

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO DEL SISTEMA EDUCATIVO DE ECUADOR: EL CASO DE ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13D08 PICHINCHA**

LA GESTIÓN EN EL CONTROL PRESUPUESTARIO DEL SISTEMA EDUCATIVO DE ECUADOR

AUTORES: Elsy Teresa Cobo Litardo<sup>1</sup>Mariela Susana Andrade Arias<sup>2</sup>Martha Matilde Sandoval Cuji<sup>3</sup>Doris Fernanda Rizzo Alcívar<sup>4</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [ecobo@uteq.edu.ec](mailto:ecobo@uteq.edu.ec)

Fecha de recepción: 11 - 09 - 2017

Fecha de aceptación: 31 - 10 - 2017

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar la incidencia de la gestión administrativa en el control presupuestario de la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación. Para ello se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación, partiendo de un análisis bibliométrico del tema en Ecuador para destacar los factores principales de la gestión administrativa que inciden sobre el control presupuestario que han sido determinados por investigaciones antecedentes; se aplicaron además encuestas y entrevistas, así como la revisión documental y el análisis financiero. Los resultados obtenidos permitieron destacar los problemas fundamentales del control presupuestario en la dirección distrital objeto de estudio y los factores fundamentales de la gestión administrativa que han estado sobre este influyen. Las conclusiones del trabajo ofrecen consideraciones que pueden resultar genéricas para la toma de decisiones y medidas correctivas en función de elevar la eficacia del gasto público en el sector educativo de Ecuador.

**PALABRAS CLAVE:** gestión administrativa; control presupuestario; planificación; administración pública; instituciones educativas.

**ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE BUDGETARY CONTROL OF THE EDUCATIONAL SYSTEM OF ECUADOR: THE CASE STUDY OF THE DISTRITAL DIRECTORATE 13D08 PICHINCHA**

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Ciencias Empresariales, Magíster en Dirección de Empresas. Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.

<sup>2</sup> Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias, Master en Gestión Agro-empresarial Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo, Los Ríos, Ecuador. E-mail: [mandrade@uteq.edu.ec](mailto:mandrade@uteq.edu.ec)

<sup>3</sup> Contador Público Autorizado, Magíster en Contabilidad y Auditoría. Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo, Los Ríos, Ecuador. E-mail: [msandoval@uteq.edu.ec](mailto:msandoval@uteq.edu.ec)

<sup>4</sup> Licenciada en Turismo y Hotelería, Magister en Administración de Empresas. Docente. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Quevedo, Los Ríos, Ecuador. E-mail: [drizzo@uteq.edu.ec](mailto:drizzo@uteq.edu.ec)

## ABSTRACT

The objective of this research work was to evaluate the incidence of administrative management in the budgetary control of District Directorate 13D08 Pichincha - Education. To this end, different research methods and techniques were used, based on a bibliometric analysis of the subject in Ecuador to highlight the main factors of administrative management that affect budget control that have been determined by previous investigations; In addition, surveys and interviews were applied, as well as documentary review and financial analysis. The results obtained allowed highlighting the fundamental problems of budgetary control in the district directorate object of study and the fundamental factors of the administrative management that have been on this influence. The conclusions of the work offer considerations that may be generic for decision making and corrective measures in order to increase the efficiency of public spending in the education sector of Ecuador.

**KEYWORDS:** administrative management; budget Control; planning; public administration; educational institutions.

## INTRODUCCIÓN

En el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 se señala: “En la Revolución Política y Constitucional, se apuesta por avanzar en la descentralización y desconcentración del Estado, por consolidar una administración pública eficiente, eficaz y participativa, que resuelva las demandas populares por impulsar la construcción del Estado plurinacional e intercultural, por promover y reconocer la organización social, la vida asociativa y la ciudadanía activa, asegurando el poder popular” (CNP, 2013, p. 89).

Fue así que el Gobierno desarrolló una reestructuración institucional de la administración pública a nivel nacional. Se conformaron nueve zonas de planificación, ciento cuarenta distritos y mil ciento treinta y cuatro circuitos administrativos de planificación, para hacer efectiva la distribución territorial de la acción pública, aterrizar las políticas públicas a nivel territorial y desconcentrar los servicios que ofrecen las distintas carteras de Estado.

Por su parte, el Ministerio de Educación, a través de sus Coordinaciones Zonales y Distritos Educativos, garantiza el acceso a la educación en todos los niveles de enseñanza a los estudiantes del país mediante una formación de calidad integral e inclusiva sin distinción de edades y clases sociales, para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad ecuatoriana (Ministerio de Educación, 2015).

El logro de este objetivo, acorde con los paradigmas modernos de la gestión pública, implica elevar las competencias de gestión de todo el personal involucrado en los procesos de prestación de estos servicios públicos, así como la eficiencia y eficacia de la ejecución del presupuesto. (Araya y Cerpa, 2009; Brugué y Gallego, 2001; Dunleavy y Hood, 1995; Garita, 2017; González-Cortés

y Chavarría-Naranjo, 2016; Ramírez, 2009; Shepherd, 1999; Tejeiro, Álvarez, y Burgos, 2014).

La Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación, ubicada en la Ciudadela Bellavista del Cantón Pichincha de la Provincia de Manabí, brinda cobertura en servicios educativos, según los lineamientos del Ministerio de Educación. Esta presenta dificultades en la gestión administrativa que aplica el personal, manifestándose limitaciones de conocimiento técnico e inconformidades con la asignación de los recursos a las instituciones educativas.

Para profundizar en las causas de esta problemática se realizaron estudios de trabajos antecedentes que realizaron análisis de la ejecución del presupuesto en instituciones públicas de Ecuador, destacándose que varios de estos conciben en sus resultados la incidencia de factores relativos a la gestión administrativa en la eficiencia y eficacia del presupuesto público (Cabezas, 2014; Casquete, 2015; Córdova y Garcés, 2013; Cuji, Vanegas, y Edovijes, 2015; Mendoza, 2015).

El presupuesto de las instituciones del estado es un mecanismo y proceso de financiamiento del sector público, encaminado a vincular la asignación de recursos con resultados en términos de sus efectos sobre la sociedad con el objetivo de mejorar la gestión para optimizar el gasto público (Bautista, 2014; Calvache, 2016; Cortès y Martí, 2012; Chongo, Rodríguez, y Hernández, 2015; García, 2016; González-Cortés y Chavarría-Naranjo, 2016; Maciel, 2008; Montalván y María, 2007; Pirucho y Ramón, 2015; Presa, 2000; Tejeiro et al., 2014; Tránchez, 2013).

La aplicación de una adecuada gestión administrativa en el sector público, plantea un control presupuestario que enlaza dos aspectos importantes como son: la planificación y la calidad del gasto público. (Albornoz; Barrios, 2011; G Acosta, 2012; Maciel, 2008; Tejeiro et al., 2014).

Por su parte, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) permite vincular la planificación a la ejecución presupuestaria de manera plurianual, así como flexibilizar la gestión fiscal.(CNP, 2013, p. 228).

Siendo así, se propone una investigación que permita dar respuestas a la siguiente interrogante, tomando como caso de estudio a la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación: ¿Cuál es la incidencia de la gestión administrativa en el control presupuestario?

De esta manera, el objetivo de esta investigación consistió en evaluar la incidencia de la gestión administrativa en el sistema de control presupuestario de la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación.

La metodología seguida integró diferentes métodos y técnicas de investigación, acudiendo a técnicas de análisis bibliométrico, el análisis cualitativo, la revisión documental y el análisis financiero.

Los resultados obtenidos permitieron identificar factores que afectan de manera particular a la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación, pero con conclusiones y experiencias que pueden resultar genéricas para todo el país.

## DESARROLLO

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se procedió con la siguiente lógica metodológica:

1. Se realizó en breve análisis bibliométrico de las publicaciones que abordan la relación entre gestión administrativa y control presupuestario en Ecuador.
2. Se aplicaron encuestas y entrevistas a servidores públicos y autoridades de instituciones educativas.
3. Se realizó una revisión y análisis crítico a la planificación operativa anual y al presupuesto, así como a otras evidencias documentales.
4. Se procedió a utilizar el método de la triangulación para la integración de la información obtenida desde diferentes fuentes y la valoración de diferentes perspectivas, lo que conllevó a los resultados de la investigación.

Descripción del procedimiento:

1. Análisis bibliométrico del tratamiento del tema.

El estudio se realizó a través del software Harzing's Publish or Perish 5, utilizando la base de datos de Google Académico, por considerarse la base de datos más inclusiva. Se incluyeron los términos "gestión administrativa", "control presupuestario" y "Ecuador". Se revisaron manualmente los artículos eliminando los que no cumplieran con los criterios de la investigación. Los indicadores cuantitativos fueron calculados por el propio software utilizado. Se exportaron los datos a MS Excel para realizar otros cálculos y gráficos que permitieron valorar en mejor medida las tendencias del tema en Ecuador y su tratamiento temporal.

2. Investigación cualitativa

Teniendo en cuenta que la investigación toma como caso de estudio a la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación, se consideró la aplicación de las técnicas de investigación cualitativa tomando como muestra a todos los servidores públicos y autoridades de las instituciones educativas, cuyas cantidades se muestran en el cuadro 1.

Se formularon encuestas específicas para las autoridades de las instituciones educativas, los administradores circuitales, los analistas de la unidad de planificación y los analistas de la unidad administrativa financiera. En tanto que al director distrital se le realizó una entrevista estructurada.

Cuadro 1

SERVIDORES PÚBLICOS Y MÁXIMAS AUTORIDADES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DIRECCIÓN DISTRITAL 13D08 PICHINCHA – EDUCACIÓN

PERSONAL	N°
Director Distrital	1
UNIDAD DISTRITAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
Analista Administrativa Financiera	1
Analistas Administrativos	2
Analistas Financieros (Líder y Tesorero)	2
Analista Contable	1
UNIDAD DISTRITAL DE PLANIFICACIÓN	
Analista de Planificación 2	1
Analista de Planificación 1	2
ADMINISTRADORES CIRCUITALES	
Administradores Circuitales	7
MÁXIMAS AUTORIDADES DE INSTITUCIONES EDUCATIVA	
Rectores, Directores y Líderes de las Instituciones Educativas	134
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de la dirección distrital.

Las variables principales sobre las que se indagó fueron:

- Existencia y utilización de procedimientos de planificación y presupuestación.
- Nivel de conocimientos técnicos de planificación y presupuestación.
- Vinculación entre la planificación operativa anual y el presupuesto.
- Profundidad técnica en la aplicación de métodos contables y financieros en la elaboración, ejecución y control del presupuesto.
- Percepción de la satisfacción de necesidades y atención a prioridades mediante la planificación y ejecución del presupuesto. (Eficacia del gasto público).
- Equidad y transparencia en la gestión del presupuesto.

### 3. Revisión y análisis documental

Con el ánimo de profundizar en el conocimiento de las variables estudiadas se acudió a la revisión documental y se aplicaron técnicas de análisis del presupuesto. Los documentos consultados fueron los siguientes:

- Plan operativo anual.

- Presupuesto anual.
- Plan anual de contratación.
- Justificativo de modificaciones presupuestarias.
- Actas de reuniones.

#### 4. Triangulación de la información obtenida.

Para la obtención de los resultados conclusivos fue necesario la aplicación de diferentes procedimientos teóricos como análisis, síntesis, inducción y deducción, los cuales posibilitaron discernir la información valiosa entre los diferentes datos obtenidos y contrastar los resultados alcanzados de la aplicación de técnicas de investigación cualitativa con los emanados de la revisión documental y el análisis del plan y el presupuesto.

Breve análisis del tratamiento del tema en Ecuador.

El estudio bibliométrico de las publicaciones que abordan la relación entre “gestión administrativa” y “control presupuestario” en Ecuador arrojó un total de 690 publicaciones.

Cuadro 2

#### ESTADÍSTICAS BIBLIOMÉTRICAS

Indicador	Valor
Publicaciones	690
Citas	114
Citas por publicación	0.17
índice h	4
índice g	8
Primer año	1963
último año	2017

Fuente: Obtenido por los autores del software Harzing's Publish or Perish 5.

El primer material publicado que hace alusión a este tema fue en 1963 y hasta la fecha de revisión 26/07/2017 se encontraron 27 publicaciones del año 2017. Como se observa en el gráfico 1, el 90 por ciento de las publicaciones corresponden a la última década y, dentro de estas, el 72 por ciento aproximadamente corresponde al último quinquenio. Esto significa que este tema ha ido ganando espacio en los últimos años en las investigaciones académicas de Ecuador y constituye una preocupación científica importante en relación con el estado de la práctica y los objetivos de desarrollo del país.

Las publicaciones sobre este tema en Ecuador tienen solo 114 citas con un promedio de 0,17 citas por publicación. Estas citas se concentran en 37 publicaciones, de las cuales solo las cuatro primeras aportan al índice H.

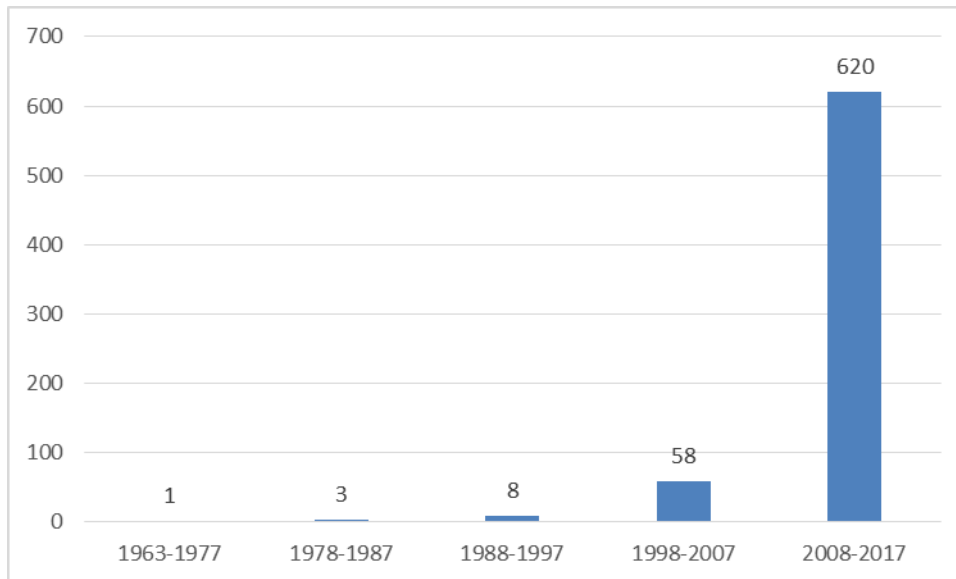


Gráfico 1. Análisis temporal de las publicaciones sobre el tema

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo una revisión de los materiales se indagó en las causas del bajo número de reconocimiento de estas publicaciones mediante su referenciación. En primer lugar, se destaca que pocas publicaciones han tenido como origen profundos trabajos de investigación y una adecuada redacción científica que posibilitara su publicación en revistas arbitradas e indexadas. En su mayoría (94 por ciento), constituyen tesis u otros trabajos académicos ubicados en repositorios o bibliotecas digitales de las instituciones universitarias. Solo el cuatro por ciento de estos trabajos se encuentran publicados en revistas científicas y ninguno está indexado en las bases de datos de mayor impacto como Web of Sciences, Scopus o Scielo.

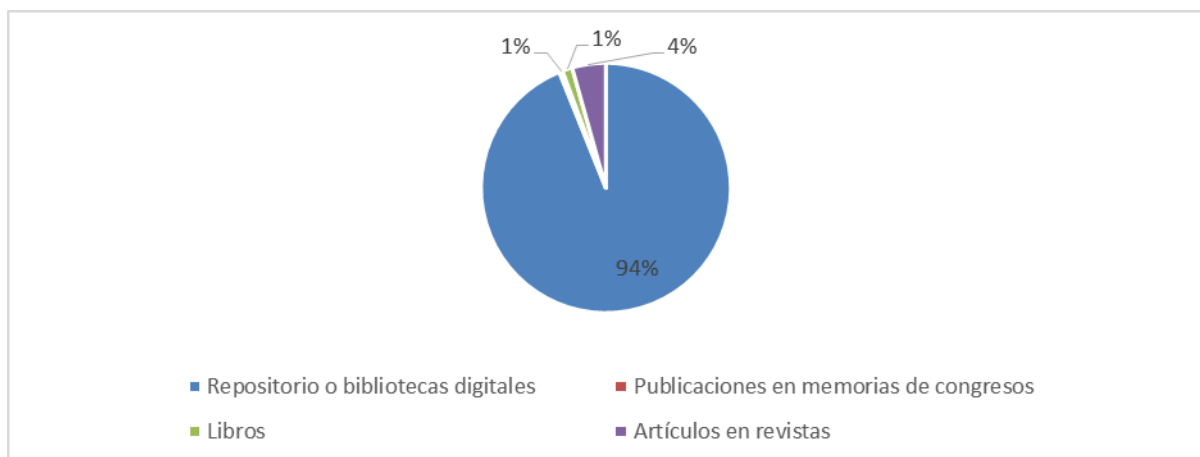


Gráfico 2. Composición por tipo de publicaciones

Fuente: Elaboración propia.

Entre estas publicaciones, se identificaron 79 que, en su contenido, hacen alusión a la gestión administrativa y el control presupuestario en instituciones

educativas en Ecuador. Estas últimas comprenden un período de 14 años (2003-2017) e incluyen solo 3 citas.

A pesar del bajo nivel de impacto que poseen las publicaciones sobre el tema, lo importante es que cada vez se realizan más investigaciones que contribuyen a destacar la incidencia de la gestión administrativa en el control presupuestario del sector público en Ecuador.

En los trabajos revisados se destacan varios factores de la gestión administrativa del sector público de Ecuador que limitan el control presupuestario:

- Débil vinculación entre la planificación operativa y el presupuesto.
- Bajo nivel de conocimiento técnico de los servidores públicos del proceso de presupuestación y de las técnicas para el control presupuestario.
- Aunque existen normativas que establecen un marco regulatorio del proceso de presupuestación, se denota carencia de procedimientos técnicos que coadyuven a su materialización efectiva.

Resultados del análisis cualitativo en la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación.

Para recabar la información que permita valorar la incidencia de la gestión administrativa en el control presupuestario se realizaron encuestas y entrevistas a directivos, administradores, analistas y líderes de las instituciones educativas. Los resultados de la aplicación de estos instrumentos se muestran a continuación.

*Resultados de la encuesta realizada a los administradores circuitales de la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación*

1.- Conocimiento de las funciones esenciales del puesto de trabajo.

El 71 por ciento de los encuestados respondieron que conocían las funciones asignadas, mientras que el resto no posee conocimientos de las mismas. Al solicitar una descripción de las actividades que realizan los involucrados evidenciaron desconocer la reglamentación que estipula el Art. 50 del Acuerdo Nro. 020-12 del Ministerio de Educación donde se detallan las atribuciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

2.- Autoevaluación del cumplimiento de sus actividades y responsabilidades.

El 57 por ciento de los encuestados autoevaluaron el cumplimiento de actividades como “muy bueno”, mientras que el 43 por ciento como “bueno”. Sin embargo, al consultarles la razón de esa valoración, manifestaron que el marco legal no se ajusta a las realidades de las instituciones educativas, que adicionalmente tienen otras actividades, mientras que otros expresaron que cumplían con los plazos indicados con respecto a metas y objetivos del Ministerio de Educación.



### 3.- Distribución de los recursos asignados en su circuito educativo.

El 86 por ciento de los administradores circuitales respondieron que sí realizaban la distribución de los recursos y el resto no realiza esta acción. Al consultarles a los encuestados la manera en cómo lo realizan manifestaron que efectúan la distribución de los recursos en base al número de estudiantes de las instituciones educativas bajo su dirección.

### 4.- Priorización de las necesidades de las instituciones educativas más vulnerables.

El 86 por ciento de los administradores circuitales manifestaron que la distribución de recursos la realizaban priorizando las necesidades más vulnerables; sin embargo, se pudo identificar en la pregunta anterior que la distribución la realizaban en base al número de estudiantes, además no poseen información del estado y necesidades de cada una de sus instituciones educativas.

### 5.- Regularidad con la que visita cada institución educativa.

El 57 por ciento de los administradores respondió que visita las instituciones educativas a su cargo mensualmente, mientras que el 43 por ciento respondió que lo realiza semanalmente. En contraposición, se pudo confirmar la inexistencia de evidencias que demuestren sus visitas a los centros educativos, ya que de manera general no figura en sus planes de trabajo y no existen informes resultantes de estos encuentros.

### 6.- Gestiones para que sean atendidas las necesidades o requerimientos de las instituciones educativas a su cargo.

El 71 por ciento de los administradores consultados afirman realizar gestiones en el distrito para que sean atendidas las necesidades de las instituciones a su cargo, mientras que el 29 por ciento no realiza gestiones debido a la falta de recursos presupuestarios. En la revisión documental se evidenció de manera general la inexistencia de documentos que relativos al desarrollo de gestiones.

### 7.- Valoración personal de los administradores circuitales del nivel de satisfacción de la comunidad educativa con su gestión.

El 86 por ciento de los administradores enunciaron que la comunidad educativa está satisfecha con su gestión como administradores circuitales, mientras el resto considera lo contrario. La percepción de satisfacción la ven asociada con la forma en que son recibidos en los establecimientos que visitan y porque han entregado recursos que han mejorado el ambiente educativo.

### *Resultados de la encuesta realizada a los rectores, directores y líderes de las instituciones educativas*

#### 1.- Necesidades prioritarias de las instituciones educativas.

En la respuesta a esta pregunta existió una gran correspondencia entre los 134 rectores, directores y líderes de las instituciones educativas del distrito. En un

primer lugar, definido por el 100 por ciento de los encuestados, se destacan las necesidades relativas al mejoramiento de la infraestructura, el mobiliario escolar, docente y administrativo y los equipos informáticos. En un segundo lugar, enunciado por aproximadamente el 80 por ciento de los encuestados, se señalan las necesidades de materiales de oficina, didácticos y de aseo. Alrededor de un 43 por ciento de los encuestados expresaron además carencia o insuficiencia de internet, energía eléctrica, agua y otras cuestiones que obstaculizan el correcto proceso de enseñanza - aprendizaje.

2.- Valoración de la atención de las necesidades de la institución educativa que representan.

El 82 por ciento de las autoridades de las instituciones educativas expresan que no son atendidas oportunamente sus necesidades, lo que permite verificar que existe gran inconformidad por parte de las autoridades de las instituciones educativas en este aspecto. Esta debilidad limita el proceso de enseñanza y el cumplimiento el objetivo N°4 del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno.

3.- Gestión de asignación de recursos para atender requerimientos de las instituciones educativas.

El 99 por ciento de las autoridades de las instituciones educativas han gestionado la asignación de recursos para atender algún requerimiento de su institución educativa con el propósito de fortalecer las capacidades y potencialidades de los estudiantes de su institución según preceptos gubernamentales, lo que va a permitir evaluar posteriormente un tiempo de respuesta a la misma y la calidad del gasto.

4.- Valoración del tiempo de respuesta a las solicitudes.

De las 132 autoridades que han solicitado la asignación de recursos, solo el 2 por ciento evalúan el tiempo de respuesta como “muy bueno” y un 11 por ciento como “bueno”. En cambio, un 55 por ciento evalúa el tiempo de respuesta como “regular” y un 32 por ciento como “malo”. Esto significa que aproximadamente el 87 por ciento de las autoridades encuestadas consideran que deben esperar mucho para que su solicitud sea atendida.

5.- Valoración de la satisfacción de las necesidades de su institución educativa.

El 53 por ciento de las autoridades de las instituciones educativas, considera que nunca o muy pocas veces las asignaciones de recursos han satisfecho su necesidad, el 33 por ciento expresa que algunas veces se han atendido las necesidades y únicamente un 14 por ciento emiten respuestas favorables. Este aspecto evidencia falta de correspondencia entre la distribución de recursos y las necesidades de las instituciones educativas.

6.- Equidad al distribuir los recursos presupuestarios a las instituciones educativas.

Únicamente el 26 por ciento de los encuestados respondió que hay equidad al distribuir los recursos, mientras que el 74 por ciento de las autoridades de las

instituciones educativas respondieron que no existe equidad al distribuir los recursos presupuestarios, ya que consideran que hay favoritismo hacia ciertas instituciones y la distribución de recursos no es acorde a las necesidades.

#### 7.- Valoración de la gestión del administrador de su circuito educativo.

El 52 por ciento de las autoridades de las instituciones educativas califican de regular o mala la gestión del administrador circuitual, en contraste con el 48 por ciento que lo valoran entre bueno y excelente. Entre los elementos principales que se destacan está la falta de gestión para la atención oportuna de sus requerimientos. Consideran que deberían realizar una distribución de recursos más equitativa y que no visitan constantemente los establecimientos educativos, además de otros planteamientos asociados a la manifestación de un bajo nivel de calificación en los administradores circuitales.

#### *Resultados de la encuesta al personal de la Unidad Administrativa Distrital*

##### 1.- Utilización de la Planificación Operativa Anual – POA del distrito.

Del total de los encuestados que laboran en la Unidad Administrativa Financiera, únicamente el 17 por ciento conserva en sus archivos el POA, evidenciándose poca utilización de un documento muy importante para el desarrollo de actividades internas y uno de los elementos de base de la presupuestación, así como se incumple con lo que dicta el Art. 5 de la COPLAFIP.

##### 2.- Conocimiento del ciclo presupuestario.

En atención al Art. 96 de la COPLAFIP se procedió a diseñar ésta pregunta que permitió identificar que el 67 por ciento de los analistas que laboran en la Unidad Distrital Administrativa Financiera, no conocen las etapas del ciclo presupuestario; lo que no permite un adecuado control interno en cada una de las etapas presupuestarias, el resto del personal indagado que conoce éstas etapas, expresaron que aseguran el cumplimiento realizando a tiempo los procesos que se presentan en el despacho.

##### 3.- Trabajo en conjunto con la Unidad de Planificación para la distribución de recursos, acorde a los objetivos y metas institucionales.

El 83 por ciento de los encuestados aseguraron no trabajar en conjunto con la Unidad de Planificación para efectuar una correcta distribución de recursos y el resto sí lo realiza, lo cual conduce a determinar que cada área labora de forma independiente, sin consolidar la información, obstaculizando el logro de los objetivos y metas institucionales.

##### 4.- Consistencia entre la cédula presupuestaria y el POA.

El 67 por ciento de los encuestados respondió que no existe consistencia entre la cédula presupuestaria y el POA, aspecto que genera una señal de alerta, ya que es indispensable que éstos dos documentos estén estrechamente relacionados para conseguir una adecuada gestión de recursos financieros en el cumplimiento de los objetivos, en atención al Art. 5 numeral 3 de la COPLAFIP.

5.- Evaluación de la correspondencia del cumplimiento de los planes y la ejecución presupuestaria.

El 83 por ciento de los encuestados manifestó que nunca han recibido una solicitud de la unidad de planificación con la finalidad de evaluar la ejecución presupuestaria versus la planificación institucional, esto quiere decir que cada área labora independientemente y no se evalúa el cumplimiento de la planificación institucional.

6.- Cumplimiento de la planificación institucional.

El 83 por ciento de los encuestados, respondieron que el distrito no cumple con la planificación operativa anual, debido a que la información operativa y financiera no es articulada ni evaluada oportunamente, obstaculizando el cumplimiento de la planeación estratégica del Ministerio de Educación.

7.- Programación y evaluación de la ejecución presupuestaria del gasto.

El 83 por ciento de los analistas respondieron que no elaboran la programación y evaluación de la ejecución presupuestaria del gasto que permita identificar las partidas presupuestarias que no están siendo ejecutadas.

8.- Existencia del control presupuestario en la planificación operativa anual de la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación.

El 83 por ciento de los analistas opinan que no existe control presupuestario en la planificación operativa anual de la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación, porque el presupuesto posee una información y la planificación otra, no permitiendo una evaluación de los procedimientos administrativos que se aplican en el distrito educativo para tomar los correctivos necesarios que permitan fortalecer la gestión operativa del personal que labora en la institución pública.

*Resultados de la encuesta realizada al personal de la Unidad Distrital de Planificación*

1.- Existencia en el distrito 13D08 de la Planificación Operativa Anual – POA.

Dos de tres analistas de la unidad distrital de planificación manifestaron que sí existe la planificación operativa anual. Sin embargo, se pudo evidenciar que éste documento exclusivamente reposa en los archivos del líder de la unidad.

2.- Tiene un registro detallado del presupuesto institucional.

Dos de tres de los encuestados respondieron que no poseen un registro detallado del presupuesto institucional; por lo que no monitorean ni evalúan el cumplimiento de la planificación institucional, lo que impide la verificación del cumplimiento de objetivos y metas mediante indicadores de gestión.

3.- Regularidad con la que se actualiza el POA.

Los analistas manifestaron que la actualización del POA se realiza cuando la Coordinación Zonal lo solicita, lo que evidencia la inexistencia de un sistema periódico de retroalimentación y actualización del POA.

#### 4.- Correspondencia entre la cédula presupuestaria y el POA.

De manera general, los analistas de planificación consideran que no existe correspondencia entre la cédula presupuestaria y el POA, debido a que el presupuesto está en constante cambio, obedeciendo a las disposiciones verbales de la coordinación zonal y resoluciones internas del Director Distrital que muchas veces no son socializadas.

#### 5.- Coordinación de los procesos de adquisición con la unidad distrital.

Dos de los analistas respondieron que los procesos de adquisición se coordinan “algunas veces” con la unidad distrital de planificación, mientras que el otro expuso que se realiza con mayor frecuencia la socialización, mediante la elaboración de un acta del comité de adquisición, en el que el líder de planificación también forma parte del mismo, aunque la mayoría de las veces se informa cuando el presupuesto ya ha sido afectado.

#### 6.- Emisión de resoluciones para que la unidad distrital financiera realice modificaciones presupuestarias.

Se manifiesta que no se emiten resoluciones para que se realicen modificaciones al presupuesto, únicamente ubican el visto bueno. Se pudo constatar que en sus archivos no reposan las evidencias de estas acciones.

#### 7.- Bases de la realización del POA.

Dos de los encuestados respondieron que el POA es realizado en base a un presupuesto asignado, en tanto que el otro mencionó que es realizado en base a los objetivos y necesidades institucionales.

#### 8.- Conocimiento de la ejecución mensual del distrito educativo.

Dos de los encuestados respondieron no conocer el porcentaje de ejecución mensual del presupuesto, lo que refleja que cada área labora de una manera dispersa, no vinculando la información para fines de evaluación administrativa.

#### 9.- Cumplimiento por el distrito 13D08 de la planificación operativa realizada.

Los encuestados respondieron que esta unidad no realiza seguimiento de control y cumplimiento a la planificación; además supieron manifestar que no han recibido capacitación para realizar tal procedimiento. Se considera que éste no es un justificativo aceptable debido a que es su responsabilidad instruirse para poder cumplir con las funciones que les fueron asignadas.

#### 10.- Vinculación de los objetivos y metas de la planificación con los programas incorporados en el presupuesto.

Los analistas afirman que no han implementado mecanismos que permitan vincular los objetivos y metas de la planeación con los programas incorporados

en el presupuesto. Se pudo constatar que hay despreocupación en la unidad de planificación con respecto a temas financieros y de ejecución presupuestaria.

#### *Resultados de la entrevista realizada al director distrital*

En la entrevista realizada al director distrital se hicieron un total de 20 preguntas, de las cuales solo se exponen los aspectos fundamentales que resultaron de este intercambio en relación con el objetivo de esta investigación, así como su análisis vinculado además con los resultados de la observación y la revisión documental.

Se pudo constatar que el Director Distrital prioriza las actividades de atención ciudadana, las cuales son sumamente importante para la imagen de la institución. Sin embargo, no brinda suficiente atención a la gestión interna, lo cual afecta la eficiencia y eficacia de sus procesos y finalmente impacta negativamente en el cumplimiento de los objetivos y la imagen institucional. Este mismo nivel de prioridad se traslada a las actividades de capacitación, donde no existen acciones enfocadas en elevar el nivel de conocimiento y preparación de los implicados en los procesos de gestión administrativa. Igualmente, los indicadores de eficiencia y eficacia que se utilizan quedan limitados a los procesos de atención ciudadana, no existiendo indicadores que posibiliten evaluar la eficiencia de la ejecución del presupuesto ni la calidad del gasto.

El director distrital refiere que el POA es modificado a partir de las asignaciones presupuestarias, pero desconoce los momentos y frecuencia con que se realiza, denotando que estas modificaciones no son discutidas ni aprobadas por él.

Se plantea que semanalmente se realiza de conjunto con los líderes de los procesos un análisis de la gestión. En tanto que con frecuencia mensual se realiza un análisis más detallado de la gestión de las áreas, donde se evalúa la ejecución presupuestaria, el clima laboral, las quejas y sugerencias, entre otros temas. Sin embargo, en las actas de estos encuentros no se refleja el análisis minucioso y debate respecto al control y evaluación de los procesos de gestión operativa.

Se destaca que los recursos son distribuidos de acuerdo con el POA institucional. Sin embargo, la realización del POA no constituye un ejercicio de pensamiento estratégico enfocado en el cumplimiento de los objetivos y priorizando las necesidades más apremiantes.

#### *Resumen de los resultados del análisis cualitativo*

Finalmente, teniendo en cuenta que el levantamiento de esta información cualitativa implicó múltiples perspectivas de análisis, se consideró necesario elaborar un cuadro resumen que posibilite triangular la información para destacar los puntos coincidentes y discrepantes que sirven de base para su contrastación con otras informaciones resultantes de la revisión documental y del análisis cuantitativo.

Cuadro 3. Resumen de los resultados del análisis cualitativo

	RECTORES, DIRECTORES Y LÍDERES EDUCATIVOS	ADMINISTRADOR ES CIRCUITALES	UNIDAD DISTRITAL DE PLANIFICACIÓN	UNIDAD DISTRITAL FINANCIERA	DIRECTOR DISTRITAL
Conocimiento de funciones del puesto de trabajo	N/A	71% conoce sus funciones.	67% no tiene conocimientos.	67% no tiene conocimientos.	El Director expresó que si conoce sus funciones como director.
Cumplimiento de actividades y responsabilidades	50% calificó como "regular" el cumplimiento de los administradores circuitales.	57% muy buena.	N/A	N/A	El Director expresa que su equipo de trabajo si cumple con sus funciones y atribuciones.
Atención a necesidades relevantes	82% consideró que no son atendidas las necesidades relevantes.	86% dan prioridad a las necesidades relevantes.	N/A	N/A	Mencionó que los recursos son distribuidos de acuerdo al POA institucional.
Satisfacción de necesidades institucionales	51% expresó que "muy pocas veces" se han satisfecho las necesidades.	86% consideró que la comunidad educativa está satisfecha con su gestión administrativa.	N/A	N/A	El Director expresó que la comunidad educativa está satisfecha.
Correspondencia entre el Presupuesto y POA	N/A	N/A	67% expresó que no existe consistencia	100 % expresó que no existe consistencia.	Mencionó que si se relaciona; ya que la mayoría de los proyectos están presupuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Se evidenció que existe incongruencia entre las respuestas dadas por los involucrados en la instigación, en el caso de los administradores circuitales expresaron en un 71 por ciento que si conocen sus funciones, pero se verificó mediante la encuesta que desconocen ciertos procedimientos administrativos que deben aplicar, en el caso de las unidades distritales de Planificación y Administrativa Financiera, el 67 por ciento expresa desconocer varios procedimientos propio de la gestión que realizan, en cambio el Director Distrital mencionó que conoce a totalidad su funciones lo que le ha permitido mantenerse en la Dirección desde la creación del Distrito.

Cumplir actividades y responsabilidades implica desarrollar una adecuada gestión, con ello los rectores, directores y líderes de las instituciones educativas, evalúan como regular en un 50 por ciento la gestión de los administradores circuitales encargados de la supervisión de las actividades educativas ofertadas a la comunidad; estos administradores, a su vez, en un 57 por ciento autoevalúan el cumplimiento de sus responsabilidades como "muy

buena”, respuesta respaldada con el criterio del Director Distrital que afirmó que su personal da cumplimiento a todas las actividades y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

Con respecto a la atención de las necesidades relevantes de las instituciones educativas, los rectores, directores y líderes, en un 82 por ciento, consideraron que no son atendidas sus necesidades relevantes. Por el contrario los administradores circuitales confirmaron dar prioridad de atención a las necesidades relevantes, mientras tanto el Director Distrital mencionó que los recursos son distribuidos en base al POA, lo que permite identificar que la planeación operativa carece de atención a las necesidades más notables.

Por consiguiente, respecto a la satisfacción de las necesidades institucionales el 51 por ciento de los responsables de las instituciones educativas mencionaron que “muy pocas veces” son satisfechas sus necesidades. En cambio, los administradores circuitales en un 86 por ciento y el Director Distrital aludieron que hay satisfacción de la comunidad educativa, no existiendo validez de información.

Teóricamente debe existir coherencia entre la planificación y el presupuesto institucional; al respecto, el personal de las áreas de administración y planificación expresaron que no existe consistencia entre éstos dos instrumentos, mientras que el Director Distrital expresó que si se relacionan; motivo fundamental que ha obstaculizado la gestión administrativa y el control presupuestario.

#### *Resultados del análisis del presupuesto*

Al realizar la revisión de los presupuestos se pudo constatar que estos no son elaborados sobre la base de un plan anual de actividades considerando los niveles de actividad y normas de gastos. Esto implica que no se han identificado los inductores de gasto apropiadamente ni elaborado un manual detallado de presupuestación que se integre de manera consistente con la planificación. No existe tampoco la separación del presupuesto destinado a garantizar las actividades operativas previstas de los montos destinados a los proyectos de inversión y desarrollo institucional. En este sentido, no se evidencia la existencia y utilización de un mecanismo coherente y consistente para la selección de los proyectos de inversión con base a las prioridades del plan estratégico de modo que conduzca al desarrollo institucional con equidad y transparencia.

Al realizar un análisis de la ejecución del presupuesto se identificaron grandes discrepancias entre lo devengado respecto a lo programado. Se destaca una total inexecución en los primeros tres meses del año, dado fundamentalmente por la asignación tardía del presupuesto. Esto trae implicaciones serias en la realización de las actividades y el cumplimiento los objetivos tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativo. Asimismo, en los últimos tres meses del año se tuvo una sobre ejecución de entre el 200 y 300 por ciento. Esta falta de control de la programación y de la ejecución implican serias consecuencias



en la eficiencia y eficacia de los procesos y constituyen incluso factores de riesgo que pueden dar brecha para actividades de corrupción.

Por otro lado, la programación uniforme de cuotas mensuales, excepto por el mes de diciembre, evidencia que no se profundiza en la identificación de las actividades a realizar y los niveles de estas en un marco temporal, evidenciándose igualmente la falta de previsión e identificación de los inductores de gastos en el proceso de presupuestación.

Cuadro 4. Análisis comparativo de la ejecución presupuestaria y la programada según POA

MES	Ejecución	Programación
ENERO	-	220.500,00
FEBRERO	-	220.500,00
MARZO	-	220.500,00
ABRIL	394.232,48	220.500,00
MAYO	222.241,36	220.500,00
JUNIO	249.815,67	220.500,00
JULIO	292.918,42	220.500,00
AGOSTO	296.459,05	220.500,00
SEPTIEMBRE	234.801,77	220.500,00
OCTUBRE	628.934,19	220.500,00
NOVIEMBRE	450.078,82	220.500,00
DICIEMBRE	643.600,90	250.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.413.082,66</b>	<b>2.675.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cédulas presupuestarias mensuales y la planificación operativa anual.

Entre los principales elementos para garantizar una ejecución presupuestaria transparente y que se corresponda con la planificación está la realización del Plan Anual de Contratación (PAC). Este constituye una planificación que realizan las instituciones contratantes en el ejercicio fiscal para realizar la adquisición de bienes y servicios corrientes o de inversión, cumpliendo de ésta manera sus actividades en base a la normativa de contratación pública vigente. En éste sentido, antes de realizar el pago de una contratación es fundamental evidenciar que la adquisición conste registrada en el PAC mediante la certificación respectiva. Sin embargo, se identificaron en el año fiscal 443 procesos de pago, ninguno de los cuales contenía la certificación PAC, lo que implica un incumplimiento total de la normativa y una evidencia más de la falta de planificación como precedente de la presupuestación.

Atendiendo a las debilidades en el proceso de presupuestación, tuvieron que realizar en el año fiscal 121 modificaciones presupuestarias, de las cuales solo el 46 por ciento se encuentran debidamente justificadas con la autorización del Analista Distrital Administrativo Financiero, aprobación del Director Distrital y

visto bueno del Líder de Planificación. Estas modificaciones fueron en su mayoría de carácter interno INTRA 2<sup>5</sup> e INTRA 1<sup>6</sup> y gran parte de estas planteadas por la Coordinación Zonal 4, no constando la debida motivación que justifique la acción realizada, en referencia al inciso segundo del Art. 118 de la COPLAFIP.

### *Discusión de los resultados*

El análisis integral de las informaciones emanadas de las diferentes fuentes y la aplicación de varias técnicas para su obtención, así como la triangulación de la información obtenida por técnicas de investigación cualitativa con la obtenida de la revisión documental y el análisis de plan y el presupuesto, conducen a destacar los resultados principales de la investigación.

La efectividad del control presupuestario en la Dirección Distrital 13D08 Pichincha - Educación se encuentra limitada principalmente por la falta de procedimientos que guíen el proceso de planificación y presupuestación, la inadecuada selección y formación del personal a ocupar cargos administrativos y técnicos, la ausencia de mecanismos de coordinación y comunicación entre las diferentes unidades administrativas, los administradores circuitales y las instituciones educativas.

Los administradores de los circuitos educativos no poseen conocimientos sobre las actividades, funciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo, además carecen de experiencia con temas relacionados con la administración de recursos públicos que los limitan para atender apropiadamente las necesidades de las instituciones educativas a su cargo, lo cual afecta el proceso de enseñanza-aprendizaje y con ello la calidad del gasto público.

En la unidad distrital administrativa financiera se pudo evidenciar el desconocimiento que posee el personal con respecto a las fases del ciclo presupuestario, lo que obstaculiza el control y seguimiento a cada una de éstas etapas, del mismo modo, se verificó que existen procesos en los cuales se adquieren compromisos sin la respectiva certificación presupuestaria.

La unidad distrital de planificación no es consultada en la programación presupuestaria, por lo que, por desconocimiento, no se realiza constantemente la verificación de correspondencia de información entre la Planificación Operativa Anual - POA y el presupuesto institucional, funcionando estos como instrumentos de gestión totalmente divorciados. Esta falta de coordinación ha ocasionado que los procesos de pago no consten con la certificación del PAC. Además, el POA es conservado en archivo y la mayoría de los servidores públicos no conocen de su existencia.

---

<sup>5</sup> INTRA 2: Son reformas presupuestarias que modifican la distribución en los Grupos e Ítems, no así en la Fuente de Financiamiento. Lo solicita y aprueba la propia Institución y no afecta los presupuestos institucionales totales aprobados.

<sup>6</sup> INTRA 1: Son reformas presupuestarias que solicita la Institución y lo aprueba la Subsecretaría de Presupuestos y no afectan los presupuestos institucionales totales aprobados (Instructivo de reformas presupuestarias, 2015).

La ejecución presupuestaria en el Distrito Educativo no se corresponde en términos cuantitativos con el POA, pero tampoco se logra alcanzar calidad en los gastos que se generan, debido a que la comunidad educativa no está satisfecha con los bienes y servicios que perciben del distrito por no utilizarse procedimientos que contribuyan a una correcta asignación y distribución de los recursos económicos.

El control presupuestario es muy limitado. Las partidas de gastos sufren constantes variaciones que en su mayoría no se justifican o no son lo suficientemente argumentadas para un correcto desempeño y control institucional.

### CONCLUSIONES

El control de la programación y ejecución del presupuesto en la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación es muy limitado al no formar parte de la cultura de gestión ni del sistema de trabajo de los servidores públicos. Entre los aspectos que se destacan como malas prácticas se encuentran:

- La programación del presupuesto no se realiza en atención a los niveles de actividades y cronogramas requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se realizan demasiadas modificaciones presupuestarias sin la debida fundamentación, lo advierte el riesgo de incumplimiento del principio de especialidad cualitativa, cuantitativa y temporal.
- No existe claridad en los mecanismos para la asignación y distribución de los recursos a través del presupuesto.

Entre los factores fundamentales de la gestión administrativa en la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación que limitan el control del presupuesto se destacan:

- Ausencia de procedimientos que establezcan las rutinas y modos de actuación en la gestión del presupuesto para que este cumpla su rol preventivo y correctivo.
- Indeterminación de los inductores de gastos y de los niveles de actividades que deben sustentar los procesos de programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y control.
- Bajo nivel de conocimiento técnico de los servidores públicos sobre planificación y presupuestación.

Las implicaciones principales que se consideran de este trabajo son las siguientes:

- Para el ámbito académico: orientar el camino para futuras investigaciones sobre el tema y propuestas metodológicas que contribuyan a perfeccionar el proceso de gestión administrativa para el control presupuestario en el sector público de educación de Ecuador.

- Para el ámbito político: se destacan los factores causales principales y las malas prácticas que afectan la eficacia de la gestión administrativa en el control presupuestario y por ende la calidad del gasto, con el propósito de que tomen medidas correctivas para su perfeccionamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

Albornoz, R. *La planificación operativa y las técnicas de presupuesto por programa y por proyecto. Análisis comparativo.* (Tesis de maestría), Universidad de los Andes. Obtenido de

<http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Maestria/Robetr%20Nava/TESIS%20LIC.%20ROBERT%20NAVA.pdf>

Araya, M., y Cerpa, A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Tékhne-Revista de Estudios Politécnicos.*

Barrios, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública:* books.google.com.

Bautista, M. A. (2014). *El Presupuesto General del Estado, los ingresos y la inversión pública, período 2008-2012.* (Tesis de sustentación), Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6865>

Brugué, J., y Gallego, R. (2001). *¿ Una administración pública democrática? Ciudadanos y decisiones públicas* Obtenido de <http://www.academia.edu/download/32065856/bruquegallego.pdf>

Cabezas, H. D. (2014). *Análisis de los procedimientos financieros y su incidencia en la ejecución presupuestaria del Área Financiera de la UPEC:* [repositorioupec.edu.ec](http://repositorioupec.edu.ec).

Calvache, A. B. (2016). *Diseño y aplicación de un plan de mejora en el proceso de control plan-presupuesto de la defensoría pública.* (Tesis de grado), Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11012>

Casquete, M. M. (2015). *El cumplimiento presupuestario y su incidencia en la optimización de los recursos financieros de la Unidad Educativa Eloy Alfaro, cantón Quevedo, año 2012.* (Tesis de grado), Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de <http://mail.uteq.edu.ec/handle/43000/1173>

Chongo, D., Rodríguez, M., y Hernández, D. (2015). Fundamentos teóricos del presupuesto. Particularidades en Cuba. In U. d. Matanzas (Ed.), *monografias.umcc.cu*. CD de monografías 2015.

CNP. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.* (Resolución 2. Registro Oficial Suplemento 78 de 11 de septiembre de 2013). Consejo Nacional de Publicación.

Córdova, J. T., y Garcés, M. D.-C. (2013). *El control presupuestario y su incidencia en la Gestión Financiera de la Coordinación Zonal 3 Ministerio de Educación.* (Tesis de maestría), Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/5442>

Cortès, J., y Martí, C. (2012). *Una propuesta de presupuesto de devengo para las administraciones públicas:* [redalyc.org](http://redalyc.org).

Cuji, M. B., Vanegas, U., y Edovijes, K. (2015). *Análisis del comportamiento de los gastos presupuestarios en la empresa pública municipal mancomunada de aseo integral de los cantones de Gualaceo, ....* (Tesis de pregrado), Universidad de Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/21534>

Dunleavy, P., y Hood, C. (1995). *De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados.*

G Acosta, J. C. (2012). *La Planificación como Estrategia para Optimizar el Manejo del Presupuesto en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa del Estado Sucre en el Periodo 2011 - 2012.* (Tesis de grado), Universidad de Oriente, Venezuela. Obtenido de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/handle/123456789/2301>

García, D. M. (2016). *Análisis de las partidas de gasto en los Presupuestos del Estado.* (Tesis de grado), Orihuela Universidad Miguel Hernández de Elche. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2540/1/TFG%20Martinez%20Garc%C3%ADa,%20Daniel.pdf>

Garita, R. B. (2017). *Planificación presupuestaria en la administración pública costarricense: su implicancia en el desarrollo nacional:* repositorio.uned.ac.cr.

González-Cortés, S., y Chavarría-Naranjo, L. (2016). *Gestión del presupuesto en la administración pública:* repositoriotec.tec.ac.cr.

Maciel, A. S. (2008). *La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados:* redalyc.org.

Mendoza, V. P. (2015). *Análisis del sistema de gestión administrativa y talento humano del edificio administrativo central de la Universidad de Guayaquil, en el contexto del sistema de auditoría de riesgos del trabajo (SART).* (Tesis de pregrado), Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16784>

Ministerio de Educación. (2015). *Planificación Estratégica.* Obtenido de <http://educacion.gob.ec/valores-mision-vision/>.

Montalván, S., y María, E. (2007). *Presupuesto y control de la inversión municipal.* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/1665/1/200891.pdf>

Pirucho, M., y Ramón, F. (2015). *La gestión del presupuesto y la calidad del gasto, de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) Municipales del Ecuador (2010-2013).* (Tesis de maestría), Universidad de Valparaíso. Obtenido de <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/handle/28000/2910>

Presa, J. (2000). *Para recobrar la Confianza en el gobierno: Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público:* Fondo De Cultura Económica USA.

Ramírez, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*(34), 27.

Shepherd, G. (1999). Administración pública en América Latina y el Caribe: en busca de un paradigma de reforma *De burócratas a gerentes.* books.google.com.cu.

Tejeiro, J., Álvarez, J., y Burgos, A. (2014). El presupuesto como instrumento de gestión pública eficaz. La implantación del presupuesto base cero en la Administración Pública española. *Presupuesto y Gasto Público, II* (34).

Tránchez, J. (2013). *Los Presupuestos Públicos.* Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.

