1	Medio Ambiente	0,15
Seguridad Ciudadana	$ 218.400,00	2	Seguridad Ciudadana	1,20
Comisaria Urbana	$ 5.600,00	1	Comisaria Urbana	0,03
Desarrollo Económico Productivo	$ 11.200,00	2	Desarrollo Económico Productivo	0,06
Gestión de Riesgos	$ 11.200,00	1	Gestión de Riesgos	0,06
Protección de Derechos	$ 76.160,00	1	Consejo Cantonal de Protección de Derechos	0,42
Gastos de Capital	$ 1.792.000,00	1	Gastos de Capital Dirección Financiera	9,87
Obras de Arrastre	$ 4.251.187,82	43	Obras de Arrastre	23,42
General Unificado	$ 18.148.932,37	145	Total	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal 2021

Análisis: En la tabla 8 se observa que son 145 proyectos previstos a ser cumplidos en el año 2021 cuya reforma incluye programas que no pudieron llevarse a efecto en los POA anteriores. Se visualizan, además, 33 proyectos para obras de arrastre y 20 programas para Obras Públicas. Lo que genera un impacto en una inversión presupuestal en comparación con otras áreas que son de menor urgencia.

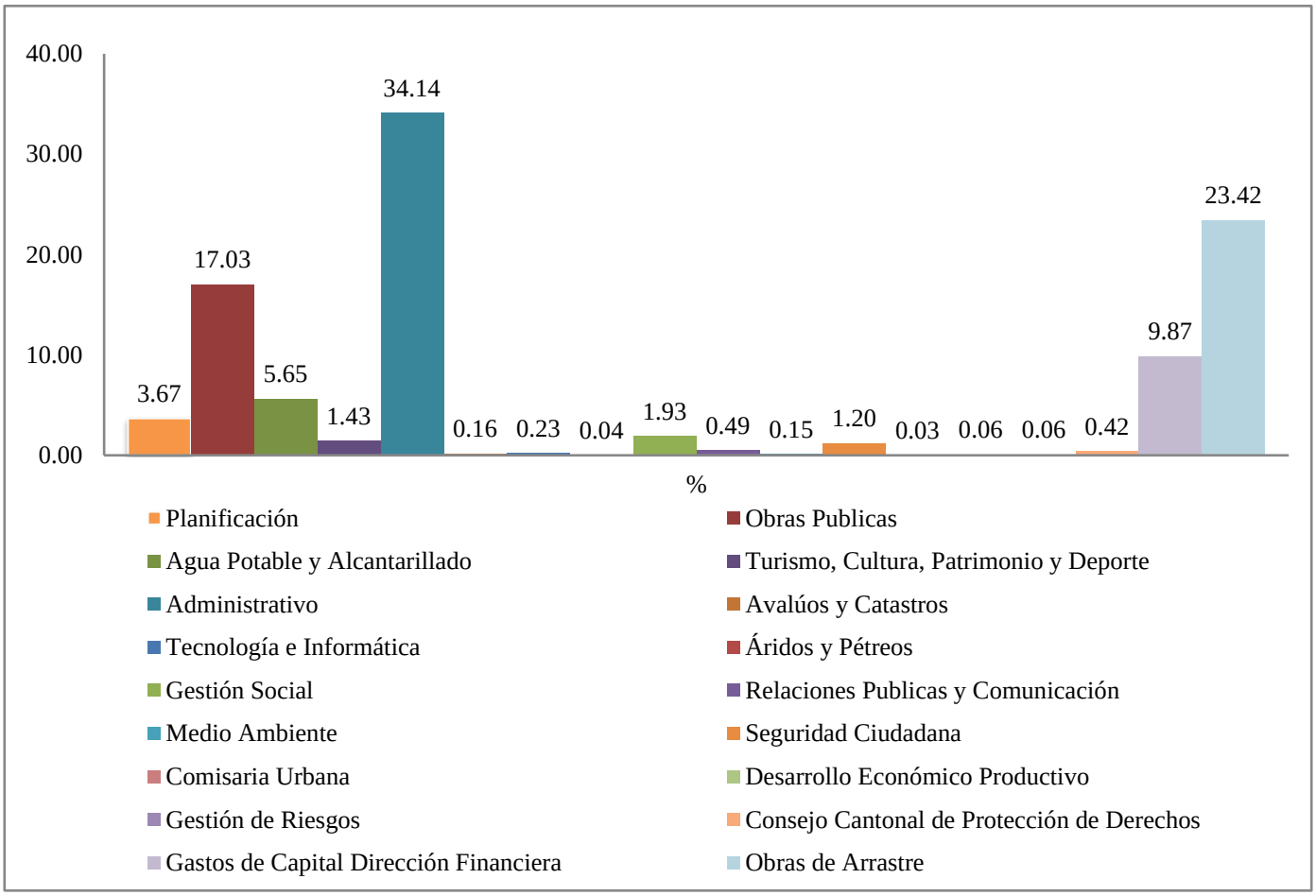


*Figura 6. P*orcentajes de la inversión en el POA reformado 2021

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal

Análisis: Como se puede observar en la figura 6, el GAD Naranjal invierte un 30% en Obras de arrastre, un 14% en Obras públicas, y 0% en lo que se refiere a Comisaría rural urbana y apenas 1% en implementación tecnológica como los proyectos menos considerados urgentes.

Tabla 9.

Proyecto de obra pública del POA 2020 ejecutado en el 2021

Proyecto	Presupuesto total	Unidad responsable
Construcción del Parque de la 6 de Julio	70.000,00	Planificación obras

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal (2021)

Análisis: En la tabla 9, se evidencia la ejecución del proyecto Construcción del Parque 6 de Julio, realizado en el año 2021.En lo que respecta a la Inversión de este proyecto, cabe destacar que, de acuerdo al Informe preliminar del GAD Municipal Naranjal, con fecha 28 de abril de 2022, el cabildo no ha invertido recursos económicos, el trabajo de la elaboración de DISEÑO PARQUE RECINTO 6 DE JULIO/NARANJAL. Este fue realizado por el personal técnico de la Dirección de Planificación y Proyectos, permitiendo un ahorro de $33.000,00, y cuyos beneficiarios directos del proyecto comprenden aproximadamente 1.800 habitantes.

Tabla 10.

Proyectos de Obras Públicas del POA 2021 no ejecutados

Proyecto	Presupuesto total	Unidad responsable
Construcción del Camal Fase I	$ 48.000,00	Obras Públicas
Construcción del Centro Integral de Atención Ciudadana del Cantón Naranjal Fase I (Parque Gerontológico)	$ 10.800,00	Obras Pública
Construcción del Coliseo Municipal en la cabecera cantonal de Naranjal Fase I	$. 224.000,00	Obras Públicas

Fuente: Elaboración propia a partir de proyectos del GAD Naranjal

Análisis: El POA que es una planificación que se realiza al inicio de cada año, muchos proyectos se quedan sin llevar a cabo. En la tabla se observa que tres de los programas correspondientes a las Obras públicas, se quedaron sin efecto debido a que no se obtuvo la factibilidad del estudio como el procedimiento que esté de acorde con el presupuesto y el diseño para su ejecución, lo que trae como como consecuencia que los fondos destinados en primera instancia para estos proyectos se deriven hacia otras obras que sí poseen el estudio completo para su realización.

Resultados de la rendición de cuentas del periodo 2021

De acuerdo a la rendición de cuentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal correspondiente al periodo fiscal, la Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos expone los siguientes logros del POA 2021. El periodo de rendición de cuentas es con fecha 28 de abril de 2022. Los siguientes aspectos son aquellos que han sido considerados para responder por la gestión 1. Planificación, 2. Movilidad y Regeneración Urbana, 3. Calidad de Vida, 4. Gestión Ambiental, 5. Gestión Social, 6. Administrativo - Financiero, 7. Económico – Productivo y 8. Seguridad.

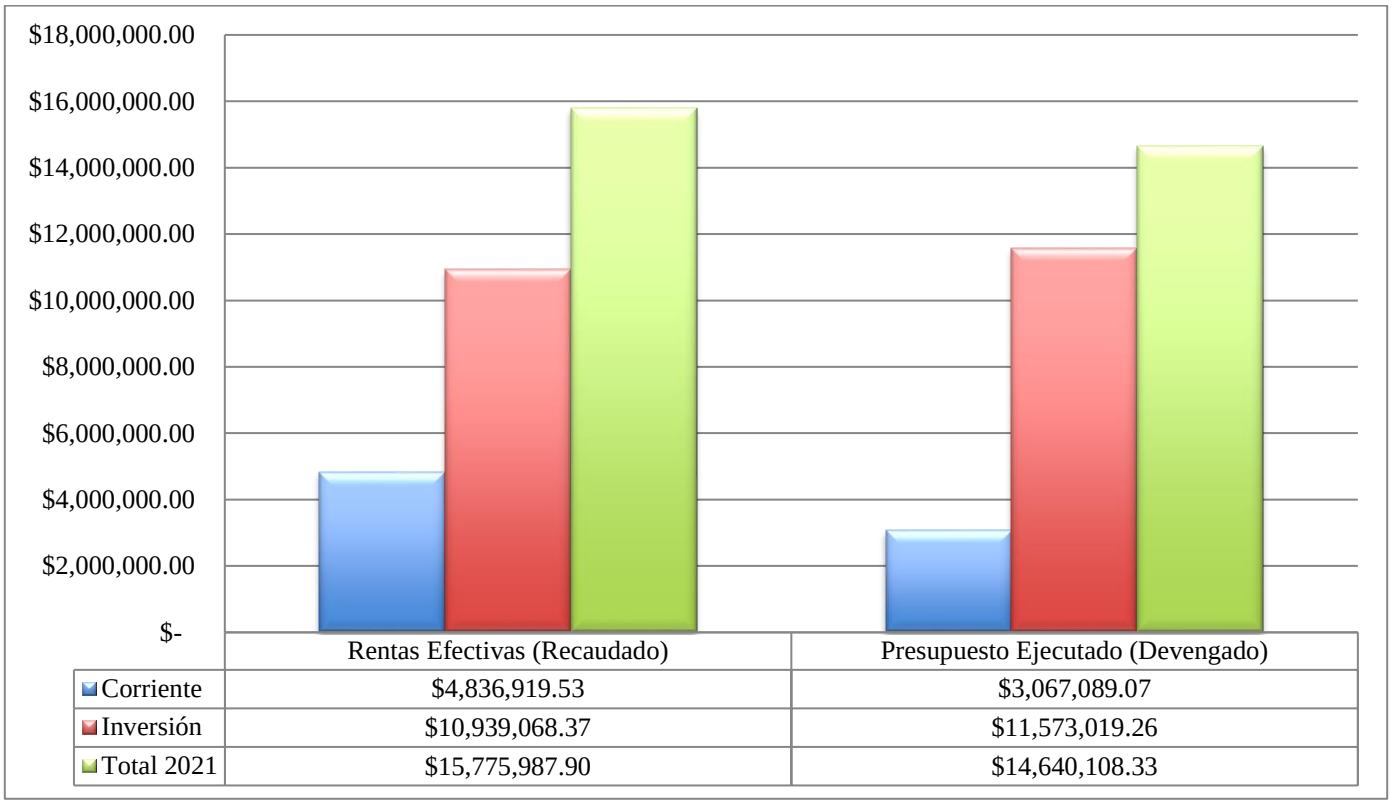
Tabla 11.

Proyectos cumplidos del POA año fiscal 2021

PROYECTOS	EJES DE DESARROLLO
15	Planificación
16	Regeneración Urbana-Obras
25	Calidad de vida
7	Gestión Social
15	Gestión Ambiental
18	Administrativo Financiero
18	Económico Productivo
8	Seguridad

Fuente: elaboración propia con base al informe preliminar del GAD Municipal Naranjal (2022)

Análisis: En la tabla 11, se evidencia el cumplimiento de 122 proyectos en este periodo.



	Rentas Efectivas (Recaudado)	Presupuesto Ejecutado (Devengado)
Corriente	$4,836,919.53	$3,067,089.07
Inversión	$10,939,068.37	$11,573,019.26
Total 2021	$15,775,987.90	$14,640,108.33

Figura 7. Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal 2021. (Al 31 de diciembre de 2021).

Fuente: elaboración propia con base al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal (2022).

Análisis. De acuerdo al informe de la Dirección de Gestión Financiera, al 31 de diciembre de 2021, se observa que el porcentaje de ejecución del Presupuesto Municipal es de 92.80% en relación a las rentas efectivas. Por otro lado, el gasto de inversión se ejecutó con una inversión del 105.80%; además, se enfatiza que los excedentes del rubro se refieren a proyectos planificados y que han sido liquidados en su totalidad que fueron financiados bajo convenios con entidades externas al GAD.

Discusión

Desde la observación de los hallazgos obtenidos y, a partir de lo observado en relación con el grado de cumplimiento de los proyectos y cifras proporcionadas por GAD Municipal del cantón Naranjal, se expone que el porcentaje cumplido de su consecución se sitúa en un nivel no satisfactorio. Es decir, en la planificación del POA desde el periodo de 2019 hasta el 2021, no todos los proyectos son ejecutados de manera dinámica y completa, pero se han ejecutado la mayoría de los proyectos, incluso, con la pandemia sufrida en el 2020, se doblaron esfuerzos y hubo una operatividad y servicio por encima de las competencias profesionales, intelectuales y humanas para sobrellevar la crisis de salud. Lo que hace necesario la previsión, control y evaluación constante para prevenir la no consecución de proyectos previstos en la planificación institucional.

Entre los datos observados, se puede hacer un comparativo del POA con fecha 2021, en donde se había previsto la ejecución de 145 proyectos, pero la realidad expresa el cumplimiento de 122 programas. En

concordancia con Cornelio (2018) esto es debido a la imposibilidad de materializar todas o la mayoría de las actividades asociadas a cada proyecto, la obtención de resultados esperados no es suficiente para determinar que la gestión administrativa ha sido bien concebida, lo que cobra importancia para retroalimentar procesos y definir mejores objetivos.

Dentro de la dinámica por cumplir con el servicio a la ciudadanía, se advierte el esfuerzo de una gestión municipal en la consecución de cada estrategia y, aunque se ha dejado de lado algunos proyectos por realizarse, también se percibe el cumplimiento de ciertos programas que se ha elaborado a partir de objetivos en concordancia con un desarrollo sostenible y sustentable. Sin embargo, dentro de esta estructura, hay lineamientos que no se cumplen y programas que no se llevan a efecto por una planificación con poco estudio de factibilidad para su ejecución. Es relevante la gestión por resultados porque ésta se deriva de una autoevaluación del desempeño y cumplimiento de las metas de los proyectos que no fueron ejecutados en el 2019 y 2020, premisas de este estudio que van de acorde con aquello que ponderan Rodríguez et al. (2020) acerca de la transparencia y competitividad para formular y definir una planificación que deje más aciertos que equívocos.

Por otro lado, en este orden de fundamentos, Nova et al. (2020) sitúan modelos de gestión con un amplio cuerpo de estrategias relacionadas al cumplimiento de muchas expectativas que solucionen incertidumbres alrededor de eventos que no han sido llevados a cabo, como se evidencia en los resultados de este estudio. En donde, por una parte, el Estado Ecuatoriano postula una Constitución que engloba regulaciones de inversión pública en áreas más emergentes, pero también como lo refieren Vaicilla et al. (2021) es necesario que se aplique una Gestión por Resultados que aborda la consecución de programas a través del uso de fondos públicos de manera consciente, cuyos logros sea siempre la equidad entre todos los individuos.

En este camino por cumplir con las metas trazadas del POA institucional, las dimensiones como la inversión presupuestaria y la cultura organizacional del GAD de Naranjal se vincula con la intención de exponer estrategias y procesos dinámicos en los que intervienen factores como tiempo y vulnerabilidad de la localidad afectada. Sin embargo, es necesario hacer referencia a aquellos comportamientos éticos que hacen posible que todos los involucrados vayan adquiriendo información y puedan generar acciones positivas en función de adquirir resultados positivos y no solo para aquellos que más lo necesiten sino a toda la comunidad por igual. En concordancia con la dinámica del actuar de las autoridades de los sectores públicos Sánchez (2018) enfatiza que el gasto público debe ser manejado desde la concepción de resultados posibles para obtener logros que realmente afecten de manera proactiva a los ciudadanos.

Otros de los aspectos que cobra importancia dentro de este análisis es la rendición de cuentas como un factor esencial dentro de las administraciones que quieran concebir una cultura organizacional transparente. En este mismo análisis, un aspecto relevante que va de la mano con los resultados del presente estudio es lo referido por Peña (2020) quien argumenta que la viabilidad de un proyecto debe poseer una concepción en la claridad de objetivos que se plantea en cada planificación. Esto incluye los informes preliminares y de cierre que realiza la administración del GAD Naranjal con el propósito de generar competitividad y exponer políticas de reflexión para generar efectividad y calidad administrativa en la consecución de los resultados previstos.

Conclusiones

El objetivo del presente estudio es analizar los elementos que conforman el POA del cantón de Naranjal, con la finalidad de determinar su incidencia en la efectividad de la gestión por resultados. El cual pudo ser cumplido a través de la revisión de la literatura sobre la gobernanza de los municipios y el involucramiento de la sociedad civil, lo que permitió determinar que las políticas públicas que propone la República del Ecuador coadyuvan a definir una planificación encaminada a asistir a la población más vulnerable, pero también a redefinir objetivos que aborden el mejor uso de la inversión presupuestaria.

Por otro lado, se confirma que la rendición de cuentas de cada cabildo representa una imagen de liderazgo político, así como de administración eficiente en la gestión y el uso de los recursos públicos. Sin embargo, el no cumplimiento de manera completa de los proyectos previstos y el no estar preparados para una emergencia de salud mundial, permite determinar que una administración que contemple una gestión por Resultados ayudará a mejorar el uso de los procesos presupuestarios inspirados en el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos.

De acuerdo al análisis observado, se determina que el desarrollo de la GpR está siempre vinculado con los cambios de las políticas gubernamentales, puesto que su quehacer es efectivo y tiene un efecto transformador. Esto posee una correspondencia con procesos viables, disponibles y herramientas de evaluación continua para no dejar de lado aspectos referentes con el buen manejo de sistemas de información y retroalimentación.

Otro aspecto sensible dentro del proceso de análisis de los fondos públicos que se otorga a los gobiernos seccionales es la delegación de responsabilidades a las administraciones regionales como un proceso de sistematización. En otras palabras, además de apoyar con recursos económicos se promulgan Políticas públicas de modernización; lo que permite concluir que la descentralización del Estado conlleva a un trabajo transversal y pensamiento unificado de la gobernanza pública y tratamiento eficaz de los objetivos que se ponen en marcha a través de los organismos nacionales.

Fortalezas y Limitaciones

La fortaleza del presente estudio tiene que ver con la información recabada en la misma entidad estatal y a través de la base de datos en las páginas gubernamentales de acceso libre, lo que coadyuvó a la presentación de porcentajes reales de los fondos públicos utilizados en la inversión de obras y servicios. Por otra parte, las limitaciones del presente se deben al tiempo en el desarrollo de la investigación recopilación de información, por este motivo no se aplicaron entrevistas o encuestas a las autoridades, colaboradores y ciudadanía. Esto, quizás, hubiera fortalecido la perspectiva del autor del texto a través de las posturas de los sujetos involucrados en la gestión administrativa del GAD Municipal de Naranjal.

Futuras Líneas de Investigación

Se sugiere como líneas futuras de investigación el abordaje del tema como estrategias de gestión por resultados como un recurso activo en el momento del diseño de la planificación e implementación de planes y proyectos por los GAD provinciales. Además, se recomienda desarrollar contenidos sobre gestión organizacional estatal y privada para realizar estudios comparativos con los POA de otras instancias administrativas. Este sería un aspecto que motive a establecer acciones dentro de los gobiernos sectoriales y ponderar la efectividad institucional como un puntal de desarrollo económico de cada región.

Referencias

Alexandre R., Couto G., Pimentel P., Barreto C. y Sousa A. (2020). Territorial Management and Governance, Regional Public Policies and their Relationship with Tourism. A case study of the Autonomous Region of Azores, Sustainability 12(15), 6059; https://doi.org/10.3390/su12156059

Almánzar Fortuna, R. J., & Flores, C. E. (2018). Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, *5*(2), 106-114. https://doi.org/10.22579/23463910.75

Arévalo, J. M. (2019). Problemas Operativos e Institucionales de la Redes de Sociedad Civil para la incidencia en el proceso de diseño de una política pública: El caso de la ley de Radio y televisión. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. http://hdl.handle.net/20.500.12404/15230

Baptiste, J. y Echavarren, J. M. (2020). La institucionalización del análisis de políticas públicas en España. Un campo científico dual, Volumen XX. Número 2. II Semestre de 2016. 663-698

Baque, E., Morán, J., Álvarez, C. (2020). Gestión de la información para la toma de decisiones de pequeños y medianos negocios en Jipijapa, Manabí, Ecuador. Revista Avances, vol. 22, núm. 2.

Biviano, W. y Silvestre, L. (2019). La fase de programación y su impacto en la eficacia de la administración del presupuesto en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2019. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1878.

Camacho, J. A. (2021). El enfoque del cambio en las políticas: Un análisis de la política urbana en México. Vol. 8. Núm.226, págs. 623-640.

Cornelio, L. (2018). Derecho humano a la buena administración pública. Perfiles de las Ciencias Sociales, 5(10), 315-344. http://ri.ujat.mx//handle/20.500.12107/2483.

De la Garza D, Yllán, R. y Barredo, R. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. Revista Venezolana de investigación, volumen 23(81).

Díaz, J., Núñez, L. y Cáceres, K. (2018) Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 16(16), 169-197.

Dussauge, M. (2015). Los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México: ¿imposición, copia o aprendizaje transnacional? Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, IV (2), 89-110.

Flick, U. (2015). El diseño de Investigación Cualitativa. Madrid, Ediciones Morata.

Fonseca, A. (2014). Auditoría de gestión - papeles de trabajo: Guía para la auditoría de gestión en el proceso de mejoramiento de la calidad en el cometido de las organizaciones. Madrid, España: Editorial Académica Española.

Franciskovic, J (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 18, (Supplement), 28-32. https://doi.org/10.1016/ S2077-1886(13)70028-3.

García, M. y García R. (2017). La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe (2a ed.). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Naranjal (2022). Rendición de cuenta correspondiente al periodo fiscal 2021. https://naranjal.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2022/Abril/INFORME%20PRELIMINAR%202021.pdf

Gómez, G. (2020). Auditoría de gestión a los procesos de adquisiciones de bienes y servicios realizados a través del portal de compras públicas en el Distrito de salud 13d12. Rocafuerte–Tosagua. Jipijapa: Universidad Estatal del Sur de Manabí UNESUM. Obtenido de http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream.pdf

Guerra Rodríguez, I. y Palomino, G. (2020). Modelo De gestión Por Resultados Para Mejorar La Calidad De Gasto En La Unidad De Gestión Educativa Local, San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 4 (2), 738-58. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.112.

Guevara, A., Espejel, J. y Hernández, J. (2018). Finanzas y gasto público en México: un equilibrio imprescindible para el federalismo fiscal (Artículo científico). Revista Espacios Públicos, Vol.21, no 52, pp. 83-107. DOI: https://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67658492006/67658492006.pdf

Gutiérrez, J., Romero, J., & Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico y práctico. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26-94. http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35771/38091

Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill Interamericana Editores

Jaime-Pin, C., Lucas-Chele, F., Lucas-Chóez, A., y Soledispa-Rodríguez, X. (2020). Tipologías de la corrupción. Un fenómeno que nulifica el desarrollo socioeconómico de Ecuador. Polo del Conocimiento, 5(11), 696-716. doi:http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i11.2026

Kaufmann, J., Sanginés, M., y García, M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Washington DC: BID.

Lara, M., De la Rosa Rodríguez, J. y De León A. (2019). Análisis y evaluación de políticas públicas en México: Una agenda de investigación, Juan Pablos Editor.

Lavalle, A. (2017). Análisis financiero. Editorial Digital UNID. https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/41183?page=9

Melgar Carrasco, L. (2019). El marco normativo de la gestión por resultados y la reforma de salud del Ministerio de Salud. Lex revista de la facultad de derecho y ciencia política,http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i24.1819

Mendoza, V., y Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. Revista FIPCAEC, 6(3), 608-620. doi: https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414

Molinaro, V. (2017). The Leadership Accountability Gap: un estudio mundial que explora el verdadero estado actual de las organizaciones. http://lhh.cl/wp-content/uploads/2017/08/ LEADERSHIP-ACC-GAP-esp-por-ENFRENTADO.pdf

Montañez, A. P., Pozo, C., Prado, H. R., y Chávez, J. E. (2020). Gestión Pública Emergente: algunos rasgos desde la perspectiva teórica. Revista Venezolana de Gerencia, 13-25. Obtenido de https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086449788&origin=resultslist&sort=plf-

Morveli Salas, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*. Vol. 5 No.3.3496-3512.https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.546

Moynihan, D. y Wallace, P. (2005), "Integrative Leadership in the Public Sector: a Model of Performance-Information Use", en Administration and Society, Vol. 36 No 4, Thousand Oaks, September, pp. 427-453.

Nolazco, F. S. y Santiago, K. M. (2019). Calidad del servicio y la satisfacción del vecino - cliente en la municipalidad distrital de Santa Ana de Tusi, Provincia Daniel Carrión, Región Pasco. (Tesis de Grado).

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de formación Profesional de Administración.

Nova, L. C., Moreno, S. y Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en Pymes manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). Revista Espacios. Vol. 41 (41)

Nunura Vite, L. A., y Luján Johnson, G. L. (2022). Eficiencia del gasto de las inversiones en una entidad pública. Piura, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 34-51. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2515

Padilla, P. (2018). Los principios de eficacia y eficiencia en la actuación del empleado público y su conexión con la evaluación del desempeño. Revista Aranzadi Doctrinal, (10), 18. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6722222

Parra, A., Sanabria, J.J., Montes de Oca, J. & Hernández A. (2009). Las Políticas Públicas en México. De la teoría a la práctica. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. pp. 37-38.

Peña, A. (2020). Rendición de cuentas: un instrumento protector de los derechos humanos. Revista Electrónica de Derecho Administrativo Venezolano (REDAV), 17(19), 563-597. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3775281

Pérez Yauli, V. L., y Tamayo Viera, J. O. (2022). Derecho a la buena administración pública, referente de eficacia y eficiencia en la actividad administrativa. *REVISTA ERUDITUS*, *3*(3), 43–60. https://doi.org/10.35290/re.v3n3.2022.716

Ramírez-Elías, A., y Arbesú-García, M. (2019). El objeto de conocimiento en la investigación cualitativa: un asunto epistemológico. Enfermería Universitaria, 16(4), 424-435. https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.4.735

Ramírez, J., Rosell, R., Rosell, C., Ulloa, E., Ramírez, A. y Zamora, M. (2018). Metodología para la evaluación de la Eficiencia y Eficacia económica a través de la Auditoría de Gestión. Granma, Cuba: Universidad de Granma.

Rodríguez, L., y Vázquez, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. El profesional de la información, 28(5). doi: https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01

Torres, I. (2019). Gestión para Resultados al Alcance de Todos. Venezuela. Edición Kindle.

Rodríguez, M; Palomino, G. y Aguilar, M. (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 704. DOI: https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/108

Saavedra, J. (2019). La Gestión Administrativa Institucional y la Calidad del Servicio de la Oficina de Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2018. (Tesis de maestría). Universidad Peruana de las Américas, Escuela de Posgrado, Lima. http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/773/TESIS%20MAESTRiA%20SAAVEDRA%20LOPEZ.pdf

Salinas-Gamboa, J., Paz-Muñoz, R., Macedo-Mendoza, M.T. y Chávez-Barbaran, M. (2021). Gestión estratégica de los recursos humanos y su relación con el desarrollo organizacional en la estación de servicios Unión en Trujillo, Perú, Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios): Vol. 8 Núm. 2.

Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma.

Sánchez, I. (2018). Gasto público, índice de competitividad y política social en México (Artículo científico). Revista Problemas del desarrollo, Vol. 49, no. 192, pp. 109- 138. DOI: https://www.redalyc.org/jatsRepo/118/11857345006/11857345006.pdf

Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia latina, Revista Multidisciplinar, Volumen* 2 No.2 .https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Vargas Merino, J. y Zavaleta Chávez, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 24, núm. 2. https://doi.org/10.36995/

Veintimilla-Rodas, J., Gómez-Bonilla, M. y Mora-Sánchez, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. 593 digital Publisher CEIT, 5(2), 44-55. doi:https://doi/org/10.33386/593dp.2020.2.164

Vaicilla, M., Narváez, C., Erazo, J., y Torres, M. (2020). Transparencia y efectividad en la ejecución presupuestaria y contratación pública en los gobiernos cantonales. Revista Arbitrada *CIENCIAMATRIA*, *6*(2), 427-458. https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.375

Vargas, R., y Fajardo, L. (2019). Percepción ciudadana sobre la ejecución presupuestaria de un municipio de Ecuador. Revista Mapa, 3(16), 30-51. Obtenido de http://revistamapa.org/index.php/es/article/download/151/168

Vera, R., Flores, E., y Sierra, J. (2022). La gestión pública y la calidad de servicio en la Universidad Tecnológica de los Andes, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(3), 367-385. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2234

Vidal-Chamorro, R. I., Martel-Carranza, C. P., Torero-Solano de Martel, N. Z. (2021). La gestión pública y el presupuesto por resultados de la Dirección Regional de Educación Huánuco. *Gaceta Científica*, *7*(3), 115–120. https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1232