

## Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados

Fecha de recepción: 13 de octubre de 2017 • Fecha de aceptación: 10 de noviembre de 2017 • Fecha de publicación: 8 de enero de 2018

**Lic. Tatiana Elizabeth Calán Peñafiel**  
Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador  
*tatiana.calan@gmail.com*

**Mg. Gaudelia Adriana Moreira García**  
Asamblea Nacional de la República del Ecuador  
*anabelr@uclv.edu.cu*

### **Resumen:**

El presente trabajo de investigación pretende mostrar las ventajas de la utilización de la presupuestación por resultados en el manejo de los recursos fiscales por ello se analizó el caso del Ecuador mismo que durante los últimos años el Ecuador ha mostrado gran interés por implementar técnicas, instrumentos y metodologías que han sido de gran ayuda en países vecinos como Chile y Perú para afrontar las difíciles situaciones fiscales y acelerar su desarrollo, mejorando los servicios públicos y usando de manera eficaz y eficiente los recursos disponibles. Uno de los instrumentos es el presupuesto basado en resultados considerado como uno de los pilares más importante dentro de la nueva gestión pública; este pretende vincular la Planificación Nacional en todos sus niveles con el Presupuesto General del Estado. Actualmente el manejo presupuestario evidencia que la calidad del gasto público es ineficiente y en la mayoría de las entidades del sector público no se clarifica el destino de los recursos que el Estado invierte para la consecución de los objetivos orientados a mejorar la calidad de vida de la población; razón por la cual se analizó las acciones que el Ministerio de Economía y Finanzas como ente rector de las Finanzas Públicas ha ejecutado para implementar el modelo de presupuesto basado en resultados. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque

cuantitativo al tratar de comprender la realidad circundante en su carácter específico, y se basó en la recolección de datos sin contar con una medición numérica para realizar dicha investigación; finalmente se concluyó que el Presupuesto por Resultados PpR constituye un reto importante para mejorar la calidad del gasto público y que se requiere del compromiso integral de todos los actores de la gestión financiera en el sentido de optimizar los recursos que son escasos, priorizar las necesidades que son innumerables y mejorar la calidad del gasto.

Palabras claves: presupuesto, planificación, gestión pública, gasto público.

### **Abstract:**

During the last years, Ecuador has shown great interest in implementing techniques, instruments and methodologies that have been of great help in neighboring countries such as Chile and Peru to confront difficult fiscal situations and accelerate their development, improving public services and using them effectively and efficient available resources. One of the instruments is the budget based on results considered one of the most important pillars within the new public management; This aims to link National Planning at all levels with the General State Budget. Currently, budgetary management shows that the quality of public expenditure is inefficient and in most public sector entities the destination of the resources the State invests to achieve the objectives aimed at improving the quality of life of the public sector is not clarified. population; reason why the actions that the Ministry of Economy and Finance as the governing body of Public Finance has executed to implement the results-based budgeting model were analyzed. For the development of this research, a qualitative approach was used in trying to understand the surrounding reality in its specific character, and it was based on data collection without having a numerical measurement to carry out such research; Finally, it was concluded that the PbR Budget for Results constitutes an important challenge to improve the quality of public spending and that it requires the integral commitment of all financial management actors in order to optimize scarce resources, prioritize the needs that they are innumerable and improve the quality of the expense.

Keywords: budget, planning, public management, public spending.

## Introducción

En el artículo 293 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) se establece lo siguiente: “La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo”. En este sentido, el Ecuador cuenta con entidades como la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Economía y Finanzas que se encargan de velar este principio constitucional; sin embargo, hasta la presente fecha no se evidencia una vinculación eficiente de la Planificación en todos sus niveles con el Presupuesto General del Estado, lo que ha dado como resultado que no se pueda evaluar si los recursos asignados a las entidades públicas han cumplido o no con la política pública establecida por el Gobierno de turno.

El Presupuesto General del Estado es considerado como un instrumento de Política Fiscal, porque permite determinar la gestión de ingresos y egresos de las entidades que conforman las diferentes funciones del Estado; a través de este, el gobierno de turno puede influir en los agregados macroeconómicos y la adecuada ejecución del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, toda vez que las entidades y organismos del sector público de conformidad a los presupuestos institucionales asignados deben gestionar de forma programada los ingresos, gastos y financiamiento.

La Constitución de la República del Ecuador del 2008 en el artículo 295 dispone lo siguiente: “La Función Ejecutiva presentará a la Asamblea Nacional la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual durante los primeros noventa días de su gestión y, en los años siguientes, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En los últimos años el Ecuador muestra gran interés por implementar estrategias, técnicas, instrumentos y metodologías que le permitan afrontar las difíciles situaciones fiscales para poder acelerar su desarrollo, mejorando los servicios públicos y usando de manera eficaz y eficiente los recursos disponibles. Si bien es cierto se dispone de normativa para la elaboración y ejecución de los presupuestos institucionales, también es cierto que en la actualidad este el proceso de asignación presupuestaria es automático y no representa el instrumento eficaz que permitiría el normal desenvolvimiento de las actividades propuestas por las entidades que conforman el sector público no financiero. La asignación de recursos se lo realiza en base a información histórica y a la ejecución presupuestaria institucional y no por resultados.

La gestión presupuestaria actual no ha logrado evidenciar una calidad eficiente del gasto público, por cuanto en la mayoría de las entidades del sector público no se clarifica el destino de los recursos que el Estado invierte para la consecución de los objetivos orientados a mejorar la calidad de vida de la población.

En este sentido, el objetivo final de la investigación es analizar la implementación del presupuesto por resultados proceso que está a cargo de las entidades rectoras del Sistema Nacional de Planificación, del Sistema Nacional las Finanzas Públicas y de las Unidades de Administración Financieras de las entidades que conforman el PGE dentro del marco de la gestión por resultados,



misma que busca la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos y acciones que el Estado brinda en beneficio de la población.

## Metodología

El presente análisis sobre la Implementación del Presupuesto por Resultados en la Administración Pública de Ecuador, tiene un enfoque cualitativo ya que trata de comprender la realidad circundante en su carácter específico, porque se base en la recolección de datos sin contar con una medición numérica para responder las preguntas de investigación y puede o no probar la hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández Sampieri, 2010) con base al planteamiento previo del problema u objeto del estudio de caso, que para el efecto.

Para (Hernández Sampieri, 2010) el enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información; este enfoque explora fenómenos a profundidad, se conduce en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística.

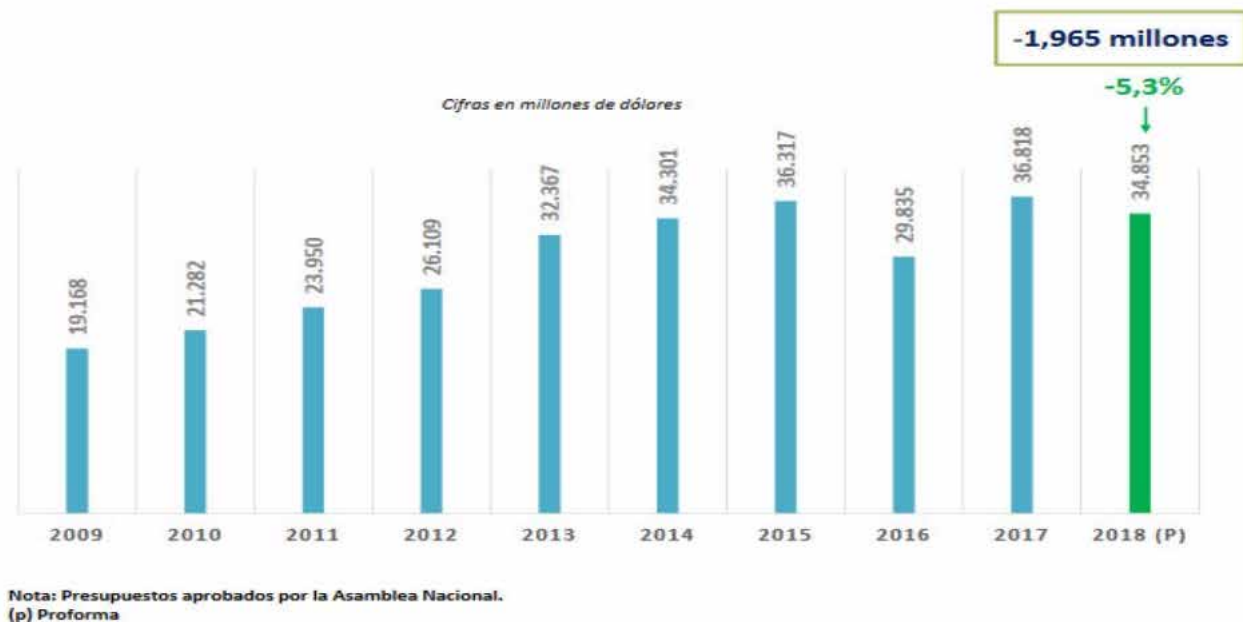
El análisis a realizarse corresponde a un estudio descriptivo-explicativo porque en primera instancia se describe el modelo de Presupuesto por Resultados y posteriormente se expresa la relación de éste con la eficacia y eficiencia de la gestión presupuestaria por resultados en las entidades del gobierno central tomando expresada en calidad y pertinencia del gasto, en relación a planes institucionales y necesidades sociales.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el manual sobre la elaboración de presupuestos basados en resultados de los Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados CLEAR, para para identificar brechas entre lo real y lo ideal, así como las soluciones que estas necesitan; así también, se realizó entrevistas a técnicos del manejo presupuestario tanto del Ministerio de Economía y Finanzas, como de varias entidades que conforman el Presupuesto General del Estado, a fin de realizar un diagnóstico del manejo presupuestario actual y se revisó la experiencia de implementar presupuestos por resultados en varios países de América Latina entre las que se destacan las experiencias de Chile y Perú.

## Resultados y Discusión

El Presupuesto General del Estado PGE en el Ecuador durante los últimos diez años presenta un incremento como se muestra en la tabla 1; sin embargo, no existen sistemas que permitan evaluar la eficacia y eficiencia en el gasto público que permitan tomar decisiones acertadas, razón por la cual el ente rector de las finanzas públicas realiza esfuerzos para mejorar la gestión financiera para lo cual en las Normas Técnicas de Presupuesto emitidas por la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas actualizada al 5 de abril de 2018 ya incorpora conceptos y acciones relacionados con la gestión presupuestaria por resultados, mismas que están acorde al manual sobre la elaboración de presupuestos basados en resultados de los Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados CLEAR.

Tabla 1. Evolución del Presupuesto General del Estado 2009-2018



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas <https://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/11/Presentacio%CC%81n- Proforma-2018-A-MEDIOS.pdf>

El ente rector de las finanzas públicas MEF, tomó la iniciativa para cumplir con lo que establece el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas COPLAFIP en relación a la vinculación de la planificación y el presupuesto para ello el 19 de marzo de 2015 se acordó con las autoridades de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES y Secretaría Nacional de la Administración Pública para el cumplimiento de la construcción de la Metodología Única; posteriormente, con la asistencia técnica del Instituto de Estudios Fiscales IEF, el Programa para la cohesión social en América Latina EUROSOCIAL y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID se elaboró un diagnóstico de la situación en Ecuador, el resultado de dicho diagnóstico fue la necesidad de trabajar en uno de los elementos identificados en Presupuesto para Resultados PpR que es la estructuración del presupuesto por programas.

Para iniciar la estructuración del presupuesto por programas, SENPLADES y MEF elaboraron la “Guía procedimental para la formulación y/o actualización de programas presupuestales vinculados a los OEIs” misma que se aplicó para la proforma 2015.

En el diagnóstico también se identificó la necesidad de contar con un documento metodológico que permita identificar competencias, conceptos, herramientas informáticas y el procedimiento a seguir para lograr un proceso completo de vinculación de la planificación con el presupuesto, que a su vez permita la construcción un sistema de seguimiento y evaluación, como otro de los elementos del PpR.

Adicionalmente, durante los años 2015 y 2016 con la creación de la Secretaría de la Administración Públicas se incluyó el concepto de “gestión” como otro elemento para la

metodología para “Vinculación Planificación-Presupuesto-Gestión” y actualmente el Plan Nacional de Desarrollo actualizado 2017 -2021 “Toda una vida” es la herramienta más importante para la implementación de la “Vinculación Planificación-Presupuesto-Gestión”.

El presupuesto por resultados según (Kaufmann, 2015) es “un conjunto de procesos e instrumentos que permiten utilizar sistemáticamente información sobre el desempeño (resultados) de las políticas, programas y proyectos en el ciclo presupuestario con el objeto de maximizar su impacto en el desarrollo económico y social. Para implementar el PpR, la metodología plantea que es necesario poner en marcha cinco componentes: el presupuesto de gastos estructurados por programas; la proyección de los ingresos y gastos al mediano plazo; los sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público; los incentivos para mejorar la efectividad de la gestión; y la difusión de la información sobre el presupuesto y el gasto.”

Para (Guzmán, 2011; Moreno, 2011) la presupuestación por resultados está basado en el desempeño y requiere de acciones y esfuerzos que pueden agruparse en cuatro componentes que se complementan:

- La información de desempeño, cuya disponibilidad regular requiere de la instalación de un sistema de monitoreo y evaluación (MyE), constituye la construcción de instrumentos, metodologías, procedimientos y aplicaciones con el objeto de recolectar, regularmente, información de desempeño de las acciones públicas.
- El proceso presupuestario que integra la información de desempeño para tomar decisiones; en este sentido, es necesario estructurar un proceso de presupuestación que sea capaz de integrar la información de desempeño del pasado y los esperados sobre las decisiones involucradas en las etapas del ciclo presupuestario.
- Los incentivos son acciones que sirven para motivar a los ministerios y organismos a lograr mejorar el desempeño: constituyen un componente de un PpR por cuanto se busca la movilización los recursos públicos asignados a las instituciones para alcanzar mayor eficacia, eficiencia, economía y calidad en las acciones de las organizaciones públicas.
- Desarrollo de capacidades institucionales: disponer de capacidades institucionales básicas e incrementar estas capacidades según las nuevas exigencias; es decir, el desarrollo de competencias, quizás inexistentes o insuficientes actualmente en muchas organizaciones.

En este sentido, es preciso analizar el ciclo presupuestario que actualmente se aplica en el Ecuador de conformidad al artículo 96 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas con sus etapas que son: Programación, Formulación, Aprobación, Seguimiento y Evaluación; y, Clausura y Liquidación Presupuestaria.

## 1. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA:

Consiste en definir “programas, proyectos y actividades a incorporar en el presupuesto, en la identificación las metas, los recursos necesarios, los impactos o resultados esperados de su entrega a la sociedad; y los plazos para su ejecución”; el principal insumo es el Plan Nacional de Desarrollo”, se debe sustentar en la planificación plurianual considerando un horizonte de cuatro años, esta etapa de ciclo presupuestario se debe permitir vincular los objetivos y metas de los planes plurianuales con las metas y resultados de los programas incorporados en el presupuesto. Es en programación presupuestaria donde se evidencia la relación entre insumo – producto – resultado y se articula en una estructura programática adecuada, misma que debe ser elaborada por las instituciones públicas considerando las categorías programáticas establecidas. Es necesario precisar que si bien la normativa presupuestaria establece conceptualmente la incorporación categorías como programa – proyecto – actividad enfocados en un sistema de presupuestación por resultados, de la investigación realizada se desprende que no es eficiente porque actualmente no están enmarcados en lo que llamamos presupuesto por resultados. La única vinculación que se evidencia en el presupuesto es a nivel de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y de la Planificación Institucional.

## 2. FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA:

En esta etapa del ciclo presupuestario las instituciones deben elaborar las proformas anuales en la que se expresan los resultados de la programación presupuestaria, aquí se utilizan catálogos y clasificadores presupuestarios, que facilitarán su exposición y permitirán un fácil manejo, comprensión de la información, así también permitirán la agregación y consolidación; dichas proformas se elaboran a nivel de institución, es responsabilidad de las entidades operativas desconcentradas EODs bajo la supervisión de Unidades de Administración Financiera UDAF's, las proformas se elaboran a nivel de ítem de ingresos y egresos, para lo cual se utilizará la herramienta informática eSIGEF a través del módulo de Programación y Formulación que el Ministerio de Economía y Finanzas, aquí se recoge los requerimientos institucionales en función de su planificación estratégica misma que aporta para el cumplimiento de la planificación nacional plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo.

El nuevo modelo de gestión presupuestaria por resultados incorporará conceptos nuevos como programas, productos, metas, indicadores mismos que aterrizan en el presupuesto anual y es el modelo que se pretende introducir en el Ecuador





### 3. APROBACIÓN PRESUPUESTARIA:

Está bajo la responsabilidad de la Asamblea Nacional quién revisará y validará que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo; esta podrá realizar observaciones y proponer alternativas a la distribución de los recursos de ingresos y gastos sin alterar el monto total de dicha proforma. Aprobada la proforma presupuestaria por la Asamblea Nacional, esta se convierte en el Presupuesto Inicial que entrará en vigencia el 01 de enero del siguiente año sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial; en esta etapa del ciclo presupuestario se puede precisar que la revisión que realiza la Asamblea Nacional a la información remitida por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la Secretaría Nacional de Planificación y Finanzas Públicas es en forma general porque no se refleja a detalle los productos, metas y objetivos por institución de acuerdo a las asignaciones realizadas.

### 4. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA:

Una vez la Asamblea Nacional aprueba el Presupuesto General del Estado, las instituciones deben elaborar la programación financiera anual de la ejecución la que se denomina Programación Indicativa Anual, PIA, cuyo objetivo será guiar la ejecución financiera institucional, en lo que corresponde a la programación de las asignaciones referentes a gastos de inversión, se contará con información que proporcione la SENPLADES responsable del tratamiento de las inversiones respecto de la ejecución de los proyectos nuevos y de arrastre; en esta etapa las entidades que conforman el PGE a fin de cumplir con los objetivos instituciones en el transcurso del ejercicio fiscal pueden realizar modificaciones a sus presupuestos sobre los saldos disponibles no comprometidos; estas modificaciones en muchos casos no responden a una planificación eficiente lo que ocasiona que los recursos asignados se estanquen y no cumplan la función para la cual se los asignó.

El nuevo modelo de gestión presupuestario basado en resultados en el Ecuador pretende que las modificaciones al presupuesto deben ir a la par de las modificaciones a la planificación mismas que deben ser coordinadas con los entes rectores de las finanzas públicas y de la planificación; es decir, las entidades que conforman el PGE pueden reprogramar la meta del programa cuando se altere el presupuesto, cambie la planificación institucional o se identifiquen errores; así también, puede reprogramar productos cuando por ajustes en el presupuesto o en la planificación se incorporen nuevos productos, pueden actualizar indicadores cuando se incorporan nuevos productos indicadores o si existen errores en los indicadores iniciales.

### 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA:

Comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas. Dicha evaluación se realiza simultáneamente a la ejecución presupuestaria cuyos resultados se exponen trimestralmente y ex-post al finalizar el ejercicio fiscal. De conformidad a las Normas Técnicas de Presupuesto la evaluación que realiza el ente rector de



las finanzas públicas es a la ejecución presupuestaria y ex post al finalizar el ejercicio fiscal. Se evalúa a nivel global y a nivel institucional; esta etapa del ciclo presupuestario es muy importante y de conformidad a la investigación realizada se determinó que no se le presta mucha atención; el seguimiento y evaluación que se realiza es a la ejecución presupuestaria y no al destino de los recursos que se les asignó a las entidades públicas para satisfacer las necesidades de la sociedad, el ente rector del Sistema Nacional de la Finanzas Públicas no dispone de investigación sobre indicadores de desempeño ni de impacto.

## **6. CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO:**

Clausurado el presupuesto el 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal se procede al cierre contable y liquidación presupuestaria, proceso que se realiza hasta el 31 de marzo del año siguiente, de conformidad con las normas técnicas dictadas por el ente rector de las finanzas públicas. La clausura del presupuesto establece que todas las operaciones que impliquen afectación presupuestaria de cualquier naturaleza se realizarán hasta el 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal por lo que posterior a esta fecha no se podrá contraer compromisos ni obligaciones que afecten el presupuesto clausurado; y la liquidación presupuestaria corresponde a la elaboración y exposición al nivel consolidado de la ejecución presupuestaria registrada a la clausura del ejercicio fiscal anual.

El implementar el modelo de presupuestación por resultados en el Ecuador, constituye un proceso que implica el apoyo de todas las instituciones que están involucradas en el proceso y requerirá de algunos años para que de los resultados esperados, mejorando la calidad del gasto para optimizar los recursos escasos; cabe señalar que la normativa legal en materia presupuestaria y de planificación establece su vinculación; sin embargo, hasta la presente fecha este proceso no se ha desarrollado eficientemente, razón por la cual se están proponiendo procesos que permita medir la eficiencia y eficacia del gasto público en beneficio de la sociedad. Para el desarrollo de este esquema, el ente rector de las finanzas públicas consideró tres aspectos fundamentales:

## **4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, OPERATIVA Y REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA:**

Se refiere a la vinculación de la planificación nacional en el marco de la nueva estructura del Plan Nacional de Desarrollo PND 2018-2021 – Plan Toda una Vida; a la construcción de la cadena de valor que permita visualizar la relación causa efecto entre los objetivos y medios que aporten al cumplimiento de los objetivos del PND; finalmente en esta etapa analizar y redefinir los productos finales de las entidades públicas.

## **5. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:**

Es indispensable analizar e identificar claramente los indicadores que intervienen en la cadena de valor (impactos – efectos – productos – procesos – insumos), para que a partir de esta nueva estructura programática se pueda realizar una revisión eficiente de objetivos, resultados y productos finales.



## 6. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL GASTO - SISTEMA DE COSTEO:

Consiste en implementar metodologías y técnicas de costeo que puedan ser aplicadas a los diferentes programas y sus productos de acuerdo a sus características específicas.

Cabe señalar que el Ministerio de Economía y Finanzas no dispone de información consolidada y validada que permita realizar el seguimiento y evaluación de las asignaciones presupuestarias; es decir, la información relacionada a la planificación está a cargo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la información relacionada a los presupuestos institucionales al Ministerio de Economía y Finanzas; y la información de la gestión institucional productos, insumos, resultados se encuentran en las entidades que conforman la Administración del Estado.

En la investigación realizada a los responsables del manejo presupuestario en la Subsecretaría de Presupuesto manifestaron que el ente rector de las Finanzas Públicas está trabajando en el diseño de una nueva herramienta informática en la que se considera la vinculación de la planificación en todos sus niveles; es decir, planificación nacional, estratégica y operativa, eso viene a ser el punto de partida para que cada entidad realice sus requerimientos presupuestarios en función de un producto institucional que aportara en el cumplimiento de la política pública establecida en la planificación nacional. Mientras este proceso se ejecuta, se está trabajando en definir la vinculación nacional con los instrumentos de planificación y presupuestario que dispone el Ecuador actualmente.

De la presente investigación y considerando la realidad económica y social que el país está viviendo, puedo decir que la implementación de los componentes que conforman un Presupuesto por Resultados PpR como la estructuración programática del presupuesto, la perspectiva presupuestaria de mediano plazo, la evaluación de efectividad del gasto, los incentivos para la efectividad en la gestión y la difusión de la información se ha estancado y las pocas acciones realizadas ha tenido sus fallas que no han permitido evolucionar en el manejo presupuestario.

Para la elaboración del Presupuesto General del Estado 2009 se dispuso la implementación del presupuesto por resultados utilizado la programación presupuestaria plurianual, la estructuración programática del presupuesto y la evaluación de la efectividad del gasto, sin embargo hasta la presente fecha las instituciones elaboran sus presupuestos utilizando información histórica o realizan sus proformas sin considerar la realidad socio- económica del periodo en el que se ejecuta dicho proceso.

Al referirnos a la perspectiva presupuestaria de mediano plazo y considerando los artículos 87 y 103 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas a partir de 2011 el Ministerio de Economía y Finanzas elaboran anualmente la programación presupuestaria cuatrienal, incluyendo proyecciones agregadas de ingresos y egresos, así como proyecciones del PIB, la inflación, la capacidad de gasto del sector público y el límite de la deuda pública. Sin embargo, el marco fiscal tiene deficiencias al no incluir las principales categorías de clasificación económica, administrativa y funcional.

Hasta la presente fecha el ente rector de las Finanzas Públicas no cuenta con un sistema de indicadores de desempeño eficiente para evaluar la efectividad del gasto público, lo que dispone es el sistema Gobierno por Resultados que en la actualidad es administrado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, mismo que tiene un funcionamiento deficiente en el seguimiento estratégico y operativo.

En cuanto a los incentivos para la efectividad en la gestión, el Ecuador no ha tenido muy buenos resultados en su aplicación, si bien es cierto en el año 2010 con la expedición de la Ley Orgánica del Servicio Público se incorporó el concepto de remuneración variable por eficiencia para el sector público; concepto que se aplicó durante un corto tiempo en la administración pública sin embargo no dio los resultados esperados por cuanto no se definió técnicamente los parámetros para su aplicación y no articulaba la consecución de objetivos relacionados con la implementación del presupuesto por resultados.

La difusión de la información tomó gran impulso con la expedición de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública que dispone la participación ciudadana y el derecho de acceso a la información relacionada con asuntos públicos, para ejercer un efectivo control y exigir la rendición de cuentas a las instituciones gubernamentales o aquellas que perciben recursos estatales, en este contexto las instituciones públicas en sus páginas webs disponen de información oportuna sobre las asignaciones presupuestarias y su ejecución; sin embargo, dicha información no es suficiente para la implementación de un presupuesto por resultados.

## Conclusión

Actualmente, la asignación de recursos a las entidades que conforman el PGE se la realiza en base a información histórica es decir a los presupuestos devengados de los últimos 5 años, también se la realiza en función de la ejecución presupuestarias histórica y de la ejecución vigente al momento de analizar la asignación, proceso que no es real y ha ocasionado que ciertas entidades se beneficien con las asignaciones presupuestarias que en ciertas ocasiones mantengan los recursos estancados sin producir bienes y servicios para mejorar con el cumplimiento de los objetivos nacionales.

El Ecuador dio sus primeros pasos para la implementación del modelo de presupuesto por resultados inició en el 2010 con la expedición del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas-COPLAFIP, posteriormente en el año 2015 continúa con el trabajo conjunto del Ministerio de Economía y Finanzas con la Secretaría de Planificación y Finanzas Públicas, actualmente se está acelerando la implementación de este nuevo modelo de administración de los recursos públicos con el diseño de una herramienta informática, misma que pretende mejorar la calidad del gasto a través de la vinculación eficiente y eficaz de la Planificación Nacional, Sectorial e Institucional con el Presupuesto General del Estado.

Considerando la realidad económica nacional el implementar un Presupuesto por Resultados PpR en el país constituye un reto importante con el fin de mejorar la calidad del gasto público y que



los bienes y servicios que generen las entidades que conforman el PGE contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Falta compromiso entre todos los actores de la gestión financiera es decir entes rectores de la planificación y finanzas públicas, así como las unidades de administración financiera en el sentido de optimizar los recursos que son escasos, priorizar las necesidades que son innumerables y mejorar la calidad del gasto.

## Bibliografía

- Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Alarcón, R. D. (2010). La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú. Perú: Dirección General del Presupuesto Público.
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación -Introducción a la Metodología Científica. Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- BID. (2015). Construyendo gobiernos efectivos - Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales. Washington, D.C: Manthra.
- BID, C. (2007). Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público. Washington: DC: BID.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2010). Quito, Ecuador. Constitución de la República del Ecuador. (13 de julio de 2008). Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Currstine, T. (2005). Government Performance: Lessons and Challenges OECD Journal on Budgeting.
- De Sousa Santos, B. (1998). De la mano de Alicia: lo social y lo político en la postmodernidad. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Guzmán, M. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales - Módulo 3: Presupuesto por Resultados. Manthra.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGRAW- HILL / Interamericana.
- Kaufmann, J. S. (2015). Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Washington: Inter-American Development Bank.
- López, N. R. (18 de 03 de 2018). Wolters Kluwer. Obtenido de Diccionario Empresarial: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sl\\_AAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTYwNTt-bLUouLM\\_DxblwMDS0NDQ3OQQGZ](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sl_AAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTYwNTt-bLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZ)  
apUt-ckhlQaptWmJOcSoAAjnjqDUAAAA=WKE
- Martner, G. (2004). Planificación y presupuesto por programas. Siglo XXI.
- Máttar, J. &. (2014). Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda de desarrollo. CEPAL.



Moreno, M. G. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales - Módulo 6: Seguimiento y evaluación de los resultados. Manthra.

Normas Técnicas de Presupuesto. (2018). Quito: Subsecretaría de Presupuesto - Ministerio del Trabajo.

Perú, D. G. (2010). De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú.

Roberto García López, M. G. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo - Avances y desafíos en América Latina y el Caribe.

Robinson, M. (s.f.). Manual sobre la elaboración de presupuestos basado en resultados.

Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados.

Shafritz, J. M. (1999). Clásicos de la administración pública. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración pública, AC Universidad Autónoma de Csmpeche Fondo de Cultura Económica.