

**Evaluación de la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí en los periodos 2021 y 2022**

**Evaluation of the budget execution of the Decentralized Autonomous Government of the Province of Manabí in the periods 2021 and 2022**

**Génesis Lisbet Salguero-González <sup>1</sup>**  
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador  
gsalguero0621@utm.edu.ec

**Malena Elizabeth Pico-Macías <sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador  
malena.pico@utm.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2854](https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2854)**

V10-N1 (ene-feb) 2025, pp 460-476 | Recibido: 14 de octubre del 2024 - Aceptado: 27 de noviembre del 2024 (2 ronda rev.)

---

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4900-4328>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4221-208X>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El estudio evalúa la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Manabí durante 2021 y 2022, mediante un análisis documental cualitativo que revisa cédulas presupuestarias y normativas relevantes. La ejecución presupuestaria es clave para medir la eficiencia, efectividad y transparencia en la gestión pública, proporcionando información crítica sobre la alineación entre recursos asignados y resultados obtenidos. Los resultados indican un aumento general de los fondos asignados, pero existen discrepancias considerables en la forma en que se utilizan estos fondos. De 2021 a 2022, los gastos de personal aumentaron un 9%, pero el porcentaje de ejecución disminuyó. En términos de bienes y servicios para inversión, si bien se asignaron más recursos, la ejecución real disminuyó del 76% al 69%. Además, la ejecución total en ingresos disminuyó del 84% al 69%, lo que pone de relieve problemas relacionados con la planificación y la recaudación. Los factores clave que contribuyen a estos desafíos incluyen limitaciones en la generación de ingresos y deficiencias en la planificación y la supervisión. Las acciones correctivas propuestas incluyen mejorar las proyecciones de ingresos, reforzar los controles internos, adoptar tecnologías para el seguimiento en tiempo real y fomentar la participación ciudadana en el proceso presupuestario.

**Palabras claves:** ejecución presupuestaria, planificación estratégica, gasto público, calidad del gasto, gestión pública.

## ABSTRACT

The study evaluates the budget execution of the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Manabí during 2021 and 2022, through a qualitative documentary analysis that reviews relevant budget documents and regulations. Budget execution is key to measuring efficiency, effectiveness and transparency in public management, providing critical information on the alignment between allocated resources and results obtained. The results indicate an overall increase in allocated funds, but there are considerable discrepancies in how these funds are used. From 2021 to 2022, personnel expenses increased by 9%, but the execution percentage decreased. In terms of goods and services for investment, although more resources are allocated, actual execution was reduced from 76% to 69%. Additionally, total revenue execution decreased from 84% to 69%, alleviating issues related to planning and compensation. Key factors contributing to these challenges include limitations in revenue generation and deficiencies in planning and supervision. Proposed corrective actions include improving revenue projections, strengthening internal controls, adopting technologies for real-time monitoring, and encouraging citizen participation in the budget process.

**Keywords:** budget execution; strategic planning; public spending; quality of spending; public management.

## Introducción

En la gestión de las finanzas de una nación, el presupuesto público juega un papel vital y se considera de suma importancia tanto de forma política como social (Blanco, 2017; Weldon, 1997). Sirve como base para las actividades económicas e influye en el desarrollo de los procesos de gestión en varios niveles dentro del país (Andara, et al., 2022). Para Sour (2007) el presupuesto conlleva inherentemente implicaciones políticas, ya que sirve como reflejo de las prioridades y valores de un gobierno.

Merchán (2022) lo define como un documento integral que abarca los aspectos legales y contables de los ingresos y gastos de un estado durante un período específico, y su validez se establece mediante la aprobación parlamentaria. Por otro lado, Graton et al., (2020) lo define como aquel documento que posee las estimaciones de ingresos y determinaciones de gastos y sus límites establecidos por los programas de cada uno de los ministerios y organismos públicos

Es importante mencionar que, la gestión y administración de las finanzas públicas en el Ecuador se rigen por un sistema de normas, procesos, lineamientos y actividades que forman la estructura del presupuesto nacional (Sorroza & Herrería, 2019). Este marco ha estado vigente desde antes de la Constitución Nacional de 2008, remontándose a la Constitución de 1946. El presupuesto nacional sirve como instrumento para gestionar eficazmente los ingresos y gastos de acuerdo con el plan nacional.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) alinean su presupuesto con los planes sectoriales, regionales y locales que se formulan en el ámbito de sus competencias. Estos presupuestos siguen criterios de participación (Clavero et al., 2019) y se rigen por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP) de acuerdo con el artículo 8, que establece la clasificación de los ingresos como permanentes o no permanentes (Ayala, et al., 2017).

La ejecución presupuestaria de los GADs sigue un proceso cíclico que abarca los procedimientos operativos involucrados en la gestión de fondos públicos (Mendoza et al., 2018), siendo la fase de ejecución un aspecto crítico del análisis presupuestario. Para, Garasyim et al., (2020) el informe de ejecución del presupuesto de gastos e ingresos es un documento de alta responsabilidad elaborado por el departamento de adquisiciones.

Considerando lo antes mencionado, es de gran importancia evaluar la ejecución presupuestaria, que en los últimos años en el Ecuador ha sido un tema que ha preocupado no solo al gobierno de turno sino a los directivos de las instituciones ya que el resultado de una ejecución presupuestaria permite medir la gestión de quienes están al frente de una institución.

Actualmente, los gobiernos locales requieren recursos tanto humanos como financieros para cubrir las necesidades que demanda la comunidad. Si bien los GADs generan sus propios ingresos, estos muchas veces no son suficientes para satisfacer todas las necesidades, lo que lleva a depender de las transferencias del Gobierno Central y recurrir al endeudamiento como una alternativa (Martínez et al., 2019).

El gobierno central asigna a los GADs recursos señalados en el artículo 298 de la Constitución, en los últimos años con retraso, lo que trastoca la ejecución presupuestaria, así también los gobiernos descentralizados requieren emprenden grandes proyectos que logran sobrepasan sus límites y capacidades presupuestarias, lo que conlleva a seguirse endeudando, debiendo ajustarse a los límites establecidos por la Constitución de la República.

Según Córdova y Narváez (2020), ha existido una notoria trayectoria ascendente en los niveles de deuda de los GAD municipales y provinciales en Ecuador en los últimos años. En 2007, la deuda ascendía a 512 millones de dólares, equivalente al 1% del Producto Interno Bruto. Sin embargo, en 2018 esta cifra había ascendido a 1.502 millones de dólares, lo que

representa el 2,49% del PIB. Esto representa una tasa de crecimiento anual promedio del 17% e indica que aproximadamente el 79% de la deuda pública subnacional se concentra dentro de estos GAD municipales y provinciales.

Es importante enfatizar que la transferencia de poder a los gobiernos locales trae consigo una serie de obstáculos para lograr objetivos predeterminados. Esto presenta desafíos importantes, particularmente en términos de rendición de cuentas, misma que, es un requisito legal descrito tanto en la Constitución Nacional como en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, que obliga a los gobiernos autónomos descentralizados a adherirse plenamente a este principio de transparencia y responsabilidad (Sánchez, 2022).

Según Reinoso y Pincay (2020), la rendición de cuentas implica el examen de las cuentas con base en un clasificador presupuestario conocido como catálogo general de cuentas o registros de ingresos y gastos. Este clasificador demuestra la planificación presupuestaria de cada entidad u organización pública. El análisis de los cronogramas presupuestarios y los informes de presentación es concluyente para determinar en qué medida se logran las metas establecidas.

Cada año, el GAD de la Provincia de Manabí, maneja un presupuesto que se guía por objetivos predeterminados y priorización de necesidades. Es preciso indicar que la elaboración de este artículo es de gran relevancia, puesto que, destaca la necesidad de evaluar las administraciones públicas y analizar sus procesos. Esta evaluación es trascendental para implementar mecanismos efectivos que promuevan la transparencia en la administración pública. Las recomendaciones proporcionadas sirven como un medio para mejorar y trabajar hacia los objetivos de desarrollo deseados en las comunidades locales. Al ofrecer una variedad de ideas y análisis, el lector obtiene un conocimiento más amplio de los procesos de gestión presupuestaria que se llevan a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí.

Con base a lo expuesto, el propósito de esta investigación es evaluar la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí, en el periodo 2021 - 2022. Para lograr este objetivo, fue crucial explorar los fundamentos teóricos que rigen el sistema de planificación presupuestaria en el país, así como también, analizar la documentación presupuestaria existente

### **Presupuesto en el sector público**

El presupuesto en el sector público es una herramienta fundamental para la gestión financiera de las entidades gubernamentales a nivel local, regional y nacional (Mendieta & Sosa, 2022). Se trata de un plan financiero detallado que establece los ingresos y gastos proyectados durante un período específico, generalmente un año fiscal (Martínez et al., 2019).

Las previsiones de las asignaciones financieras de gastos y recursos necesarios para satisfacer necesidades colectivas durante un periodo de tiempo, asumidas como responsabilidad del sector público, requieren de un instrumento financiero específico (Ayala et al., 2017). Tanto en los enfoques tradicionales como modernos de la administración financiera, el presupuesto ha demostrado ser el instrumento más perentorio (Malkogianni, 2024). Su función principal es asignar recursos financieros y responsabilidades, permitiendo la resolución proactiva de desafíos futuros con el más alto nivel de previsibilidad (Rodríguez y Jara, 2020). Este concepto también ha sido adoptado por el sector privado, reconociendo la capacidad del presupuesto para gestionar eficazmente los recursos financieros.

El presupuesto tiene una importancia significativa para el Estado, ya que sirve como una herramienta para gestionar sus asuntos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). En palabras de Raudla y Douglas (2022) este documento financiero desempeña un papel importante a la hora de garantizar el equilibrio entre los ingresos y los gastos públicos. Además, anualmente define e implementa un estilo de vida social específico, que abarca los recursos

financieros que la sociedad aporta al Estado a través de impuestos y los bienes y servicios que recibe como resultado de la administración pública.

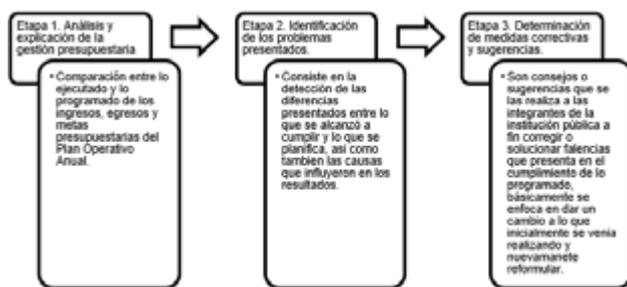
Al examinar la progresión de la idea, resulta evidente que, en épocas anteriores, el presupuesto servía como una representación financiera de los planes del gobierno para un período de tiempo específico, generalmente un año. Sin embargo, en su forma contemporánea, el presupuesto ha asumido un papel más amplio, abarcando no sólo la manifestación financiera de la agenda del gobierno sino también sirviendo como un reflejo más integral y transparente de la misma.

### Proceso de Evaluación presupuestaria institucional

Acorde a la Contraloría General de Estado, (2001) en el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental determina que las etapas a desarrollarse de manera ordenada y consecutiva son:

**Figura 1.**

*Etapas de la evaluación presupuestaria institucional*



Nota: Tomado del informe realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) titulado “Normas Técnicas de Presupuesto”

### Gobiernos Autónomos Descentralizados

La organización territorial del Estado ecuatoriano está formada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), los cuales se rigen por la Constitución de la República del Ecuador (Art. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Estas

instituciones forman la columna vertebral de la estructura administrativa del Estado ecuatoriano.

Los GAD, como instituciones descentralizadas, poseen autonomía política, administrativa y financiera, operando bajo los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, integración interterritorial y participación ciudadana.

### Planificación institucional de los GAD

Para mejorar la alineación entre el presupuesto y las prioridades políticas del Departamento Administrativo del Gobierno (GAD), la metodología comienza con el establecimiento de una planificación estratégica. Este proceso facilita la asignación efectiva de recursos en función de las prioridades identificadas (Mendoza et al., 2018). La planificación, en el contexto de la gestión orientada a resultados, sirve como una herramienta valiosa para que las organizaciones públicas tomen decisiones informadas. Permite la identificación de objetivos, estrategias y prioridades que guían la asignación de recursos y, en última instancia, garantizan el logro de los resultados deseados.

Tanto en el proceso de gestión pública como en el proceso de gestión de las finanzas públicas, la planificación juega un papel vital. Sirve como etapa inicial del ciclo de la gestión pública, actuando como elemento conector entre el presupuesto y la base sobre la cual se establecen los procesos de seguimiento y evaluación.

### Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Es importante conocer la base normativa de cómo se clasifican a los GADs en el sector público.

El artículo no numerado que consta luego del artículo 8 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), titulado “Clasificación del Sector Público”, indica: “Todas las entidades, instituciones y organismos referidos en el artículo 4 de este Código, serán clasificados de la siguiente manera COPLAFIP (2012):

“(…) 2. Sector público no financiero: Comprende las siguientes entidades:

a. Las entidades cuya actividad primaria es desempeñar las funciones de gobierno. Este, a su vez, se subclasifica en:

(…) iii. Gobiernos Autónomos Descentralizados: Comprende todos los gobiernos regionales, gobiernos provinciales, gobiernos municipales o distritos metropolitanos, gobiernos parroquiales rurales; y, las personas jurídicas creadas por acto normativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, a excepción de sus empresas públicas”.

El artículo 215 del Código Orgánico de Organización Territorial (2019) señala que el presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados deberá ajustarse a la planificación de cada localidad. Esta planificación debe basarse en un estudio integral de la población y sus necesidades, alineándose también con el actual Plan Nacional de Desarrollo. Es fundamental respetar las competencias designadas y la autonomía de cada gobierno. El proceso de elaboración del presupuesto debe contar con la colaboración de la población, como lo establece la carta suprema del país. Cualquier proyecto de inversión destinado a promover la equidad dentro de la localidad debe incluirse en el presupuesto. Al final del plazo, los programas implementados pasarán por un proceso de evaluación, que requerirá objetivos, metas y plazos claros.

De acuerdo con la constitución suprema de la nación, la preparación del presupuesto requiere la participación activa de la población. Este enfoque inclusivo garantiza que cualquier proyecto de inversión propuesto contribuya a lograr la equidad dentro de la comunidad local. Al concluir el mandato, los programas planificados se someterán a una evaluación exhaustiva, subrayando la importancia de establecer objetivos, metas y plazos claros.

De manera similar, según la Ley de Transparencia (2004), el GAD está obligado a compartir públicamente detalles completos

sobre el presupuesto anual que administra la organización. Esto incluye proporcionar información sobre ingresos, gastos, financiamiento y resultados operativos, todos categorizados de acuerdo con clasificadores presupuestarios. Además, el GAD también debe revelar los destinatarios de las asignaciones de recursos públicos a través de informes de liquidación presupuestaria.

## Método

La presente investigación se la realizó en el GAD de la provincia de Manabí, ubicado en la ciudad de Portoviejo.

El tipo de investigación fue bibliográfica documental, de campo y descriptiva. Los métodos fueron: inductivo, deductivo y la analítica sintética. Del mismo modo, en esta investigación se utilizó como técnica de recopilación de datos el análisis de contenido, acompañado de un cuadro de registro y clasificación de las categorías. Estas metodologías en conjunto, permitieron analizar los recursos asignados a cada actividad ejecutadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí y evaluar los resultados obtenidos de la ejecución de las actividades programas en la institución durante los años 2021 y 2022.

El proceso de recopilación y análisis de datos se dividió en tres etapas distintas, organizadas en orden cronológico. Durante la etapa inicial, se profundizó y esclareció la gestión presupuestaria, con el objetivo principal de comparar la ejecución real de ingresos, gastos y metas con las disposiciones presupuestarias previstas y delineadas en el Plan Operativo Anual. Pasando a la segunda etapa, el enfoque se centró en identificar los problemas que surgieron, abarcando la identificación de discrepancias entre los resultados alcanzados y los previstos, así como la determinación de las causas subyacentes que influyeron en estos resultados. Finalmente, la tercera etapa implicó la formulación de medidas correctivas y recomendaciones encaminadas a rectificar o abordar las deficiencias surgidas durante la implementación de los objetivos planificados.

Es importante señalar que la población considerada en este estudio como fuente primaria fue el personal vinculado a los procesos financieros y de planificación, garantizando la información y la documentación que incluye cédulas presupuestarias, permitiendo contrastar la información con la obtenida a través del portal de transparencia compartida por la institución y la otorgada por planificación.

Las fuentes secundarias de datos la conforman el conjunto de normativas plasmadas por el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, específicamente el libro segundo del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Además, se considera lo establecido en normas contenidas en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (COOTAD), normas presupuestarias y artículos científicos relevantes en el tema que nos ocupa.

## Resultados

### Etapas 1. Análisis y explicación de la gestión presupuestaria

Para el alcance de esta fase se implementaron varias actividades, principalmente se procedió con una visita a la página web del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí para obtener de la fuente primaria toda la información relevante con esta investigación y así evidenciar los documentos presupuestarios como lo son; las cédulas presupuestarias y los estados de ejecución presupuestaria mismos que fueron de ayuda necesaria para el análisis e interpretación de resultados los cuales se presentan a continuación.

En cuanto a los egresos, se presentan los resultados obtenidos de la ejecución presupuestaria que corresponden a la salida de recursos financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí en el periodo 2021 y 2022:

**Tabla 1**  
*Comparativa de ejecución presupuestaria de egresos – corrientes, periodo 2021-2022*

### Egresos - corrientes

Grupo	2021			2022		
	Codificado	Devengado	% ejecución	Codificado	Devengado	% ejecución
Egresos en personal	\$ 7,857,456	\$ 7,534,904	90%	\$ 8,860,150	\$ 8,021,924	88%
Bienes y servicios de consumo	\$ 2,912,965	\$ 2,092,649	73%	\$ 4,967,737	\$ 2,949,859	64%
Egresos financieros	\$ 5,367,873	\$ 5,344,585	100%	\$ 4,896,654	\$ 4,894,385	100%
Otros egresos corrientes	\$ 446,057	\$ 315,094	80%	\$ 741,367	\$ 436,067	76%
Transferencias o donaciones corrientes	\$ 1,158,912	\$ 1,001,974	86%	\$ 809,197	\$ 809,197	100%

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

Para el análisis de Egresos en Personal, se observan varias tendencias clave. En primer lugar, las Remuneraciones Básicas codificadas aumentaron un 9% entre 2021 y 2022, mientras que el monto devengado solo subió un 2.5%, y la ejecución disminuyó un 6%. Las Remuneraciones Complementarias y Compensatorias también mostraron variaciones menores en lo codificado y caídas en la ejecución del 5% y 18%, respectivamente. Los Subsidios y Remuneraciones Temporales presentaron aumentos en lo codificado, pero menores

incrementos en lo devengado, con variaciones en la ejecución. Los Aportes Patronales a la Seguridad Social subieron en lo codificado, pero la ejecución cayó un 8%. En Bienes y Servicios de Consumo, se observaron incrementos en los fondos codificados para diversas categorías, aunque la ejecución varió. Egresos Financieros para Intereses y Otros Cargos disminuyeron un 8.8%, manteniendo una ejecución del 100%. En Otros Egresos Corrientes, los aumentos en lo codificado no siempre se reflejaron en lo devengado, indicando retos en la ejecución. En resumen, aunque hubo un incremento general en los fondos asignados para 2022, estos no se reflejaron consistentemente en la ejecución, lo que subraya la necesidad de mejorar la planificación presupuestaria para optimizar el uso de recursos.

**Tabla 2**

*Comparativa de ejecución presupuestaria de egresos - inversión, periodo 2021-2022*

**Egresos - inversión**

Grupo	2021			2022		
	Codificado	Devengado	% ejecución	Codificado	Devengado	% ejecución
Egresos en personal para inversión	14.126.495	13.322.458	94%	14.595.069	13.404.661	92%
Bienes y servicios para inversión	28.112.558	21.283.271	76%	40.259.223	27.901.408	69%
Obras públicas	52.746.203	39.219.060	74%	72.290.443	46.369.086	64%
Otros egresos de inversión	192.493	21.817	11%	244.705	112.826	46%
Transf. O donaciones para inversión	6.473.338	4.074.403	63%	9.130.430	6.170.508	68%
<b>Totales</b>	<b>101.651.087</b>	<b>77.921.009</b>	<b>76,66%</b>	<b>136.519.871</b>	<b>93.958.488</b>	<b>69%</b>

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

En Egresos en Personal para Inversión, la comparación entre 2021 y 2022 muestra variaciones en los fondos codificados y devengados. Las Remuneraciones Básicas experimentaron un ligero aumento en el monto codificado, pero disminuyeron lo realmente percibido y el porcentaje de ejecución. Las Remuneraciones Complementarias experimentaron una reducción tanto en el importe codificado como en el devengado, aunque se produjo un ligero aumento en el porcentaje de ejecución. Las Remuneraciones Compensatorias, por su parte, experimentaron un aumento significativo en el monto codificado, pero una fuerte caída tanto en lo percibido como en el porcentaje de ejecución. Los Aportes Patronales a la Seguridad Social aumentaron en el monto codificado, pero disminuyeron en el monto devengado y el porcentaje de ejecución. Sin embargo, las Indemnizaciones mostraron un aumento tanto en el plazo codificado como en el devengado, y hubo una mejora significativa en el porcentaje de ejecución

En el área de Bienes y Servicios para Inversión, los Servicios Básicos aumentaron drásticamente en lo codificado y en lo devengado, duplicando casi el porcentaje de ejecución. Los Servicios Generales también crecieron en todas las categorías. Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias aumentaron en lo codificado y lo devengado, con un pequeño descenso en el porcentaje de ejecución. Instalación, Mantenimiento y Reparación casi se duplicaron en lo devengado, mejorando el porcentaje de ejecución. Arrendamiento de Bienes aumentó ligeramente en lo codificado y lo devengado, con una mejora en el porcentaje de ejecución. Contratación de Estudios, Investigaciones y Servicios Técnicos Especializados se incrementaron significativamente en lo codificado, pero hubo un ligero aumento en lo devengado, con una fuerte caída en el porcentaje de ejecución. Egresos en Informática aparecieron por primera vez en 2022, con una ejecución inicial del 61%. Bienes de Uso y Consumo de Inversión y Bienes Muebles no Depreciables mostraron aumentos en lo codificado, pero solo

el primero tuvo una mejora sustancial en lo devengado y en el porcentaje de ejecución.

Hubo un aumento en Obras Públicas, específicamente en Obras de Infraestructura y Mantenimiento y Reparaciones de Infraestructura que fueron codificadas. Sin embargo, hubo una disminución en lo acumulado y en el porcentaje de ejecución. En 2022 se contabilizaron por primera vez Obras de Líneas, Redes e Instalaciones Eléctricas y de Telecomunicaciones, si bien no se produjo ninguna ejecución.

Se registró un aumento en Costos Financieros, Impuestos, Tasas, Aportaciones y Gastos de Seguros en el rubro de Otros Egresos de Inversión. Sin embargo, los montos codificados y devengados variaron, al igual que el porcentaje de ejecución. Cabe destacar que hubo una mejora significativa en el porcentaje de ejecución. En materia de Transferencias o Donaciones para Inversión, tanto al Sector Público como al Sector Privado, se presentaron incrementos en los montos que fueron codificados y devengados. Además, hubo mejoras significativas en el porcentaje de ejecución de transferencias al sector privado.

Los datos presentados indican un patrón general de aumento de los fondos de inversión y, en ciertos casos, una mejora en la implementación, aunque no todos los sectores demostraron igual eficacia en la utilización de estos recursos

**Tabla 3**  
*Comparativa de ejecución presupuestaria de ejecución presupuestaria de egresos de capital, periodo 2021-2022*

**Egresos de capital**

Grupo	2021			2022		
	Codificado	Devengado	% ejec.	Codificado	Devengado	% ejec.
Bienes Muebles	\$1,274,345	\$901,454	71%	\$1,528,678	\$356,542	23%
Bienes Inmuebles	\$189,771	\$0.00	0%	\$0.00	\$0.00	0%
Expropiaciones de Bienes	\$1,000	\$0.00	0%	\$243	\$0.00	0%
Intangibles	\$0.00	\$0.00	0%	\$107,705	\$5,999	6%

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

Tanto en 2021 como en 2022, “Bienes Muebles” se destacó como la única categoría dentro del grupo de “bienes de larga duración (propiedades, plantas y equipos)” que logró un porcentaje de ejecución del 71%, en el año 2021 y en el 2022 el 23%, mientras que el resto de cuentas no muestran ejecución alguna en ambos periodos examinados, intuyéndose falta de operatividad de las diferentes unidades administrativas para lograr una correcta ejecución de los gastos programados en base a necesidades institucionales.

**Tabla 4**  
*Comparativa de ejecución presupuestaria de aplicación del financiamiento, periodo 2021-2022*

**Egresos - Aplicación del financiamiento**

Grupo	2021			2022		
	Codificado	Devengado	% ejec.	Codificado	Devengado	% ejec.
Amortización de la deuda pública	\$5,066,264	\$4,951,345	98%	\$5,694,015	\$5,298,524	93%
Pasivo circulante	\$15,437,922	\$14,896,943	96%	\$8,752,467	\$8,505,702	97%
Otros pasivos	\$100,909	\$90,805.55	90%	\$376,689	\$350,924	93%

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

Los egresos de aplicación del financiamiento, presentaron un porcentaje de ejecución del 90% a más en todos sus grupos y denominaciones. Esto quiere decir que, dentro de esta categoría, el valor codificado y devengado fue casi el mismo.

En el año 2021, al igual que en 2022, los gastos de solicitud de financiamiento mostraron una tasa de ejecución del 90% a más en todas las categorías y denominaciones. Esto muestra el valor codificado y acumulado dentro de esta clasificación con similares porcentajes de ejecución.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la ejecución presupuestaria que corresponde al ingreso de recursos financieros del Gobierno Autónomo Descentralizado de

la provincia de Manabí en los periodos 2021 y 2022:

**Tabla 5**  
*Comparativa de ejecución presupuestaria de ingresos corrientes, periodo 2021-2022*

**Ingresos corrientes**

Grupo	2021			2022		
	Codificado	Devengado	% ejecución	Codificado	Devengado	% ejecución
Impuestos	\$27,000	\$27,714	103%	\$32,000	\$25,979	81%
Tasas y contribuciones	\$2,264,238	\$2,024,532	96%	\$3,875,300	\$2,070,973	74%
Ventas de bienes y servicios de entidades e ingresos operativos de empresas públicas	\$2,000	\$69.00	3%	\$8,000	\$777	10%
Rentas de inversiones y multas	\$50,300	\$50,297.57	100%	\$33,530	\$33,530	100%
Transferencias o donaciones corrientes	\$13,634,649	\$14,305,262.94	107%	\$17,053,591	\$17,053,591	100%
Otros ingresos	\$235,300	\$239,623.85	100%	\$472,880	\$260,917	50%

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

Analizando la tabla de Ingresos Corrientes entre 2021 y 2022: En Impuestos, específicamente Sobre la Propiedad, el monto codificado aumentó de \$27,000.00 a \$32,000.00, mientras que el monto devengado disminuyó

de \$27,713.74 a \$25,979.12, reduciendo el porcentaje de ejecución del 103% al 81%. Dentro de Tasas y Contribuciones: Tasas Generales aumentaron en lo codificado de \$330,800.00 a \$375,300.00 y el devengo pasó de \$348,521.46 a \$373,139.29, aunque el porcentaje de ejecución disminuyó ligeramente del 105% al 99%; Contribuciones experimentaron un considerable aumento en lo codificado de \$1,933,437.95 a \$3,500,000.00, pero el monto devengado sólo aumentó marginalmente de \$1,676,010.29 a \$1,697,833.73, resultando en una notable caída en el porcentaje de ejecución del 87% al 49%, lo que se traduce a una baja recaudación, lo que afecta directamente la operatividad presupuestaria, esto sugiere una revisión en cuanto a la planificación y programación de los ingresos anuales. Para Ventas de Bienes y Servicios de Entidades e Ingresos Operativos de Empresas Públicas: Ventas no Industriales mostraron un aumento en lo codificado de \$2,000.00 a \$8,000.00 y en lo devengado de \$69.00 a \$777.40, con una mejora en el porcentaje de ejecución del 3% al 10%. En Rentas de Inversiones y Multas: Multas mantuvieron una ejecución del 100%, aunque con un monto codificado reducido de \$50,300.00 a \$33,530.25, pero con un devengo igual al monto codificado en ambos años que corresponde al registro total de percibidos. Transferencias o Donaciones Corrientes presentan aumentos en todos los ámbitos: Transferencias o Donaciones corrientes del Sector Público subieron en lo codificado de \$12,686,253.80 a \$16,031,775.95 lo que corresponde a incremento de ingreso y registros de valores percibidos, ejecutados al 100% en 2022, después de haber logrado un 104% en 2021 lo que corresponde a que estos rubros fueron programados por menor valor a lo que ingresó y se percibió; Aportes y Participaciones corrientes del Sector Público y Privado y de Gobiernos Autónomos Descentralizados y Regímenes Especiales aumentaron en lo codificado y mantuvieron o mejoraron a una ejecución del 100%. Finalmente, Otros Ingresos: Otros ingresos en relación al año 2021, tuvieron un gran incremento en su programación en el año 2022 así lo muestra el valor codificado, sin embargo, los ingresos proyectados no fueron recaudados pudiendo evidenciarse en el 2021

otros ingresos por \$86,500.00 recaudados y percibidos al 100% y en el 2022 programado y codificado \$212,880.11 con 0% de ejecución; Otros no Operacionales también vieron un aumento en lo codificado de \$148,800.00 a \$260,000.00 y un incremento en lo devengado de \$158,222.59 a \$260,918.63, manteniendo un porcentaje de ejecución del 100%. En general, la tabla refleja aumentos significativos en los montos codificados en la mayoría de los grupos de ingresos para 2022, con variaciones en los montos devengados y porcentajes de ejecución que sugieren desafíos en la realización efectiva de algunos de esos ingresos planificados, especialmente en las Contribuciones y en las Ventas no Industriales. Siendo importante considerar que la programación del ítem presupuestario de otros ingresos no corresponde a la realidad del año 2022, por lo cual es importante revisar el tipo de recaudación a fin de que los recursos que se programen puedan ser recaudados y percibidos al menos en un 80%.

**Tabla 6**  
*Comparativa de ejecución presupuestaria de ingresos de inversión, periodo 2021-2022*

**Ingresos de inversión**

Grupo	2021			2022		
	Codificado	Devengado	% ejecución	Codificado	Devengado	% ejecución
Transferencias o donaciones de capital e inversión	\$80,043,856	\$68,060,744	74%	\$95,106,112	\$82,284,869	46%

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

El examen de los resultados de inversiones revela que en 2021 se registró una suma de \$ 67.972.907,81 en transferencias o donaciones de capital e inversiones del sector público. De este monto se acumularon \$58.469.564,66, lo que indica una tasa de ejecución del 86%. Pasando a 2022, el monto codificado experimentó un

aumento, alcanzando \$80.560.093,55, con un devengo de \$80.103.173,58, lo que resultó en una impresionante tasa de ejecución del 99%.

En 2021, los gobiernos y regímenes autónomos descentralizados recibieron un aporte total de capital e inversión de \$3.330.869,08. De este monto se ganaron \$1.479.389,66, lo que resultó en una tasa de ejecución del 44%. De cara al 2022, el monto codificado aumentó a \$5.630.050,03, con un devengo de \$2.181.695,58 y una tasa de ejecución del 39%.

En 2021, la asignación presupuestaria para el Impuesto al Valor Agregado (IVA) ascendió a \$8.740.079,43, con un devengo de \$8.111.790,14, lo que indica una tasa de ejecución del 93%. Sin embargo, en 2022, aunque el monto codificado fue de \$8.915.968,03, no hubo acumulación, lo que resultó en una tasa de ejecución del 0%.

**Tabla 7**

*Comparativa de ejecución presupuestaria de ingresos de financiamiento, periodo 2021-2022*

**Ingresos de financiamiento**

Grupo	2021			2022		
	Codificado	Devengado	% ejecución	Codificado	Devengado	% ejecución
Financiamiento público	\$14,656,262	\$5,916,780	64%	\$18,240,751	\$6,965,395	50%
Cuentas pendientes por cobrar	\$30,550,955	\$27,501,675	90%	\$38,432,608	\$10,928,696	28%

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

En el rubro ingresos por financiamiento en 2021, se observó un caso peculiar debido a que el porcentaje de ejecución del grupo Financiamiento público en la denominación Créditos de Proveedores Internos fue 0% con un valor codificado de \$10,000,000.00; caso contrario a las denominaciones y grupos restante que su ejecución fue de 90% o más.

En 2022, la categoría conocida como Financiamiento Público Interno” logró una impresionante tasa de ejecución del 127% tanto en 2021 como en 2022, resultando en una codificación por \$4.656.261,59 y un devengo de \$5.916.779,87. Asimismo, la categoría Créditos de Proveedores Internos se mantuvo sin cambios, manteniendo una tasa de ejecución del 0% y un valor codificado de \$10.000.000,00. Cabe mencionar que, desde el año 2021 se observa una programación y/o proyección de ingresos por créditos de proveedores internos sin lograr ninguna recaudación, lo que se mantiene en el 2022, sugiriéndose mejorar la programación de los ingresos ya que incide en el porcentaje de ejecución, así como en la operatividad institucional. Se evidencia falta de recuperación de valores considerando que las cuentas por cobrar fueron recuperadas solo en el 28% debiendo buscar un mecanismo que permita el cobro de valores como se logró en el 2021 con un registro de devengado y percibido que dio como resultado una ejecución del 90%.

**Tabla 8**

*Comparativa de ejecución presupuestaria de egresos e ingresos totales, periodo 2021-2022*

Presupuesto general enero - diciembre 2021			Presupuesto general enero - diciembre 2022		
Egresos			Egresos		
Codificado	Devengado	% ejecución	Codificado	Devengado	% ejecución
\$141,464,560	\$115,050,764	81%	\$173,254,773	\$125,587,611	72%
	Ingresos			Ingresos	
Codificado	Devengado	% ejecución	Codificado	Devengado	% ejecución
\$141,464,560	\$118,126,698	84%	\$173,254,773	\$119,624,730	69%

Nota. Cédulas presupuestales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí, periodo 2021-2022.

Al examinar los datos de la Tabla 8 se desprende que en el período 2021 se codificaron los ingresos por \$141,464,560.48, devengándose y percibiéndose \$118,126,697.85, lo que corresponde a una ejecución del 84%. En el período posterior (2022), se codificaron ingresos por \$173,254,772.50, es decir, un 22.5% más que el año anterior. De este monto, se devengaron y percibieron \$119,624,730.28, lo que llevó a una tasa de ejecución del 69%. Esta disminución en la tasa de ejecución puede atribuirse a que, aunque el monto absoluto de ingresos devengados fue similar, el presupuesto codificado fue significativamente mayor, impactando negativamente en el porcentaje de ejecución al no planificar, programar y proyectar los ingresos de manera realista acorde con la capacidad de recaudación de la institución.

En materia de gastos, se codificó un total de \$141.464.560,48 en el año 2021, devengándose \$115.050.764,15, lo que arroja una tasa de ejecución del 81%. Pasando a 2022, los gastos codificados aumentaron a \$173.254.772,50, pero el monto acumulado fue de \$125.587.610,97, lo que llevó a una menor tasa de ejecución del 72%. A pesar del aumento de los gastos absolutos acumulados, el porcentaje de ejecución disminuyó debido a un mayor aumento del presupuesto codificado respecto al año anterior. Esto indica desafíos en la implementación efectiva del presupuesto más alto, señalando posibles problemas de planificación o dificultades en la ejecución de los programas y proyectos presupuestados.

En resumen, la variación en la ejecución presupuestaria general de ingresos y gastos entre los dos años podría atribuirse a unas previsiones más pragmáticas en 2021 o a circunstancias económicas y administrativas menos ventajosas en 2022 que impidieron la ejecución presupuestaria prevista. Las menores tasas de implementación en 2022 indican una planificación inadecuada u obstáculos importantes para generar, recaudar y utilizar de manera eficiente los ingresos proyectados.

**Etapas 2. Identificación de los problemas presentados**

Mediante una entrevista estructurada por 5 preguntas abiertas, se pretendió conocer las causas de que en ciertos ítems presupuestarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí se ejecutan porcentajes menores al 70% en relación al total codificado en los años 2021 y 2022, lo que permitió obtener causas y efectos de dicha problemática a través del siguiente diagrama (Figura 3).

**Figura 3.**  
*Diagrama ishikawa*



**Nota.** Elaboración a partir de entrevista realizada a la Directora Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí.

El diagrama causa-efecto está vinculado al análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico de la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Manabí. Durante su desarrollo se descubrió que las limitaciones en la generación de ingresos afectaban negativamente la eficiencia, traduciéndose en una disminución en la gestión de las cuentas evaluadas. Asimismo, las cuentas de gasto revelaron un déficit en el cumplimiento de los objetivos de inversión en contratación de estudios e investigación, compensaciones, obras e infraestructuras, así como en mantenimiento y reparación, lo que generó un impacto negativo comparable.

### **Etapas 3. Determinación de medidas correctivas y sugerencias**

Mejorar la gestión a través de toma de decisiones informadas y oportunas dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí reflejada en una correcta sincronización del presupuesto, el plan de contratación anual y el plan operativo anual. Esta coordinación, tal como lo exigen las regulaciones, es esencial para maximizar los recursos y garantizar la ejecución exitosa del presupuesto, lo que en última instancia conduce a resultados óptimos, eficientes y eficaces.

A efectos de mejorar la ejecución del presupuesto y garantizar un manejo eficiente

de los ingresos y gastos, se sugiere una serie de acciones correctivas que incluyan mejorar la proyección de ingresos a través de una buena planificación que permitan cubrir eficazmente los gastos derivados de las necesidades institucionales. Es importante reevaluar las tasas actuales a fin de garantizar una recaudación justa y sostenible.

Por otro lado, para mejorar el seguimiento de la ejecución presupuestaria, es crucial reforzar los controles tanto internos como externos. La introducción de sistemas de seguimiento en tiempo real permitirá la rápida identificación de cualquier desviación y la implementación oportuna de acciones correctivas. Esto, a su vez, mejorará la eficiencia de la gestión de los recursos públicos y garantizará la utilización óptima de los fondos.

Siguiendo un mismo enfoque, se recomienda fomentar la participación de la comunidad en el proceso de preparación y seguimiento del presupuesto mediante consultas públicas y plataformas en línea. Este enfoque no sólo cultivará la confianza, sino que también facilitará un enfoque de gobernanza más transparente y responsable.

Para optimizar el impacto de los avances tecnológicos en la gestión financiera, es esencial brindar una capacitación integral al personal, que les permita utilizar eficazmente nuevas herramientas y garantizar su aplicación adecuada en el ámbito de la tecnología y la innovación.

Para garantizar la eficacia y sostenibilidad de la gestión financiera a largo plazo, es imperativo establecer un proceso de evaluación permanente que incorpore evaluaciones presupuestarias periódicas. Al revisar y modificar constantemente las políticas y estrategias fiscales, el gobierno puede responder de manera proactiva a las circunstancias económicas y sociales en evolución, permitiendo así una adaptación dinámica.

## Discusión

Al analizar la gestión presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) en la provincia de Manabí, se destacan patrones y obstáculos en la ejecución presupuestaria para los años 2021 y 2022. Al evaluar las diversas categorías de gastos y la implementación del presupuesto, resulta evidente que, en el período 2021 se codificaron los ingresos por \$141,464,560.48, devengándose y percibiéndose \$118,126,697.85, lo que corresponde a una ejecución del 84%, mientras que, período 2022, se codificaron ingresos por \$173,254,772.50, es decir, un 22.5% más que el año anterior, pero, si bien hubo un aumento general en los fondos asignados, este aumento no resultó consistentemente en una implementación exitosa.

Al analizar los gastos de personal, se evidencia que ha habido incrementos en los fondos asignados para remuneraciones básicas en un 9% entre 2021 y 2022.

Sin embargo, la ejecución de estos fondos ha mostrado variaciones. Por ejemplo, mientras que las remuneraciones básicas codificadas experimentaron un aumento del 9%, los ingresos reales sólo aumentaron un 2,5% y la ejecución disminuyó un 6%. Este patrón de asignación de más fondos sin una correspondiente mejora en la ejecución es una tendencia recurrente en otras categorías de gasto, incluidas las remuneraciones complementarias y compensatorias, los subsidios y las remuneraciones temporales. La disminución en la ejecución sugiere posibles problemas con la planificación y la gestión de recursos.

El desempeño dentro de la categoría de bienes y servicios de consumo es heterogéneo. Si bien ciertas subcategorías, como los servicios básicos, demostraron una mejor ejecución, hubo una disminución notable en el porcentaje de ejecución de los servicios generales. Esta tendencia resalta la variabilidad en la gestión de diversos tipos de gastos, lo que puede atribuirse a las diferencias en la complejidad de adquirir y administrar estos servicios.

Las obligaciones financieras del GAD fueron administradas efectivamente, como lo demuestra una tasa de ejecución consistente del 100% en ambas categorías evaluadas. Sin embargo, existían potenciales ineficiencias en la gestión de otros gastos corrientes, incluidos impuestos, tasas, contribuciones y seguros, ya que su tasa de ejecución era menor.

En lo que respecta a los gastos de inversión, hubo aumentos notables en los fondos asignados a varias categorías. Sin embargo, la implementación real de estos proyectos varió mucho. Por ejemplo, si bien hubo un aumento en la asignación de fondos para estudios y servicios técnicos especializados, la ejecución de estos proyectos experimentó una disminución significativa, lo que indica desafíos en su implementación. De manera similar, las obras públicas experimentaron un aumento en la asignación de fondos, pero una menor tasa de ejecución, lo que apunta a posibles problemas en la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura. Los resultados revelan una disminución significativa en la ejecución de gastos de capital en 2022 en comparación con el año anterior, particularmente en el área de bienes muebles. La tasa de ejecución se desplomó del 71% a apenas el 23%. Esta notable disminución en la ejecución puede sugerir una deficiencia en las capacidades operativas para manejar y llevar a cabo inversiones en activos duraderos de manera efectiva.

En ambos períodos, hubo una tasa de ejecución consistentemente alta (90% o más) para financiar los gastos de las solicitudes, lo que indica una gestión eficaz en esta área en particular.

Al comparar estos hallazgos con las perspectivas de otros autores como Graton et al., (2020) y Rodríguez y Jara (2020), resulta evidente que la fluctuación en la ejecución presupuestaria no es un hecho aislado. Las investigaciones sobre la gestión pública han revelado que la eficiencia de la ejecución presupuestaria está influenciada por varios factores, incluida la capacidad institucional, la complejidad de los procedimientos administrativos y la transparencia

de la gestión de los recursos. Además, académicos como Sorroza y Herrería (2019) han destacado la ausencia de una correlación entre el aumento de los fondos asignados y la ejecución real, argumentando que las ineficiencias dentro de la administración pública pueden resultar en la subutilización de los recursos asignados.

En resumen, los hallazgos del GAD de Manabí demuestran una mezcla de avances y obstáculos en el control presupuestario. Si bien hubo un aumento en la financiación en varios sectores, la implementación real no se alineó consistentemente con estas asignaciones, lo que resalta la necesidad de mejorar la planificación y gestión administrativa. A partir de estudios relevantes como los de Andara et al., (2022), Clavero et al., (2019) y Malkogianni (2024) es evidente que estas dificultades prevalecen en la administración pública, lo que requiere un enfoque holístico que abarque mejoras en las capacidades institucionales y los procedimientos administrativos

## Referencias bibliográficas

- Andara Suárez, L. J., & Peña Barrios, A. J. (2022). Presupuesto público y derechos sociales: perspectiva general sobre el cumplimiento de los derechos. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 75-94. <https://orcid.org/0000-0003-2381-0324>
- Ayala, P. S., Ávila, M. E., & Barragán, S. H. (2017). Origen y destino de recursos del presupuesto de los GADs Municipales: estudio del Cantón Morona. *Revista Killkana Sociales*. Vol. 1, No. 3, 29-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297489>
- Blanco, P. (2017). Inclusión de la categoría de género en los presupuestos públicos en el marco de la orientación al resultado. Alcances y limitaciones de su aplicación en México. *Revista de Estudios de Género, La ventana* N° 45, enero-junio, 7-49. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362017000100007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362017000100007)
- Clavero, M. E., Mayor, B. J., & Molina, M. J. (2019). Ciudadanía y gobiernos abiertos. *Encuentros multidisciplinares*, 1-6. [http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista-62/esther-clavero\\_jose-manuel-mayor\\_jose-molina.pdf](http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista-62/esther-clavero_jose-manuel-mayor_jose-molina.pdf)
- Congreso Nacional. (2004). Ley de Transparencia y acceso a la información pública. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf>
- Córdova-Cárdenas, E. L., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Análisis de la recaudación de patentes municipales y plan de mejora para el GAD Intercultural del Cantón Cañar. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 224-251. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1147>
- Garasyim, P., Bondarenko, O., Karpenko, Y., Klym, N., & Bondarchuk, L. (2020). Strategic management accounting of business processes of the service sector enterprises. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(2), 1-6. <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=28444>
- Graton, L., Bonacim, C., & Sakurai, S. (2020). Political bargaining practices through federal budget execution. *Revista de Administração Pública*, 54, 1361-1381. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190399x>
- Malkogianni, I. (2024). Earnings management detection through budget execution. Insights from Greek municipalities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. DOI:10.1108/JPBAFM-05-2023-0080
- Martínez, Y. P., Calderón, V. F. G., Cejas, M. C. N., & Maldonado, P. A. C. (2019). La influencia de Aristóteles en la organización del Estado. *Uniandes Episteme*, 6, 739-750. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1755>
- Mendieta, N. S., & Sosa, E. N. (2022). Factores críticos de éxito para contribuir a la gestión por resultados en gobiernos

- parroquiales del cantón Chone. *Uniandes Episteme*, 9(4), 504-518. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2852>
- Mendoza-Zamora, W. M., Loor-Carvajal, V. M., Salazar-Pin, G. E., & Nieto, D. A. (2018). La asignación presupuestaria y su Incidencia en la Administración Pública. *Dominio de la Ciencias*, 1-21. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.3.313-333>
- Merchán, C. M. (2022). Análisis crítico del presupuesto público (Gasto) para la investigación y desarrollo en América Latina y el Caribe. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico.*, (Extra), 108-123. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.6551042>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Normas Técnicas de Presupuesto. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/Normativa-Presupuestaria-Codificación-5-de-abril-de-2018-OK-ilovepdf-compressed.pdf>
- Presidencia de la República. (2019). del Código Orgánico de Organización Territorial. Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador. [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15\\_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/dic15_CODIGO-ORGANICO-DE-ORGANIZACION-TERRITORIAL-COOTAD.pdf)
- Raudla, R., & Douglas, J. (2022). Austerity and budget execution: control versus flexibility. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(2), 292-309. <https://www.emerald.com/insight/1096-3367.htm>
- Reinoso, Y., & Pincay, D. (2020). Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno local Municipal del Cantón Simón Bolívar. *593 Digital Publisher CEIT*, 5 (2), 14-30. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>.
- Rodriguez, C., & Jara, I. (2020). El proceso de presupuesto participativo ¿adhesión o decepción ciudadana? *Revista española de la transparencia*, 11, 267-292. <https://doi.org/10.51915/ret.108>
- Sánchez Gallardo, G. A. (2022). Ejecución presupuestaria Del GAD Parroquial Rural de Febres Cordero Periodo 2020 (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2022). <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/12942>
- Sorroza, W. A., & Herrería, M. E. (2019). Análisis de la implementación de estrategias en elaboración de políticas públicas basadas en el gobierno abierto. *Revista UNIANDES Episteme*, 6(1), 649-657. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1746>
- Sour, L. (2007). Democracia y transparencia en la aprobación presupuestaria mexicana. *Perfiles latinoamericanos*, 15(30), 123-151. <https://doi.org/10.18504/pl1530-123-2007>
- Weldon, J. (1997). El proceso presupuestario en México: defendiendo el poder del bolsillo. *Perfiles Latinoamericanos*, 6(10), 101–124. <https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/403>