

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS

---

**Tema:** EL PLAN OPERATIVO ANUAL Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS PÚBLICAS  
DE LA ZONA 3

---

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Finanzas Públicas

**Autora:** Ingeniera Lorena Fernanda Barona López

**Director:** Doctor Tito Patricio Mayorga Morales, Magíster

Ambato - Ecuador

2019

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Economista, Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, e integrado por los señores Doctora Cecilia Catalina Toscano Morales Magíster, Economista Juan Pablo Martínez Mesías Magíster, Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: EL PLAN OPERATIVO ANUAL Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS PÚBLICAS DE LA ZONA 3, elaborado y presentado por la Ingeniera Lorena Fernanda Barona López, para optar por el Grado Académico de Magíster en Finanzas Públicas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.

**Presidente del Tribunal**



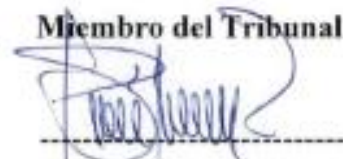
Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales, Mg.

**Miembro del Tribunal**



Econ. Juan Pablo Martínez Mesías, Mg.

**Miembro del Tribunal**



Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Mg.

**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: EL PLAN OPERATIVO ANUAL Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS PÚBLICAS DE LA ZONA 3, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Lorena Fernanda Barona López, Autora bajo la Dirección de Doctor Tito Patricio Mayorga Morales Magíster, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



-----  
Ing. Lorena Fernanda Barona López  
c.c. 18035875999

**AUTORA**



-----  
Dr. Tito Patricio Mayorga Morales Mg.  
c.c. 1802567683

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Lorena Fernanda Barona López

c.c. 1803587599

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría....	ii
Autoría del Trabajo De Investigación .....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General de Contenidos .....	v
Índice de Tablas .....	viii
Índice Figuras.....	xi
Agradecimiento.....	xiv
Dedicatoria .....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Executive Summary .....	xviii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico .....	8
1.2.3 Prognosis .....	9
1.2.4 Formulación del problema .....	10
1.2.5 Preguntas directrices .....	10
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos.....	12

1.4.1	General .....	12
1.4.2	Específicos .....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>13</b>
2.1	Antecedentes investigativos .....	13
2.2	Fundamentación filosófica .....	16
2.3	Fundamentación legal.....	17
2.4	Categorías fundamentales.....	20
2.4.1.	Marco conceptual variable independiente .....	22
2.4.2.	Marco conceptual variable dependiente .....	37
2.5.	Hipótesis .....	46
2.6.	Señalamiento de variables .....	46
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>47</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>47</b>
3.1.	Enfoque.....	47
3.2.	Modalidad básica de la investigación.....	48
3.3.	Nivel o tipo de investigación.....	48
3.4.	Población y muestra .....	49
3.5.	Operacionalización de variables.....	51
3.6.	Recolección de información .....	54
3.7.	Procesamiento y análisis de información .....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>61</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>61</b>
4.1	Análisis e interpretación de resultados .....	61
4.2.	Verificación de la hipótesis .....	97
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>100</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>100</b>
5.1. Conclusiones.....	100
5.2. Recomendaciones.....	101
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>102</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>102</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	102
6.1.1 Título:.....	102
6.1.2 Ejecutores:.....	102
6.1.3 Beneficiarios: .....	102
6.1.4 Ubicación: .....	102
6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución:.....	103
6.1.6 Equipo técnico responsable:.....	103
6.1.7 Costo: .....	103
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	103
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	104
6.4. OBJETIVOS.....	105
6.4.1. Objetivo general.....	105
6.4.2. Objetivos específicos .....	105
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	105
6.5.1. Técnico.....	105
6.5.2. Organizacional .....	106
6.5.3. Legal .....	106
6.5.4. Económico – financiera .....	106
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – TÉCNICA.....	107
6.7. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	110
<b>Bibliografía .....</b>	<b>155</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proforma del Presupuesto General del Estado 2017 – Sectorial educación.....	7
Tabla 2: Principios presupuestarios del sector público.....	25
Tabla 3: Población de documentos.....	50
Tabla 4: Población de encuestas.....	50
Tabla 5: Operacionalización variable independiente.....	52
Tabla 6: Operacionalización variable dependiente.....	53
Tabla 7: Procedimiento de recolección de información.....	57
Tabla 8: Título con idea principal del ítem.....	58
Tabla 9: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	60
Tabla 10: Coordinación para la elaboración de los POAs.....	62
Tabla 11: Procedimientos establecidos para la elaboración del POA.....	63
Tabla 12: Capacitación para la coordinación/elaboración del POA.....	64
Tabla 13: Seguimiento periódico al cumplimiento del POA.....	65
Tabla 14: Frecuencia de tiempo con que se realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA.....	66
Tabla 15: Mayor atención a un determinado proyecto.....	67
Tabla 16: Nivel de cumplimiento del POA 2017.....	68
Tabla 17: Colaboración con el seguimiento al cumplimiento del POA.....	69
Tabla 18: Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA.....	70
Tabla 19: Seguimiento al POA y PAC.....	71
Tabla 20: Planes de contingencia para los diferentes departamentos.....	72
Tabla 21: Relación entre el POA, PAC y ejecución presupuestaria.....	73



Tabla 22: Reforma al presupuesto también la realizan al POA y PAC .....	74
Tabla 23: Reformas al presupuesto están relacionadas con modificaciones en la planificación.....	75
Tabla 24: Gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución lo realiza en conjunto con: .....	76
Tabla 25: Reforma al POA y se elimina indicadores, se considera que los mismos no tenga afectación presupuestaria .....	77
Tabla 26: Medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA .....	78
Tabla 27: La ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC .....	79
Tabla 28: La ejecución presupuestaria está relacionada con el POA.....	80
Tabla 29: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA .....	81
Tabla 30: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC.....	82
Tabla 31: Existe alguna herramienta que les permita conocer la relación de gasto entre actividades/indicadores y el presupuesto .....	83
Tabla 32: La proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI .....	84
Tabla 33: La ejecución presupuestaria permite conocer el avance o seguimiento del POA .....	85
Tabla 34: Información de seguimiento al PEDI/POA.....	86
Tabla 35: Generación de información de la ejecución del POA .....	87
Tabla 36: Nivel de ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal 2017 .....	88
Tabla 37: Etapa del ciclo presupuestario donde se relaciona el POA / PAC / Presupuesto .....	89
Tabla 38: Síntesis de los puntos críticos de control identificados .....	90

Tabla 39: Ejecución presupuestaria por grupo de gasto de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE .....	91
Tabla 40: Ejecución presupuestaria por grupo de gasto de la Universidad Técnica de Cotopaxi.....	92
Tabla 41: Ejecución presupuestaria por grupo de gasto de la Universidad Estatal Amazónica .....	93
Tabla 42: Ejecución presupuestaria por grupo de gasto de la Escuela Politécnica de Chimborazo.....	94
Tabla 43: Ejecución presupuestaria por grupo de gasto de la Universidad Nacional de Chimborazo.....	95
Tabla 44: Ejecución presupuestaria por grupo de gasto de la Universidad Técnica de Ambato.....	96
Tabla 45: Correlación de Spearman.....	98
Tabla 46: Modelo operativo de la propuesta.....	110
Tabla 47: Análisis de la gestión del POA .....	112
Tabla 48: Debilidades más significativas a través del análisis de Pareto .....	114
Tabla 49: Alineación de los objetivos estratégicos .....	118
Tabla 50: Alineación de los objetivos estratégicos .....	119
Tabla 51: Tablero de control y seguimiento a la planificación y al presupuesto.....	132
Tabla 53: Modelo del registro de seguimiento a la ejecución presupuestaria.....	134
Tabla 53: Ejemplo del registro de seguimiento a la ejecución presupuestaria .....	135
Tabla 54: Ejemplo del registro de seguimiento a la ejecución presupuestaria .....	136
Tabla 55: Matriz de comunicación.....	142

## ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1: Etapas del ciclo presupuestario .....	6
FIGURA 2: Árbol de problemas .....	8
FIGURA 3: Categorías fundamentales .....	20
FIGURA 4: Subordinación conceptual .....	21
FIGURA 5: Sectores del sector público.....	22
FIGURA 6: Tipos de ingresos del Presupuesto General del Estado.....	26
FIGURA 7: Clasificación de los egresos del presupuesto general del estado .....	27
FIGURA 8: Tipos de planificación .....	29
FIGURA 9: Tipos de planificación .....	29
FIGURA 10: Fases del ciclo de la planificación.....	31
FIGURA 11: Características del plan operativo anual.....	31
FIGURA 12: Alineación instrumentos de planificación .....	32
FIGURA 13: Objetivos específicos del SINFIP .....	39
FIGURA 14: Componentes del SINFIP.....	40
FIGURA 15: Título con idea principal del ítem .....	59
FIGURA 16: Coordinación para la elaboración de los POAS.....	62
FIGURA 17: Procedimientos establecidos para la elaboración del POA .....	63
FIGURA 18: Capacitación para la coordinación/elaboración del POA.....	64
FIGURA 19: Procedimientos establecidos para la elaboración del POA .....	65
FIGURA 20: Frecuencia de tiempo con que se realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA .....	66
FIGURA 21: Mayor atención a un determinado proyecto.....	67
FIGURA 22: Nivel de cumplimiento del POA 2017 .....	68
FIGURA 23: Colabora con el seguimiento al cumplimiento del POA.....	69
FIGURA 24: Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA .....	70

FIGURA 25: Seguimiento al POA y PAC .....	71
FIGURA 26: Planes de contingencia para los diferentes departamentos .....	72
FIGURA 27: Relación entre le POA, PAC y ejecución presupuestaria .....	73
FIGURA 28: Reforma al presupuesto también la realizan al POA y PAC.....	74
FIGURA 29: Reformas al presupuesto están relacionadas con modificaciones en la planificación.....	75
FIGURA 30: Gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución	76
FIGURA 31: Reforma al POA y se elimina indicadores, se considera que los mismos no tenga.....	77
FIGURA 32: Medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA .....	78
FIGURA 33: La ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC .....	79
FIGURA 34: La ejecución presupuestaria está relacionada con el POA.....	80
FIGURA 35: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA .....	81
FIGURA 36: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC.....	82
FIGURA 37: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC.....	83
FIGURA 38: La proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI .....	84
FIGURA 39: La ejecución presupuestaria permite conocer el avance o seguimiento del POA.....	85
FIGURA 40: Información de seguimiento al PEDI/POA.....	86
FIGURA 41: Generación de información de la ejecución del POA .....	87
FIGURA 42: Nivel de ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal 2017.....	88
FIGURA 43: Etapa del ciclo presupuestario donde se relaciona el POA / PAC / Presupuesto .....	89

FIGURA 44: Gráfico de Pareto.....	112
FIGURA 45: Gráfico de Pareto con debilidades más significativas.....	114
FIGURA 46: Procedimiento de elaboración del plan operativo anual .....	117
FIGURA 47: Gráfico de modelo del plan operativo anual .....	120
FIGURA 48: Procedimiento de seguimiento al plan operativo anual.....	125
FIGURA 49: Procedimiento de seguimiento a la ejecución presupuestaria .....	126
FIGURA 50: Ejemplo de plan operativo anual.....	129
FIGURA 51: Ejemplo de plan anual de compras.....	131

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato por los conocimientos impartidos, especialmente a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por proporcionar docentes con alto nivel de conocimiento y experiencia permitiéndonos aprender de los mismos.

Al Doctor Tito Mayorga por los conocimientos brindados y por ser la guía para el desarrollo del presente trabajo.

A todas aquellas personas que forman parte de mi vida y han sido de gran apoyo para alcanzar una meta más en mi formación profesional.

Lorena.

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo y dedicación del presente trabajo está dedicado de manera especial para mi madre quien siempre ha estado junto y me ha apoyado en todo momento y a mi familia quienes siempre han sido mi pilar fundamental para alcanzar mis objetivos planteados.

Lorena.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS**

**TEMA:**

EL PLAN OPERATIVO ANUAL Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LAS  
UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS PÚBLICAS DE LA ZONA 3

**AUTORA:** Ingeniera, Lorena Fernanda Barona López

**DIRECTOR:** Doctor, Tito Patricio Mayorga Morales, Magíster.

**FECHA:** 08 de Diciembre de 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

El Sector Público se encuentra sujeto a diversas leyes, reglamento y normas las cuales son generalizadas para todas las entidades que lo conforman, la presente investigación estudia el Plan Operativo Anual y la Ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la zona 3, que no ha podido ser entrelazado para dar un correcto seguimiento a su cumplimiento y por lo tanto no son ejecutados de la mejor manera, todo esto radica en la deficiente planificación ya que las compras son realizadas en base a necesidades empíricas y más no acorde a los requerimientos reales que se establecen y necesitan ser cubiertas de acuerdo a la planificación y consecuentemente planteadas en el Plan Operativo Anual, por lo que el objetivo de la investigación tiende a definir la importancia de presentar un modelo de seguimiento a la ejecución presupuestaria para verificar el cumplimiento de las actividades descritas en el Plan Operativo Anual, para lo cual se trabajará con la aplicación de encuestas a los departamentos de planificación y presupuesto de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la zona 3 y con las ejecuciones presupuestarias de dichas



entidades, la investigación tendrá un enfoque cuantitativo para relacionar las variables de estudio aplicando investigación de campo y documental debido a que se trabajará en el lugar donde se presenta el problema, el nivel de investigación será con asociación de variables con la respectiva comprobación de la hipótesis a través de la metodología del chi cuadrado, los resultados que se obtendrán contribuirán al proceso de supervisión de cumplimiento del Plan Operativo Anual teniendo como base un control a los procesos de adquisición por medio de los cuales se ejecuta el presupuesto de cada entidad, mitigando riesgos de no cumplir con la planificación y por lo tanto, mejorará el control de la elaboración del Plan Operativo Anual y una ejecución presupuestaria óptima, disminuyendo la cantidad de reformas presupuestarias consiguiendo una planificación eficiente en el momento oportuno.

**Descriptor:** ejecución presupuestaria, eficiente, escuelas politécnicas, indicadores, plan operativo anual, planificación, presupuesto, reforma presupuestaria, seguimiento, universidades públicas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS**

**THEME:**

THE ANNUAL OPERATIONAL PLAN AND THE BUDGETARY EXECUTION  
OF THE UNIVERSITIES AND PUBLIC POLYTECHNIC SCHOOLS OF ZONE 3

**AUTHOR:** Ingeniera, Lorena Fernanda Barona López

**DIRECTED BY:** Doctor, Tito Patricio Mayorga Morales, Magíster.

**DATE:** December 8<sup>th</sup>, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

The public sector is governed by various laws, regulations and standards which are regularized for all entities that make it up, this investigation studies the Annual Operating Plan and the budgetary execution of the universities and polytechnic schools of the zone 3, that could not be interlinked to properly monitor compliance and therefore are not executed in the best way, all this lies in poor planning since purchases are made based on empirical needs and more not according to the real requirements that are established and need to be covered according to the planning and consequently raised in the Annual Operating Plan, so the objective of the research tends to define the importance of presenting a follow-up model to budget execution to verify compliance with the activities described in the Annual Operating Plan, for which we will work with the application of surveys to the planning and budget departments of the Universities and Public Polytechnic Schools of zone 3 and with the budgetary executions of said entities the research will have a quantitative approach to relate the study variables by applying field research and documentary research because it will

work in the place where the problem arises, the level of research will be with association of variables with the respective verification of the hypothesis through the methodology of chi squared, the results that will be obtained will contribute to the monitoring process of compliance with the Annual Operating Plan based on a control of the procurement processes by means of which the budget of each entity is executed, mitigating risks of not complying with the planning and therefore, will improve the control of the elaboration of the Annual Operating Plan and an optimal budgetary execution decreasing the amount of budget reforms achieving efficient planning at the right time by optimizing time and resources.

**Keywords:** annual operating plan, budget execution, budget reform, efficient, budgetary, indicators, planning, monitoring, polytechnic schools, public universities.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda la problemática del Plan Operativo Anual y la ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas de la zona 3. Principalmente se enfoca en la importancia de la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual con la finalidad de que la ejecución presupuestaria alcance el nivel óptimo en cada una de las instituciones.

En el **Capítulo I**, está conformado por el tema, planteamiento del problema fundamentado en la contextualización macro, meso y micro la justificación y culmina con el planteamiento de objetivos que serán cumplidos en el desarrollo de los capítulos posteriores.

En el **Capítulo II**, constan los antecedentes investigativos como parte del marco teórico y sustentación de la investigación, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

En el **Capítulo III**, está conformado por la metodología que será aplicada, la población y muestra con la que se va a desarrollar la investigación, la Operacionalización de las variables, el plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

En el **Capítulo IV**, se realiza el Análisis e interpretación de resultados de la información obtenida de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas de la zona 3 como de las encuestas aplicadas a la población y se concluye con la verificación de hipótesis.

En el **Capítulo V**, encontramos las conclusiones y recomendaciones a la problemática planteada.

En el **Capítulo VI**, se encuentra la propuesta de solución al problema investigado, esto es el plan de seguimiento a la ejecución presupuestaria enfocado al Plan Operativo

Anual que contribuya a mejorar el seguimiento de la planificación institucional con el que se concluye el trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

“El plan operativo anual y la ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la zona 3”.

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

- *Macro contextualización*

El presupuesto constituye una herramienta dirigida a formular planes y programas financiados con ingresos para cubrir gastos y alcanzar los objetivos en un período de tiempo específico y bajo ciertas condiciones previstas.

El presupuesto ha estado presente en las tareas humanas de manera implícita durante toda la historia de la humanidad, con el propósito de permitir la supervivencia. Nuestros antepasados pronosticaban las situaciones o temporadas en las que la tierra no estaba apta para cosechar los alimentos por lo que almacenaban con anterioridad para evitar pasar tiempos de escasez sin provisiones.

Después de la Segunda Guerra Mundial entre 1921 y 1925, con el crecimiento de las empresas privadas se establecen controles en los gastos y se instaura la

planeación empresarial con el objetivo de conseguir rendimientos adecuados e incentivando la creación de nuevas empresas.

El presupuesto desde una perspectiva básica y tradicional surge institucionalmente, con el Estado y consecuentemente con las Finanzas Públicas.

Al considerar que las finanzas públicas se encuentran como instrumentos de política social y económica se puede decir que éstas organizan los medios e instrumentos de los Gobiernos para alcanzar los objetivos que la sociedad requiere. Al denominar a las finanzas públicas como un instrumento de política económica, tienen como finalidad obtener altas tasas de crecimiento de la economía y a la vez favorecer la estabilidad económica. Si las puntualizamos como elemento de política social, a través de la recaudación de impuestos brindará la provisión de servicios y bienes públicos con una distribución de la riqueza que aportaría a mejorar la calidad de vida de los habitantes. Todo esto enmarcado en el buen manejo de los recursos teniendo principalmente las herramientas de planificación y control presupuestario constituirá el éxito de las instituciones.

Plaza (2012) en su trabajo manifiesta: Es importante resaltar que el Presupuesto Público ha ido perfeccionándose a lo largo de las décadas para transformarse en una herramienta de vital importancia en la gestión y administración de los recursos públicos. Existen cuatro características sobresalientes del Presupuesto para entender su importancia:

- Control: el Presupuesto integrado a los sistemas de administración pública (Tesorería, Contabilidad y Control Interno y Externo) es una herramienta de suma importancia para controlar el manejo de los recursos públicos.
- Planificación: el Presupuesto permite realizar una planificación de políticas públicas estableciendo un orden de prioridades estratégicas en el tiempo.

- Orden: un buen Presupuesto ayuda a tener un mayor orden de ejecución simplificando la carga burocrática y generando significativos ahorros de recursos. Para ello es necesario fortalecer al máximo su etapa de formulación a fin de poder contar con un presupuesto ordenado y fácil de ejecutar.
- Evaluación de la Gestión: permite también poder evaluar a los distintos actores responsables sobre su desempeño en el manejo de los recursos públicos en relación a las metas de producción proyectadas.

En la actualidad, el acelerado crecimiento de las economías a escala mundial, la globalización, la creación de nuevas tecnologías y los cambios culturales han incidido directa o indirectamente en las perspectivas de las organizaciones, cambios permanentes que implican nuevos retos para las instituciones de no solo satisfacer los requerimientos de los clientes, accionistas, empleados, proveedores sino además tener un eficiente y eficaz control de los ingresos y gastos que garanticen el crecimiento y estabilidad del establecimiento sea este de carácter público o privado.

- ***Mesocontextualización***

En la República del Ecuador el ente rector de las Finanzas Públicas es el Ministerio de Finanzas, entidad que se encarga de expedir Normas Técnicas para el funcionamiento del Sistema, como el Clasificador Presupuestario, el Catálogo General de Cuentas, instructivos, directrices, formularios, matrices de carga de información, procedimientos, regulaciones, acuerdos ministeriales, oficios circulares, así también las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) en cuya normativa se amparan todas las entidades del Sector público en lo referente al área financiera mismas que incluyen la Normativa de Contabilidad Gubernamental, Normativa de Presupuestos y Normativa de Tesorería.



La Normativa de Presupuestos (2017) indica que el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, egresos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley.

Con lo que respecta al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010) Art.1.- tiene por objeto organizar, normar y vincular lo que establece Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, para regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, en el marco del régimen de desarrollo, del régimen del buen vivir, de las garantías y los derechos constitucionales.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010) establecen las etapas del ciclo presupuestario en el Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.- El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público.



**Figura 1: Etapas del Ciclo Presupuestario**

Fuente: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

- **Microcontextualización**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) indica en el Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Para las entidades consideradas como sector público según la Constitución, el Estado asignará recursos los cuales deberán ser utilizados de manera eficiente para brindar servicios de calidad a la sociedad. Uno de los principales sectores que recibe asignaciones presupuestarias es la educación.

**Tabla 1: Proforma del Presupuesto General del Estado 2017 – Sectorial Educación**

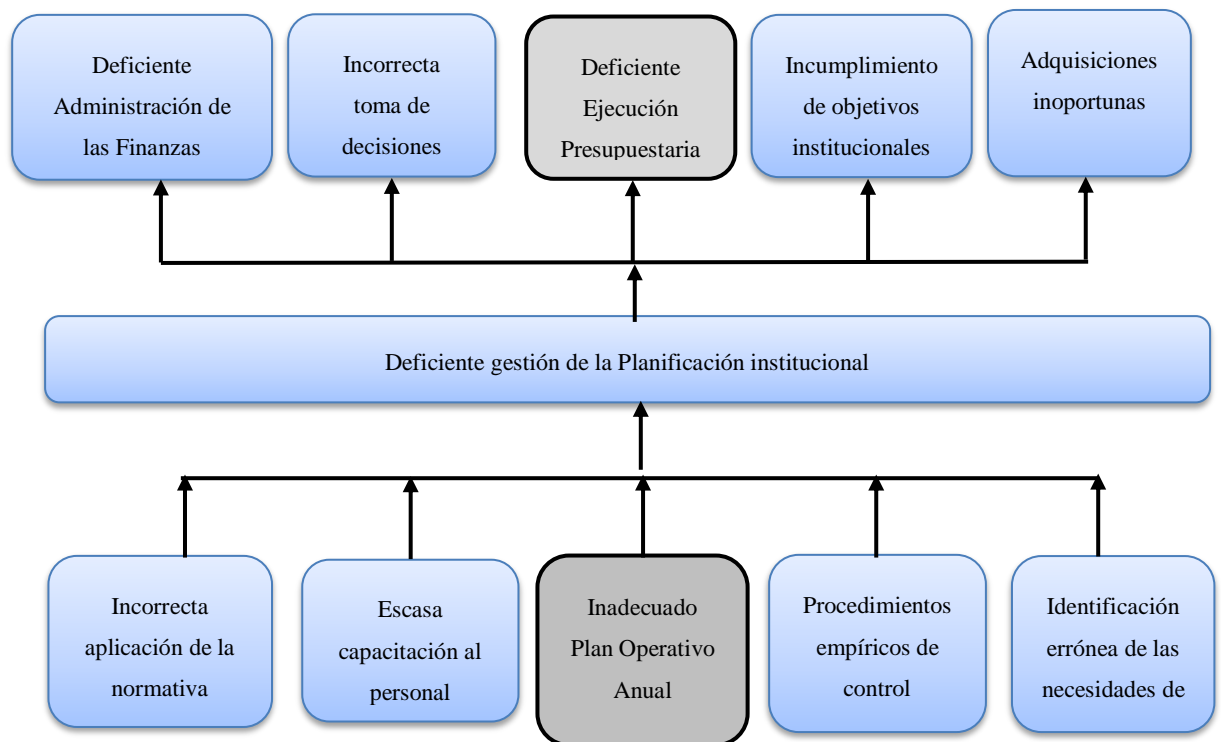
UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITECNICAS PUBLICAS DE LA ZONA 3		PROFORMA
<b>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO</b>		USD 20,324,830.36
<b>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL CHIMBORAZO</b>		USD 7,055,299.29
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</b>		USD 1,787,283.25
<b>UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI</b>		USD 696,178.23
<b>UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE</b>		USD 25,290,245.45
<b>UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA</b>		USD 811,509.00

Fuente: Ministerio de Finanzas  
Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

Para alcanzar una adecuada ejecución presupuestaria las instituciones deben planificar de manera ordenada, puntual y de acuerdo las necesidades institucionales

las adquisiciones de bienes y servicios que esperan lograr en determinado período fiscal, debido a que muchas de las instituciones públicas realizan numerosas reformas al presupuesto con la finalidad de ejecutar el presupuesto y en ocasiones las adquisiciones pueden resultar innecesarias o se desista de adquirir lo que consta en la planificación.

### 1.2.2 Análisis crítico



**Figura 2: Árbol de problemas**

Elaborado por: Barona, Lorena (2018).

La principal causa identificada en el árbol de problemas es el inadecuado Plan Operativo Anual definida como la variable independiente y el principal efecto se determinó que es la deficiente ejecución presupuestaria, misma que se define como variable dependiente.-MAS (Ver Anexo 1)

### **1.2.3 Prognosis**

Si continúa existiendo un insuficiente seguimiento de la planificación en las universidades y escuelas politécnicas de la Zona 3 se mantendrán inconvenientes como una deficiente administración de las Finanzas Públicas lo cual es consecuencia de la incorrecta aplicación de la normativa, la escasa capacitación al personal encargado de la planificación conllevará a una incorrecta toma de decisiones que afectará a la Gestión institucional, de igual manera al elaborar inadecuadamente el Plan Operativo Anual existen riesgos que produzca deficiente ejecución presupuestaria provocando pérdida de recursos institucionales lo cual afectará a períodos posteriores, de no existir un adecuado control en cada etapa del ciclo presupuestario se obtendrá incorrecta valoración financiera y económica de los recursos institucionales y finalmente al existir identificación errónea de las necesidades institucionales provocará un sinnúmero de adquisiciones inoportunas que estarán fuera de los requerimientos reales de la institución.

El insuficiente seguimiento de la planificación afecta a las universidades de manera particular debido a que cada una tiene las diferentes facultades y si el personal encargado de la planificación no conoce la normativa ni las necesidades conllevarán al incumplimiento de los objetivos tanto de la facultad así como de la Universidad.

Al tener estos antecedentes es necesario tomar las medidas correctivas en este campo para que las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3 puedan mantener una planificación acertada así como un seguimiento oportuno a la ejecución presupuestaria en base a lo que se establece en el Plan Operativo Anual, considerando primordial la utilización eficiente y eficaz de los recursos identificando las necesidades reales basándose en el Plan Nacional de Desarrollo y en los objetivos institucionales que se esperan alcanzar.

#### 1.2.4 Formulación del Problema

¿Es el inadecuado plan operativo anual, lo que influye en la deficiente gestión de la planificación institucional, produciendo deficiente ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la zona 3?

#### 1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Existe conocimiento de la normativa por parte de todo el personal para la elaboración del POA?
- ¿Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA que mejore el control de la planificación institucional?
- ¿Por medio de la ejecución presupuestaria o herramientas informáticas usted puede generar información de la ejecución del POA?

#### 1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Finanzas Públicas
- **Área:** Financiera
- **Aspecto:** Gestión de la planificación institucional
- **Temporal:** El tiempo del problema es el año 2017. El tiempo de investigación corresponde al período de Noviembre 2017 - Agosto 2018
- **Espacial:** Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la zona 3 (Ver Anexo2)
- **Poblacional:** Funcionarios del área de presupuesto y de la Dirección de Planificación

### **1.3 Justificación**

Las finanzas públicas en el Ecuador están sujetas a normas de cumplimiento obligatorio para las Instituciones Públicas, sin embargo muchas veces el personal suprime ciertas actividades de control. Por lo que no realizan un correcto plan operativo anual ni se toman en consideración los lineamientos establecidos, ocasionando deficiente ejecución presupuestaria y que el presupuesto asignado y no ejecutado al terminar el período fiscal sea retirado.

La importancia de la presente investigación radica en que las Universidades y Escuelas Politécnicas son financiadas en un mayor porcentaje de recursos provenientes del Estado por lo que deben medir su ejecución presupuestaria mediante un seguimiento exhaustivo a través indicadores económicos que permitan dar un seguimiento al cumplimiento del plan operativo anual planteado.

Los beneficiarios de esta investigación son tanto la Dirección Financiera, como la Unidad de Planificación, la Dirección Financiera al mejorar sus niveles de ejecución presupuestaria y la Unidad de Planificación al tener claro las necesidades reales de cada facultad y dependencia de la institución cuando realizan el Plan operativo anual y así evitar un sinnúmero de reformas presupuestarias que conllevan pérdida de tiempo y recursos.

Este tipo de investigación ayudará a reforzar los conocimientos tanto en materia de financiera como en el ámbito de planificación, debido a que no solo se abordó la problemática de una universidad específica sino de las universidades ubicadas en las Provincias que conforman la zona 3 del Ecuador las cuales son: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza..

Es importante destacar también la factibilidad del tema, debido la amplia información que existe al respecto y al asesoramiento de funcionarios que tienen conocimiento directo del tema a desarrollarse.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Evaluar el Plan Operativo Anual y su incidencia en la Ejecución Presupuestaria para mejorar la gestión de la planificación institucional.

### **1.4.2 Específicos**

1. Analizar la elaboración y el cumplimiento del Plan operativo anual para la identificación de puntos críticos de control.
2. Evaluar la ejecución presupuestaria para la determinación del cumplimiento del presupuesto.
3. Proponer una metodología para la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual que contribuya a mejorar la gestión de la planificación institucional

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Las investigaciones precedentes al presente trabajo, se detallan a continuación:

Para Riba (2009) en su Tesis Presupuesto Público: Principal herramienta de Control, Gestión y Planificación de Gobierno expresa:

El presupuesto debe ser la herramienta que enlace los objetivos de gestión pública con los recursos. Bajo esta perspectiva, el presupuesto es una herramienta central para la planificación e implementación de las políticas públicas de un Estado moderno, en la medida que refleja el rumbo general del gobierno y las líneas de acción prioritarias. (...) Esencialmente, una de las principales desventajas de no contar con un presupuesto formulado de conformidad con las políticas y programas de gobierno es la irregularidad de la improvisación en la toma de decisiones. (...) Si en lugar de asociar los productos (bienes y servicios) con los recursos necesarios, se toma como base el presupuesto anterior y se aumenta porcentualmente, es imposible alcanzar parámetros de evaluación.

Esta investigación hace hincapié en que se debe llevar a cabo una planificación real de los bienes y servicios que necesitan las instituciones pues no es adecuado simplemente tomar de referencia lo planificado anteriormente y realizar un incremento porcentual para el siguiente período económico. Con lo expuesto se afirma que se debe planificar en base los requerimientos reales para cumplir con los objetivos institucionales y a la vez ejecutar de manera eficiente el presupuesto.



Según Núñez (2016) en su trabajo de investigación sobre La Gestión de adquisición de bienes y servicios y su efecto en la ejecución presupuestaria en la Subsecretaría Zonal de Planificación 3 Centro, en sus conclusiones y recomendaciones manifiesta que:

- Los distintos procesos administrativos que se está manejando en la institución no son los más adecuados, contienen una serie de falencias que no permiten cumplir con los objetivos operacionales de la entidad.
- Mediante la utilización de indicadores financieros y encuesta realizada en la institución se determinó que la Subsecretaria no alcanza el nivel óptimo de cumplimiento en la ejecución presupuestaria.
- Es necesario que el área administrativa financiera establezca instrucciones de retroalimentación en los procesos de adquisición de bienes y servicios a los servidores públicos que integran la Subsecretaria, con la finalidad de optimizar los recursos financieros que permitan alcanzar los niveles deseados de ejecución presupuestaria.

Para Navas (2014) en su trabajo de investigación La Planificación Institucional en la ejecución presupuestaria del Departamento Provincial del Seguro Social Campesino, en sus conclusiones y recomendaciones expresa:

- La planificación institucional no es elaborada de manera vinculada con todos los miembros pertenecientes a esta dependencia, que son quienes, conocen las debilidades y requerimientos de cada una de sus áreas las cuales son necesarias para su recomendable desempeño, sino que lo hace el Jefe Departamental considerando su criterio personal.
- La ejecución presupuestaria ineficiente, trae como consecuencia el que el porcentaje de presupuesto no ejecutado, sea recortado para el periodo fiscal siguiente, siendo estos recursos depositados en una cuenta de inversión en Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS).
- Solicitar los requerimientos de todas las áreas por ejemplo: de capacitación, de recuperación, convenios, etc., los cuales serán creados en el Plan Anual de la Política Institucional

- Coordinar el trabajo conjunto de todas las áreas que conforman el Seguro Social Campesino para poder diseñar y ejecutar los programas y proyectos que conformarán el Plan anual de la Política Institucional.

Según Taco (2013) en su trabajo de Propuesta para mejorar la gestión financiera del gobierno parroquial de Papallacta, en sus conclusiones y recomendaciones manifiesta:

- La Programación y formulación presupuestaria del ejercicio 2010, no se encuentra de acuerdo al plan operativo anual (POA), debido a que no responde a una programación presupuestaria real y no permite medir los objetivos formulados en términos cualitativos y cuantitativos.
- La entidad dispone de informes de evaluación de la ejecución presupuestaria pero los dirigentes no han utilizado esta herramienta para tomar acciones correctivas en la utilización de recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto.
- Que la programación y formulación del presupuesto para los siguientes ejercicios económicos se basen en los planes operativos anuales (POA), a fin de definir si la gestión con visión estratégica asegura su continuidad, el logro de los objetivos y si responden convenientemente a los compromisos para con la comunidad.
- Se dispondrá al Departamento Financiero y Administrativo preparen los presupuestos y estipulen la prioridad de las obras a ejecutarse en concordancia con el plan operativo anual.

Según Flores y otros (2013) en su ensayo realizado en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, señalaron que:

Puede decirse que el presupuesto es una herramienta que contiene decisiones políticas que deben expresarse en gestión. Pero esta debe ser efectiva y producirse a menor costo además es importante que sea planificada. Cuando la acción está proyectada debe presentarse, es decir, medir los recursos humanos,

materiales y equipos necesarios. La formulación del presupuesto es el hecho de medir los costos de los medios para desarrollar una acción planificada. Ésta debe ser discutida, pesada y aprobada en el presupuesto anual por los órganos legislativos existentes, y posteriormente ejecutada por la organización ejecutiva del Estado, llámense ministerios, empresas, etc., a través de las operaciones de la organización, dirección y coordinación ejecutiva. (...) El análisis de lo alcanzado se evalúa sistemáticamente, es decir, se compara lo logrado con lo propuesto, se estudian las desviaciones y se proponen los cambios o reformas para los programas del periodo siguiente. Éstos dan lugar a nuevas decisiones políticas y a nuevos planes y programas, y se repite nuevamente el proceso.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista. Según el Portal de la Junta de Andalucía (2003):

La educación adopta los principios y métodos de investigación de las ciencias físicas y naturales, aplicándolos a su propio objeto de estudio. Considera que solo los datos observables pueden ser objeto de conocimiento a través de métodos centrados en el análisis estadístico. Está ligado al concepto de realidad y busca una explicación causal y mecanicista de los fenómenos del ambiente.

El positivismo se caracteriza porque el investigador descubre el conocimiento obteniendo un acceso a la realidad mediante el razonamiento científico tomando en cuenta la experiencia de quien se encuentra al frente de la investigación.

Con el paradigma positivista se podrá identificar la existencia de falencias en las variables investigadas a través del conocimiento que se va a obtener luego de realizar las encuestas y obtener los resultados para poder sugerir cambios que

proporcionen una mejor gestión de los recursos a través del seguimiento a la ejecución presupuestaria enfocado en el Plan Operativo Anual.

### **2.3 Fundamentación legal**

La base jurídica sobre la cual se realizará el proyecto relacionado al problema central de investigación, se presenta a continuación:

En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008. En el Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Primero Principios Generales. Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 278.- Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles. (...)

En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008. En el Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo segundo Planificación participativa para el desarrollo. Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 279.- El sistema nacional descentralizado de planificación participativa instituirá la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo Nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con participación ciudadana, y tendrá una secretaría técnica, que lo coordinará. Este consejo tendrá por objetivo dictar los lineamientos y las políticas que orienten al

sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República. (...)

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el elemento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008. Título VII Régimen del Buen Vivir, Sección primera Educación. Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 353.- El sistema de educación superior se regirá por:

1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva. (...)

Art. 354.- Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación. (...)

En el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Título Preliminar de las Disposiciones Comunes a la Planificación y las Finanzas Públicas. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

Art. 3.- Objetivos.- El presente código tiene los siguientes objetivos:

1. Normar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y el Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, así como la vinculación entre éstos;
2. Articular y coordinar la planificación nacional con la planificación de los distintos niveles de gobierno y entre éstos; y,
3. Definir y regular la gestión integrada de las Finanzas Públicas para los distintos niveles de gobierno.

Art. 5.- Principios comunes.- Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente código, se observarán los siguientes principios:

1. Sujeción a la planificación.- La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República. (...)
2. Coordinación.- Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, y todas las entidades que forman parte de los sistemas de planificación y finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines. (...)

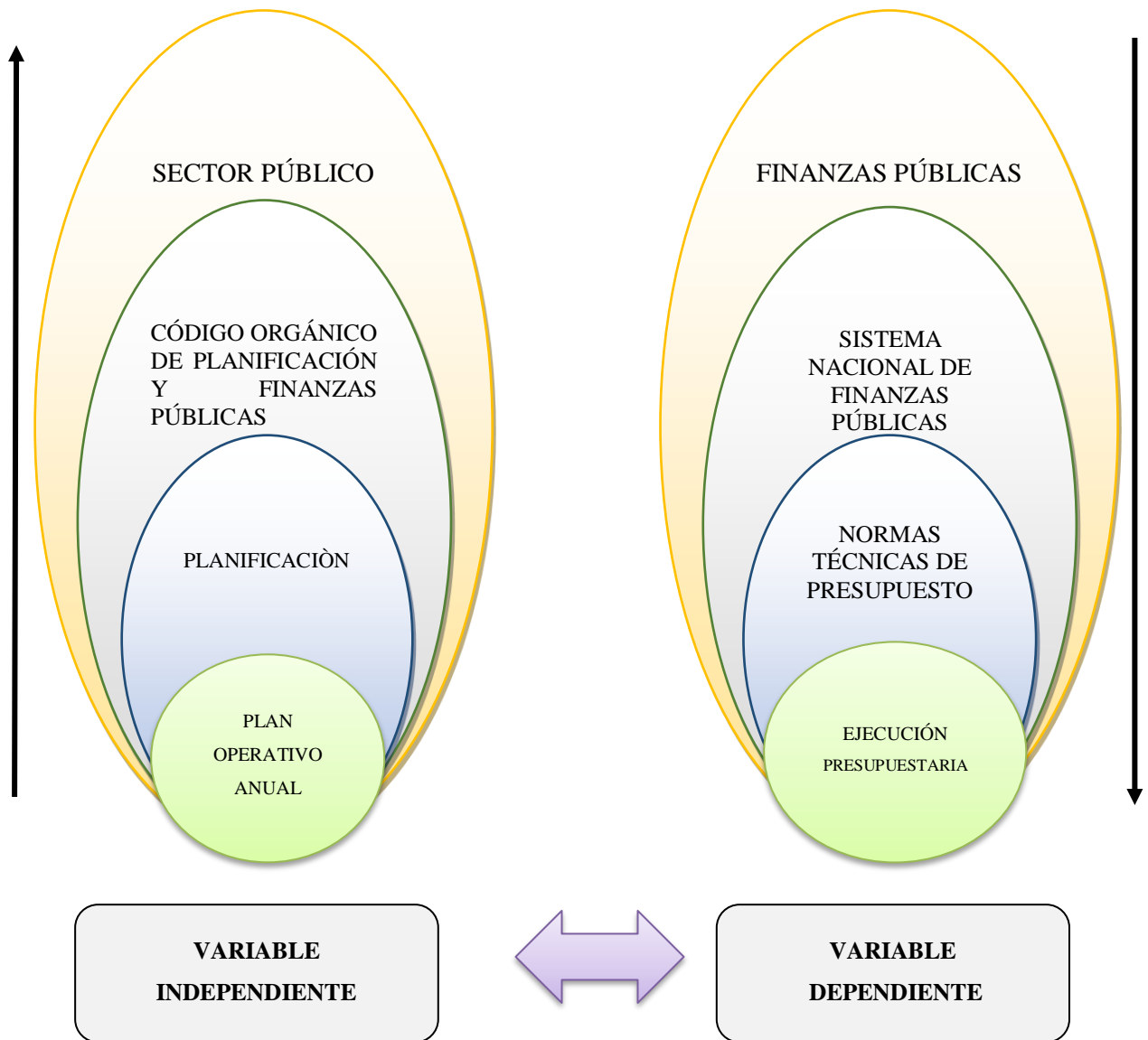
Art. 6.- Responsabilidades conjuntas.- Las entidades a cargo de la planificación nacional del desarrollo y de las finanzas públicas de la función ejecutiva, no obstante el ejercicio de sus competencias, deberán realizar conjuntamente los siguientes procesos:

(...) 4. Seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas.- El seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas consiste en compilar, sistematizar y analizar la información sobre lo actuado en dichas materias para proporcionar elementos objetivos que permitan adoptar medidas correctivas y

emprender nuevas acciones públicas. Para este propósito, se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del sector público en función del cumplimiento de las metas de la programación fiscal y del Plan Nacional de Desarrollo. (...)

## 2.4 Categorías fundamentales

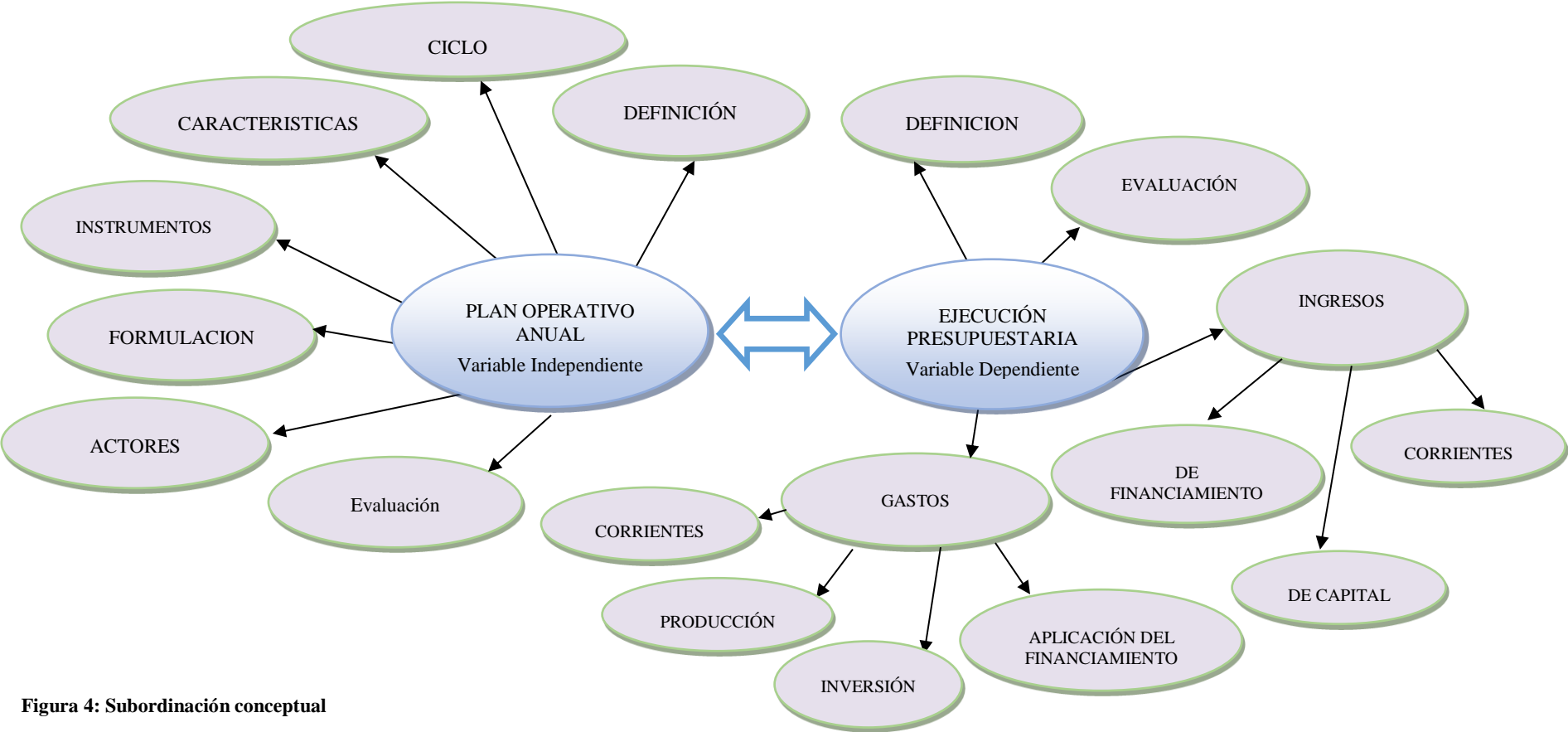
### 2.4.1.1. Superordinación conceptual



**Figura 3: Categorías Fundamentales**

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

**2.4.1.2.Subordinación conceptual**



**Figura 4: Subordinación conceptual**

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)



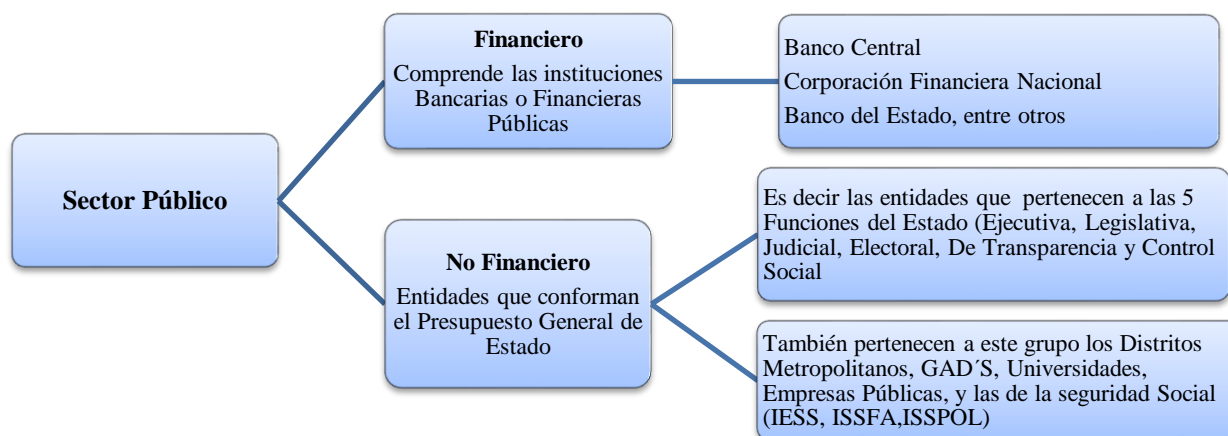
## 2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

### *Plan Operativo Anual*

#### *Sector Público*

Según el ente rector de las Finanzas Públicas, Ministerio de Finanzas (2015) manifiesta que:

El sector público es muy extenso lo conforman los ministerios y otras instituciones del Estado, como el Ministerio de Salud y la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos; los Gobiernos Autónomos Descentralizados, como las Prefecturas, Municipios y Juntas Parroquiales Rurales; las Empresas Públicas, como Petroecuador o las empresas municipales de obras públicas; la banca pública, como el Banco Central del Ecuador y la Corporación Financiera Nacional; las instituciones de la Seguridad Social, entre otros; por lo que es necesario agrupar las instituciones que lo conforman de acuerdo a las funciones que desempeñan y así se dividen en dos sectores: el Sector Público Financiero y el Sector Público No Financiero.



**Figura 5: Sectores del Sector Público**  
Fuente: Ministerio de Finanzas (2015)  
Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

Mediante la figura expuesta se demuestra que las Universidades y Escuelas Politécnicas forman parte del Sector Público No Financiero.

### ***Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas***

Existe una relación directa entre la planificación y el presupuesto durante todas las fases del ciclo presupuestario, es así que la formulación presupuestaria parte de los objetivos y metas institucionales, y posteriormente se asignan los recursos necesarios para su cumplimiento.

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su Art. 351 afirma:

El sistema de educación superior estará relacionado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los elementos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se fundará en los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación con la finalidad de producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Podemos deducir que el Sistema de Educación Superior tiene que acatar los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo los cuales tienen relación directa con las Normas Técnicas de Presupuesto emitidas por el Ministerio de Finanzas.

El ente encargado de la Planificación en el Ecuador es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

En el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010) acerca de la Información para la Planificación, expresa:

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo establecerá los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia.

Adicionalmente, definirá el carácter de oficial de los datos relevantes para la planificación nacional, y definirá los lineamientos para la administración, levantamiento y procesamiento de la información, que serán aplicables para las entidades que conforman el sistema.

### ***Presupuesto***

“Un presupuesto es una técnica integradora y coordinada que expresa en términos financieros con relación a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”. González (2002)

En el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010) Capítulo III, Del Componente Presupuesto, Art. 95.- Contenido y finalidad menciona que Presupuesto “comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas”.

### ***Principios Presupuestarios***

Los presupuestos públicos se regirán bajo los siguientes principios.

**Tabla 2: Principios Presupuestarios del Sector Público**

<b>Universalidad</b>	<b>Los presupuestos contendrán el total de los ingresos y gastos.</b>
<b>Unidad</b>	El conjunto de ingresos y gastos debe contemplarse en un solo presupuesto bajo un esquema normalizado.
<b>Programación</b>	Las asignaciones que se incorporen en los presupuestos deberán responder a los requerimientos de recursos identificados para conseguir los objetivos y metas institucionales.
<b>Equilibrio y estabilidad</b>	El presupuesto será consistente con las metas anuales de déficit/superávit fiscal bajo un contexto de estabilidad económica en el mediano plazo.
<b>Plurianualidad</b>	El presupuesto anual se elaborará en el marco de un escenario plurianual relacionado con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo.
<b>Eficiencia</b>	La asignación y utilización de los recursos del presupuesto se hará en términos de la producción de bienes y servicios públicos al menor costo posible.
<b>Eficacia</b>	El presupuesto contribuirá al logro de las metas y resultados definidos en los programas.
<b>Transparencia</b>	El presupuesto se presentará con claridad de forma que pueda ser entendible a todo nivel de la organización del Estado y la sociedad.
<b>Flexibilidad</b>	El presupuesto será un instrumento flexible en cuanto sea apto para modificaciones.
<b>Especificación</b>	El presupuesto establecerá claramente las fuentes de los ingresos y la finalidad específica a la que debe destinarse.
<b>Legalidad</b>	Todas las fases del ciclo presupuestario deben someterse a las disposiciones del marco jurídico.
<b>Integralidad</b>	Entre todos los componentes del SINFIP y así como en los componentes presupuestarios debe haber un enfoque general y completo.
<b>Sostenibilidad</b>	El presupuesto debe contar con los ingresos permanentes seguros y constantes en el mediano y largo plazos, que permitan generar equilibrios o superávit como resultado de la gestión.

Fuente: Ministerio de Finanzas (2017)

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

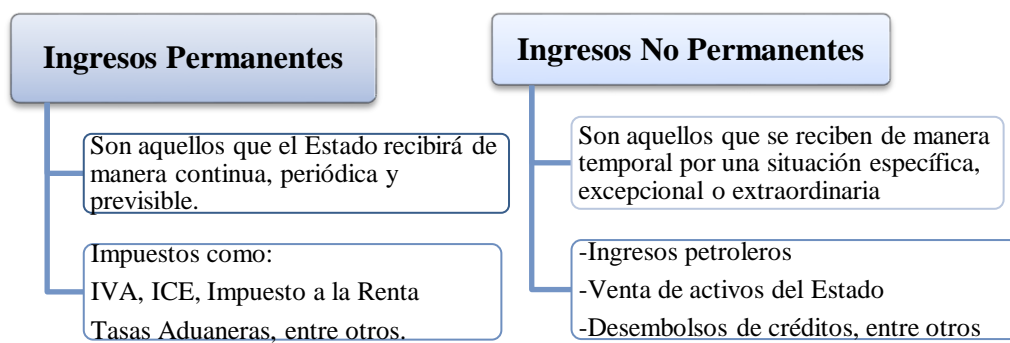
### ***Presupuesto General del Estado***

El Presupuesto General del Estado (PGE) es la valoración de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los Ingresos estatales

provenientes de la venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.; también los Gastos que el Estado realiza para el funcionamiento de sus instituciones y la prestación de servicios; así como el financiamiento público obtenido de gobiernos y otros organismos para la ejecución de proyectos de inversión. Ministerio de Finanzas (2015)

### ***Ingresos del Presupuesto General del Estado***

Los ingresos son los recursos que obtiene el Estado por la recaudación de tributos, como el Impuesto a la Renta, el IVA; por la venta de bienes, como del petróleo y sus derivados; transferencias y donaciones que se reciben; el resultado operacional de las Empresas Públicas, entre otros. Todos estos ingresos serán para cubrir las obligaciones contraídas para la dotación de bienes y servicios públicos. Ministerio de Finanzas (2015). Los ingresos tienen diferentes fuentes de origen por lo que es dividido en Ingresos Permanentes y No Permanentes:



**Figura 6: Tipos de Ingresos del Presupuesto General del Estado**

Fuente: Ministerio de Finanzas (2015)

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

### ***Egresos del Presupuesto General del Estado***

Considerando que los egresos son las erogaciones de dinero que se realizan para cubrir las necesidades de la población. El Ministerio de Finanzas (2015) los clasifica en egresos permanentes y no permanentes.

Egresos Permanentes	Egresos No Permanentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los egresos de recursos que el Estado realiza para que las instituciones públicas puedan desarrollar apropiadamente sus actividades administrativas y de funcionamiento.</li> <li>• Estos requieren repetición permanente y permiten la provisión continua de bienes y servicios a la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son los egresos que el Estado realiza de manera temporal, por una situación específica, excepcional o extraordinaria. Por ejemplo para actividades de inversión, es decir la construcción de carreteras, etc.</li> </ul>

**Figura 7: Clasificación de los egresos del Presupuesto General del Estado**

Fuente: Ministerio de Finanzas (2015)

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

### ***Regla Fiscal***

Para garantizar la conducción de las finanzas públicas de manera sostenible, responsable, transparente y procurar la estabilidad económica; los egresos permanentes se financiarán única y exclusivamente con ingresos permanentes. No obstante los ingresos permanentes pueden también financiar egresos no permanentes.

Los egresos permanentes se podrán financiar con ingresos no permanentes en las situaciones excepcionales que prevé la Constitución de la República, para salud, educación y justicia; previa calificación de la situación excepcional, realizada por la Presidenta o el Presidente de la República.

El cumplimiento de estas reglas se comprobará únicamente en los agregados de: las proformas presupuestarias públicas, los presupuestos aprobados y los presupuestos liquidados, en base a una verificación anual. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

## *Planificación*

### **Planificar**

Para poder entender que es la Planificación, vemos que Martner (2004) indica que Planificar es:

Hacer planes de acción para el futuro. Es fijar concretamente metas a la gestión dentro de un plazo determinado, y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. Planificar implica en consecuencia, dar forma a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guiarán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia. Lo que nos hace entender que planificar es fijar objetivos y definir los medios a los que se recurrirá para alcanzarlos.

### **Planificación**

El término planificación, según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) es "Diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previendo los recursos necesarios para el efecto".

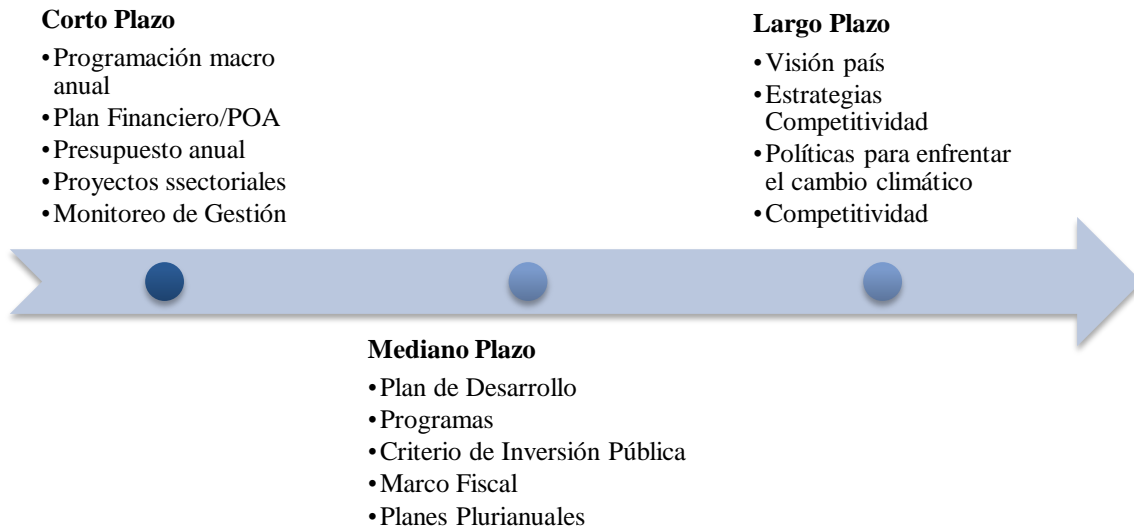
En conclusión el término Planificación Operativa para Meza, Morales, & León (2003) en su publicación Planificación Operativa, mencionan que es "El proceso ordenado que da la posibilidad para seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas, actividades y recursos asignados a los elementos del proyecto, durante un período determinado".

Según Martínez (2009) en su publicación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) manifiesta los tipos de la planificación:



**Figura 8: Tipos de Planificación**  
 Fuente: Martínez (2009)  
 Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

Se puede definir que la Planificación Operativa Anual se encuentra en el nivel operativo pues se establecen Proyectos y Programas siendo estos de inversión, mismos que están direccionados a cumplir objetivos institucionales basándose en un Plan de Desarrollo que se encuentra a nivel de cumplir objetivos macroeconómicos para un país.



**Figura 9: Tipos de Planificación**  
 Fuente: Martínez (2009)  
 Elaborado por: Barona, Lorena (2018)



## **Plan Operativo Anual**

### ***Definición***

En la publicación de Martínez (2009) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) menciona que la definición de Plan Operativo Anual es la siguiente:

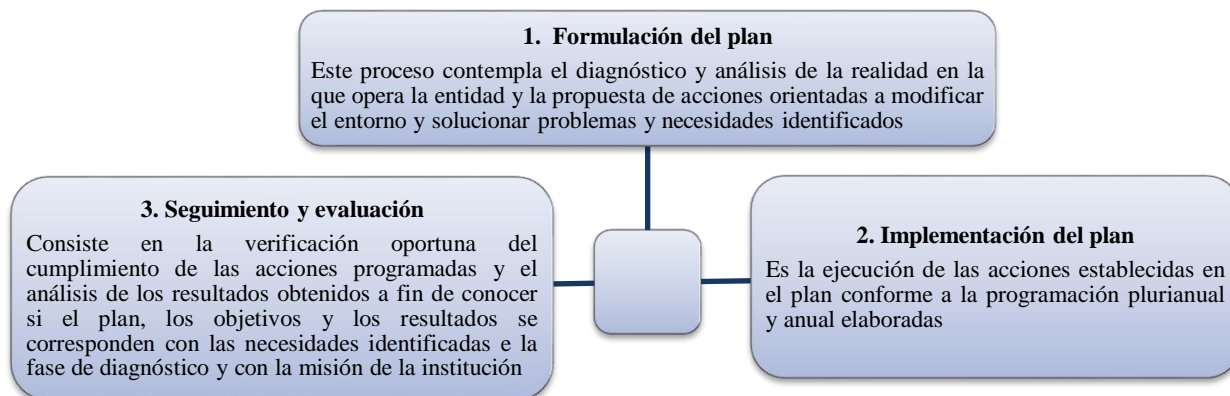
El Plan Operativo Anual (POA) es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas.

Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las diferentes categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se coordina en forma precisa con la planificación de las actividades.

El Plan Operativo Anual ha sido de mucha utilidad en los últimos tiempos años debido a que en este instrumento se encuentra plasmado el Plan Estratégico Institucional así como los gastos en que se va a incurrir para cumplir tanto con los objetivos estratégicos como los objetivos tácticos.

De tal manera el Plan Operativo Anual y su ejecución se encuentra respaldado en normativa vigente, por lo que se explicará a continuación.

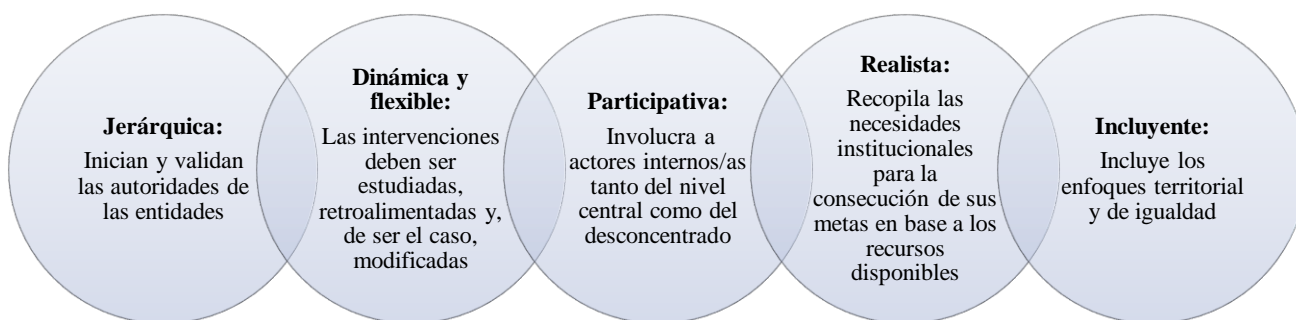
Según la Guía Metodológica de Planificación Institucional SENPLADES, Registro Oficial N.- 184 (2011) manifiesta que el ciclo de la planificación comprende tres fases:



**Figura 10: Fases del ciclo de la planificación**  
Fuente: Guía Metodológica de Planificación Institucional (2011)  
Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

### *Características*

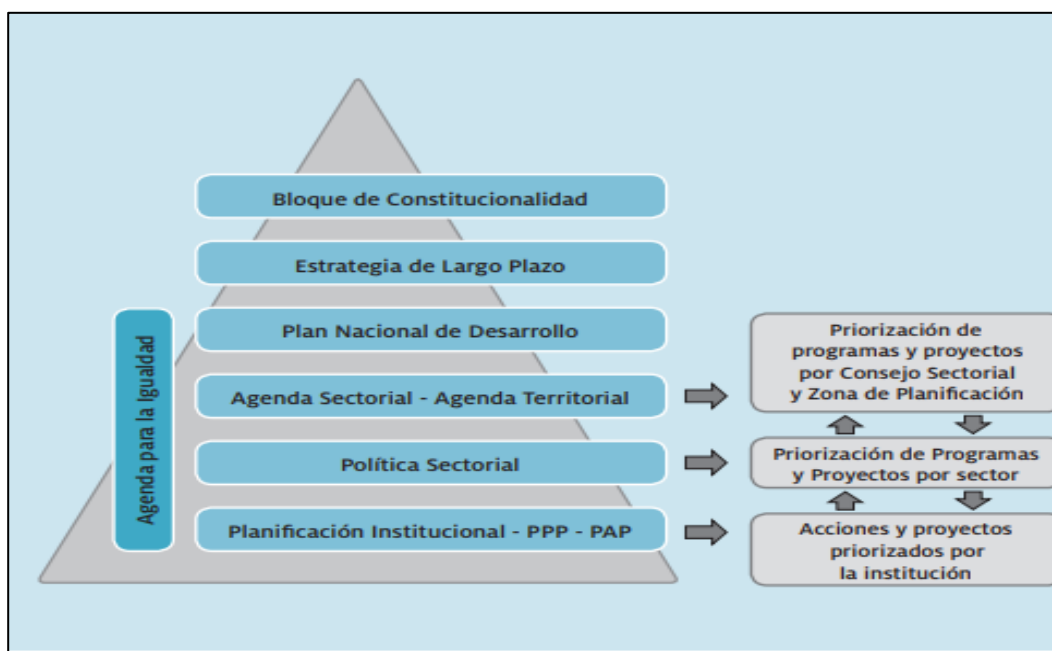
De diferentes características que se han analizado se citarán las siguientes:



**Figura 11: Características del plan operativo anual**  
Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

### *Instrumentos*

Los instrumentos que intervienen para la elaboración del plan operativo anual están en concordancia con la Planificación institucional.



**Figura 12: Alineación Instrumentos de planificación**

Fuente: Guía Metodológica de Planificación Institucional (2011)

Elaborado por: SENPLADES

### ***Formulación***

Al tener como base la Guía Metodológica de Planificación Institucional (2011) se establece la siguiente formulación para la elaboración de la planificación institucional:

#### **a) Descripción y diagnóstico institucional**

Comprende el análisis de las competencias y potestades otorgadas a la institución así como también conocer la realidad en la cual realiza sus actividades operacionales.

#### **b) Análisis situacional**

Consiste en el conocimiento y estudio del ambiente externo (nacional e internacional) y principalmente del sector al cual pertenece.

### **c) Declaración de elementos orientadores**

La misión, visión, los valores y los objetivos estratégicos institucionales son los elementos orientadores para el accionar de la entidad. Los objetivos estratégicos institucionales constituyen los puntos futuros a donde la organización pretende llegar y cuyo resultado contribuye al cumplimiento de las políticas intersectoriales, sectoriales y, a través de éstas, al Plan Nacional para el Buen Vivir.

### **d) Diseño de estrategias, programas y proyectos**

Las estrategias son lineamientos generales de gestión que establecen una orientación e indican “como” conseguir el objetivo estratégico institucional, varias estrategias pueden enunciarse para lograr un objetivo. Esta fase permite identificar el conjunto de acciones, programas y proyectos destinados a conseguir los objetivos y por ende, al cumplimiento de la política pública y la determinación de recursos requeridos para este fin.

### **e) Programación Plurianual y Anual de la política pública**

La unión de los objetivos estratégicos institucionales de cada una de las instituciones a las políticas públicas determinadas por las entidades rectoras de cada sector, y su proyección en el tiempo en concordancia al plan formulado, compone la Programación Plurianual y Anual de la política pública.

En este instrumento se originan las metas esperadas para cada uno de los objetivos definidos, las líneas de acción para un período de gobierno (4 años) y la inversión prevista para el mismo lapso de tiempo. Además, se desglosa en ciclos anuales y semestrales respectivamente. (...)

## ***Actores***

Los actores y actoras generales son las diferentes personas e instituciones que se encuentran relacionadas y operan en el medio en que la institución desarrolla sus actividades. Los actores que se encuentran en esa selección contribuirán a mejorar la planificación sin dejar de lado los efectos de las relaciones unos actores con otros, así como contribuirán a puntualizar las medidas necesarias para desarrollar con éxito las acciones. Algunos tipos de actores sociales son: instituciones y empresas públicas, empresas privadas, comunidad universitaria, contratistas, entre otros.

## ***Evaluación***

Basándonos en lo descrito en la Guía Metodológica de Planificación Institucional (2011) acerca de los indicadores expresa:

Las definiciones sobre indicadores que a continuación se presentan corresponden a la “Guía de formulación de indicadores”, documento realizado por la Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación de la SENPLADES.

En la práctica, un indicador permite medir el avance de una actividad, proyecto, programa, objetivo o política pública en un tiempo determinado; así como estimar la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas de las organizaciones, con el objeto de mostrar la situación actual, los retrocesos y los avances en las actividades, proyectos, programas, objetivos o políticas públicas en un momento determinado.

Los indicadores resultan de la definición de variables críticas para cada Objetivo Estratégico Institucional, por lo que una vez definido el indicador, se establecerán las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no.

Para establecer el avance de los objetivos estratégicos institucionales se definirán indicadores de resultado, que permiten medir los resultados alcanzados (directos o indirectos) de las actuaciones. «Mide los efectos directos o inmediatos, la calidad y la ventaja de la realización de una acción» (SENPLADES y Ministerio de Finanzas, 2011: 32)

### ***Tipos de Indicadores***

Tomando como referencia la Guía Metodológica de Planificación Institucional (2011) clasifica a los indicadores de la siguiente manera:

- **Indicadores de gestión:** la función principal de los indicadores de gestión es medir el avance y logro de los procesos y actividades de una institución u organización.

Gestión es el proceso mediante el cual la institución busca la obtención de recursos, y su empleo eficaz, y eficiente para el cumplimiento de sus objetivos operativos.

- **Indicadores estratégicos:** miden el nivel de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas, planes estratégicos, programas y proyectos; es decir, ayudan a corregir o mejorar las estrategias y la orientación de los recursos que impactan de manera directa en la población o área de enfoque.

- **Indicadores intermedios:** contribuyen para alcanzar un resultado o un impacto. Se clasifican, según el Banco Mundial, en “indicadores de insumos” e “indicadores de producto”. Es preciso señalar que los insumos y productos no son metas, sino que ayudan a lograr los objetivos estratégicos institucionales.

- **Indicadores de insumos:** recursos financieros y materiales destinados a la consecución de un objetivo. Un ejemplo constituye el gasto público en los hospitales y en el personal médico.
- **Indicadores de producto:** miden los bienes y servicios que han sido producidos por los insumos. Un ejemplo, se considera al número de unidades de salud u hospitales construidos y el de médicos capacitados. Una característica importante es que los productos están bajo el control de los organismos que los produce. En el ejemplo, el número de unidades médicas u hospitales se encuentran bajo el control de las autoridades de salud o públicas; en cambio el número de personas que asisten a las unidades u hospitales de salud dependen de la colectividad.
- **Indicadores finales:** miden el efecto de una injerencia pública en el bienestar de los individuos. Por ejemplo, la disminución de la mortalidad materna. Se clasifican, según el Banco Mundial, en “indicadores de resultados” e “indicadores de impacto”.
- **Indicadores de resultados:** miden el acceso, uso y satisfacción de los servicios públicos; por ejemplo, el uso de hospitales, y en general de la satisfacción de los servicios recibidos. No son dimensiones del bienestar pero son elementos que contribuyen al bienestar.
- **Indicadores de impacto:** miden las dimensiones del bienestar como la ausencia de pobreza, la buena salud. Como se observa, estos son los objetivos concluyentes de las políticas, programas y proyectos públicos.

## **2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente**

### ***Ejecución Presupuestaria***

#### ***Finanzas Públicas***

Es necesario conocer el significado de Finanzas Públicas para poder entender su naturaleza y objetivos, el concepto de Finanzas Publicas que proporciona el Diccionario Jurídico Mexicano (1994), de la Suprema Corte de Justicia de la Nación: (escrito por Gerardo Gil Valdivia ) Son los ingresos y los gastos del Estado, normalmente encontrados en el presupuesto. Estas operaciones están sujetas al principio de legalidad y tienen como objetivo cumplir las funciones financieras del Estado. El término finanzas públicas es muy debatido debido que para varias corrientes del pensamiento económico y financiero no comprenden el alcance real de la disciplina regulado históricamente bajo este concepto Calvo (2016).

Según el concepto descrito anteriormente, se puede resaltar que ya nos habla de una jurisdicción y una limitación para a la aplicación de la normativa al Sector Público, y se toma en cuenta otros conceptos, podemos comprender que es una serie de principios y normas que permitirán coordinar las funciones financieras.

Queda claro que cada Estado tiene la facultad de establecer sus normas y reglamentos dentro de su propia jurisdicción, para la ejecución y desarrollo de las Finanzas en el ámbito público.

En general las finanzas públicas tienen como objetivo central indagar y combinar los sistemas y las diversas maneras que el Estado o cualquier otro poder público cuida los recursos materiales y financieros necesarios para su evolución, así como la manera en que el patrimonio será utilizado por parte del Estado. Comprendiendo las reglas que



norman los ingresos del Estado y medidas que regulan la aplicación correcta de dichos ingresos.

### ***Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP)***

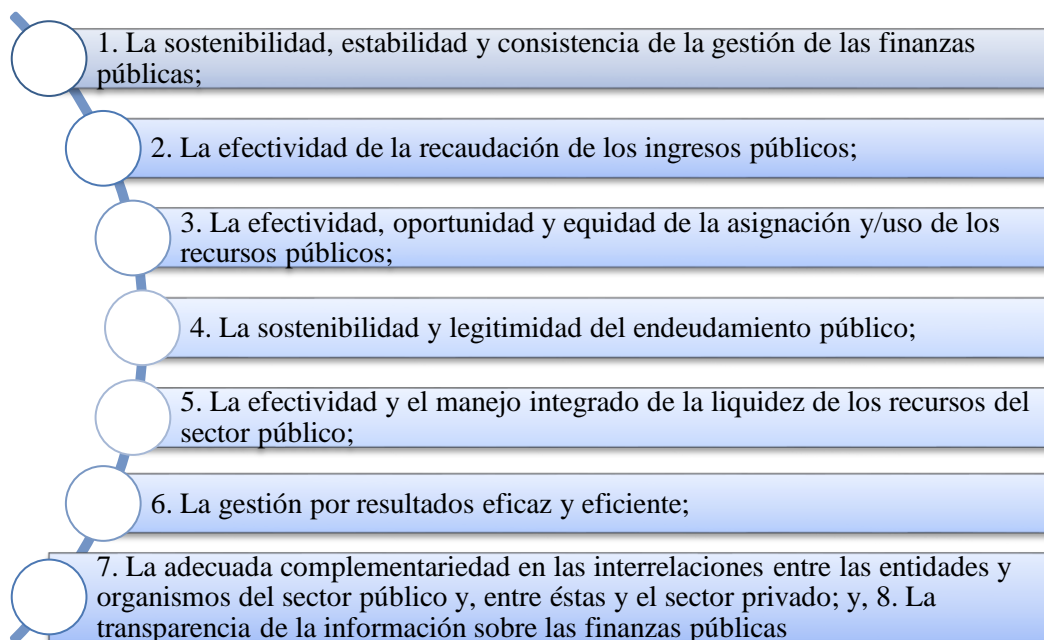
Según Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010), manifiesta que Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de administrar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley.

La rectoría del SINFIP corresponde al Presidente de la República, quien la ejercerá a través del Ministerio a cargo de las finanzas públicas, el cual será el ente rector del SINFIP.

Se tomará en consideración que los cambios en el Sistema Nacional de Finanzas Públicas y su normativa obligan a las entidades del estado a planificar las actividades y acciones acerca de los recursos para el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, los mismos que deben estar acorde a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Partiendo nuevamente del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010) Los principios del SINFIP son: legalidad, universalidad, unidad, plurianualidad, integralidad, oportunidad, efectividad, sostenibilidad, centralización normativa, desconcentración y descentralización operativas, participación, flexibilidad y transparencia.

Se considera importante mencionar los objetivos específicos que tiene el Sistema Nacional Finanzas Públicas pues estos conllevarán a la apropiada administración de los recursos financieros y por ende el desarrollo esperado de la economía en el país, siendo los siguientes:



**Figura 13: Objetivos específicos del SINFIP**

Fuente: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

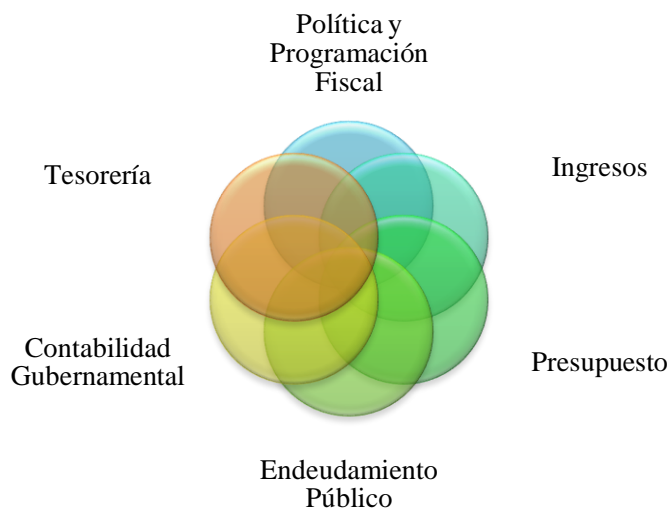
Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

## Recursos Públicos

Según la definición del Art. 3 de la ley de la Contraloría General del Estado (2015) recursos públicos comprenden todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales.

## Componentes del SINFIP

Se entenderá que los elementos que conforman el SINFIP son cada conjunto de procesos necesarios para la organización y gestión del mismo.



**Figura 14: Componentes del SINFIP**

Fuente: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010)

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

Cada componente se encuentra coordinado y articulado uno con otro para el correcto funcionamiento del Sistema.

## Obligatoriedad del Sistema Nacional de Finanzas Públicas

“La aplicación del Sistema Nacional de Finanzas Públicas es obligatoria en el ámbito de los organismos, entidades, fondos o proyectos del Sector Público No Financiero; la desobediencia de sus normas estará sujeta a las sanciones previstas en la Ley”. Normas Técnicas de Presupuesto (2017)

## ***Normas Técnicas de Presupuesto***

La Contraloría General de la República de San José (2012), menciona que, las normas técnicas de presupuesto reglamentan los elementos básicos del sistema del presupuesto institucional que se encuentran bajo su ámbito de aplicación y tienen el proceso de fortalecer la aplicación de la fiscalización integral por parte del órgano controlador y brindar una mayor seguridad en el manejo presupuestario.

Según la Norma Técnica de Presupuesto 2.1.1. El objetivo es “regular la administración del componente presupuestario en las fases de programación; formulación; aprobación; ejecución; evaluación y seguimiento, y, clausura y liquidación presupuestaria”. Normas Técnicas de Presupuesto (2017)

## ***Ejecución Presupuestaria***

Cada entidad y organismo sujeto al Presupuesto General del Estado formulará la proforma del presupuesto institucional, en la que se incluirán todos los egresos necesarios para su trabajo. En lo referido a los programas y proyectos de inversión, únicamente se incluirán los que hubieren sido incorporados en el Plan Anual de Inversión (PAI), o que hubieren obtenido la prioridad de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa durante la ejecución presupuestaria. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010).

De acuerdo al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010) en su artículo 113 establece que la ejecución presupuestaria es la “fase del ciclo presupuestario que entiende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el

presupuesto con la finalidad de conseguir los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad conocidos en el mismo”

Es necesario considerar que de acuerdo al artículo 114 de la mencionada normativa “las disposiciones sobre la programación de la ejecución, reformas, establecimiento de compromisos, devengamientos y pago de obligaciones serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y serán obligatorias para las entidades y organismos del Sector Público no Financiero”. La ejecución presupuestaria se realizará en base de las políticas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

### ***Evaluación de la Ejecución Presupuestaria***

En las Normas Técnicas de Presupuesto (2017) 2.5.1 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.- La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria, comparar los desvíos con respecto a la programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo.

### ***Ingresos***

Según lo señalado por Banco de la República - Colombia (2015) los ingresos, en términos económicos, son todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.

El tipo de ingreso que recibe una persona o una empresa u organización depende del tipo de actividad que realice (una profesión, un negocio, una venta, etc.). El ingreso es una remuneración que se obtiene por realizar dicha actividad.

### ***Ingresos Corrientes***

Los ingresos corrientes son el resultado del poder impositivo que efectúa el Estado, éstos provienen de la venta de sus bienes y servicios, de la renta de su patrimonio y de ingresos sin contraprestación. Forman parte de este grupo los impuestos, los fondos de la seguridad social, las tasas y contribuciones, la venta de bienes y servicios de consumo, las rentas de sus inversiones y las multas tributarias y no tributarias, las transferencias, las donaciones y otros ingresos.

En la ejecución, al momento de devengarse contablemente provoca modificaciones indirectas en la estructura patrimonial del Estado, debido a que utiliza cuentas operacionales o de resultados que permiten implantar previamente el resultado de la gestión anual.

### ***Ingresos de Capital***

Estos ingresos provienen de la venta de bienes de larga duración, venta de intangibles, de la recuperación de inversiones y de la recepción de fondos como transferencias o donaciones sin contraprestación, destinadas a la inversión en la formación bruta de capital. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado.

### ***Ingresos de Financiamiento***

Los ingresos de financiamiento constituyen fuentes adicionales a sus ingresos normales, éstos son fondos obtenidos por el Estado, a través de la captación interna o externa, para financiar prioritariamente proyectos de inversión.

Están conformados por los recursos provenientes de la colocación de títulos y valores, de la contratación de deuda pública interna y externa, y de los saldos de ejercicios anteriores.

El devengamiento de los ingresos de financiamiento produce contablemente modificaciones directas en la estructura patrimonial del Estado, las que se demuestran en el aumento de sus obligaciones internas y externas.

### ***Gastos***

Según Ibarra (2009) el gasto público es la cantidad de recursos financieros, materiales y humanos que el sector público simbolizado por el gobierno emplea para cumplir sus funciones, entre las que se encuentran de manera primordial la de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad.

Así mismo el gasto público es un instrumento significativo de la política económica de cualquier país pues por medio de este, el gobierno influye en los niveles de consumo, inversión, empleo, etc. Así, el gasto público es considerado la devolución a la sociedad de algunos recursos económicos que el gobierno captó vía ingresos públicos, por medio de su sistema tributario.

### ***Gastos Corrientes***

Los gastos corrientes son aquellos destinados por el Estado para adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de la administración y transferir recursos sin contraprestación. Conformado por: gastos en personal, prestaciones de seguridad social, bienes y servicios de consumo, aporte fiscal, gastos financieros, otros gastos y transferencias corrientes.

El devengamiento de los gastos corrientes produce contablemente modificaciones indirectas en la estructura patrimonial del Estado, debido a la utilización de cuentas operacionales o de resultados que permiten establecer previamente el resultado de la gestión anual.

### ***Gastos de Producción***

Se mencionan gastos de producción a los costos incurridos en las actividades operacionales de producción para la obtención, transformación y/o comercialización de bienes y servicios destinados al mercado, generados por empresas y otros entes públicos que realicen actividades productivas. Están conformados por los gastos en personal y los bienes y servicios destinados a la producción.

Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la estructura patrimonial del Estado, aumentando las inversiones en la producción de bienes o servicios destinados al mercado

### ***Gastos de Inversión***

Los gastos de inversión son los asignados al incremento patrimonial del Estado, mediante actividades operacionales de inversión, comprendido en programas sociales o proyectos institucionales de ejecución de obra pública. Están conformados por gastos en personal, bienes y servicios destinados a la inversión, obras públicas y transferencias de inversión.

Su devengamiento produce contablemente transformaciones directas en la estructura patrimonial del Estado, aumentando sus inversiones en infraestructura física o en bienes nacionales de uso público y en productos intangibles de desarrollo social;



implica además, la concesión de transferencias sin contraprestación destinadas a la inversión.

### ***Gastos de Capital***

Estos gastos son los destinados a la adquisición de bienes de larga duración para uso institucional; incluye las asignaciones destinadas a efectuar transacciones en títulos valores negociados en el mercado financiero.

Su devengamiento produce contablemente transformaciones directas en la estructura patrimonial del Estado, aumentando sus activos de larga duración (muebles e inmuebles) y el monto de las inversiones financieras; implica además la concesión de transferencias sin contraprestación destinadas a la formación bruta de capital.

### **2.5. Hipótesis**

El plan operativo anual influye en la ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3.

### **2.6. Señalamiento de variables**

- **Variable independiente:** Plan Operativo Anual
- **Variable dependiente:** Ejecución presupuestaria
- **Unidad de observación:** Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3
  
- **Términos de relación:** influye, en, la, de, las, y.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, debido a que se identificarán las causas y se realizará una explicación del problema planteado, para poder efectuar la comprobación de la hipótesis comparando los resultados obtenidos. Se señala que:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. Gómez (2006).

Según Baptista et al. (2010) el enfoque cuantitativo (...) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

La investigación cuantitativa se realizará con la finalidad de probar la teoría al describir variables (investigación descriptiva). Examinar relaciones entre variables

(investigación descriptiva). Examinar relaciones entre las variables (investigación correlacional). Determinar interacciones causa-efecto entre variables, por lo que se tendrá que determinar la relación entre la variable independiente (Plan Operativo Anual), y la variable dependiente (Ejecución Presupuestaria).

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

En esta investigación se utilizará:

- Investigación bibliográfica -documental

#### **Investigación bibliográfica-documental**

Según Herrera y otros (2010) en su libro Tutoría de la Investigación indica que: “la investigación documental-bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión autorizada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).”

El respaldo que se pueda tener de documentos bibliográficos y/o documentales es importante porque el criterio de algunos autores en referencia al tema investigado servirá como apoyo para el desarrollo del presente trabajo, esta información se la obtendrá de leyes, reglamentos, libros, investigaciones anteriores, información estadística, encuestas realizadas, para realizar las comparaciones necesarias que permitirán tener una idea clara del tema a ser estudiado.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

Se utilizará la investigación exploratoria, descriptiva y correlacional que se detallan a continuación:

### **Investigación correlacional – asociación de variables**

Para Hernández y otros (2010) este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En momentos sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y examinan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer la conducta de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o juicios en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

En el presente estudio se analizará cómo influye la variable independiente: inadecuado Plan Operativo Anual en la variable dependiente: deficiente ejecución presupuestaria.

### **3.4. Población y muestra**

#### **Población**

La población según Leiva (2001) referente a la población expone: “En estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación”. El presente estudio a realizarse dispondrá de datos reales cuyo fin es de obtener la comprobación de la hipótesis.

La población a investigarse será:

- La ejecución presupuestaria del año 2017 de cada una de las instituciones.
- Personal del área de Presupuesto y Planificación de cada una de las instituciones.

Para poder llevar a cabo la investigación se analizará el comportamiento de las Universidades y Escuelas Politécnicas en relación a la elaboración y porcentajes de aplicación del Plan Operativo Anual en el año 2017, mediante encuestas realizadas al personal que lo elabora y un análisis del nivel de ejecución presupuestaria del año mencionado por medio de información obtenida de las páginas web.

**Tabla 3: Población de documentos**

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>EJECUCION PRESUPUESTARIA DE GASTOS 2017</b>
Universidad Técnica De Ambato	1
Escuela Superior Politécnica Del Chimborazo	1
Universidad Nacional De Chimborazo	1
Universidad Técnica De Cotopaxi	1
Universidad De Las Fuerzas Armadas ESPE	1
Universidad Estatal Amazónica	1

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

**Tabla 4: Población de encuestas**

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>
Universidad Técnica De Ambato	5	5
Escuela Superior Politécnica Del Chimborazo	3	5
Universidad Nacional De Chimborazo	1	2
Universidad Técnica De Cotopaxi	3	4
Universidad De Las Fuerzas Armadas ESPE	1	1
Universidad Estatal Amazónica	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

## **Muestra**

La presente investigación no trabajará con muestra.

### **3.5.Operacionalización de variables**

Entendiendo que según Carrasco (2009) la operacionalización es:

Un proceso metodológico que radica en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems.

La investigación será desarrollada en un plano operativo analizando los datos obtenidos para lograr evidenciar la relación del problema planteado con las variables establecidas, logrando un resultado válido. La operacionalización de las variables se muestra a continuación:

## Variable Independiente

Tabla 5: Operacionalización variable independiente

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Plan Operativo Anual				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
Es la planificación de las actividades que la institución se propone ejecutar dentro de un año fiscal. Se basa en los objetivos estratégicos y tácticos plasmados en la planificación institucional.	Elaboración del Plan Operativo Anual	-Identificación de necesidades/ Necesidades satisfechas	- ¿Existen procedimientos planteados para la elaboración del POA?	Encuestas  Cuestionario al área de Planificación de las universidades y escuelas politécnicas Públicas de la zona 3 con cuestionario 1. Ver Anexo 3
	Cumplimiento del Plan Operativo Anual	-Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual  - Evaluación de cumplimiento al POA	-¿Qué porcentaje de cumplimiento tiene el Plan Operativo Anual de la institución?  -Frecuencia de evaluación al cumplimiento del POA institucional	Encuestas  Cuestionario al área de Planificación de las universidades y escuelas politécnicas Públicas de la zona 3 con cuestionario 1. Ver Anexo 3

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

## Variable Dependiente

**Tabla 6: Operacionalización variable dependiente**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Ejecución Presupuestaria				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
Conjunto de gestiones propuestas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con la finalidad de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.	Formulación y Programación Presupuestaria	- Lineamientos aplicados / Lineamientos establecidos	Lineamientos aplicados con base en la Normativa vigente	Encuestas  Cuestionario al área de Presupuesto de universidades y escuelas politécnicas Públicas de la zona 3 con cuestionario 2. Ver Anexo 4
	Evaluación del Presupuesto	-Valores asignados para ser ejecutados.  -Ejecución de Presupuesto sobre el presupuesto asignado	-Coordinación entre la Dirección de Planificación y la Dirección Financiera para la elaboración de la proforma presupuestaria.  -Ejecución presupuestaria gastos en el período 2017	Encuestas  Cuestionario al área de Presupuesto de universidades y escuelas politécnicas Públicas de la zona 3 con cuestionario 2. Ver Anexo 4  Observación  Cédulas presupuestarias de gastos del año 2017 con Ficha de campo 1. Ver Anexo 5

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)



### 3.6. Recolección de información

Para Herrera, Medina, & Naranjo (2010), metodológicamente, para la construcción de la información se opera en dos fases:

- Plan para la recolección de información
- Plan para el procesamiento de información

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 11) e hipótesis de investigación (ver Pág. 47), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativo (ver Pág. 48), considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Explicación en función del contenido de las columnas de técnicas e instrumentos de recolección de información de las diferentes matrices de operacionalización de variables, haciendo referencia a la población y/o muestra de estudio (ver Pág. 51-52).  
Para el presente trabajo el objeto de estudio son las Planificaciones Operativas Anuales y las ejecuciones presupuestarias.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Para el presente estudio se utilizará las técnicas de observación y encuesta, debido a que se trabajará con explicación en función del contenido de las columnas de técnicas e instrumentos de recolección de información de las diferentes matrices de operacionalización por variables (ver Pág. 53-54).

Para Sampieri y otros (2010) la técnica de observación es el método de recolección de datos que radica en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, por medio de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar problemas familiares, eventos grandes (como la violencia

en los estadios de fútbol), la aceptación-rechazo de un producto en un local, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, etc.

La observación se utilizará en base al análisis de datos y documentos como cédulas presupuestarias de gastos de cada una de las instituciones objeto de estudio.

Según Gerber (2012) Consultora del Equipo de Desarrollo Humano en su trabajo dice,

Encuesta es un instrumento que cuando es elaborado, diseñado y aplicado de manera científica y rigurosamente permite obtener información relevante sobre qué está pasando con la población. Las encuestas son similares a una entrevista con el electorado donde podemos aprender qué cosas está pensando la opinión pública y cómo van evolucionando dichas opiniones. Una encuesta es para los científicos sociales muy semejante a lo que una radiografía o un examen de sangre es para los médicos. Bien utilizada, puede otorgar información muy importante para saber lo que pasa en la sociedad.

En la presente investigación esta técnica se utiliza para obtener información mediante un cuestionario de preguntas cerradas, con la finalidad de levantar información que contribuya a establecer el impacto del Plan Operativo Anual en la ejecución presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3. Es de mucha importancia aplicar la encuesta a los funcionarios pues son ellos quienes están directamente palpando la realidad del lugar en donde trabajan y por lo tanto conocen el flujo de procedimientos.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** En el presente estudio para las variables independiente y dependiente se utilizará el cuestionario y la ficha de campo respectivamente. Explicación en función del contenido de las columnas de técnicas e instrumentos de recolección de información de las diferentes matrices de operacionalización por variables (ver Pág. 53-54) y (ver Anexos 3,4,5)

El cuestionario según Hernández y otros (2006), “es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.”

En la presente investigación el cuestionario permitirá obtener información precisa, fácil de clasificar y analizar con la finalidad de medir las variables independiente y dependiente, las preguntas se aplicarán a los funcionarios/as de las áreas presupuesto y de planificación.

La ficha de campo según Herrera, Medina, & Naranjo (2010) “es un instrumento para la recolección de datos directos. Se describe lo observado, destacando los aspectos más sobresalientes del fenómeno o situación que se investiga.”

La ficha de campo en el presente estudio permitirá anotar los datos importantes del objeto de estudio, en éste caso lo constituye la información presupuestaria que se encuentra publicada en las páginas web de cada institución así como a través del Ministerio de Finanzas.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** Se contará con la ayuda de un Ingeniero en Sistemas de la Universidad Técnica de Ambato ya que conoce acerca de la elaboración y ejecución del POA de la institución, siendo un referente para el desarrollo del presente trabajo.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Explicación de cómo (método de investigación a ser aplicado), dónde (delimitación espacial) y cuándo (delimitación temporal) se aplicarán las técnicas de recolección de información.

**Tabla 7: Procedimiento de recolección de información**

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Observación	¿Cómo? Se realizará mediante el método Inductivo
	¿Dónde? Se aplicará On line ya que los datos se encuentran publicados en las páginas de las instituciones
	¿Cuándo? Durante la segunda y tercera semana de mayo del año 2018
Encuesta	¿Cómo? Se realizará mediante el método Inductivo
	¿Dónde? Se aplicará en los predios de cada Universidad y Escuela Politécnica pública de la zona 3
	¿Cuándo? Durante la segunda y tercera semana de mayo del año 2018

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

Según Bernal (2010) explica,

“Con este método se utiliza la lógica para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se expresan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”

El método Inductivo en la presente investigación, es muy importante ya que fundamenta la formulación de la hipótesis y es aplicado en los diferentes procesos de observación y encuesta, clasificación y estudio de los hechos; permitiendo llegar a una generalización; y la contrastación.

### 3.7. Procesamiento y análisis de información

#### 3.7.1. Plan para el procesamiento de información

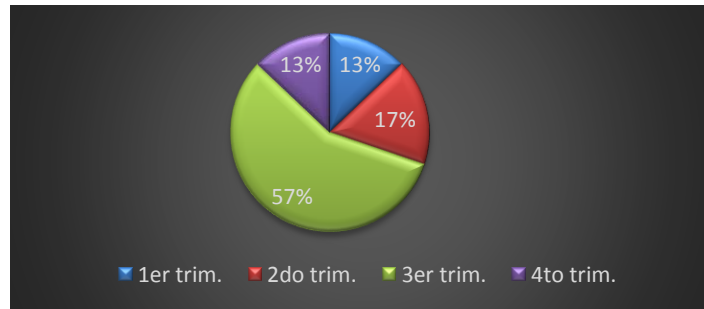
- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

Tabla 8: Título con idea principal del ítem

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Primer Trimestre		
Segundo Trimestre		
Tercer Trimestre		
Cuarto Trimestre		
<b>TOTAL</b>		

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



**Figura 15: Título con idea principal del ítem**

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** En el presente trabajo se comprobará a través del método de coeficiente de correlación de Spearman.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones,** explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

**Tabla 9: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Analizar la elaboración y el cumplimiento del Plan operativo anual para la identificación de puntos críticos de control.		
Evaluar la ejecución presupuestaria para la determinación del cumplimiento del presupuesto.		
Proponer una metodología para la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual que contribuya a mejorar la gestión de la planificación institucional.		

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e interpretación de resultados**

En la presente investigación se obtiene información relevante para buscar la solución más idónea a la relación del Plan Operativo Anual y la Ejecución Presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas de la zona 3.

La obtención de datos se produjo mediante la aplicación de una encuesta al personal del área de Presupuesto y del área de Planificación de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas de la zona 3.

La técnica utilizada, es decir la encuesta, es de gran ayuda ya que se evaluó la perspectiva desde la cual se lleva a cabo el desarrollo del plan operativo anual, así también la ejecución presupuestaria que se maneja dentro de las instituciones, misma que fueron llevada a cabo en base a interrogantes que pretendieron definir el cumplimiento o no de procesos claramente definidos, así como las características sobre la opinión de una adecuada ejecución presupuestaria y aspectos básicos sobre el seguimiento de la misma.

Por medio de esta técnica estableceremos los puntos más importantes a tener en cuenta para el desarrollo de la investigación, ya que es responsabilidad del investigador efectuarla de manera correcta y con información que respalde las respuestas efectuadas.



En los párrafos y las páginas siguientes se procede a presentar los resultados obtenidos:

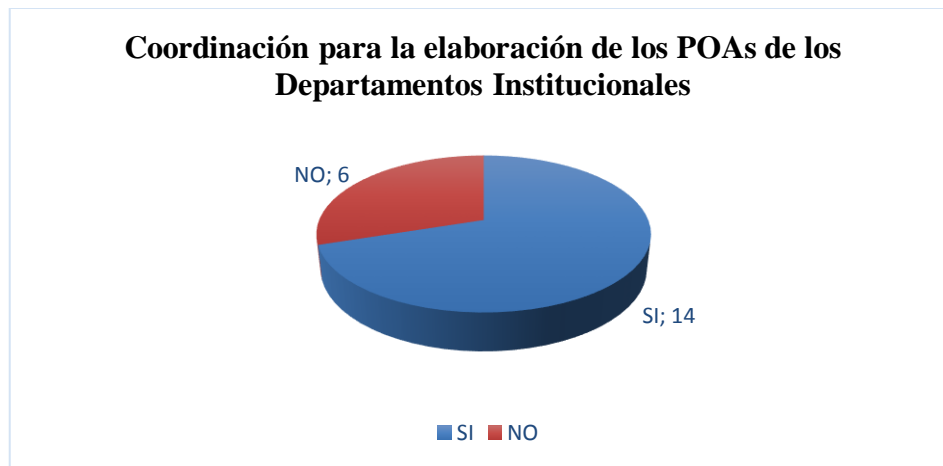
### **Encuestas dirigidas al personal del área de Planificación de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la Zona 3:**

1. ¿Al iniciar las actividades en el lugar de trabajo actual, le indicaron formalmente que dentro de sus funciones asignadas estarían la coordinación para la elaboración de los POAs de los Departamentos Institucionales?

**Tabla 10: Coordinación para la elaboración de los POAs**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 16: Coordinación para la elaboración de los POAs**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se puede observar que el 62% del personal afirman que al iniciar las actividades en el lugar de trabajo actual, le indicaron formalmente que dentro de sus funciones asignadas estarían la coordinación para la elaboración de los POAs, mientras el 38% indica que no.

**Interpretación:** Los 16 funcionarios confirman que al iniciar las actividades en el lugar de trabajo actual, le indicaron formalmente que dentro de sus funciones asignadas estarían la coordinación para la elaboración de los POAs, mientras 10 personas indican que no.

2. ¿Existe procedimientos establecidos para la elaboración del POA dentro de su institución?

**Tabla 11: Procedimientos establecidos para la elaboración del POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	16	80%
NO	4	20%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 17: Procedimientos establecidos para la elaboración del POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se puede observar que el 31% del personal afirma que existen procedimientos establecidos para la elaboración del POA.

**Interpretación:** 18 funcionarios indican que no existen procedimientos establecidos para la elaboración del POA.

3. ¿Ha recibido capacitación para la coordinación/elaboración del POA?

**Tabla 12: Capacitación para la coordinación/elaboración del POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	12	60%
NO	8	40%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 18: Capacitación para la coordinación/elaboración del POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se puede observar que el 60% del personal afirma que ha recibido capacitación para la coordinación/elaboración del POA mientras el 40% afirma que no han recibido capacitación.

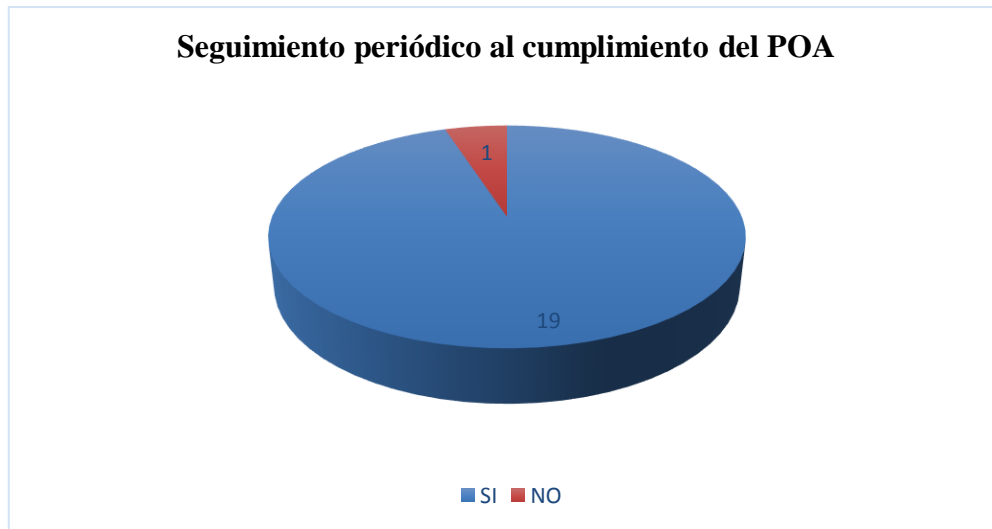
**Interpretación:** Los 12 funcionarios afirman que han recibido capacitación para la coordinación/elaboración del POA.

4. ¿Realizan seguimiento periódico al cumplimiento del POA?

**Tabla 13: Seguimiento periódico al cumplimiento del POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 19: Procedimientos establecidos para la elaboración del POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se puede observar que el 96% del personal dicen que si realizan seguimiento periódico al cumplimiento del POA, únicamente el 4% indica que no.

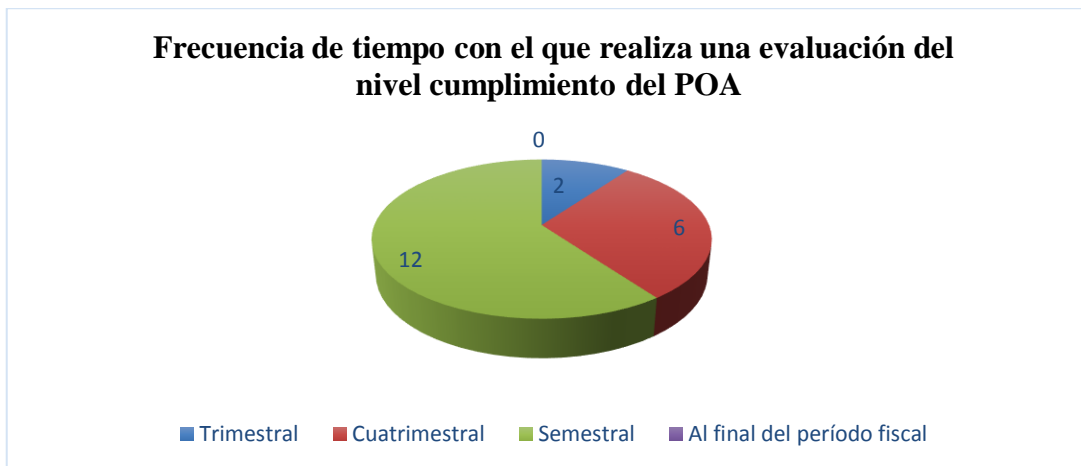
**Interpretación:** Los 25 funcionarios que afirman que realizan seguimiento periódico al cumplimiento del POA, es debido a que de una u otro manera llevan un control.

5. ¿Cada qué tiempo realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA?

**Tabla 14: Frecuencia de tiempo con que se realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Trimestral	2	10%
Cuatrimestral	6	30%
Semestral	12	60%
Al final del período fiscal	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 20: Frecuencia de tiempo con que se realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA** Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 8% del personal indica que trimestralmente realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA, el 23% expone que lo realiza cuatrimestral, el 65% semestral y apenas un 4% al final del período fiscal.

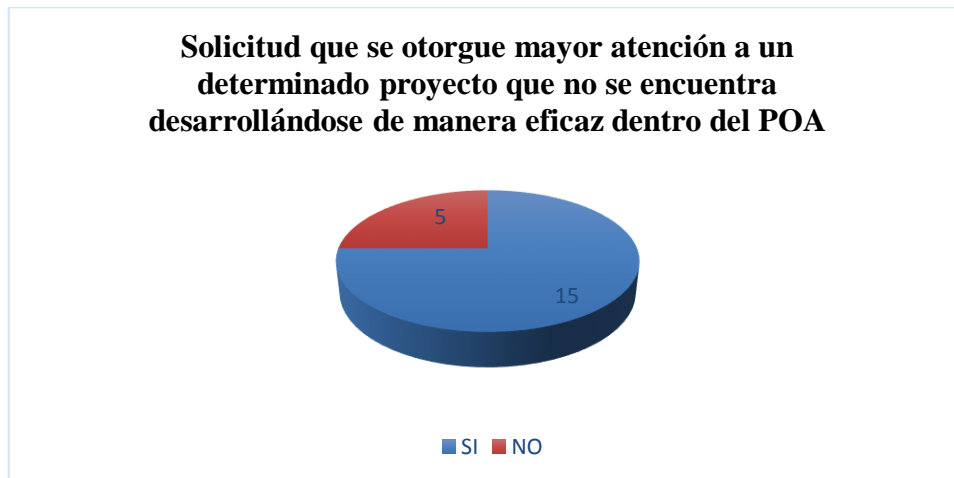
**Interpretación:** 1 funcionario afirma que al final del período fiscal realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA y por otra parte 17 funcionarios indican que la evaluación la realizan semestralmente.

6. ¿Usted ha solicitado en algún momento que se otorgue mayor atención a un determinado proyecto que posiblemente no se encuentra desarrollándose de manera eficaz dentro del POA?

**Tabla 15: Mayor atención a un determinado proyecto**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 21: Mayor atención a un determinado proyecto**

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se puede observar que el 65% del personal dicen que si ha solicitado en algún momento que se otorgue mayor atención a un proyecto que no se encontraba desarrollándose de manera eficaz, pero el 35% no ha realizado ninguna sugerencia.

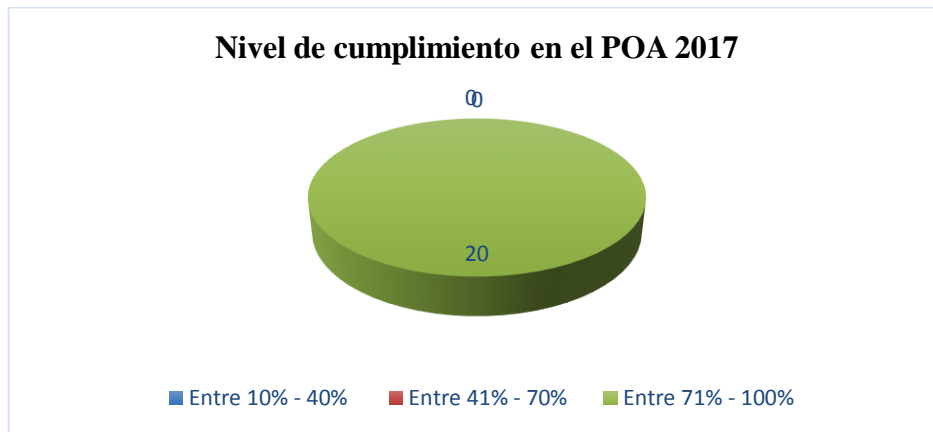
**Interpretación:** Los 17 funcionarios que afirman que si ha solicitado se otorgue mayor atención a un proyecto que no se encontraba desarrollándose de manera eficaz, es debido a que en los departamentos de planificación se encuentran laborando docentes de las diferentes facultades.

7. ¿Qué nivel de cumplimiento existió en el POA 2017?

**Tabla 16: Nivel de cumplimiento del POA 2017**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Entre 10% - 40%	0	0%
Entre 41% - 70%	0	0%
Entre 71% - 100%	20	100%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 22: Nivel de cumplimiento del POA 2017**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 88% del personal indica que nivel de cumplimiento en el POA 2017 fue entre el 71% y 100%, esto refleja un trabajo coordinado entre las diferentes dependencias de las instituciones.

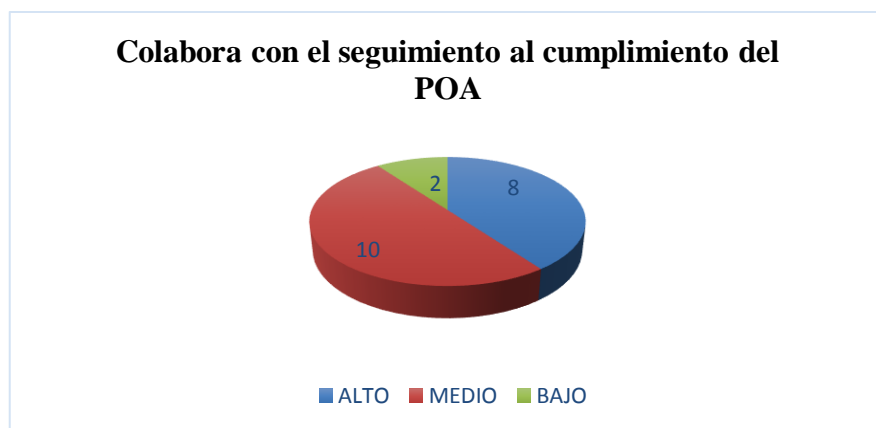
**Interpretación:** 23 empleados afirman que nivel de cumplimiento en el POA 2017 fue entre el 71% y 100%.

8. ¿Qué nivel de colaboración considera usted que tiene con el seguimiento al cumplimiento del POA?

**Tabla 17: Colaboración con el seguimiento al cumplimiento del POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
ALTO	8	40%
MEDIO	10	50%
BAJO	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 23: Colabora con el seguimiento al cumplimiento del POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se puede observar que el 38% del personal dicen que colabora con el seguimiento al cumplimiento del POA en un nivel alto, mientras que sólo el 46% colabora medianamente y apenas el 15% indica que otorga un nivel bajo de apoyo.

**Interpretación:** Los 10 funcionarios afirman que colabora con el seguimiento al cumplimiento del POA en un alto nivel, teniendo ciertos controles necesarios para el adecuado desempeño.



9. ¿Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA que mejore el control de la planificación institucional?

**Tabla 18: Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	11	55%
NO	9	45%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 24: Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se puede observar que el 54% del personal afirma que la institución no posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA mientras que el 46 % afirman que si lo tienen.

**Interpretación:** 14 funcionarios afirman que la institución no posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA.

10. ¿El seguimiento al POA y PAC se lo realizada de manera conjunta y relacionada?

**Tabla 19: Seguimiento al POA y PAC**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 25: Seguimiento al POA y PAC**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 62% del personal indica que el seguimiento al POA y PAC se lo realizada de manera conjunta y relacionada, el 38% expone que no existe un seguimiento vinculado.

**Interpretación:** Los 16 funcionarios exponen que el seguimiento al POA y PAC se lo realizada de manera conjunta y relacionada.

11. ¿Existe en su institución planes de contingencia para los diferentes Departamentos?

**Tabla 20: Planes de contingencia para los diferentes Departamentos**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	11	55%
NO	9	45%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 26: Planes de contingencia para los diferentes Departamentos**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 46% de funcionarios indica que existen planes de contingencia para los diferentes Departamentos, el 54% expone que no los tienen en sus instituciones.

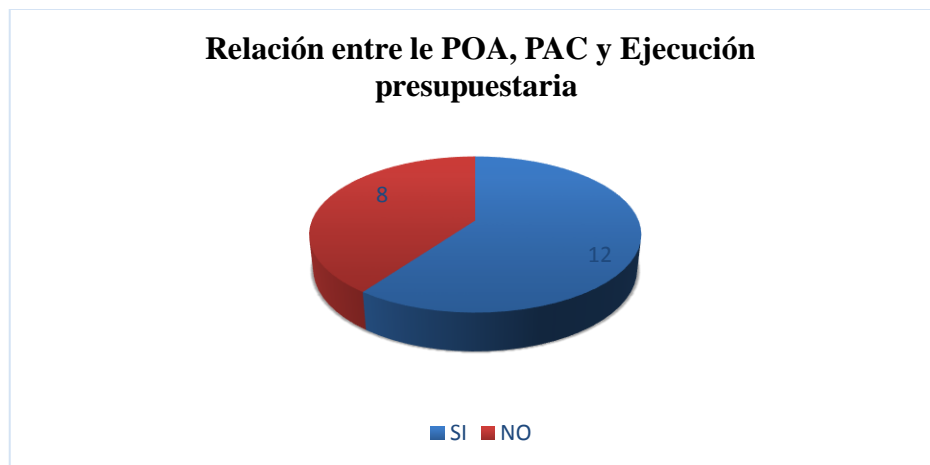
**Interpretación:** Los 14 funcionarios exponen que existen planes de contingencia para los diferentes Departamentos.

12. ¿Tiene usted conocimiento cómo es la relación entre el POA, PAC y Ejecución presupuestaria?

**Tabla 21: Relación entre el POA, PAC y Ejecución presupuestaria**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	12	60%
NO	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 27: Relación entre le POA, PAC y Ejecución presupuestaria**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 65% del personal indica que si tiene conocimiento de la relación entre el POA, PAC y Ejecución presupuestaria, el 35% expone que no conoce sobre este tema.

**Interpretación:** Los 17 funcionarios exponen que tienen conocimiento de la relación entre el POA, PAC y Ejecución presupuestaria.

13. ¿Si en la Institución realizan una reforma al Presupuesto también la realizan al POA y PAC?

**Tabla 22: Reforma al Presupuesto también la realizan al POA y PAC**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 28: Reforma al Presupuesto también la realizan al POA y PAC**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 62% del personal afirma que si en la institución realizan una reforma al Presupuesto también la realizan al POA y PAC, el 38% indica que no lo realiza de esta manera.

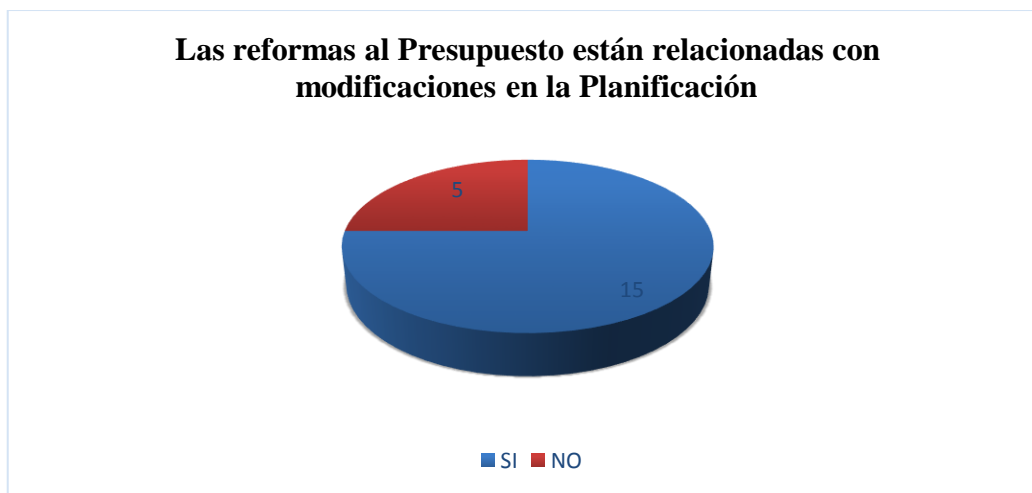
**Interpretación:** Los 16 funcionarios exponen que si en la institución realizan una reforma al Presupuesto también la realizan al POA y PAC.

14. ¿Las reformas al Presupuesto están relacionadas con modificaciones en la Planificación?

**Tabla 23: Reformas al Presupuesto están relacionadas con modificaciones en la Planificación**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 29: Reformas al Presupuesto están relacionadas con modificaciones en la Planificación**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 58% del personal afirma que las reformas al Presupuesto están relacionadas con modificaciones en la Planificación, el 42% indica que no.

**Interpretación:** Los 15 funcionarios exponen que las reformas al Presupuesto están relacionadas con modificaciones en la Planificación.

15. Los gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución lo realiza en conjunto con:

**Tabla 24: Gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución lo realiza en conjunto con:**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
La Planificación existente	13	65%
En un nuevo POA	4	20%
Sin planificación	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 30: Gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 50% del personal indica que los gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución lo realiza en conjunto con la planificación existente, el 31% expone que lo realiza en un nuevo POA y el 19% sin planificación.

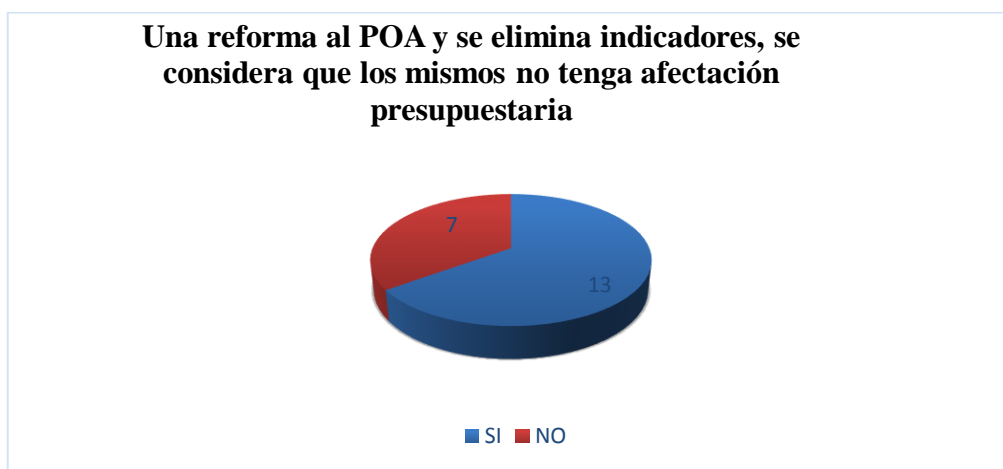
**Interpretación:** 13 empleados afirman que los gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución lo realizan en conjunto con la planificación existente.

16. ¿Si realiza una reforma al POA y se elimina indicadores, se considera que los mismos no tenga afectación presupuestaria?

**Tabla 25: Reforma al POA y se elimina indicadores, se considera que los mismos no tenga afectación presupuestaria**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	13	65%
NO	7	35%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 31: Reforma al POA y se elimina indicadores, se considera que los mismos no tenga afectación presupuestaria**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 58% del personal afirma que al realizar una reforma al POA y si en esta se eliminan indicadores, se considerará que los mismos no tengan afectación presupuestaria, el 42% indica que no considera si los indicadores tienen o no afectación presupuestaria.

**Interpretación:** Los 15 funcionarios exponen que al realizar una reforma al POA y si en esta se eliminan indicadores, se considerará que los mismos no tengan afectación presupuestaria.



17. ¿Poseen algún medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA?

**Tabla 26: Medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	8	40%
NO	12	60%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 32: Medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 54% de funcionarios exponen que no poseen un medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA, el 46% indica que si poseen algún medio de control.

**Interpretación:** 14 funcionarios explican que no poseen un medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA.

**Encuestas dirigidas al personal del área de Presupuesto de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la Zona 3:**

1. ¿La ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC en su institución?

**Tabla 27: La ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	15	100%
NO	0	0
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 33: La ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 100% del personal afirman la ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC en su institución.

**Interpretación:** Los 15 funcionarios de las áreas de presupuesto exponen que la ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC en su institución.

2. ¿La ejecución presupuestaria está relacionada con las actividades/indicadores del POA?

**Tabla 28: La ejecución presupuestaria está relacionada con el POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	8	53%
NO	7	47%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 34: La ejecución presupuestaria está relacionada con el POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 53% de funcionarios exponen que la ejecución presupuestaria está relacionada con las actividades/indicadores del POA, mientras que el 47% indica lo contrario.

**Interpretación:** 8 funcionarios explican que la ejecución presupuestaria está relacionada con las actividades/indicadores del POA.

3. ¿Al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA?

**Tabla 29: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	6	40%
NO	4	27%
A VECES	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 35: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 40% de funcionarios exponen que al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA, el 27% indica lo contrario y el 33% afirma q únicamente a veces se realiza la respectiva reforma al POA .

**Interpretación:** 6 de 15 funcionarios explican que al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA.

4. ¿Al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la correspondiente reforma al PAC?

**Tabla 30: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	7	46%
NO	4	27%
A VECES	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 36: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 46% de funcionarios exponen que al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC, el 27% indica lo contrario y el 27% restante afirma que únicamente a veces se realiza la respectiva reforma al PAC .

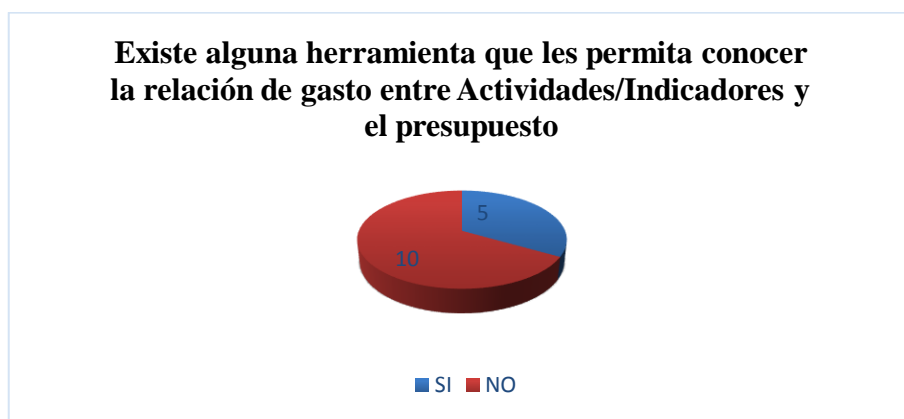
**Interpretación:** 7 de 15 funcionarios explican que al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC.

5. ¿En su Institución existe alguna herramienta que les permita conocer la relación de gasto entre Actividades/Indicadores y el presupuesto?

**Tabla 31: Existe alguna herramienta que les permita conocer la relación de gasto entre Actividades/Indicadores y el presupuesto**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	5	33%
NO	10	67%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 37: Una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al PAC**  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 67% de funcionarios exponen que en su institución no existe ninguna herramienta que les permita conocer la relación de gasto entre Actividades/Indicadores y el presupuesto, mientras que el 33% indica que en sus instituciones si la poseen.

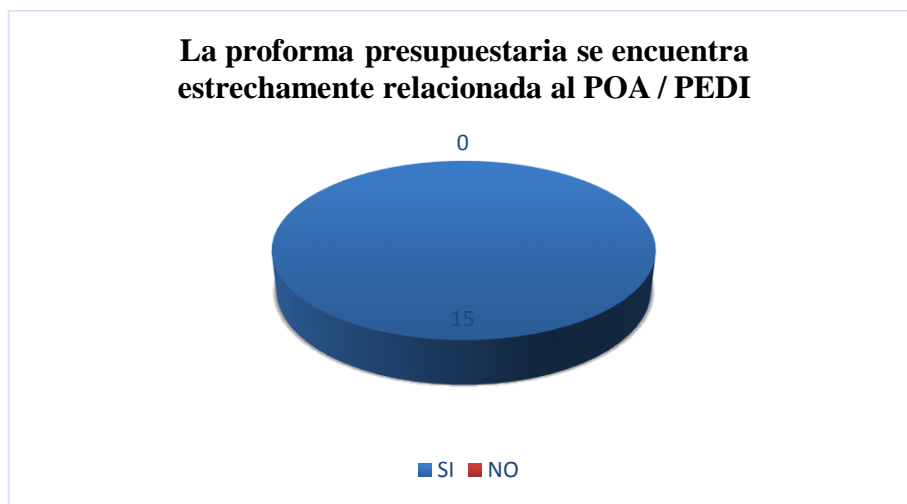
**Interpretación:** 10 de 15 funcionarios explican que en su institución no existe ninguna herramienta que les permita conocer la relación de gasto entre Actividades/Indicadores y el presupuesto.

6. ¿La proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI?

**Tabla 32: La proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	15	100%
NO	0	0
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 38: La proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI**  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 100% del personal afirman que la proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI.

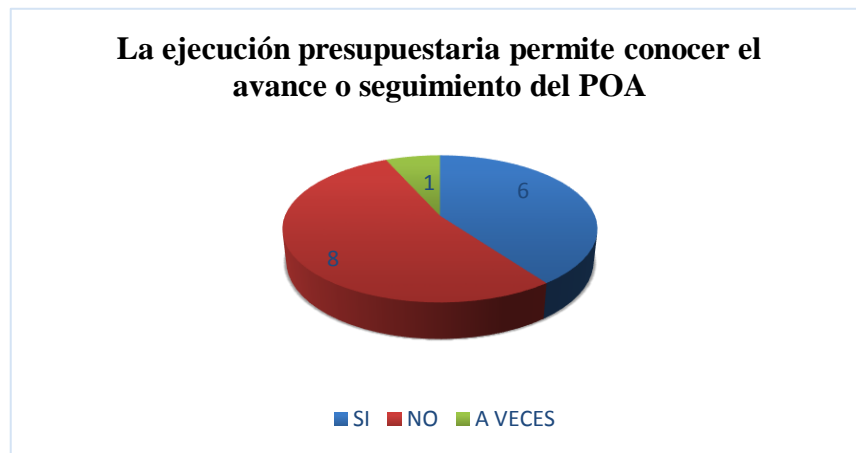
**Interpretación:** Todo el personal del área de presupuesto de las instituciones conocen que la proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI.

7. ¿La ejecución presupuestaria permite conocer el avance o seguimiento del POA?

**Tabla 33: La ejecución presupuestaria permite conocer el avance o seguimiento del POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	6	40%
NO	8	53%
A VECES	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 39: La ejecución presupuestaria permite conocer el avance o seguimiento del POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 40% de funcionarios exponen que la ejecución presupuestaria sí permite conocer el avance o seguimiento del POA, el 53% indica lo contrario y el 7% restante afirma que únicamente a veces la ejecución presupuestaria permite conocer el avance o seguimiento del POA.

**Interpretación:** 8 de 15 funcionarios exponen que la ejecución presupuestaria no permite conocer el avance o seguimiento del POA.

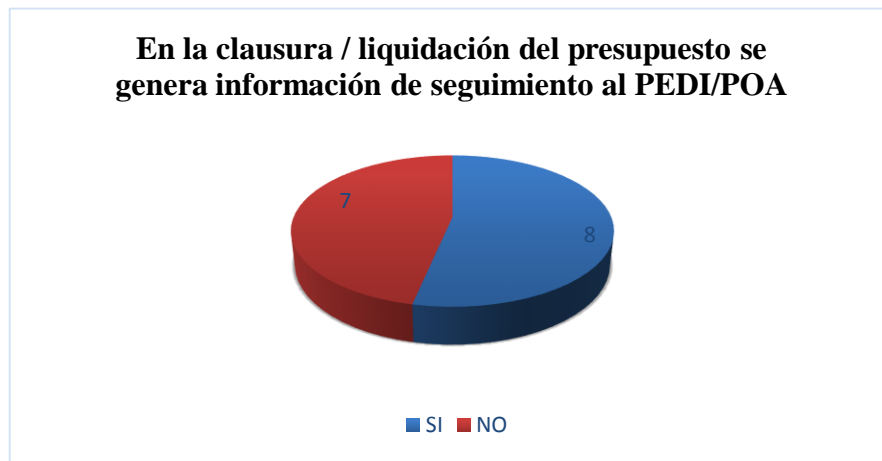


8. ¿En la clausura / liquidación del presupuesto se genera información de seguimiento al PEDI/POA?

**Tabla 34: Información de seguimiento al PEDI/POA**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	8	53%
NO	7	47%
<b>Total</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 40: Información de seguimiento al PEDI/POA**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 53% de funcionarios afirman que en la clausura / liquidación del presupuesto se genera información de seguimiento al PEDI/POA, mientras que el 47% indica que en sus instituciones no se desarrolla de esta manera.

**Interpretación:** 8 de 15 funcionarios explican que en la clausura / liquidación del presupuesto se genera información de seguimiento al PEDI/POA.

9. ¿Por medio de la ejecución presupuestaria o herramientas informáticas usted puede generar información de la ejecución del POA?

Tabla 35: Generación de información de la ejecución del POA

Opciones	Cantidad	Frecuencia
SI	5	33%
NO	10	67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

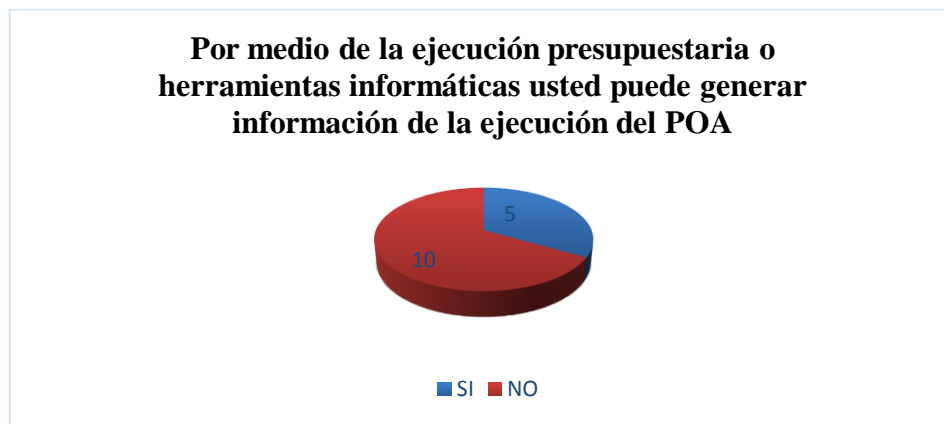


Figura 41: Generación de información de la ejecución del POA

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 33% de funcionarios afirman que por medio de la ejecución presupuestaria o herramientas informáticas pueden generar información de la ejecución del POA, mientras que el 67% indica que en sus instituciones no pueden generar información de la ejecución del POA.

**Interpretación:** 10 de 15 funcionarios explican que por medio de la ejecución presupuestaria o herramientas informáticas no pueden generar información de la ejecución del POA.

10. ¿Qué nivel de ejecución presupuestaria existió en el ejercicio fiscal 2017?

**Tabla 36: Nivel de ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal 2017**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Entre 70% - 80%	1	7%
Entre 81% - 90%	11	73%
Entre 91% - 100%	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 42: Nivel de ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal 2017**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 73% del personal indica que el nivel de ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal 2017 fue entre el 81% y 90%, el 20% de las personas aseveraron que sus ejecuciones presupuestarias estaban entre el 91% y 100%.

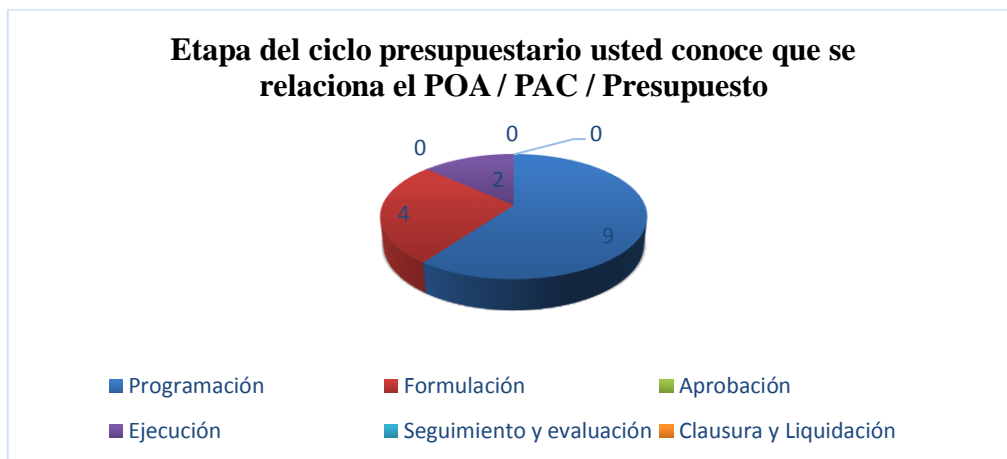
**Interpretación:** 11 de 15 funcionarios afirman que el nivel de ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal 2017 fue entre el 81% y 90%, apenas 3 funcionarios afirmaron que la ejecución presupuestaria de sus instituciones está entre el 91% y 100%.

11. ¿En qué etapa del ciclo presupuestario usted conoce que se relaciona el POA / PAC / Presupuesto en su Institución?

**Tabla 37: Etapa del ciclo presupuestario donde se relaciona el POA / PAC / Presupuesto**

Opciones	Cantidad	Frecuencia
Programación	9	60%
Formulación	4	27%
Aprobación	0	0%
Ejecución	2	13%
Seguimiento y evaluación	0	0%
Clausura y Liquidación	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 43: Etapa del ciclo presupuestario donde se relaciona el POA / PAC / Presupuesto**

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Análisis:** El 60% del personal indica que en la Programación conocen que se relaciona el POA / PAC / Presupuesto, el 27% afirma que esa relación se da en la etapa de Formulación y el 13% opina que ocurre en la etapa de ejecución.

**Interpretación:** 9 funcionarios afirman que en la Programación se relaciona el POA / PAC / Presupuesto, 4 dicen que en la Formulación y apenas 2 mencionan que es en la etapa de ejecución.

Al culminar el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas se detalla una síntesis de cada punto crítico de control identificado en la elaboración del POA de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3, mismos que pueden ser implementados o reforzados según sea el caso:

**Tabla 38: Síntesis de los puntos críticos de control identificados**

<b>Punto crítico identificado</b>	<b>Detalle</b>
<i>Definir como función la elaboración del POA institucional</i>	La determinación de funciones claras a los funcionarios es importante debido que cada persona debe demostrar responsabilidad y resultados óptimos en el desarrollo de su trabajo, pero si no tiene claro lo que debe cumplir tampoco contribuirá al logro de los objetivos del área en la que se desenvuelve.
<i>Procedimientos por escrito</i>	Cada institución deberá delinear procedimientos para las estrategias de elaboración, desarrollo y monitoreo al POA, definiendo los reportes y documentos necesarios, por medio de esto se reducirá el riesgo de ocurrencia de un efecto negativo.
<i>Capacitación permanente</i>	Fortalecer los conocimientos del personal constituye una parte importante pues procura su enriquecimiento profesional y técnico, de tal manera que consiga un elevado rendimiento en su servicio.
<i>Análisis crítico constructivo a la evaluación de cumplimiento de un proyecto</i>	El seguimiento se considera la base del cumplimiento de los objetivos, por lo que es importante que si el personal que está evaluando los proyectos definidos en el POA determina una falencia comunique a tiempo para su respectiva mejora pues el nivel de cumplimiento del POA es el resultado de un esfuerzo común.
<i>Planes de contingencia para los diferentes departamentos</i>	Existen casos excepcionales por los que no se podría cumplir con la ejecución de un proyecto descrito en el POA, con este antecedente las instituciones deberían contar con un plan de contingencia por cada departamento y facultad, mismo que será muy útil para disminuir el riesgo de que no se alcance el objetivo previamente establecido.
<i>Reformas al POA al realizar reforma presupuestaria</i>	Inicialmente las instituciones en la programación presupuestaria seleccionan y ordenan las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período, sin embargo en la ejecución tanto presupuestaria como del POA existen variaciones en cuanto al destino de los fondos donde por priorizar un proyecto o actividad renuncian a la compra de ciertos bienes o servicios por ende afecta lo planificado en el POA lo cual es importante que sea modificado, de existir el caso en el que se modifique un proyecto o actividad que no tenga afectación presupuestaria únicamente se modificará en el POA.
<i>Herramienta que permita conocer la relación de gasto entre actividades/indicadores y presupuesto</i>	Es importante que la institución tenga claro que el presupuesto ejecutado tenga coherencia y se encuentre enlazado a la ejecución del POA pues para el desarrollo del POA existirán actividades en las que intervengan recursos monetarios y otras en las que no sea necesario incurrir en gastos.
<i>Seguimiento al Plan Operativo Anual</i>	El seguimiento que realiza cada dependencia es en base a la perspectiva de las diferentes personas que son responsables puesto que no existen procedimientos por escrito.

Fuente: Investigación de campo  
Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

**Tabla 39: Ejecución Presupuestaria por Grupo de Gasto de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE**

**Al 31 de Diciembre de 2017**

<b>Grupo</b>	<b>Inicial</b>	<b>Codificado Diciembre</b>	<b>Devengado Diciembre</b>	<b>Pagado Diciembre</b>	<b>% Ejecutado</b>
510000 - GASTOS EN PERSONAL	43.095.308,00	47.162.377,85	45.969.148,07	45.969.148,07	97,47%
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	9.459.358,00	10.184.749,75	6.915.063,03	5.901.757,08	67,90%
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	12.394.178,00	537.708,21	519.070,70	419.528,92	96,53%
580000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	1.523.796,00	835.214,65	816.906,28	815.823,43	97,81%
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	0	1.629.209,09	1.228.062,42	1.228.062,42	75,38%
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	5.759.491,00	6.842.889,30	2.732.981,58	2.223.373,32	39,94%
750000 - OBRAS PUBLICAS	0	20.361.234,69	14.341.092,03	13.011.361,13	70,43%
770000 - OTROS GASTOS DE INVERSION	0	300	0	0	0,00%
780000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	0	1.999.860,87	1.783.964,66	1.710.080,28	89,20%
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	0	6.057.637,96	1.725.872,03	883.284,62	28,49%
990000 - OTROS PASIVOS	0	100.579,64	92.498,20	92.498,20	91,97%
<b>Total</b>	<b>72.232.131,00</b>	<b>95.711.762,01</b>	<b>76.124.659,00</b>	<b>72.254.917,47</b>	<b>79,54%</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Subsecretaría de Presupuesto

### **Análisis:**

En la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE a diciembre del año 2017 el mayor porcentaje de presupuesto ejecutado le corresponde al grupo de gastos 58 Transferencias y donaciones corrientes teniendo el 97,81% y con un valor de \$816.906,28 dentro de este grupo están considerados los aportes por participaciones concedidas en leyes específicas a favor de organismos, instituciones y fondos legalmente constituidos, otro grupo de gastos con un gran porcentaje de ejecución es el 51 Gastos en personal con el 97,47% es decir \$45.969.148,07, en este grupo se encuentran remuneraciones, aportes patronales e indemnizaciones, mientras que el grupo de gastos 84 Bienes de larga duración tiene el menor porcentaje de presupuesto ejecutado alcanzando el 28,49% con un valor de 1.725.872,03, finalmente se toma en consideración que en el grupo de gastos 77 Otros gastos de inversión tiene 0% de ejecución presupuestaria.

**Tabla 40: Ejecución Presupuestaria por Grupo de Gasto de la Universidad Técnica de Cotopaxi**

**Al 31 de Diciembre de 2017**

<b>Grupo</b>	<b>Inicial</b>	<b>Codificado Diciembre</b>	<b>Devengado Diciembre</b>	<b>Pagado Diciembre</b>	<b>% Ejecutado</b>
510000 - GASTOS EN PERSONAL	12.509.993,00	14.110.262,97	14.110.262,97	14.109.264,47	100,00%
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.234.880,00	1.081.348,77	1.056.228,03	901.871,26	97,68%
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	1.611.631,00	38.696,47	38.696,47	38.696,47	100,00%
580000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	150.000,00	164.050,00	164.050,00	164.050,00	100,00%
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	0	957.727,87	957.727,87	957.727,87	100,00%
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	857.136,00	301.884,82	294.766,85	267.013,77	97,64%
750000 - OBRAS PUBLICAS	0	101.811,99	101.811,95	101.811,95	100,00%
770000 - OTROS GASTOS DE INVERSION	0	37.116,20	37.116,20	37.116,20	100,00%
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	557.638,00	347.205,38	344.462,92	255.080,60	99,21%
990000 - OTROS PASIVOS	0	4.298,61	4.298,61	4.298,61	100,00%
<b>Total</b>	<b>17.921.278,00</b>	<b>17.144.403,08</b>	<b>17.109.421,87</b>	<b>16.836.931,20</b>	<b>99,80%</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Subsecretaría de Presupuesto

### **Análisis:**

Al 31 de diciembre de 2017 en la Universidad Técnica de Cotopaxi el mayor porcentaje de presupuesto ejecutado de acuerdo a los grupos de gasto es el 100% y corresponde a los siguientes: 51 Gastos en personal con un valor de \$14.110.262,97, 57 Otros gastos corrientes con un valor de \$38.696,47, 58 Transferencias y donaciones corrientes con un valor de \$164.050,00, 75 Obras Públicas con un valor de \$ 101.811,95, 77 Otros Gastos de Inversión con un valor de \$37.116,20 y 99 Otros pasivos con un valor de \$4.298,61. El menor porcentaje ejecutado le corresponde al grupo de gasto 73 Bienes y servicios para inversión con el 97,64% y su valor es de \$294.766,85.

**Tabla 41: Ejecución Presupuestaria por Grupo de Gasto de la Universidad Estatal Amazónica**

Al 31 de Diciembre de 2017

Grupo	Inicial	Codificado Diciembre	Devengado Diciembre	Pagado Diciembre	% Ejecutado
510000 - GASTOS EN PERSONAL	5.254.537,00	7.403.727,01	7.277.843,16	7.275.831,56	98,30%
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	2.546.087,00	1.672.674,80	1.518.870,47	1.447.552,00	90,80%
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	41.450,00	126.684,12	83.038,66	83.038,66	65,55%
580000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	-	448.629,61	436.258,70	436.258,70	97,24%
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	-	81.135,95	77.905,06	77.905,06	96,02%
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	-	274.120,85	112.981,04	104.853,10	41,22%
750000 - OBRAS PUBLICAS	-	1.110.284,26	78.592,71	78.592,71	7,08%
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	157.471,00	240.674,00	149.186,79	149.186,79	61,99%
990000 - OTROS PASIVOS	-	19.623,95	19.623,95	19.623,95	100,00%
<b>Total</b>	<b>7.999.545,00</b>	<b>11.377.554,55</b>	<b>9.754.300,54</b>	<b>9.672.842,53</b>	<b>85,73%</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Subsecretaría de Presupuesto

### **Análisis:**

En la Universidad Estatal Amazónica se puede observar que la ejecución presupuestaria con porcentaje más significativo le corresponde al grupo de gasto 99 Otros pasivos alcanzando el 100% y teniendo un valor de \$19.623,95, otro grupo de gasto con alto porcentaje de ejecución es el 51 Gastos en Personal con el 98,30% y un valor de \$7.277.843,16, mientras que el porcentaje más bajo de ejecución lo tiene el grupo de gasto 75 Obras Públicas con el 7,08% y el valor de \$78.592,71.



**Tabla 42: Ejecución Presupuestaria por Grupo de Gasto de la Escuela Politécnica de Chimborazo**

**Al 31 de Diciembre de 2017**

<b>Grupo</b>	<b>Inicial</b>	<b>Codificado Diciembre</b>	<b>Devengado Diciembre</b>	<b>Pagado Diciembre</b>	<b>% Ejecutado</b>
510000 - GASTOS EN PERSONAL	42.338.791,00	46.463.787,88	46.293.421,65	46.293.421,65	99,63%
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	5.673.418,00	7.822.917,38	4.984.337,91	4.426.692,39	63,71%
560000 - GASTOS FINANCIEROS	250.000,00	40.293,67	23.455,21	23.455,21	58,21%
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	11.351.242,00	266.248,55	256.197,52	256.197,52	96,22%
580000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	3.642.032,00	3.146.713,10	3.006.818,05	3.006.818,05	95,55%
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	0	1.898.190,60	1.563.884,48	1.563.884,48	82,39%
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	15.528,00	539.491,88	177.763,73	177.763,73	32,95%
750000 - OBRAS PUBLICAS	0	2.043.133,35	1.815.214,14	1.685.118,83	88,84%
770000 - OTROS GASTOS DE INVERSION	0	12	12	12	100,00%
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	3.007.582,00	9.844.676,14	4.112.446,28	3.756.219,57	41,77%
960000 - AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	450.000,00	538.083,80	534.024,60	66.405,09	99,25%
990000 - OTROS PASIVOS	0	25.008,80	17.261,84	17.261,84	69,02%
<b>Total</b>	<b>66.728.593,00</b>	<b>72.628.557,15</b>	<b>62.784.837,41</b>	<b>61.273.250,36</b>	<b>86,45%</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Subsecretaría de Presupuesto

### **Análisis:**

En la Escuela Politécnica de Chimborazo a Diciembre del año 2017 los grupos de gasto que más porcentaje de ejecución presupuestaria tienen son los siguientes: 77 Otros gastos de inversión correspondiéndole el 100% con un valor de \$12 en este grupo están considerados los gastos por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones, dietas y otros originados en las actividades operacionales del Estado, el grupo 51 Gastos en personal con el 99,63% con un valor de \$46.293.421,65 y finalmente al considerar los grupos de gasto con menor ejecución presupuestaria son el 73 Bienes y servicios para inversión con el 32,95% teniendo un valor de \$177.763,73 así como el grupo de gasto 84 Bienes de larga duración con el 41,77% y un valor de \$4.112.446,28.

**Tabla 43: Ejecución Presupuestaria por Grupo de Gasto de la Universidad Nacional de Chimborazo**

**Al 31 de Diciembre de 2017**

<b>Grupo</b>	<b>Inicial</b>	<b>Codificado Diciembre</b>	<b>Devengado Diciembre</b>	<b>Pagado Diciembre</b>	<b>% Ejecutado</b>
510000 - GASTOS EN PERSONAL	24.480.394,00	23.792.809,84	22.573.992,60	22.573.992,60	94,88%
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3.835.627,00	2.794.028,80	2.141.265,13	1.944.138,17	76,64%
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	1.169.188,00	287.251,71	258.944,52	148.730,51	90,15%
580000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	563.371,00	854.773,56	854.772,40	851.412,40	100,00%
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	0	215.728,00	177.363,25	177.363,25	82,22%
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	0	89.743,79	60.637,80	45.370,96	67,57%
750000 - OBRAS PUBLICAS	0	1.398.278,15	187.117,30	187.117,30	13,38%
780000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	0	319.547,54	319.547,54	312.547,54	100,00%
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	985.266,00	573.983,10	504.466,86	259.708,94	87,89%
990000 - OTROS PASIVOS	0	5.111,61	4.121,58	4.121,58	80,63%
<b>Total</b>	<b>31.033.846,00</b>	<b>30.331.256,10</b>	<b>27.082.228,98</b>	<b>26.504.503,25</b>	<b>89,29%</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Subsecretaría de Presupuesto

### **Análisis:**

En la Universidad Nacional de Chimborazo al 31 de diciembre del 2017 se define que dos grupos de gasto que han alcanzado el 100% de ejecución presupuestaria siendo los siguientes: 58 Transferencias y donaciones corrientes con el valor de \$854.772,40 seguido del grupo de gasto 78 Transferencias y donaciones para inversión con un valor de \$319.547,54, y el grupo de gasto que menor porcentaje de ejecución tiene es el 75 Obras Públicas con el 13,38% y un valor de \$187.117,30 dentro de este grupo están considerados los gastos para las construcciones públicas de beneficio local, regional o nacional contratadas con terceras personas. Se incluyen las reparaciones y adecuaciones de tipo estructural.

**Tabla 44: Ejecución Presupuestaria por Grupo de Gasto de la Universidad Técnica de Ambato**

**Al 31 de Diciembre de 2017**

<b>Grupo</b>	<b>Inicial</b>	<b>Codificado Diciembre</b>	<b>Devengado Diciembre</b>	<b>Pagado Diciembre</b>	<b>% Ejecutado</b>
510000 - GASTOS EN PERSONAL	37.646.023,00	37.654.205,72	37.420.498,81	37.420.498,81	99,38%
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	8.693.517,00	5.483.168,52	3.566.801,74	3.298.541,23	65,05%
560000 - GASTOS FINANCIEROS	0	253.691,61	76.746,35	76.746,35	30,25%
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	5.996.919,00	365.239,14	352.197,53	352.197,53	96,43%
580000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	2.486.453,00	2.396.943,77	2.391.305,67	2.391.305,67	99,76%
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	0	873.367,86	853.303,82	853.303,82	97,70%
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	1.450.000,00	3.800.552,24	2.774.640,58	2.525.337,35	73,01%
750000 - OBRAS PUBLICAS	169.687,00	7.806.680,92	3.015.325,79	2.717.558,20	38,62%
770000 - OTROS GASTOS DE INVERSION	0	66.250,41	61.990,02	61.990,02	93,57%
780000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	0	655.567,49	611.831,02	605.081,02	93,33%
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	136.173,00	5.926.644,86	2.859.642,80	2.249.784,60	48,25%
960000 - AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	0	1.609.905,76	1.352.102,43	132.002,43	83,99%
990000 - OTROS PASIVOS	0	63.793,51	63.793,51	63.793,51	100,00%
<b>Total</b>	<b>56.578.772,00</b>	<b>66.956.011,81</b>	<b>55.400.180,07</b>	<b>52.748.140,54</b>	<b>82,74%</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Subsecretaría de Presupuesto

### **Análisis:**

En la Universidad Técnica de Ambato al 31 de diciembre de 2017 se puede observar que el grupo de gasto 99 Otros Pasivos tiene el 100% de presupuesto ejecutado con un valor de \$63.793,51 dentro de este grupo de gasto se encuentran las obligaciones generadas y no pagadas en bienes y servicios de consumo de ejercicios fiscales de años anteriores, otro grupo de gastos con un significativo porcentaje de ejecución presupuestaria es el 58 Transferencias y donaciones corrientes con el 99,76% teniendo el valor de \$2.391.305,67 y comprenden las subvenciones sin contraprestación otorgadas para fines operativos., así también existen grupos de gasto que tienen menos porcentaje de ejecución como el 56 Gastos financieros con el 30,25% el cual comprenden las asignaciones para cubrir los gastos por intereses, descuentos, comisiones y otros cargos de la deuda pública interna y externa con un valor de \$76.746,35, de igual manera el grupo de gasto 75 Obras públicas con el 38,62% y el valor de \$3.015.325,79 debido a que únicamente se entregó anticipos para ejecución de obras pero las planillas de ejecución serán pagadas durante el año 2018.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

En la presente investigación para realizar la prueba de hipótesis, afirmando tentativamente que el problema planteado será resuelto, se demostrará en base a parámetros de la población previamente establecida.

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el coeficiente de asociación de variables de Spearman.

### 1. Planteamiento de la hipótesis

El inadecuado plan operativo anual influye en la deficiente ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3.

**Alternativa  $H_1$**  El inadecuado plan operativo anual influye en la deficiente ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3.

**Nula  $H_0$**  El inadecuado plan operativo anual no influye en la deficiente ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3.

### 2. Aplicación del método de coeficiente de asociación de variables de Spearman

Spearman es un coeficiente no paramétrico, pues la distribución muestral no se ajusta a una distribución conocida, por lo que los estimadores muestrales no son representativos de los parámetros poblacionales. Los objetivos que se esperan alcanzar con este método estadístico suelen ser:

- Determinar si las dos variables están correlacionadas, es decir, si los valores de una variable tienden a ser más altos o más bajos para valores más altos o más bajos de la otra variable.

- Poder predecir el valor de una variable, dado un valor determinado de la otra variable.
- Valorar el nivel de concordancia entre los valores de las dos variables.

El análisis se realizó en el programa estadístico SPSS de acuerdo al método de Spearman con escala nominal y tomando como referencia una pregunta del cuestionario realizado al personal de planificación y otra pregunta del cuestionario realizado al personal de presupuesto.

La función de la correlación de Spearman es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no sea debida al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa. De lo cual se evidenció los siguientes resultados:

**Tabla 45: Correlación de Spearman**

<b>Correlaciones</b>				
			Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA que mejore el control	Poseen algún medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA
Rho de Spearman	Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA que mejore el control	Coefficiente de correlación	1,000	,739**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	Poseen algún medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA	Coefficiente de correlación	,739**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa SPSS

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

Donde,

P valor = 0,00

Nivel de significancia = 95%

$\alpha = 0.05$

El grado de correlación de las variables calculado es de 0,739 lo que representa el 73,9% con un nivel de significancia de 0,00.

**Regla de decisión:**

*Si P valor es  $< \alpha$  Acepto  $H_1$*

*Si P valor es  $> \alpha$  Acepto  $H_0$*

**0,00 < 0.05**

El resultado final indica que al obtener un nivel de significancia (P valor) 0,00 es menor a  $\alpha = 0.05$  y por lo tanto se rechaza la hipótesis  $H_0$  la cual indica que el inadecuado plan operativo anual no influye en la deficiente ejecución presupuestaria de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la Zona 3.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- En base al análisis realizado al área de planificación de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la zona 3 no cuentan con procedimientos por escrito o algo equivalente para la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual mismo que es controlado de forma empírica.
- De igual manera al evaluar la ejecución presupuestaria para la determinación del cumplimiento del presupuesto que se definió como segundo objetivo, se apreció que las universidades no siempre obtienen un alto porcentaje de ejecución en algunos grupos de gasto por lo que las ejecuciones presupuestarias se consideran como incompletas o de mediano impacto para el logro de los objetivos institucionales.
- El seguimiento al Plan Operativo Anual no es suficiente y/o adecuado para su óptimo cumplimiento debido a que no se realizan los correctivos necesarios en el momento oportuno así como tampoco la medición eficiente a la ejecución presupuestaria conforme se van desarrollando los diferentes proyectos. Por lo cual es necesario efectuar un seguimiento constante del avance de ejecución presupuestaria con lo realmente establecido en el POA con la finalidad de mejorar el seguimiento de la planificación institucional y por ende el logro de los objetivos institucionales, siendo el tercer objetivo específico para la presente investigación.

## 5.2. Recomendaciones

- Considerando que la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual no se realiza mediante procedimientos establecidos por escrito y es controlado de forma empírica es primordial el levantamiento tanto de las funciones realizadas como de aquellas que se deberían realizar, las mismas que se plasmarían en un modelo de gestión administrativa y financiera, para propender a la eficiente elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual.
- De la misma manera mediante el análisis de las ejecuciones presupuestarias, el cual se definió como segundo objetivo, se observan valores que corresponden a los diferentes grupos de gasto que no han sido ejecutados al 100% por lo que es necesario realizar análisis oportunos de las evaluaciones presupuestarias para dar a conocer las reformas realizadas al presupuesto y los factores que las ocasionaron, puesto que también es necesario dar a conocer para las respectivas modificaciones en el POA.
- Tomando en consideración la organización de cada universidad y escuela politécnica pública de la zona 3 sin lugar a duda tienen sus fortalezas pero también hay que notar sus debilidades para el cumplimiento de sus objetivos institucionales por lo que proponer un plan de seguimiento a la ejecución presupuestaria enfocado al Plan operativo anual que contribuya a mejorar el seguimiento de la planificación institucional, con la finalidad de que se pretenda pasar de una evaluación general de la ejecución presupuestaria y del POA a una específica y periódica en el momento en que la institución lo necesite, con el propósito de evaluar el proceso y realizar cambios durante el desarrollo orientado a la consecución de los objetivos y la satisfacción de clientes internos y externos.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título:**

Proponer una metodología para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual que contribuya a mejorar la gestión de la planificación institucional

##### **6.1.2 Ejecutores:**

Ing. Lorena Fernanda Barona López

##### **6.1.3 Beneficiarios:**

Universidades y Escuelas Politécnicas públicas de la zona 3

##### **6.1.4 Ubicación:**

País: Ecuador

Zona: 3 (Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza)

### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución:**

Junio a Diciembre del año 2018

### **6.1.6 Equipo técnico responsable:**

- Investigadora
- Ingeniero en sistemas
- Área de planificación
- Área de presupuesto

### **6.1.7 Costo:**

El costo estimado para el presente trabajo de investigación es de \$1.500,00.

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3 no existe un eficiente plan de seguimiento a la ejecución presupuestaria enfocado al Plan operativo anual que contribuya a mejorar el seguimiento de la planificación institucional, esto ha ocasionado que existan falencias entre el POA elaborado al inicio del año y el POA realmente ejecutado, teniendo modificaciones en la asignación presupuestaria de cada proyecto y actividad y por ende en el presupuesto ejecutado.

Al implementar una metodología para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual le permitirá a la institución obtener un nivel alto de eficiencia y eficacia en la ejecución

de presupuesto, satisfaciendo las verdaderas necesidades y logrando alcanzar los objetivos institucionales.

Además, al tener establecido un plan de seguimiento se tendrá información del avance del POA en el momento oportuno facilitando la toma de decisiones y contribuyendo al compromiso de directores y funcionarios en el cumplimiento de tiempos para el desarrollo de cada proyecto así como el monitoreo de las actividades y por ende mejorará los niveles de ejecución presupuestaria de cada grupo de gasto.

### **6.3.JUSTIFICACIÓN**

En las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3 los procesos de ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual así como la ejecución presupuestaria son evaluados de manera general y por separado, existiendo varias veces modificaciones en el momento de adquisición de bienes y servicios los cuales a veces son modificados en el POA y otras veces no. Por lo que al momento de la evaluación los resultados de los indicadores tienen bajo porcentaje de ejecución por ende también afectando a la ejecución presupuestaria del proyecto.

Con el diseño de una metodología para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual se obtendrán resultados a nivel macro ya que se alcanzará mejorar el seguimiento de la planificación institucional, puesto que los resultados serán oportunos y será una guía para las planificaciones que se elaborarán en los siguientes períodos fiscales para procurar el mejoramiento continuo y el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El presente modelo contiene la recopilación de documentos necesarios para la elaboración del POA hasta la obtención reportes oportunos para que se tomen decisiones en cuanto a los resultados de indicadores que se aplicarán en todo el proceso de desarrollo del POA y de la ejecución presupuestaria.

## **6.4.OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar una metodología para la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual que contribuya a mejorar la gestión de la planificación institucional.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la gestión del Plan Operativo Anual, para tomar decisiones oportunamente.
- Diseñar una metodología para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual que contribuya a mejorar la gestión del Plan Operativo Anual de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3, tomando como referencia la Universidad Técnica de Ambato.
- Socializar los procedimientos para poner en conocimiento de las unidades académicas y administrativas y su adecuada aplicación.

## **6.5.ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Técnico**

Las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3 por la razón de pertenecer al Sector Público deben acogerse a diferentes lineamientos y reglamentaciones emitidas por el

Ministerio de Finanzas y por la SENPLADES, esto posibilita el llevar a cabo la demostración de un plan de seguimiento a la ejecución presupuestaria enfocado al Plan operativo anual, ya que los involucrados actualmente llevan un control basado en dichas reglamentaciones pero con falencias que pueden ser corregidas para tener la certeza de que se están cumpliendo con lo estrictamente establecido.

### **6.5.2. Organizacional**

Dentro de la estructura organizacional tanto en el área de presupuesto como en su estructura de planificación se encuentra formalmente establecida teniendo a los principales involucrados debidamente identificados así como las funciones que desempeña cada uno.

### **6.5.3. Legal**

No existen limitaciones legales en las cuales imposibiliten adecuar un plan de seguimiento a la ejecución presupuestaria enfocado al Plan operativo anual que contribuya a mejorar el seguimiento de la planificación institucional mismo que se encuentra adaptado a las necesidades de las áreas de Planificación y presupuesto, mismo que podría ser utilizado en otras universidades del país. Al acogerse a las normativas y reglamentos determinados para el todo el sector público en el Ecuador, optimizará la gestión de recursos materiales y económicos de las instituciones.

### **6.5.4. Económico – financiera**

La aplicación del plan de seguimiento, no implicará costo alguno para las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3.

## **6.6.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – TÉCNICA**

De acuerdo a la normativa que rigen a las entidades sector público la base para el presente trabajo se encuentra fundamentada en los artículos que se citan a continuación:

Como menciona el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010), TITULO PRELIMINAR DE LAS DISPOSICIONES COMUNES A LA PLANIFICACION Y LAS FINANZAS PUBLICAS,

Art. 1.- Objeto.- El presente código tiene por objeto organizar, normar y vincular el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas, y regular su funcionamiento en los diferentes niveles del sector público, (...).

Las disposiciones expresadas en el código regulan el ejercicio de las competencias de planificación y la aplicación de la política pública en todos los niveles de gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la programación presupuestaria cuatrianual del Sector Público, el Presupuesto General del Estado, los diferentes presupuestos de las entidades públicas; y, todos los recursos públicos e instrumentos ajustables a la Planificación y las Finanzas Públicas.

Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010), TITULO PRELIMINAR, DE LAS DISPOSICIONES COMUNES A LA PLANIFICACION Y LAS FINANZAS PUBLICAS,

Art. 6.- Responsabilidades conjuntas menciona que las entidades que se encuentran a cargo de la planificación nacional del desarrollo y de las finanzas públicas de la función ejecutiva, no obstante el ejercicio de sus competencias, deberán realizar en conjunto los siguientes procesos:

(...) 4. Seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas.- El seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas consiste en compilar, sistematizar y analizar la información sobre lo actuado en dichas materias para proporcionar elementos objetivos que permitan adoptar medidas correctivas y emprender nuevas acciones públicas. Para este propósito, se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del sector público en función del cumplimiento de las metas de la programación fiscal y del Plan Nacional de Desarrollo. (...)

De acuerdo al Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2010) en su capítulo VIII DEL SUBSISTEMA NACIONAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION:

(...) Art. 59.- Del seguimiento a la Planificación institucional.- La Planificación institucional incluirá indicadores de resultado, cuyo seguimiento estará a cargo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en coordinación con los entes competentes. Las entidades del sector público deberán remitir de manera oportuna la información sobre el cumplimiento de su Planificación. (...)

El ente rector encargado de la planificación en el Ecuador es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la República del Ecuador (SENPLADES), la cual se encarga de administrar el sistema de planificación del país a través de un control y seguimiento a los proyectos establecidos en las diferentes entidades públicas.

Los proyectos se elaboran por cada institución en base a cumplir los objetivos presentados en el Plan Nacional de Desarrollo y conforme a las políticas sectoriales, fundamentados en una visión de largo plazo, con enfoque nacional, sectorial y territorial; lo más importante es que se encuentra orientando la inversión pública hacia los objetivos y metas establecidos en la planificación, sin dejar de lado los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de su cumplimiento.

## 6.7. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Tabla 46: Modelo operativo de la propuesta

FASE		ACTIVIDADES	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN	I. Analizar la situación actual de la gestión del Plan Operativo Anual, para tomar decisiones oportunamente.	Realizar el análisis mediante la aplicación del diagrama de Pareto.	Investigadora
EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	II. Diseñar una metodología para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual que contribuya a mejorar la gestión del Plan Operativo Anual tomando como referencia la Universidad Técnica de Ambato	Diseñar un procedimiento para la elaboración del POA	
		Diseñar un procedimiento para el seguimiento del Plan operativo anual y la ejecución presupuestaria	
DIFUSIÓN Y COMUNICACION	III. Socializar los procedimientos para poner en conocimiento de las unidades académicas y administrativas y su adecuada aplicación.	Elaboración de la matriz de comunicación y difusión	
		Difusión a las Unidades Administrativas y Académicas sobre la implementación del POA para lograr resultados que satisfagan las necesidades de las unidades existentes	

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## FASE I

### PLANIFICACIÓN

#### 1. PROPÓSITO:

Analizar la situación actual de la gestión del Plan Operativo Anual, para tomar decisiones oportunamente.

#### 2. DEFINICIONES:

**Diagrama:** Representación gráfica de un conjunto de actividades o elementos

**Decisiones:** Determinación que se da referente a alguna cosa

#### 3. LINEAMIENTOS:

- Establecer prioridades para adquirir bienes y servicios para cumplir las actividades descritas en el POA.
- Solicitar que cada área de las unidades académicas y administrativas determinen las necesidades de bienes y servicios para cada año.
- Establecer una planificación para realizar las compras de los bienes y servicios que contribuyan a cumplir las actividades y proyectos del POA.
- Es importante realizar seguimiento periódico a la gestión operativa y ejecución presupuestaria.

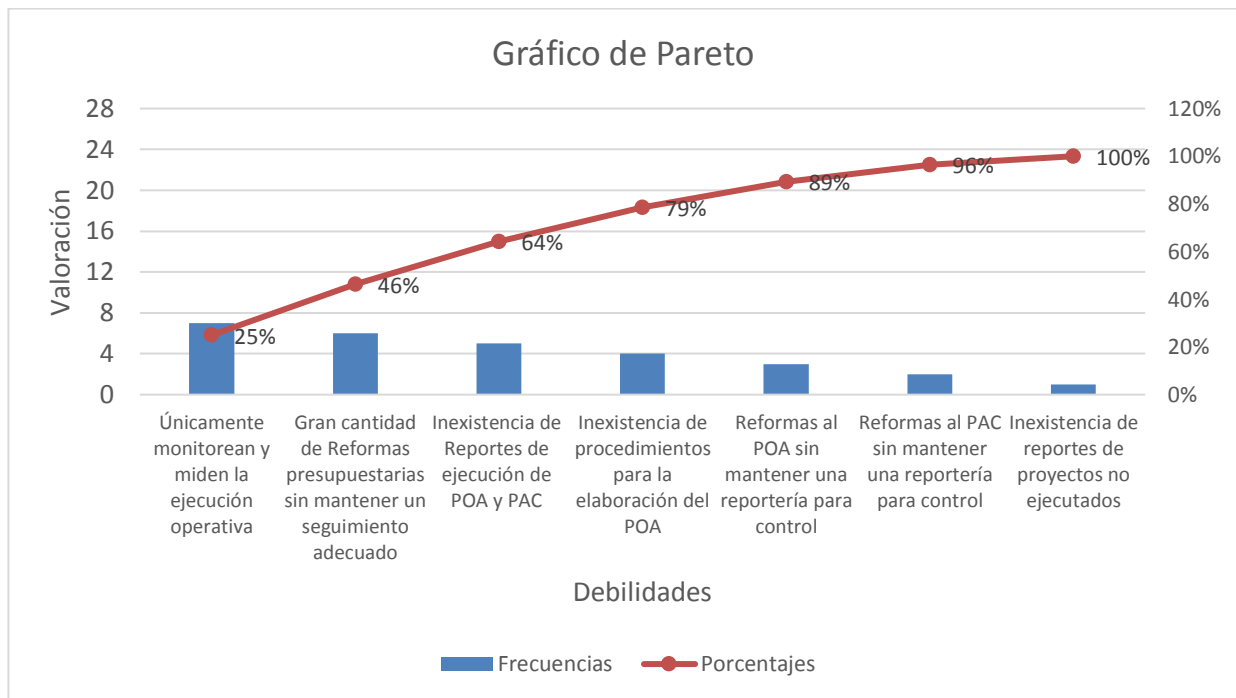
logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

#### 4. METODOLOGÍA

**Tabla 47: Análisis de la gestión del POA**

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL POA				
DEBILIDADES	Valoración	%	Acumulado	% Acumulado
Únicamente monitorean y miden la ejecución operativa	7	25%	7	25%
Gran cantidad de Reformas presupuestarias sin mantener un seguimiento adecuado	6	21%	13	46%
Inexistencia de Reportes de ejecución de POA y PAC	5	18%	18	64%
Inexistencia de procedimientos para la elaboración del POA	4	14%	22	79%
Reformas al POA sin mantener una reportería para control	3	11%	25	89%
Reformas al PAC sin mantener una reportería para control	2	7%	27	96%
Inexistencia de reportes de proyectos no ejecutados	1	4%	28	100%
	28	100%		

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 44: Gráfico de Pareto**

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Análisis:**

El diagrama de Pareto radica en que “el 20% de las causas pueden solucionar el 80% de los problemas”, al no ser un parámetro general puede variar pocas veces, el objetivo del diagrama de Pareto nos ayuda a identificar el 20% que nos puede ayudar a solucionar la mayor parte de nuestro problema o simplemente a priorizar aspectos que impliquen riesgos positivos o negativos dentro de una institución.

Se puede observar que en la tabla y en el gráfico el 80% se encuentra entre inexistencia de procedimientos para la elaboración del POA y reformas al POA sin mantener una reportería para control existe una pequeña variación entre el 79% y 89% por lo que se considera una debilidad importante la inexistencia de procedimientos para la elaboración del POA.

De las debilidades más relevantes se partirá para la implementación del modelo planteado tomando en consideración que a través del seguimiento y evaluación propuesto se contribuirá a la toma de decisiones en el momento indicado para aplicar soluciones dentro del proceso de ejecución del Plan Operativo Anual sin tener que esperar hasta la finalización del año para tomar medidas correctivas en el siguiente ciclo.

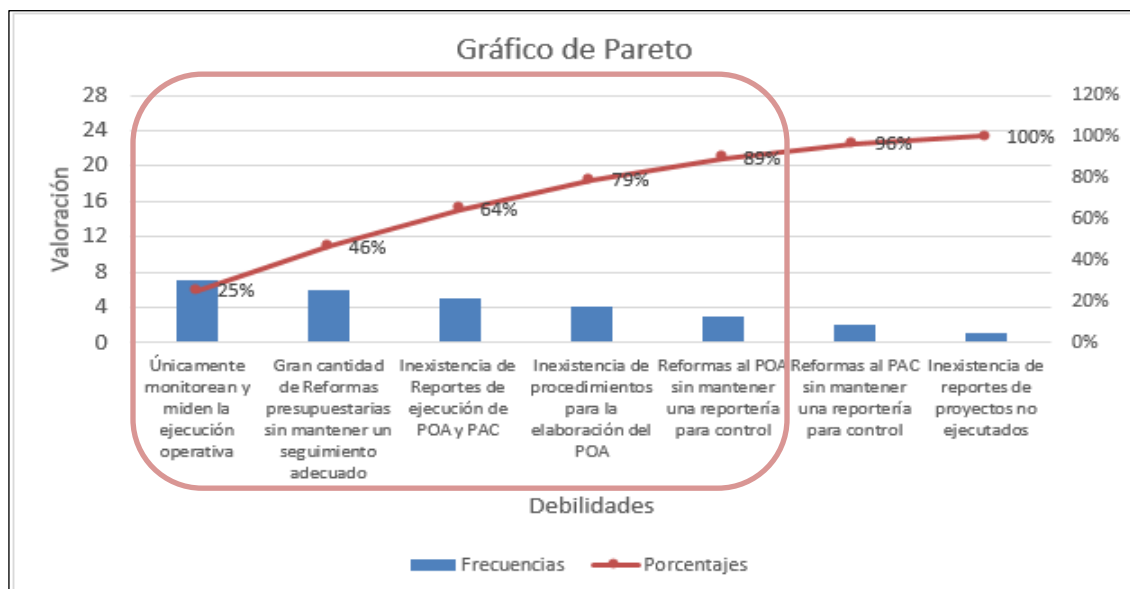
Por lo tanto se concluye que las debilidades identificadas después del análisis de Pareto y que van a ser fortalecidas a través de la implementación del modelo del plan de seguimiento a la ejecución presupuestaria enfocado al Plan operativo anual son las siguientes:

logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Tabla 48: Debilidades más significativas a través del análisis de Pareto**

DEBILIDADES	% Acumulado
Únicamente monitorean y miden la ejecución operativa	25%
Gran cantidad de reformas presupuestarias sin mantener un seguimiento adecuado	46%
Inexistencia de Reportes de ejecución de POA y PAC	64%
Inexistencia de procedimientos para la elaboración del POA	79%
Reformas al POA sin mantener una reportería para control	89%

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 45: Gráfico de Pareto con debilidades más significativas**

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL POA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## FASE II

### EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

#### Diseñar un procedimiento para la elaboración del POA

#### 1. PROPÓSITO:

Determinar los aspectos generales que contribuyan a la formulación y elaboración del Plan Operativo Anual

#### 2. DEFINICIONES:

**Objetivo estratégico:** Objetivos planteados para alcanzar objetivos a largo plazo.

**Línea base:** Permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciar una acción planificada.

**Beneficiarios:** Personas que van a recibir algo a su favor.

**Objetivo táctico:** Profundiza la manera en que se logrará el objetivo estratégico

**Estrategia:** Plan para alcanzar los objetivos y propósitos

**Componente:** Se define las carreras o secciones que van a desarrollar las actividades

**Meta anual:** Es el fin que se establece para llevar a cabo las acciones

**Responsable:** Que pone atención y cuidado en una determinada actividad u acción

**Responsable de seguimiento:** Persona encargada de verificar si el proceso se desarrolla conforme a lo planificado

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL POA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Proyecto:** Idea de algo que se piensa hacer para lo cual se establecen los medios necesarios para lograrlo.

**Actividad:** Capacidad para causar un efecto.

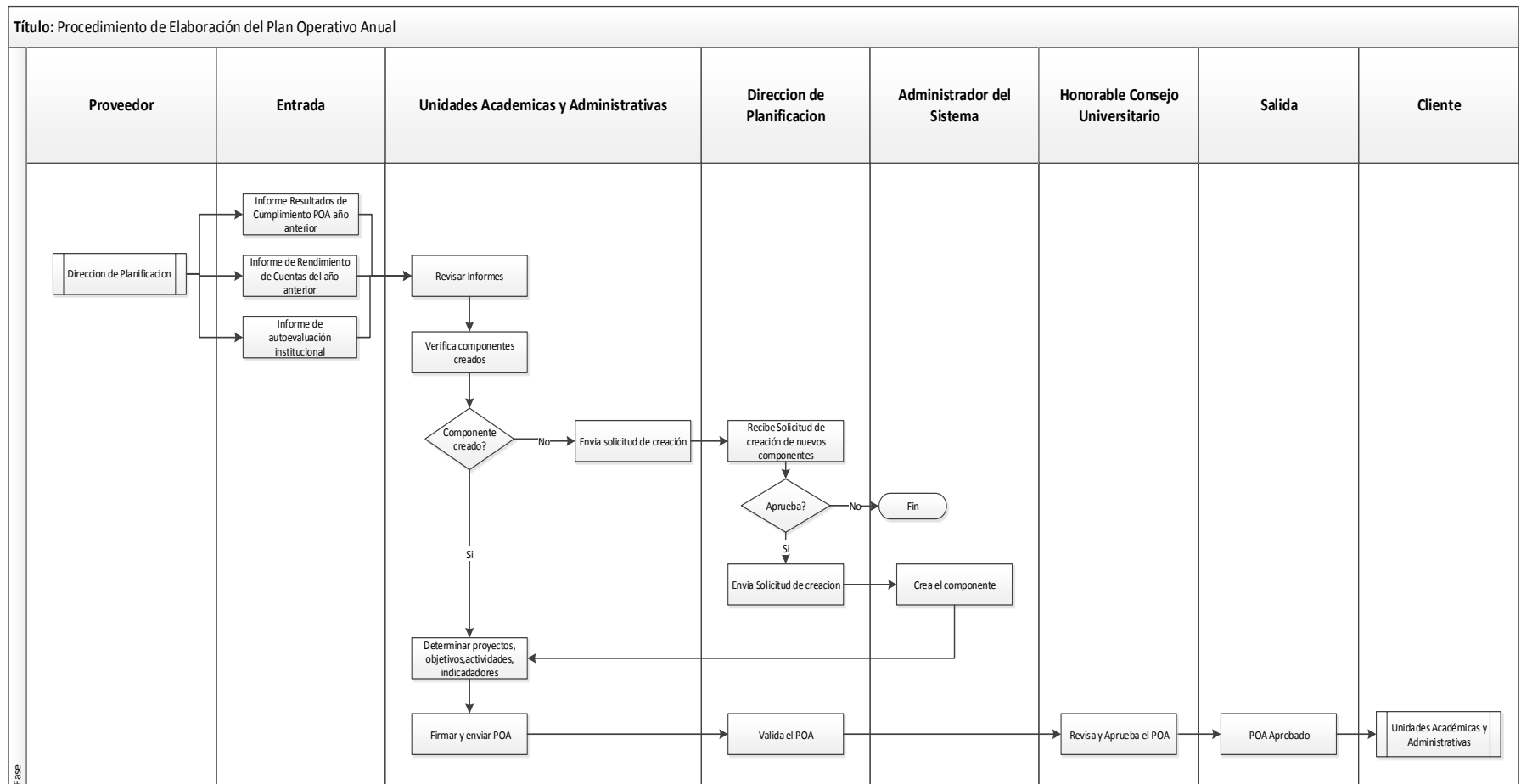
**Indicador:** Representación de una realidad de forma cuantitativa.

### 3. LINEAMIENTOS:

- En base al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI las unidades académicas y administrativas desarrollan actividades que estén alineadas o relacionadas a los objetivos estratégicos institucionales, objetivos y Políticas del Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, cuyo lapso de ejecución será de cinco años.
- La Dirección de Planificación deberá socializar el procedimiento de elaboración del POA a todas las Unidades Académicas y Administrativas antes de su elaboración de sus actividades.
- Las Unidades Académicas y Administrativas serán las encargadas de efectuar cada una de las actividades e indicadores establecidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Se deberá realizar una reunión con los Coordinadores de Carreras, Coordinadores de Maestrías, Coordinadores de las Unidades de Planificación Estratégica, y los responsables que serán delegados por cada Unidad Administrativa para la elaboración del POA de cada una de las dependencias.
- Los Decanos y Directores de cada Unidad Académica y Administrativa serán los responsables de verificar que todas las actividades, presupuesto y metas establecidas en el POA se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido en el POA.

logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

#### 4. METODOLOGÍA



**Figura 46: Procedimiento de Elaboración del Plan Operativo Anual**  
 Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## 5. ANEXOS:

### ANEXO A: Alineación de los objetivos estratégicos

**Tabla 49: Alineación de los objetivos estratégicos**

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	POLÍTICAS
ACADEMIA	1. Formar y Especializar Profesionales competentes que aporten al desarrollo social y económico de la provincia zona y ci país, coadyuvando a la consecución del Buen Vivir, a través de una adecuada gestión académica que contribuya al aseguramiento de su calidad.	Objetivo I. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	<b>Política 1.2.</b> Generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida.
INVESTIGACION	2. Fortalecer la investigación en la universidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, a través de in implementación de procesos eficientes y recursos que permitan potenciar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación.		
VINCULACION	3. Vincular la labor universitaria con los sectores económicos, políticos sociales y culturales, para contribuir al desarrollo integral de la zona centro del país protagonizado por la Universidad.		
GESTION	4. Promover la calidad del desempeño institucional en base al modelo organizacional por procesos, que permita un crecimiento integral y sostenido de la Universidad.		

Fuente: Universidad Técnica de Ambato (2018)



logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Tabla 50: Alineación de los objetivos estratégicos**

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	POLÍTICAS
FORMACIÓN	1. Consolidar la formación integral de los estudiantes en grado y posgrado, con calidad y excelencia académica para que alcancen reconocimiento y liderazgo a nivel nacional	Objetivo I. Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	<p><b>Política 4.1.</b> Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior.</p> <p><b>Política 4.2.</b> Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos.</p> <p><b>Política 4.3.</b> Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente.</p> <p><b>Política 4.4.</b> Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.</p> <p><b>Política 4.5.</b> Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en la construcción del Buen Vivir.</p> <p><b>Política 4.6.</b> Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.</p> <p><b>Política 4.7.</b> Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país.</p>
INVESTIGACION	2. Incrementar la producción científica y tecnológica para generar conocimiento que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la sociedad.		
VINCULACION	3. Fortalecer la vinculación entre la universidad y la sociedad para alcanzar el desarrollo social, comunitario y productivo de la región y del país, a través de alianzas nacionales e internacionales.		
GESTION	4. Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.		

Fuente: Universidad Técnica de Cotopaxi (2018)

logo	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## ANEXO B: Plan Operativo Anual

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO :</b>	FORMAR Y ESPECIALIZAR PROFESIONALES COMPETENTES QUE APORTEN AL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO DE LA PROVINCIA ZONA Y EL PAIS, COADYUVANDO A LA CONSECUION DEL BUEN VIVIR, A TRAVES DE UNA ADECUADA GESTION ACADEMICA QUE CONTRIBUYA AL ASEGURAMIENTO DE SU CALIDAD.	<b>OBJETIVO TACTICO :</b>	ACTUALIZAR POLITICAS, NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS, ALINEADOS A LAS DISPOSICIONES LEGALES DEL PAIS, QUE CONTRIBUYAN A UN CORRECTO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD							
<b>INDICADOR OBJETIVO TÁCTICO :</b>										
<b>ESTRATEGIA :</b>	ESTRATEGIA 1.1.2 ACTUALIZACION DE PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS DE LA UNIVERSIDAD	<b>COMPONENTE :</b>	CARRERA : FORMACION DE PROFESIONALES EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA							
<b>META ANUAL :</b>		<b>REONSABLE</b>	<b>REONSABLE SEGUIMIENTO</b>							
<b>PROYECTO/S :</b>	PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA									
Actividad	Indicador	Linea Base	Proyeccion	S1	S2	Beneficiarios	Gasto T.Humanos	Gasto B.Servicios	Gasto B.Capital	Responsable
ACTUALIZAR EL ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO DE LA CARRERA	RESOLUCION DE APROBACION DEL DOCUMENTO DE ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO POR CONSEJO DIRECTIVO	50	60	0	30	884	0	1090.82	0	
IMPLEMENTAR EL USO DEL PORTAFOLIO ELECTRONICO INSTITUCIONAL	NUMERO DE PROFESORES QUE UTILIZAN PORTAFOLIO ELECTRONICO / NUMERO DE PROFESORES DE LA CARRERA *100	0	10	0	0	850	0	1086.82	0	

**Figura 47: Gráfico de Modelo del Plan Operativo Anual**

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

Fuente: Universidad Técnica de Ambato (2018)

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## Diseñar un procedimiento para el seguimiento del Plan Operativo Anual y la Ejecución Presupuestaria

### 1. PROPÓSITO:

Diseñar un procedimiento para el seguimiento del Plan Operativo Anual y la ejecución presupuestaria que contribuya a mejorar la gestión de la planificación institucional tomando como referencia la Universidad Técnica de Ambato.

### 2. DEFINICIONES:

**Seguimiento:** Observación cuidadosa del desarrollo y evolución de un proceso

**Presupuesto:** Son los ingresos y gastos previstos para un determinado período de tiempo

**Planificación:** Conjunto de medios para lograr un objetivo determinado

**PAC:** Plan Anual de Compras

**Bien / Servicio:** En este campo constará el bien o servicio que se va a adquirir.

De acuerdo a lo establecido en el POA como: indicador, actividad, proyecto. Con estos datos se va verificar que el bien o servicio que se encuentra POA planificado de cada año sea ejecutado de la manera más óptima.

**Valor POA:** Se ubicará el valor que se planificó en el PAC mismo que estará enlazado al PAC planificado.

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Número de certificación:** Antes de iniciar cualquier proceso de adquisición de bienes y servicios se deberá tener la correspondiente certificación presupuestaria.

**Fecha de inicio del proceso:** Se tendrá en cuenta la fecha en la que inicia el proceso de compra a través del portal de compras del Servicio Nacional del Contratación Pública SERCOP.

**Proceso de adquisición:** Se determinará que clase de proceso se aplicó teniendo las opciones: Ínfima cuantía, Subasta Inversa Electrónica, Menor Cuantía, Catálogo Electrónico, Feria inclusiva, licitación, etc.

**Estado del proceso:** En este casillero se ubicará las opciones de proceso iniciado, preguntas, respuestas y aclaraciones, etapa de apertura de ofertas, solicitud de convalidación de errores, recepción de convalidación de errores, calificación, puja, adjudicación, elaboración del contrato, entrega de anticipo, proceso para el pago.

**Proveedor:** En este caso se ubicará el nombre del proveedor que es responsable de la entrega de bienes y/o servicios.

**Oficio / Memorando de Autorización:** Deberá existir un oficio o memorando de autorización para el inicio del proceso de adquisición debiendo ser de la máxima autoridad o su delegado.

**Fecha de finalización del Proceso:** Para dar seguimiento a cada proceso antes, durante y después se deberá tener en cuenta la fecha que finalizó el proceso de adquisición.

Como datos de la adquisición es importante tener en cuenta lo siguiente:

**Valor de adquisición sin IVA:** Se detallará el subtotal del valor de la compra.

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Valor del IVA:** Se pondrá el valor del IVA.

**No. CUR de pago:** Cada trámite de pago realizado en el Departamento Financiero mediante el sistema e-SIGEF del Ministerio de Finanzas genera un número de comprobante de pago, por lo que es necesario considerar para el control de las adquisiciones.

Dentro de las observaciones que pueden existir para un mejor control se deberá considerar lo siguiente:

**Nº acta e-BYE:** Para las adquisiciones de bienes de larga duración o de control administrativo el Departamento Financiero utiliza el sistema de bienes y existencias e-BYE del Ministerio de Finanzas, por lo tanto al momento de la adquisición genera un número de acta de entrega recepción siendo ésta la evidencia que el proveedor y el Administrador de bienes están conformes tanto con el pago como con la adquisición de los bienes.

**Nota de ingreso:** Al momento que los bienes son entregados en cada una de las diferentes facultades o dependencias el administrador de bienes emitirá una nota de ingreso, demostrando así la conformidad con los bienes recibidos.

**Informe de satisfacción:** La dependencia que recibe los bienes deberá sustentar la conformidad de los mismos mediante un informe de satisfacción, que será realizado por los conocedores en el ámbito de maquinaria y equipo, sistemas y paquetes informáticos, vehículos, etc.

### 3. LINEAMIENTOS:

#### 3.1. Lineamientos para el seguimiento al POA

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

- Las unidades Académicas y Administrativas solicitan la certificación presupuestaria para efectuar la adquisición de bienes y/o servicios
- En base al POA y PAC las unidades Académicas y Administrativas realizan la solicitud de compra a la Dirección Administrativa
- La Dirección Administrativa realiza la compra de acuerdo a los que establece el Sistema Nacional de Contratación Pública
- El encargado de las unidades académicas y administrativas llevara un control del estado de las adquisiciones de acuerdo al Registro de seguimiento de la ejecución presupuestaria

### **3.2. Lineamientos para el seguimiento a la ejecución presupuestaria**

- Se iniciará de acuerdo a las actividades descritas en el Plan Operativo Anual, ya que cada una tendrá el costo en el que se incurrirá para que se desarrolle y pueda cumplir con los indicadores previamente establecidos.
- Cada unidad administrativa y académica deberá asignar una persona responsable que verifique el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de acuerdo a lo establecido en el POA
- La persona encargada de verificar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria deberá presentar un informe en el que se determine el porcentaje de cumplimiento presupuestario.

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

- Se deberá realizar una reunión semestralmente con los involucrados: la Dirección de Planificación, Compras públicas, Presupuesto y los representantes de cada Dirección administrativa o académica para evaluar la gestión y el cumplimiento del POA.
- De acuerdo a la reunión realizada se establecerán criterios y lineamientos para mejorar la ejecución presupuestaria de cada unidad académica y administrativa.
- La periodicidad para el seguimiento adecuado sería semestralmente.
- Las evidencias a presentar corresponden a los medios de verificación que se encuentran en la planificación institucional.
- Se plantean los siguientes indicadores para contribuir al seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual:

$\% \text{ Ejecución del PAC} = \frac{\$ \text{ Total de adquisiciones realizadas}}{\$ \text{ Total de adquisiciones planificadas}}$
--

Este indicador nos permitirá conocer en qué porcentaje se ejecutó el Plan Anual de Compras para lo cual se establecen los siguientes rangos a tener en consideración:

<b>90% - 100%</b>	<b>Ejecución óptima - Pueden sugerir incremento del techo presupuestario</b>
<b>70% - 89%</b>	<b>Ejecución buena</b>
<b>50% - 69%</b>	<b>Ejecución deficiente</b>

Se tendrá en cuenta que mensualmente se deberá ejecutar el 8.33% del PAC para alcanzar el 100% al final del año.

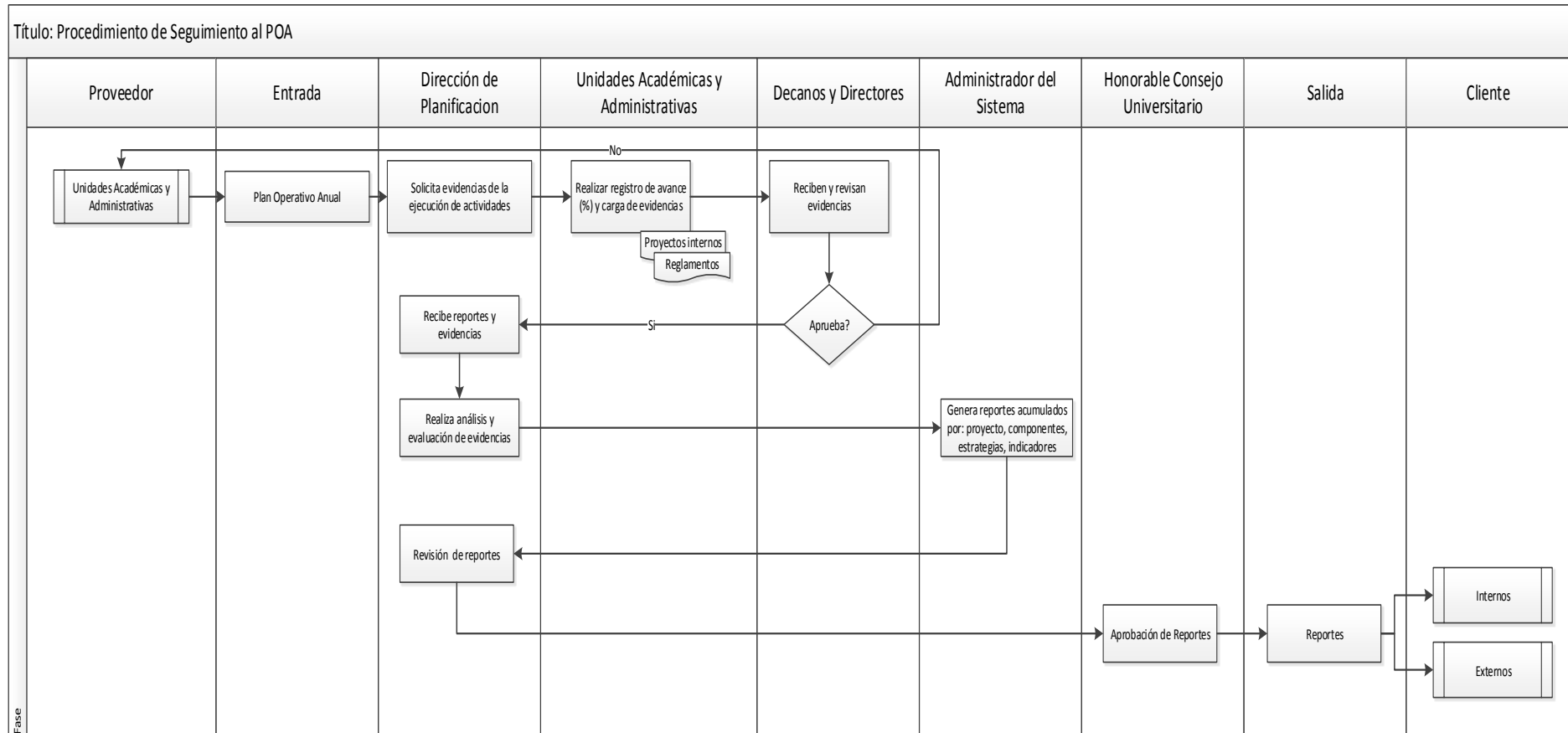
<b>No. Reformas solicitadas=</b>
----------------------------------

<b>1 - 20 reformas anuales</b>	<b>Planificación óptima</b>
<b>21 - 50 reformas anuales</b>	<b>Planificación buena</b>
<b>51-70 reformas anuales</b>	<b>Planificación deficiente</b>

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## METODOLOGIA

### 4.1 Seguimiento al POA



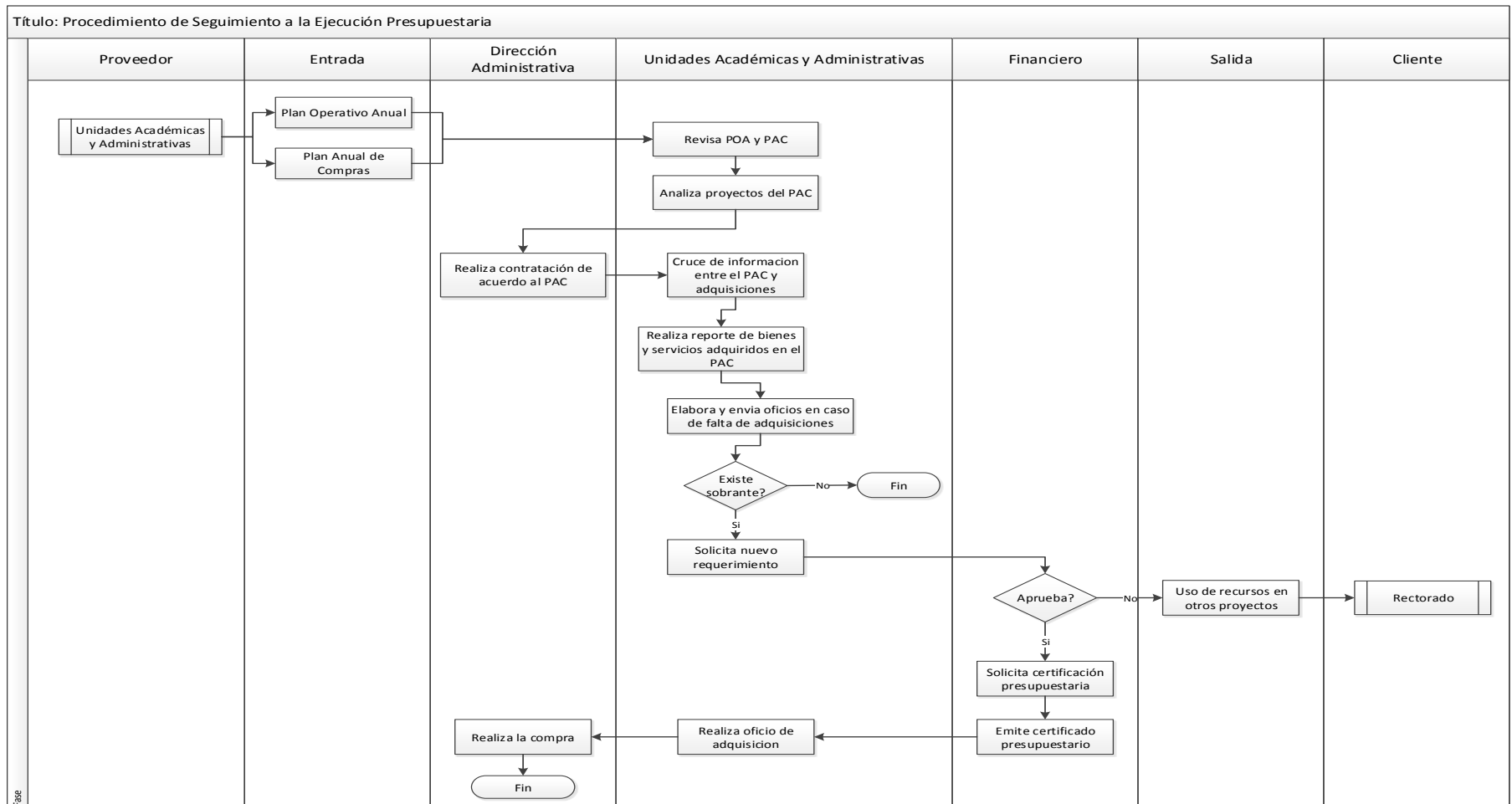
**Figura 48: Procedimiento de seguimiento al Plan Operativo Anual**

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## 4.2 Seguimiento a la Ejecución Presupuestaria



**Figura 49: Procedimiento de seguimiento a la Ejecución Presupuestaria**

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	Versión: 00
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**4. ANEXOS:**

Universidad.....

**Plan Operativo Anual**

Facultad.....

Carrera.....

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO :</b>	FORMAR Y ESPECIALIZAR PROFESIONALES COMPETENTES QUE APORTEN AL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO DE LA PROVINCIA ZONA Y EL PAIS, COADYUVANDO A LA CONSECUION DEL BUEN VIVIR, A TRAVES DE UNA ADECUADA GESTION ACADEMICA QUE CONTRIBUYA AL ASEGURAMIENTO DE SU CALIDAD.
-------------------------------	--

<b>OBJETIVO TACTICO :</b>	ACTUALIZAR POLITICAS, NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS, ALINEADOS A LAS DISPOSICIONES LEGALES DEL PAIS, QUE CONTRIBUYAN A UN CORRECTO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD
---------------------------	---

<b>INDICADOR OBJETIVO TÁCTICO :</b>	
-------------------------------------	--

<b>ESTRATEGIA :</b>	ESTRATEGIA 1.1.2 ACTUALIZACION DE PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS DE LA UNIVERSIDAD
---------------------	---

<b>COMPONENTE :</b>	CARRERA : FORMACION DE PROFESIONALES EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
---------------------	--

<b>META ANUAL :</b>	
---------------------	--

<b>REONSABLE</b>	
------------------	--

<b>REONSABLE SEGUIMIENTO</b>	
------------------------------	--

<b>PROYECTO/S :</b>	PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA
---------------------	------------------------------------

Actividad	Indicador	Línea Base	Proyeccion	S1	S2	Beneficiarios	Gasto T.Humanos	Gasto B.Servicios	Gasto B.Capital	Responsable
ACTUALIZAR EL ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO DE LA CARRERA	RESOLUCION DE APROBACION DEL DOCUMENTO DE ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO POR CONSEJO DIRECTIVO	50	60	0	30	884	0	1090.82	0	

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

IMPLEMENTAR EL USO DEL PORTAFOLIO ELECTRONICO INSTITUCIONAL	NUMERO DE PROFESORES QUE UTILIZAN PORTAFOLIO ELECTRONICO / NUMERO DE PROFESORES DE LA CARRERA *100	0	10	0	0	850	0	1086.82	0
DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE SILABOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA CURRICULAR *100	0	100	50	0	850	0	422.56	0
APLICAR EL SEAN (SISTEMA DE EVALUACION POR AREAS Y NIVELES	NUMERO DE EVALUACIONES REALIZADAS / NUMERO DE EVALUACIONES PLANIFICADAS*100	0	20	0	0	799	0	1726.88	0
DAR SEGUIMIENTO AL USO DE LABORATORIOS	NUMERO DE ASIGNATURAS QUE UTILIZARON LABORATORIO / NUMERO DE ASIGNATURAS QUE REQUIEREN LABORATORIO * 100	0	100	25	50	769	0	1526.88	1600

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	Versión: 00
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

PRESENTAR Y VALIDAR REACTIVOS PARA EXAMEN COMPLEXIVO	NUMERO DE REACTIVOS VALIDADOS / NUMERO TOTAL DE REACTIVOS PRESENTADOS *100	0	20	0	10	799	0	74.45	0
DAR SEGUIMIENTO A LA TUTORIA DE TRABAJOS DE TITULACION	NUMERO DE ESTUDIANTES EN PROCESO DE TITULACION CON TUTORES / NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES EN PROCESO DE TITULACION *100	30	100	25	50	799	0	108.61	11200
DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE PROGRAMAS ANALITICOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA CURRICULAR *100	0	100	50	0	850	0	48.11	0
DAR SEGUIMIENTO AL PROCESO DE TUTORIAS ACADEMICAS	NUMERO DE INFORMES DE TUTORIAS ACADEMICAS PRESENTADOS / NUMERO TOTAL DE TUTORES ACADEMICOS DE LA CARRERA * 100	0	100	50	0	850	0	23.7	0
DAR SEGUIMIENTO AL PROCESO DE TUTORIA GRUPAL CURSO	NUMERO DE INFORMES DE TUTORIA GRUPAL CURSO PRESENTADOS / NUMERO TOTAL DE CURSOS DE LA CARRERA *100	0	100	50	0	811	0	97.6	0
<b>TOTAL</b>								<b>\$ 6,206.43</b>	<b>\$ 12,800.00</b>

**Figura 50: Ejemplo de Plan Operativo Anual**  
Fuente: Universidad Técnica de Ambato (2018)

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

UNIVERSIDAD.....

**PLAN ANUAL DE COMPRAS**

**COMPONENTE: Facultad/Dependencia.....**

PROYECTO	ACTIVIDAD	INDICADOR	I.P.	FT	BIEN	TIPO	MEDIDA	VU	CANT	VALOR ANUAL	C1	C2	C3
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	ACTUALIZAR EL ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO DE LA CARRERA	RESOLUCION DE APROBACION DEL DOCUMENTO DE ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO POR CONSEJO DIRECTIVO	530104	3	PAGO DE ENERGIA ELECTRICA	SERVICIO	UNIDAD	237	4	948	2	1	1
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	ACTUALIZAR EL ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO DE LA CARRERA	RESOLUCION DE APROBACION DEL DOCUMENTO DE ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO POR CONSEJO DIRECTIVO	530804	3	PAPEL BOND A4 75 GRAMOS RESMA DE 500 HOJAS	BIEN	UNIDAD	5.29	27	142.82	0	27	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	IMPLEMENTAR EL USO DEL PORTAFOLIO ELECTRONICO INSTITUCIONAL	NUMERO DE PROFESORES QUE UTILIZAN PORTAFOLIO ELECTRONICO / NUMERO DE PROFESORES DE LA CARRERA * 100	530104	3	PAGO DE ENERGIA ELECTRICA	SERVICIO	UNIDAD	236	4	944	2	1	1
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	IMPLEMENTAR EL USO DEL PORTAFOLIO ELECTRONICO INSTITUCIONAL	NUMERO DE PROFESORES QUE UTILIZAN PORTAFOLIO ELECTRONICO / NUMERO DE PROFESORES DE LA CARRERA * 100	530804	3	PAPEL BOND A4 75 GRAMOS RESMA DE 500 HOJAS	BIEN	UNIDAD	5.29	27	142.82	0	27	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE SILABOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA	530303	3	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	SERVICIO	UNIDAD	60	2	120	0	1	1
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE SILABOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA	530804	3	TONER IMPRESORA XEROX PASER 3320 - 106R02306	BIEN	UNIDAD	151.28	2	302.56	0	2	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	APLICAR EL SEAN (SISTEMA DE EVALUACION POR AREAS Y NIVELES)	NUMERO DE EVALUACIONES REALIZADAS / NUMERO DE EVALUACIONES	530101	3	PAGO DE AGUA POTABLE	SERVICIO	UNIDAD	175	4	700	1	2	1
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	APLICAR EL SEAN (SISTEMA DE EVALUACION POR AREAS Y NIVELES)	NUMERO DE EVALUACIONES REALIZADAS / NUMERO DE EVALUACIONES	530404	3	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE COPIADORA	SERVICIO	UNIDAD	500	2	1,000.00	0	2	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	APLICAR EL SEAN (SISTEMA DE EVALUACION POR AREAS Y NIVELES)	NUMERO DE EVALUACIONES REALIZADAS / NUMERO DE EVALUACIONES	530805	3	PAPEL HIGIENICO JUMBO PARA DISPENSADOR ROLLO APROXIMADAMENTE	BIEN	UNIDAD	3.84	7	26.88	0	7	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO AL USO DE LABORATORIOS	NUMERO DE ASIGNATURAS QUE UTILIZARON LABORATORIO / NUMERO DE ASIGNATURAS QUE REQUIEREN LABORATORIO * 100	530101	3	PAGO DE AGUA POTABLE	SERVICIO	UNIDAD	175	4	700	2	1	1
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO AL USO DE LABORATORIOS	NUMERO DE ASIGNATURAS QUE UTILIZARON LABORATORIO / NUMERO DE ASIGNATURAS QUE REQUIEREN LABORATORIO * 100	530404	3	MANTENIMIENTO UPS EDIFICIO	SERVICIO	UNIDAD	200	4	800	0	4	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO AL USO DE LABORATORIOS	NUMERO DE ASIGNATURAS QUE UTILIZARON LABORATORIO / NUMERO DE ASIGNATURAS QUE REQUIEREN LABORATORIO * 100	530805	3	PAPEL HIGIENICO JUMBO PARA DISPENSADOR ROLLO APROXIMADAMENTE 250 METROS	BIEN	UNIDAD	3.84	7	26.88	0	7	0

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

UNIVERSIDAD.....

**PLAN ANUAL DE COMPRAS**

**COMPONENTE: Facultad/Dependencia.....**

PROYECTO	ACTIVIDAD	INDICADOR	I.P.	FT	BIEN	TIPO	MEDIDA	VU	CANT	VALOR ANUAL	C1	C2	C3
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO AL USO DE LABORATORIOS	NUMERO DE ASIGNATURAS QUE UTILIZARON LABORATORIO / NUMERO DE ASIGNATURAS QUE REQUIEREN LABORATORIO * 100	840107	3	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	BIEN	UNIDAD	1,600.00	1	1,600.00	0	1	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	PRESENTARY VALIDAR REACTIVOS PARA EXAMEN COMPLEXIVO	NUMERO DE REACTIVOS VALIDADOS / NUMERO TOTAL DE REACTIVOS	530804	3	MARCADOR TIZA LIQUIDA COLOR AZUL	BIEN	UNIDAD	1.18	34	40.29	0	34	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	PRESENTARY VALIDAR REACTIVOS PARA EXAMEN COMPLEXIVO	NUMERO DE REACTIVOS VALIDADOS / NUMERO TOTAL DE REACTIVOS	530808	3	COLLAR CERVICAL REGULABLE EMSS	BIEN	UNIDAD	34.16	1	34.16	0	1	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA TUTORIA DE TRABAJOS DE TITULACION	TITULACION CON TUTORES / NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES EN PROCESO DE TITULACION *100	530804	3	MARCADOR TIZA LIQUIDA COLOR NEGRO	BIEN	UNIDAD	1.18	34	40.29	0	34	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA TUTORIA DE TRABAJOS DE TITULACION	TITULACION CON TUTORES / NUMERO TOTAL DE ESTUDIANTES EN PROCESO DE TITULACION *100	530808	3	MALETA TIPO BOTIQUIN - BSL CON COMPARTIMIENTOS MEDIDA (50 X 40 X 24) S/MARCA FAB. NACIONAL	BIEN	UNIDAD	68.32	1	68.32	0	1	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE PROGRAMAS ANALITICOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA CURRICULAR *100	530804	3	MARCADOR TIZA LIQUIDA COLOR ROJO	BIEN	UNIDAD	1.18	20	23.7	0	20	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE PROGRAMAS ANALITICOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA CURRICULAR *100	530811	3	LINTERNAS RECARGABLE MAS PILAS	BIEN	UNIDAD	24.42	1	24.42	0	1	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO AL PROCESO DE TUTORIAS ACADEMICAS	ACADEMICAS PRESENTADOS / NUMERO TOTAL DE TUTORES ACADEMICOS DE LA CARRERA * 100	530804	3	MARCADOR TIZA LIQUIDA COLOR VERDE	BIEN	UNIDAD	1.18	20	23.7	0	20	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO AL PROCESO DE TUTORIAS ACADEMICAS	ACADEMICAS PRESENTADOS / NUMERO TOTAL DE TUTORES ACADEMICOS DE LA CARRERA * 100	840107	3	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	BIEN	UNIDAD	1,600.00	7	11,200.00	0	7	0
PROYECTO 1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO AL PROCESO DE TUTORIA GRUPAL CURSO PRESENTADOS / NUMERO TOTAL DE CURSOS DE LA CARRERA *100	NUMERO DE INFORMES DE TUTORIA GRUPAL CURSO PRESENTADOS / NUMERO TOTAL DE CURSOS DE LA CARRERA *100	530802	3	CHALETO REFLECTANTE MALLA VERDE CLASE 1	BIEN	UNIDAD	24.4	4	97.6	0	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>									<b>19,006.43</b>			

**Figura 51: Ejemplo de Plan Anual de Compras**

Fuente: Universidad Técnica de Ambato (2018)



logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Tabla 51: Tablero de control y seguimiento a la planificación y al presupuesto**

TABLERO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA PLANIFICACIÓN Y AL PRESUPUESTO															
PLANIFICACIÓN										SEGUIMIENTO INDICADOR		SEGUIMIENTO AL PRESUPUESTO - GASTO REAL			
ACTIVIDAD	INDICADOR	FRECUENCIA	LINEA BASE	META SEMESTRAL	BENEFICIARIOS	GASTO T. HUMANO	GASTO B. SERVICIOS	GASTO B. CAPITAL	RESPONSABLE	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	GASTO T. HUMANO	GASTO B. SERVICIOS	GASTO B. CAPITAL	DIFERENCIA
ACTUALIZAR EL ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO DE LA CARRERA	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO ESTADO ACTUAL Y PROSPECTIVO POR CONSEJO UNIVERSITARIO	Semestral	50%	50%	884	0	1090,82	0	HCL	65%	20%	0	1090,82	0	0
IMPLEMENTAR EL USO DEL PORTAFOLIO ELECTRONICO INSTITUCIONAL	NUMERO DE PROFESORES QUE UTILIZAN PORTAFOLIO ELECTRONICO / NUMERO DE PROFESORES DE LA CARRERA *100	Semestral	0	30	850	0	1086,82	0	AGJ	30	30	0	2020,50	0	-933,68
DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE SILABOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA CURRICULAR *100	Semestral	0	50	850	0	422,56	0	HCL	0	50	0	421,00	0	1,56
APLICAR EL SEAN (SISTEMA DE EVALUACION POR	NUMERO DE EVALUACIONES REALIZADAS / NUMERO DE EVALUACIONES	Semestral	0	20	799	0	1726,88	0	AGJ	30	10	0	1500,5	0	226,38





logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	Versión: 00
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**UNIVERSIDAD.....**  
**REGISTRO DE SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL AÑO.....**  
**FACULTAD/DIRECCION.....**

**Tabla 52: Modelo del registro de seguimiento a la ejecución presupuestaria**

Bien/Servicio	Valor PAC	Número de certificación	Fecha de inicio del proceso	Proceso de adquisición	Estado del proceso	Proveedor	Oficio / Memorando de Autorización	Fecha de finalización del Proceso	ADQUISICION			OBSERVACIONES			CONSTA EN EL PAC	
									Valor de adquisición sin IVA	Valor del IVA	No. CUR de pago	Nº acta e-BYE	Nota de ingreso	Informe de satisfacción	SI	NO
<b>TOTAL</b>																

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**UNIVERSIDAD.....**  
**SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL AÑO....**  
**FACULTAD DE.....**

**Tabla 53: Ejemplo del registro de seguimiento a la ejecución presupuestaria**

BIEN / SERVICIO	VALOR POA	Número de certificación	Fecha de inicio del proceso	Proceso de adquisición	Estado del proceso	Proveedor	Oficio / Memorando de Autorización	Fecha de finalización del Proceso	ADQUISICION			OBSERVACIONES			CONSTA EN EL PAC	
									Valor de adquisición sin IVA	Valor del IVA	No. CUR de pago	Nº acta	N/ I	Informe de satisfacción	SI	NO
TÓNER	15.170,00	3550	20/04/2017	SIE-UTA-030-2017	FINALIZADA	TECNICOMP	UTA-R-1258-2017	15/05/2017	15.170,00	1.820,40	2581		15	UTA-DITIC-1478-2017	X	
								<b>TOTAL</b>	<b>15.170,00</b>	<b>1.820,40</b>						
PAPEL BOND	5.000,00	5058	18/08/2017	SIE-UTA-095-2017	FINALIZADA	TECNICOMP	UTA-R-2892-2017	10/09/2017	5.000,00	0,00	2789		16	-	X	
								<b>TOTAL</b>	<b>5.000,00</b>	<b>0,00</b>						
DESINFECTANTE	2.000,00	6065	21/08/2017	CATE-UTA-019-2017	ADJUDICADO	PLASTILIMPIO S.A.	UTA-R-2975-2017	-	-	-	-				X	
								<b>TOTAL</b>								
COLORO	1.500,00	6065	21/08/2017	CATE-UTA-019-2017	ADJUDICADO	PLASTILIMPIO S.A.	UTA-R-2975-2017	-	-	-	-					X
								<b>TOTAL</b>								
ESCOBAS	700	6065	21/08/2017	CATE-UTA-019-2017	ADJUDICADO	PLASTILIMPIO S.A.	UTA-R-2975-2017	-	-	-	-				X	
								<b>TOTAL</b>								
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1.600,00	4890	15/06/2017	SIE-UTA-092-2017	FINALIZADA	OFFICE SYSTEM	UTA-R-2580-2017	25/07/2017	1.400,00	168,00	11256	251	25	UTA-DITIC-5896-2017		X
								<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>168,00</b>						
ESCRITORIOS	1.200,00	5896	18/08/2017	SIE-UTA-098-2017	PENDIENTE DE PAGO	MADERAS GUERRERO	UTA-R-3270-2017		-	-	-	-	-	-		X
								<b>TOTAL</b>								
SILLAS	720,00	5896	18/08/2017	SIE-UTA-098-2017	PENDIENTE DE PAGO	MADERAS GUERRERO	UTA-R-3270-2017								X	
								<b>TOTAL</b>								

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	Versión: 00
		Fecha de Elaboración:
		Fecha de Aprobación:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**UNIVERSIDAD.....**  
**SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL AÑO.....**  
**FACULTAD DE.....**

**Tabla 54: Ejemplo del registro de seguimiento a la ejecución presupuestaria**

BIEN / SERVICIO	VALOR POA	Número de certificación	Fecha de inicio del proceso	Proceso de adquisición	Estado del proceso	Proveedor	Oficio / Memorando de Autorización	Fecha de finalización del Proceso	ADQUISICION			OBSERVACIONES			CONSTA EN EL PAC	
									Valor de adquisición sin IVA	Valor del IVA	No. CUR de pago	Nº acta	N/ I	Informe de satisfacción	SI	NO
ENERGIA ELÉCTRICA	2.500,00	3550	20/01/2017		FINALIZADA	EEASA	UTA-R-0128-2017	25/01/2017	2.300,00	0,00	152			-	X	
								<b>TOTAL</b>	<b>2.300,00</b>	<b>0,00</b>						
MANTENIMIENTO DE UPS EDIFICIO	800,00	3865	16/04/2017	INFIMA CUANTÍA	FINALIZADA	FULL TEC	VAD.R-0138-2017	20/04/2017	600,00	72,00	258			UTA-FCAUD-038-2018-M	X	
								<b>TOTAL</b>	<b>600,00</b>	<b>72,00</b>						
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE COPIADORA	1.000,00	4200	07/05/2017	INFIMA CUANTÍA	SOLICITUD DE PROFORMAS	-	-	-	-	-	-				X	
								<b>TOTAL</b>								
AGUA POTABLE	500,00	3862	08/05/2017		FINALIZADA	EMAPA S.A	UTA-R-0165-2017	15/05/2018	450,00	-	-				X	
								<b>TOTAL</b>	<b>450,00</b>							
MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO	600,00	4823	25/07/2017	INFIMA CUANTÍA	FINALIZADA	MADERAS GUERRERO	VAD.R-0242-2017	10/08/2017	750,00	90,00	758			UTA-FCAUD-074-2018-M		X
								<b>TOTAL</b>	<b>750,00</b>	<b>90,00</b>						
MANTENIMIENTO DE ESCANER	250,00	5780	15/06/2017	INFIMA CUANTÍA	SOLICITUD DE PROFORMAS	-	-	-	-	-	-					X
								<b>TOTAL</b>								

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## **Reformas al Plan Operativo Anual y al Plan Anual de Compras**

Durante el año existen imprevistos que cada facultad y dependencia deberán cubrirlos, esto conllevará a realizar modificaciones en la Planificación y en las compras para cumplir dichas actividades modificadas. Por lo que se citan los siguientes casos:

### **Reformas al PAC y al POA**

Este tipo de reformas ocurren cuando la dependencia cambia la adquisición de cierto bien o servicio por otro y por ende deja de ejecutar una actividad para realizar una nueva.

### **Reformas al PAC sin implicación al POA**

En esta reforma se modifica la actividad para ejecutar una diferente lo que causa que también se cambie el bien o servicio a adquirirse para lograr cumplir la nueva actividad.

### **Reformas por saldos sobrantes después de haber ejecutado el PAC**

Este es un caso especial, debido a que la dependencia realizó una óptima ejecución de su PAC y con la correcta ejecución del POA ocasionando que existan sobrantes de dinero en ciertas partidas presupuestarias por lo que permite incrementar actividades al POA y por ende modifica al PAC.

Para realizar las reformas presupuestarias la facultad o dependencia interesada deberá coordinar con la sección de Presupuesto las reformas entre los diferentes tipos de partidas presupuestarias para lo cual solicitará a la máxima autoridad la respectiva reforma presupuestaria debidamente sustentada las razones de la modificación para lo cual se propone el siguiente formato:

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**UNIVERSIDAD .....**  
**FACULTAD/DIRECCIÓN DE.....**  
**REFORMA AL PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO.....**

**REFORMA:** Para utilización de saldos/Para modificación de actividades/Incremento de actividades en el POA

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	PARA FINANCIAR LA.....
---------------------	------------------------

AÑO	ENT	UE	UD	PG	SP	PY	ACT	OB	REN	UBG	FUE	ORG	CO	DESCRIPCION	DISMINUCION	INCREMENTO
<b>TOTAL</b>																

ACCIÓN QUE DISMINUYE SU PRESUPUESTO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	COMPONENTE	PROYECTO	ACTIVIDAD	INDICADOR
ACCIÓN QUE AUMENTA SU PRESUPUESTO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	COMPONENTE	PROYECTO	ACTIVIDAD	INDICADOR

**Revisado y validado:**

<b>Director/Decano de la Dirección/Facultad</b>	<b>Director de Planificación</b>	<b>Director Administrativo</b>	<b>Jefe de Presupuesto</b>	<b>Director/a Financiero/a</b>

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**UNIVERSIDAD.....**  
**FACULTAD DE.....**  
**REFORMA AL PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO.....**

**REFORMA:** Para utilización de saldos

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	PARA FINANCIAR LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS PARA LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, REQUERIMIENTO SOLICITADO EN VIRTUD DE CUMPLIR CON LA ACTIVIDAD DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS.
---------------------	--

AÑO	ENT	UE	UD	PG	SP	PY	ACT	OB	REN	UBG	FUE	ORG	CO	DESCRIPCION	DISMINUCION	INCREMENTO
2017	176	9999	0000	82	00	000	002	000	530606	1801	002	0000	0000	HONORARIOS POR CONTRATOS CIVILES	1.610,00	
2017	176	9999	0000	82	00	000	002	000	530812	1801	002	0000	0000	MATERIALES DIDÁCTICOS		1.610,00
<b>TOTAL</b>															<b>1.610,00</b>	<b>1.610,00</b>

**ACCIÓN QUE DISMINUYE SU PRESUPUESTO**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	COMPONENTE	PROYECTO	ACTIVIDAD	INDICADOR
FORMAR Y ESPECIALIZAR PROFESIONALES COMPETENTES QUE APORTEN AL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO DE LA PROVINCIA ZONA Y EL PAIS, COADYUVANDO A LA CONSECUACION DEL BUEN VIVIR, A TRAVES DE UNA ADECUADA GESTION ACADEMICA QUE CONTRIBUYA AL ASEGURAMIENTO DE SU CALIDAD.	ACTUALIZAR POLITICAS, NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS, ALINEADOS A LAS DISPOSICIONES LEGALES DEL PAIS, QUE CONTRIBUYAN A UN CORRECTO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD	ACTUALIZACION DE PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS DE LA UNIVERSIDAD	CARRERA : FORMACION DE PROFESIONALES EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE PROGRAMAS ANALITICOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA CURRICULAR *100

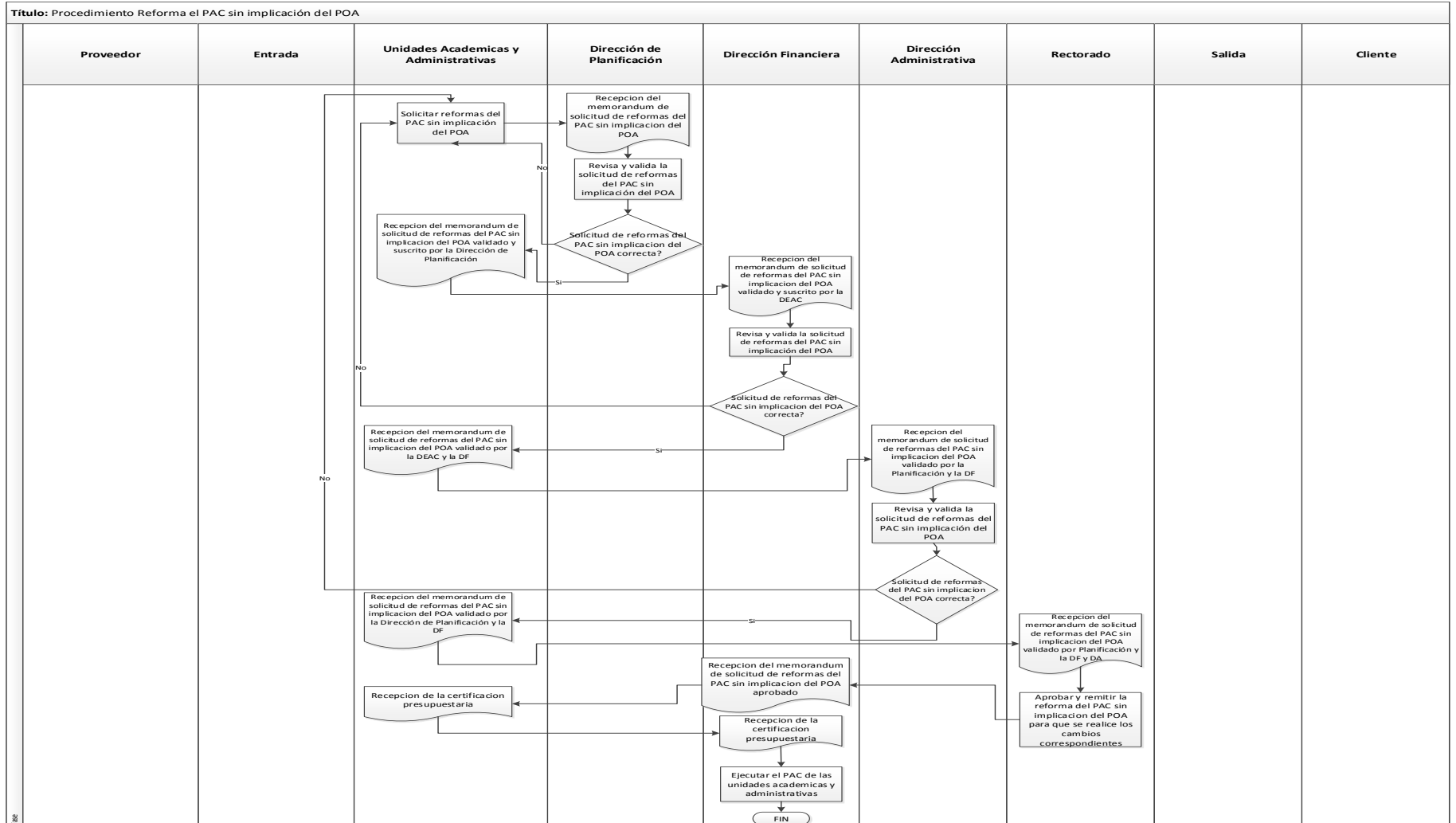
logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

ACCIÓN QUE AUMENTA SU PRESUPUESTO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	ESTRATEGIA	COMPONENTE	PROYECTO	ACTIVIDAD	INDICADOR
FORMAR Y ESPECIALIZAR PROFESIONALES COMPETENTES QUE APORTEN AL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO DE LA PROVINCIA ZONA Y EL PAIS, COADYUVANDO A LA CONSECUION DEL BUEN VIVIR, A TRAVES DE UNA ADECUADA GESTION ACADEMICA QUE CONTRIBUYA AL ASEGURAMIENTO DE SU CALIDAD.	ACTUALIZAR POLITICAS, NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS, ALINEADOS A LAS DISPOSICIONES LEGALES DEL PAIS, QUE CONTRIBUYAN A UN CORRECTO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD	ACTUALIZACION DE PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS DE LA UNIVERSIDAD	CARRERA : FORMACION DE PROFESIONALES EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	1.1.2.1. GERENCIA DE AULA	DAR SEGUIMIENTO A LA PRESENTACION DE SILABOS Y PROGRAMAS ANALITICOS	NUMERO DE PROGRAMAS ANALITICOS PRESENTADOS / NUMERO DE ASIGNATURAS DE LA MALLA CURRICULAR *100

**Revisado y validado:**

<b>Director/Decano de la Dirección/Facultad</b>	<b>Director de Planificación</b>	<b>Director Administrativo</b>	<b>Jefe de Presupuesto</b>	<b>Director/a Financiero/a</b>

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



**Figura 52:** Procedimiento reforma al PAC sin implicación del POA



logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

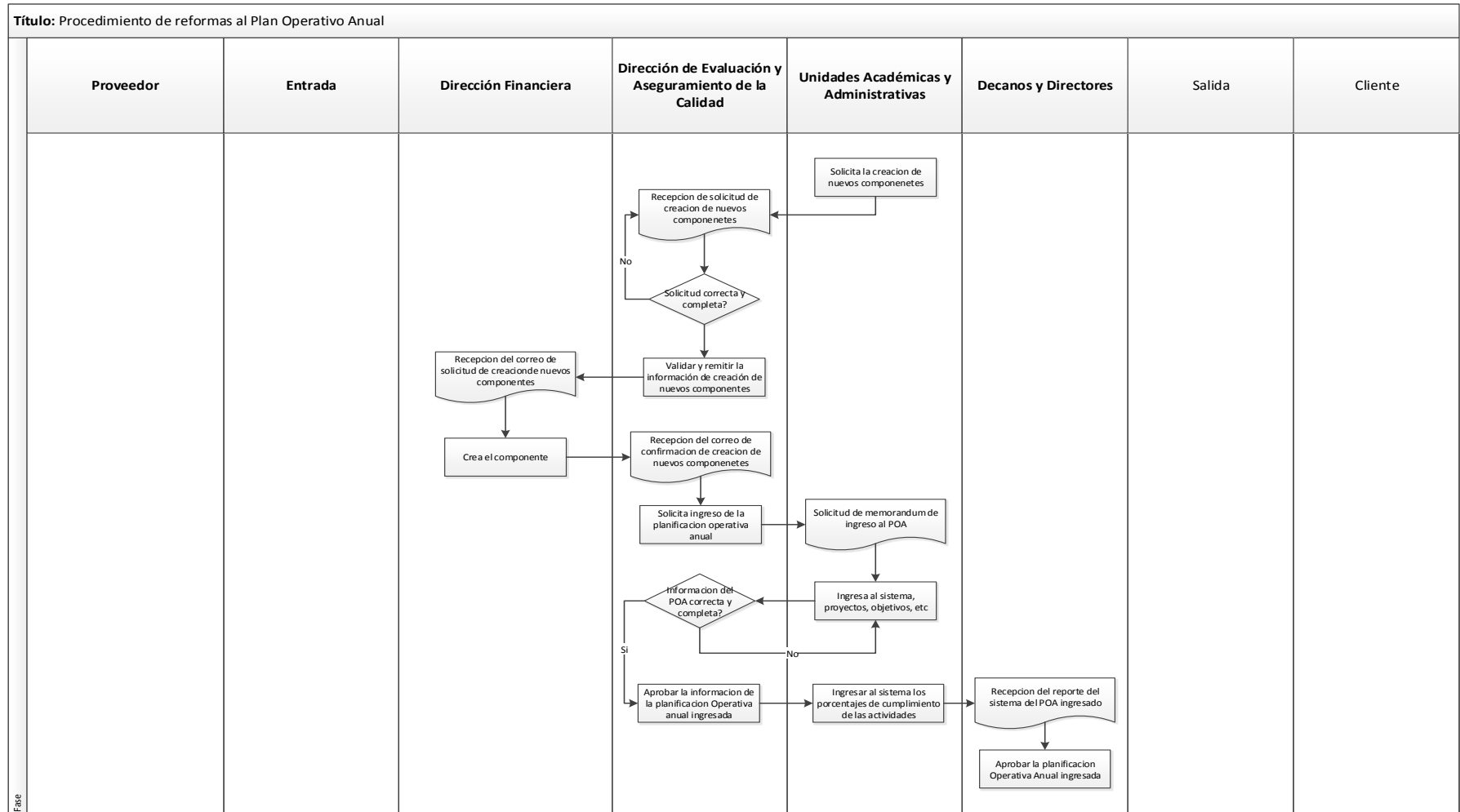
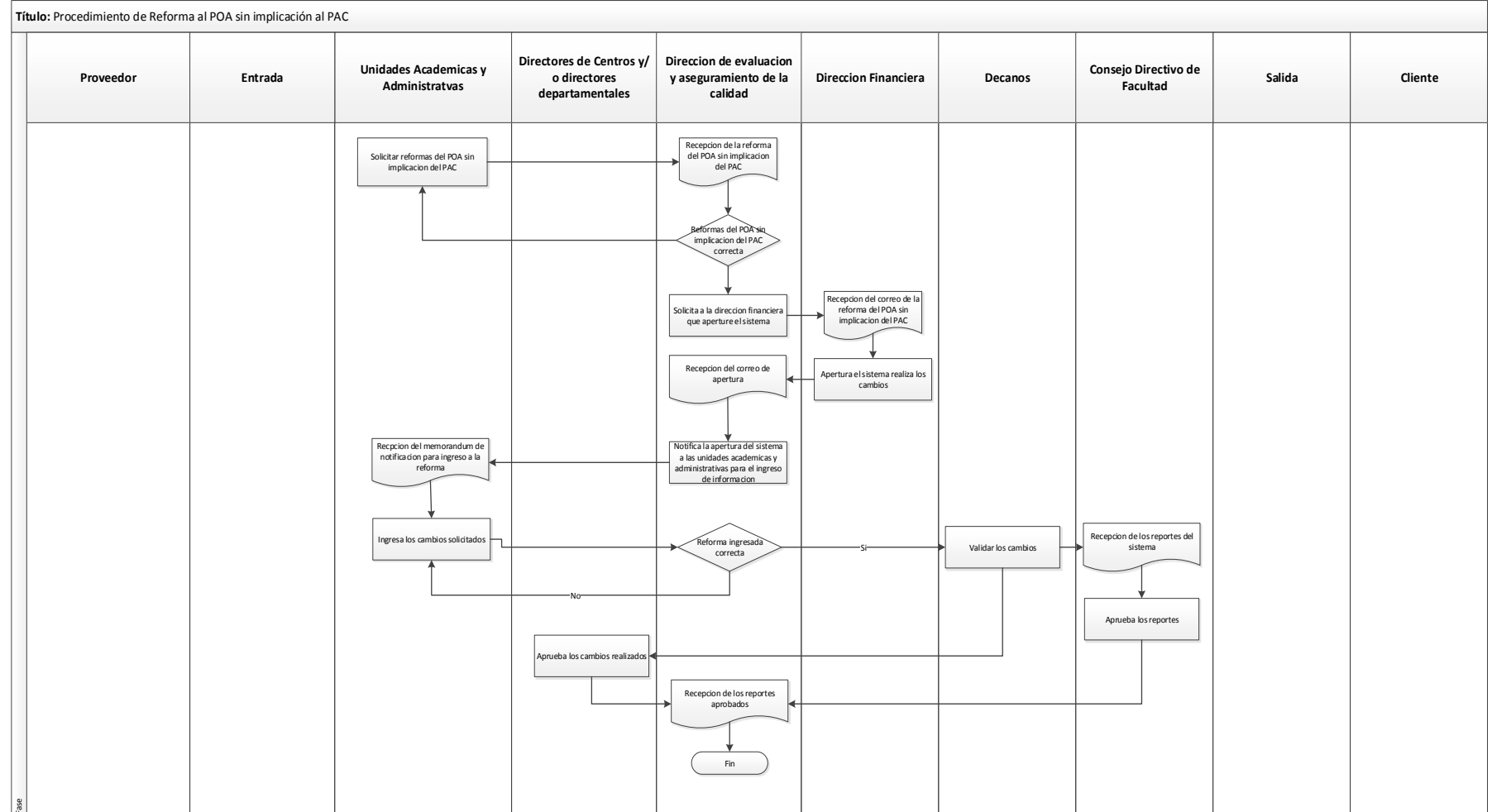


Figura 53: Procedimiento reformas al Plan Operativo Anual

logo	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL POA Y LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)



**Figura 54: Procedimiento reformas al POA sin implicación al PAC**

Elaborador por: Barona, Lorena (2018)

logo	<b>DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>Versión:</b> 00
		<b>Fecha de Elaboración:</b>
		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

**Tabla 55: Matriz de comunicación**

<b>MATRIZ DE COMUNICACIÓN</b>					
<b>QUÉ</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CÓMO</b>	<b>CUÁNDO</b>	<b>DÓNDE</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Entrega y difusión de Procedimiento para la elaboración del POA	Unidades Administrativas y Académicas	Exposición	jun-19	Auditorio Facultad de Contabilidad y Auditoría	Lista de asistencia Fotografías de la exposición
Entrega y difusión de Procedimiento para el seguimiento del Plan operativo anual y la ejecución presupuestaria	Unidades Administrativas y Académicas	Exposición	jun-19	Auditorio Facultad de Contabilidad y Auditoría	Lista de asistencia Fotografías de la exposición
Presentación de informes de seguimiento	Unidades Administrativas y Académicas	Reunión	Semestralmente	Auditorio Facultad de Contabilidad y Auditoría	Registro de entrega de informes

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

# ANEXOS

## ANEXO 1

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MAS

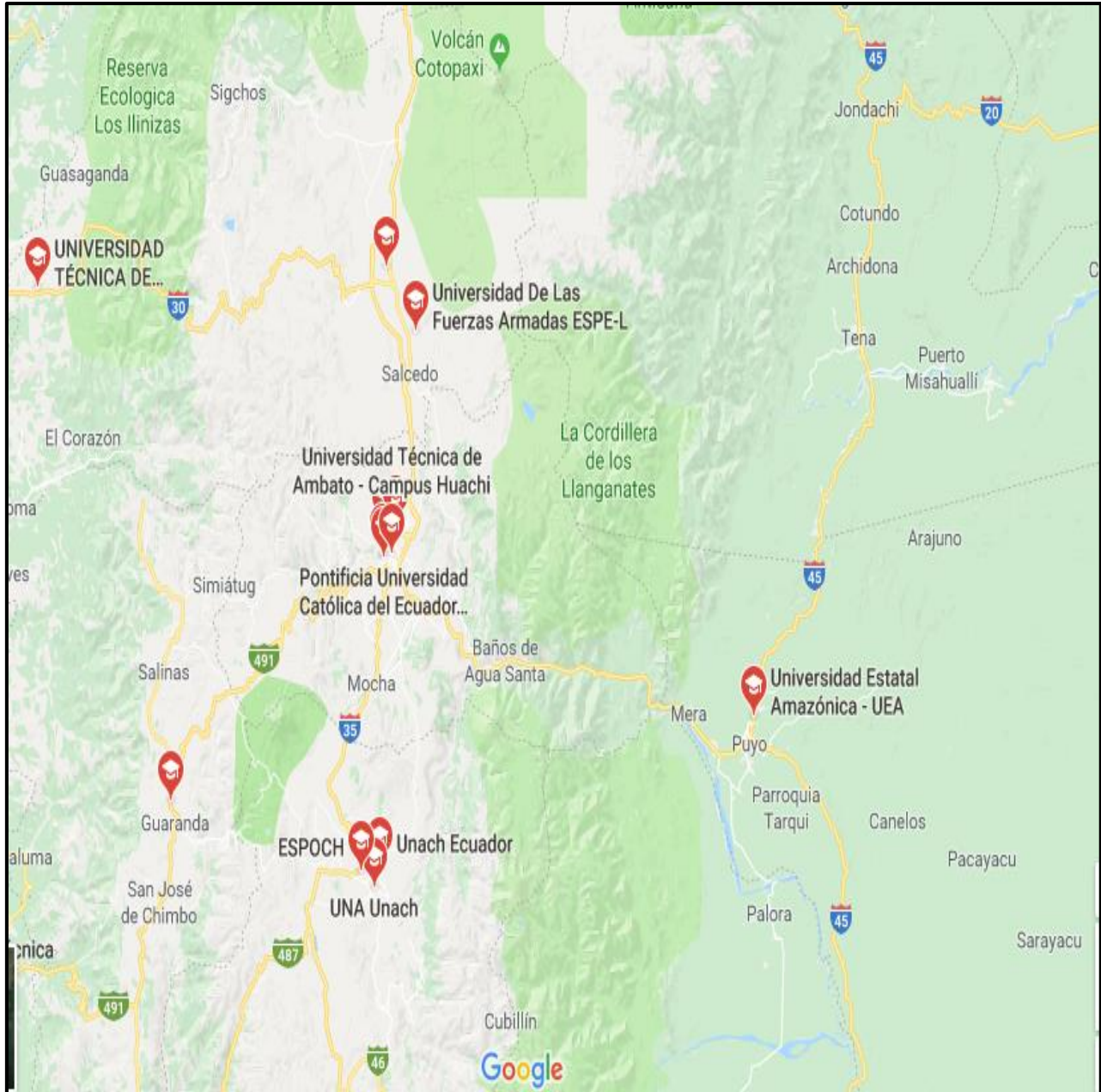
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>Las instituciones no ejecutan el 100% del presupuesto asignado por lo que deben planificar de manera ordenada, puntual y de acuerdo las necesidades institucionales las adquisiciones de bienes y servicios que esperan lograr en determinado período fiscal, debido a que muchas de las instituciones públicas realizan numerosas reformas al presupuesto.</p> <p>De igual manera en el caso de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas no realizan una utilización eficiente y eficaz de los recursos identificando las necesidades reales.</p> <p>La planificación de varias instituciones no es realizada de manera adecuada basándose en el Plan Nacional del Buen Vivir y en los objetivos institucionales que se esperan alcanzar.</p>	<p>Deficiente control a la planificación institucional</p>	<p>La entidad tendrá un mejor control de la ejecución del presupuesto en base a la planificación operativa anual establecida lo cual conllevará a tener indicadores oportunos así como podremos disponer de información real y confiable teniendo optimización de tiempo al momento de efectuar la evaluación de ejecución presupuestaria.</p>	<p>Mejorar el método de planificación.</p> <p>Controlar la ejecución presupuestaria en base a la planificación institucional.</p>

Fuente: Investigación de Campo 2017

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

## ANEXO 2

### MAPA - ZONA 3 DEL ECUADOR



Fuente: Google Maps (2018)

## ANEXO 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
MAESTRIA EN FINANZAS PÚBLICAS  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA 1



**“El Plan Operativo Anual y la Ejecución Presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la Zona 3”**

**DIRIGIDO A:** Personal del área de Planificación de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la Zona 3

**OBJETIVO:**

Analizar la elaboración y el cumplimiento del Plan operativo anual para la identificación de puntos críticos de control.

**INSTRUCCIONES:**

- Responder las preguntas con la mayor honestidad
  - Lea detenidamente la pregunta y marque con una X la respuesta que elija según su criterio.
- 
- 

1. ¿Al iniciar las actividades en el lugar de trabajo actual, le indicaron formalmente que dentro de sus funciones asignadas estarían la coordinación para la elaboración de los POAs de los Departamentos Institucionales?

SI

NO

2. ¿Existe procedimientos establecidos para la elaboración del POA dentro de su institución?

SI

NO

3. ¿Ha recibido capacitación para la coordinación/elaboración del POA?

SI   
NO

4. ¿Realizan seguimiento periódico al cumplimiento del POA?

SI   
NO

5. ¿Cada qué tiempo realiza una evaluación del nivel cumplimiento del POA?

Trimestral   
Cuatrimestral   
Semestral   
Al final del período fiscal

6. ¿Usted ha solicitado en algún momento que se otorgue mayor atención a un determinado proyecto que posiblemente no se encuentra desarrollándose de manera eficaz dentro del POA?

SI   
NO

7. ¿Qué nivel de cumplimiento existió en el POA 2017?

Entre 10% - 40%   
Entre 41% - 70%   
Entre 71% - 100%

8. ¿Qué nivel de colaboración considera usted que tiene con el seguimiento al cumplimiento del POA?

ALTO   
MEDIO   
BAJO



9. ¿Posee un plan de seguimiento al cumplimiento del POA que mejore el control de la planificación institucional?

SI

NO

10. ¿El seguimiento al POA y PAC se lo realizada de manera conjunta y relacionada?

SI

NO

11. ¿Existe en su institución planes de contingencia para los diferentes Departamentos?

SI

NO

12. ¿Tiene usted conocimiento cómo es la relación entre le POA, PAC y Ejecución presupuestaria?

SI

NO

13. ¿Si en la Institución realizan una reforma al Presupuesto también la realizan al POA y PAC?

SI

NO

14. ¿Las reformas al Presupuesto están relacionadas con modificaciones en la Planificación?

SI

NO

15. Los gastos presupuestarios no planificados para su aprobación/ejecución lo realiza en conjunto con:

- La Planificación existente
- En un nuevo POA
- Sin planificación

16. ¿Si realiza una reforma al POA y se elimina indicadores, se considera que los mismos no tenga afectación presupuestaria?

- SI
- NO

17. ¿Poseen algún medio de control que verifique o valide la ejecución presupuestaria con el seguimiento la POA?

- SI
- NO

Observaciones:

.....

.....

.....

---

Firma del encuestado

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## ANEXO 4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRIA EN FINANZAS PÚBLICAS**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA 2**



**“El Plan Operativo Anual y la Ejecución Presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la Zona 3”**

**DIRIGIDO A:** Personal del área de Presupuesto de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la Zona 3

**OBJETIVO:**

- Evaluar la ejecución presupuestaria para la determinación del cumplimiento del presupuesto.

**INSTRUCCIONES:**

- Responder las preguntas con la mayor honestidad
- Lea detenidamente la pregunta y marque con una X la respuesta que elija según su criterio.

---

1. ¿La ejecución presupuestaria está relacionada con el PAC en su institución?

SI

NO

2. ¿La ejecución presupuestaria está relacionada con las actividades/indicadores del POA?

SI

NO

3. ¿Al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la respectiva reforma al POA?

SI

NO

A VECES

4. ¿Al realizar una reforma presupuestaria también se realiza la correspondiente reforma al PAC?

SI

NO

A VECES

5. ¿En su Institución existe alguna herramienta que les permita conocer la relación de gasto entre Actividades/Indicadores y el presupuesto?

SI

NO

6. ¿La proforma presupuestaria se encuentra estrechamente relacionada al POA / PEDI?

SI

NO

7. ¿La ejecución presupuestaria permite conocer el avance o seguimiento del POA?

SI

NO

8. ¿En la clausura / liquidación del presupuesto se genera información de seguimiento al PEDI/POA?

SI

NO

9. ¿Por medio de la ejecución presupuestaria o herramientas informáticas usted puede generar información de la ejecución del POA?

SI

NO

10. ¿Qué nivel de ejecución presupuestaria existió en el ejercicio fiscal 2017?

Entre 70% - 80%

Entre 81% - 90%

Entre 91% - 100%

11. ¿En qué etapa del ciclo presupuestario usted conoce que se relaciona el POA / PAC / Presupuesto en su Institución?

-Programación

-Formulación

-Aprobación

-Ejecución

-Seguimiento y Evaluación

-Clausura y Liquidación

Observaciones

.....  
.....  
.....

---

Firma del encuestado

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## ANEXO 5



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRIA EN FINANZAS PÚBLICAS**  
**FICHA DE CAMPO 1**



*Lugar: Sitio web de las Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas de la zona3*

*Fecha: .....*

*Investigador: Lorena Barona*

*Objeto de evaluación: Cédulas presupuestarias de gastos del año 2017*

*Análisis:*

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Barona, Lorena (2018)

## **ANEXO 6**

### **SIGLAS**

<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>SINFIP</b>	Sistema Nacional de Finanzas Públicas
<b>COPFP</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
<b>LOSEP</b>	Ley Orgánica de Servicio Público
<b>PNBV</b>	Plan Nacional del Buen Vivir
<b>ESPOCH</b>	Escuela Politécnica de Chimborazo
<b>UNACH</b>	Universidad Nacional de Chimborazo
<b>UTA</b>	Universidad Técnica de Ambato

## Bibliografía

- Banco de la República - Colombia. (2015). Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/ingresos>
- Baptista, M., Collado, C., & Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Bernal, C. (2010). *Métodología de la investigación*. Colombia: Prentice Hall Pearson.
- Calvo Julia. (2016). *Enciclopedia Jurídica Online*. Obtenido de Finanzas Públicas en México: <http://mexico.leyderecho.org/finanzas-publicas/>
- Carrasco. (2009). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas pra diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. (2010). Quito: Registro Oficial.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito.
- Contraloría General de la República de San José. (Febrero de 2012). Obtenido de <https://www.csv.go.cr/documents/10179/20401/Normas+t%C3%A9cnicas+del+presupuesto+p%C3%ABlico+N-1-2012-DC-DFOE.pdf/bd6e7e72-3b26-459f-b1dc-f36ee02f0997>
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=ZPVtPpdFdGMC&pg=PA330&dq=concepto+chi+cuadrado&hl=es&sa=X&ei=t7TkUP3AHYjU9QST0IGIBQ&ved=0CEsQ6AEwBQ#v=onepage&q=concepto%20chi%20cuadrado&f=false> Editora El Sol, S.A. de C.V
- Flores, R., Flores, I., & Vásquez, M. (2013). *Importancia del Proceso de Planificación y el Presupuesto Administrativo en las Instituciones Gubernamentales*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n2/e2.html>
- Gerber, M. (2012). *Qué son las encuestas*. Obtenido de [http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38&Itemid=53](http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53)
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.



- González María. (Agosto de 2002). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
- Grajales, T. (27 de Marzo de 2000). *Tipo de investigación*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Guia Metodológica de Planificación Institucional*. (2011).
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Gráficas Corona.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2014). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Gráficas Corona.
- Ibarra Alberto. (2009). *INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS PÚBLICAS*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/665/CONCEPTO%20DE%20GASTO%20PUBLICO.htm>
- Leiva, F. (2001). *Nociones de metodología de investigación científica*. Quito: Ministerio de Educación y Cultura.
- Martínez Luisa. (2009). *CEPAL La planificación en America Latina Institucionalidad y Perspectiva*. Obtenido de La Planificación Concepto, Evolución y Funciones: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesion\\_planificacion.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesion_planificacion.pdf)
- Martner Gonzalo. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. (s. siglo xxi editores, Ed.) Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=UiedefaK9\\_4C&pg=PA7&dq=QUE+ES+PLANIFICACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiujYXMjabXAhWfbiYKHZPzDCg4ChDoAQg5MAQ#v=onepage&q=QUE%20ES%20PLANIFICACION&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=UiedefaK9_4C&pg=PA7&dq=QUE+ES+PLANIFICACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiujYXMjabXAhWfbiYKHZPzDCg4ChDoAQg5MAQ#v=onepage&q=QUE%20ES%20PLANIFICACION&f=false)
- Meza, R., Morales, C., & León, J. (2003). *Planificación Operativa*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>

- Ministerio de Finanzas. (2015). Ecuador.
- Naranjo, G., & Luis, H. (2006).
- Navas Paulina. (2014). *La Planificación Institucional en la ejecución presupuestaria del Departamento Provincial del Seguro Social Campesino*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7628/1/TMGE004-2014.pdf>
- Normas Técnicas de Presupuesto. (23 de Octubre de 2017). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Normativa-Presupuestaria-Codificada-23-de-octubre-de-2017.pdf>
- Normativa de Presupuestos* . (2017). Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Normativa-Presupuestaria-Codificada-23-de-octubre-de-2017.pdf>
- Núñez María Amparo. (2016). *La Gestión de adquisición de bienes y servicios y su efecto en la ejecución presupuestaria en la Subsecretaría Zonal de Planificación 3 Centro*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22949/1/T3629M.pdf>
- Pérez, F., Gómez, M., López, R., & Jaspe, Y. (Febrero de 2013). *Universidad Fermín Toro*. Obtenido de <http://presupuestopublicosaia.blogspot.com/2013/02/presupuesto-publico.html>
- Plaza Alejandro. (2012). *Trabajo Final de Graduación de la Carrera de Técnico Administrativo Contable Impositivo*. Obtenido de [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e\\_plapre708.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e_plapre708.pdf)
- Riba Ignacio Pérez. (Septiembre de 2009). *Presupuesto Público: Principal herramienta de Control, Gestión y Planificación de Gobierno*. Obtenido de <file:///G:/TESIS%20POSGRADO/MARCO%20TEORICO/FUNCIONES%20DEL%20PRESUPUESTO.pdf>
- Roberto, H., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: McGrawHill Interamericana.
- Rodriguez, E. (2005). *La Metodología de la investigación*. México: Editorial Villahermosa.

Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Sánchez, S. G. (2003). *Portal de la Junta de Andalucía*. Obtenido de Aula Virtual de Formación del Profesorado:  
<https://educacionadistancia.juntadeandalucia.es/profesorado/autoformacion/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de Planificación Institucional*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

SENPLADES. (Martes 30 de Agosto de 2011). *Guía Metodológica de Planificación Institucional, Registro Oficial N.- 184*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Taco Carlos Rolando Anasi. (2013). *Propuesta para mejorar la Gestión Financiera del Gobierno Parroquial de Papallacta*. Obtenido de <file:///G:/TESIS%20POSGRADO/BASE%20DE%20TESIS/T-UCE-0005-387%20mejorar%20la%20gestion%20financieraa.pdf>

Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA S.A.