

Gestión de la Evaluación Presupuestaria al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquiales de la Provincia de Loja

Management of the Budget Evaluation of the Decentralized Autonomous Government of the Parishes of the Province of Loja

Yenny de Jesús Moreno-Salazar¹ <https://orcid.org/0000-0002-9549-1820>,
Tannia Sarango Calva¹ <https://orcid.org/0009-0001-6762-7727>, Yolanda Margarita Celi Vivanco¹
<https://orcid.org/0000-0001-5969-5730>, Ximena Yadira Naranjo-Ruiz¹ <https://orcid.org/0000-0002-9103-5203>

¹Universidad Nacional de Loja, Ciudad, País

yenny.moreno@unl.edu.ec, tannia.sarango@unl.edu.ec,
yolanda.celi@unl.edu.ec, ximena.naranjo@unl.edu.ec



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0.

Enviado: 2025/06/04

Aceptado: 2025/09/04

Publicado: 2025/12/15

Resumen

El presente artículo se analiza la gestión presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado GAD parroquial; es importante indicar que en la administración de los recursos públicos deben ser transparentes con la finalidad de promover la rendición de cuentas hacia la ciudadanía con la finalidad de prevenir la corrupción. Por tal motivo la presente investigación tiene como objetivo aplicar indicadores presupuestarios del GAD Parroquial de Tacamoros, cantón Sozoranga, de la provincia de Loja, durante los periodos fiscales 2021-2022 que permitan evaluar la eficiencia y eficacia en el manejo de las asignaciones presupuestarias. Mediante un enfoque cuantitativo y descriptivo, se aplicaron herramientas de recolección y análisis de datos basadas en los lineamientos del COOTAD y el COPFP. Los resultados evidencian la evaluación al ciclo presupuestario con un nivel de confianza presupuestaria del 82,93 %, con riesgos del 17,07 % y en la aplicación de los indicadores financieros indicadores se determinó que para el año 2021 la ejecución de los ingresos frente a los programados con el 49,13% y en año 2022 alcanzó el 69,15% y ejecución de gastos en el año 2021 de 59.47% y año 2022 de 50.33% ; se concluye que se requiere fortalecer la planificación estratégica a largo plazo y autonomía financiera del GAD para una gestión más eficiente en beneficio de la comunidad.

Sumario: Introducción, Revisión de Literatura, Datos y Metodología, Discusión de Resultados, Conclusiones.

Como citar: Moreno-Salazar, Y., Sarango, T., Celi, Y. & Naranjo-Ruiz, X. (2025). Gestión de la Evaluación Presupuestaria al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquiales de la Provincia de Loja. *Revista Tecnológica - Espol*, 37(2), 192-205. <https://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/1335>

Palabras clave: Presupuesto, Administración Pública, Gastos Estatales, Política Gubernamental.

Abstract

This study examines budget management in the Decentralized Autonomous Governments (GADs) at the parish level, emphasizing the importance of transparency in public resource administration as a mechanism to promote accountability and prevent corruption. The main objective was to apply budgetary indicators to the Tacamoros Parish GAD, located in Sozoranga, Loja Province, during the fiscal periods 2021–2022, in order to evaluate the efficiency and effectiveness of budget allocations. A quantitative and descriptive approach was adopted, employing data collection and analysis tools based on the guidelines of the Organic Code of Territorial Organization, Autonomy, and Decentralization (COOTAD) and the Organic Code of Planning and Public Finance (COPFP). The results reveal that the budget cycle achieved a confidence level of 82.93%, with an associated risk of 17.07%. Likewise, revenue execution compared to the programmed figures reached 49.13% in 2021 and 69.15% in 2022, while expenditure execution was 59.47% in 2021 and 50.33% in 2022. The study concludes that strengthening long-term strategic planning and promoting greater financial autonomy in parish-level GADs are essential to ensure more efficient budget management for the benefit of the community.

Keywords: Budget, Public Administration, State Expenditures, Government Policy.

Introducción

La gestión eficiente de los recursos públicos es clave para el desarrollo sostenible de las regiones, especialmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), cuya cercanía con la ciudadanía demanda transparencia y responsabilidad en la administración presupuestaria (Blanco López, (2017)). En Ecuador, los GAD parroquiales desempeñan una función vital, al ser encargados de ejecutar proyectos y responder directamente a las necesidades comunales. La evaluación presupuestaria emerge como una herramienta esencial para entender las discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado, evaluando indicadores de eficiencia y eficacia (Coronel y otros, 2020). En la provincia de Loja, estudios previos han revelado que las juntas parroquiales rurales enfrentan ineficiencias en la gestión presupuestaria debido al incumplimiento de la proforma presupuestaria, lo que complica la ejecución del presupuesto y afecta el cumplimiento de los proyectos comunitarios (Ortega & Moreno, 2022). Asimismo, investigaciones recientes muestran que los GAD parroquiales rurales de Cantón Loja han presentado serios retos en materia de eficiencia presupuestaria durante los ejercicios fiscales 2020-2022 (Chamba Tandazo & Riofrio Labanda, 2024).

En el GAD Parroquial de Tacamoros se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de las fases del ciclo presupuestario, con la finalidad de comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas vigentes. Primero, durante la fase de Programación Presupuestaria, se registró un alto nivel de confianza de 83,33% y un bajo nivel de riesgo del 16,67%. No obstante, se identificó que los programas y proyectos no fueron planificados de acuerdo con el Plan Plurianual; además, tanto el POA como el presupuesto del año 2022 no se presentaron dentro de los plazos establecidos, lo cual podría ocasionar pérdida de beneficios económicos para la parroquia. En la segunda fase Formulación Presupuestaria, se registró un nivel de confianza elevado de 88,89% y un riesgo reducido de 11,11%. Durante este periodo, se ejecutaron gestiones y proyectos relevantes como la gestión ambiental, el equipamiento de infraestructura, la vialidad y el fomento productivo, los cuales aportaron significativamente al desarrollo comunitario. En relación con la fase de Aprobación

Presupuestaria, e alcanzó un alto nivel de confianza del 93,33% y un bajo riesgo del 6,67%, lo que confirma que los procedimientos y plazos establecidos para la aprobación del presupuesto 2022 fueron cumplidos de manera adecuada. Es pertinente señalar que se asignó correctamente el 10% correspondiente (USD 9.997,78) al proyecto de ayudas humanitarias; sin embargo, este fue dado de baja en el Portal de Compras Públicas tras ser publicado cinco veces sin recibir oferentes. Por consiguiente, en la Ejecución Presupuestaria, se evidenció un nivel de confianza del 85,71% y un riesgo del 14,29%, lo cual refleja una gestión positiva, aunque no se logró ejecutar la totalidad de lo planificado. Finalmente, en las fases de Evaluación y Seguimiento Presupuestario y Clausura y Liquidación Presupuestaria, se registraron niveles de confianza de 80,95% y 100%, respectivamente, con riesgos mínimos. Esto se debe a que la entidad realizó la clausura presupuestaria y la rendición de cuentas de manera oportuna, cumpliendo con lo estipulado en el COOTAD.

Muchos estudios realizados recientemente, demuestran la relevancia de conservar habilidades tecnológicas apropiadas, así como la eficiencia en el manejo presupuestario del sector público, de manera puntual a nivel gubernamental local. Arteaga-Villanueva et al. (2026), en la revisión sistemática realizada dan a conocer, que el nivel de manejo presupuestario se encuentra ligado directamente con la transparencia en la gestión, coherencia con los objetivos del país y preparación del talento humano para el servicio público. Por otra parte, Álvarez Indacochea et al. (2025) en su trabajo investigativo sobre los gobiernos parroquiales de Ecuador, determinan avances importantes en los procesos presupuestarios con lo establecido en el COPFP y el COOTAD. Sin embargo, existen limitaciones de índole técnico y operativo, dificultando la aplicación oportuna de dichas normativas. Como complemento, Salguero-González & Pico-Macías (2025) en el estudio realizado al GAD provincial de Manabí muestra que, aunque existe aumento en los fondos asignados, la ejecución presupuestaria descendió de manera significativa, se evidenció que los ingresos ejecutados se disminuyeron en un 15% variando del 84% al 69%, y la implementación de bienes y servicios de inversión bajó el 7%, confirmando que, aunque existen avances normativos, existen impedimentos relacionados directamente con la planificación, procedimientos de control interno y la obtención de ingresos propios. La evaluación presupuestaria del GAD Parroquial de Tacamoros durante los periodos 2021-2022, mediante la aplicación de indicadores presupuestarios que buscan contribuir en la toma de decisiones y guiar la implementación de estrategias para el cumplimiento de la ejecución del presupuesto y la gestión adecuada de los recursos otorgados por el Estado de Ecuador, revela avances en la eficiencia del ingreso, pasando de una ejecución del 49,12 % en 2021 al 69,15 % en 2022. No obstante, se mantiene una baja ejecución del gasto, con 59,47 % en 2021 y 50,33 % en 2022, evidenciando brechas que limitan la implementación de proyectos. La fuerte dependencia de transferencias del Estado (87,11 % en 2021 y 70,75 % en 2022) demuestra una baja autonomía financiera (menos del 1 % en ambos años). A pesar de ello, la entidad presentó niveles adecuados de solvencia, aunque sin autosuficiencia financiera, lo que refleja la necesidad de fortalecer la generación de recursos propios y mejorar la planificación presupuestaria.

En las entidades públicas, la evaluación presupuestaria constituye un proceso elemental, dado que se configura como herramienta metodológica para valorar la administración financiera en el sector público (Pérez & Merino, 2022). Esta permite analizar los avances tanto físicos como financieros alcanzados durante un periodo determinado, facilitando la comparación entre la programación presupuestaria y su ejecución real. De esta manera, resulta posible medir el nivel de ejecución de los objetivos y metas institucionales anteriormente determinadas (Cserny, 2021). Determina la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN, 2020), el Estado es un “Concepto político referido a una forma de organización

social, que cuenta con instituciones soberanas, que regulan la vida de una cierta comunidad de individuos en el marco de un territorio nacional” (p. 151). De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008):

El país se define como un Estado constitucional de derechos y justicia con un carácter social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. En este sentido, su estructura adopta la forma de república y se organiza bajo un modelo de gestión descentralizado. La soberanía, que reside en el pueblo, se fundamenta en la autoridad legítima y se ejerce a través de los entes del poder público y los mecanismos de participación directa establecidos constitucionalmente. (Art. 1).

Roldán (2018) menciona que “El sector público es el conjunto de organismos e instituciones que son manejados directa o indirectamente por el Estado”. En otras palabras, el sector público, se encuentra bajo la supervisión del Estado y a su vez mantiene el orden político, legal y económico de la nación. Según el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP, 2020) se informa que el sector público está compuesto por dos elementos clave, por un lado, el Sector Público Financiero (SPF) compuesto por entidades como el Banco Central del Ecuador, Corporación Financiera Nacional y BanEcuador. En cambio, existe el Sector Público No Financiero (SPNF) que engloba a las instituciones que forman parte del Presupuesto General del Estado, las 5 funciones estatales (Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social), los Gobiernos Autónomos Descentralizados, empresas públicas y organismos de seguridad social (IESS, ISSFA e ISSPOL).

De conformidad a la CRE (2015) que manifiesta “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana” (Art. 238). Por consiguiente, el COOTAD (2020) se refiere a que los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales de las zonas rurales “son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera” (Art.63).

Según Llatas (2011), en su trabajo publicado nos manifiesta que el Estado se caracteriza como una entidad estructurada tanto en el ámbito político como jurídico, que tiene el objetivo de garantizar la coexistencia social a través de la creación de poderes públicos con la finalidad de proporcionarlo al servicio colectivo en un lugar específico.

Según el marco jurídico ecuatoriano, la CRE (2008) reconoce al Plan Nacional de Desarrollo como un instrumento clave en la planificación estatal, destinado a orientar las políticas, programas y proyectos públicos. Esta herramienta organiza la programación y ejecución presupuestaria, mejora la inversión y distribución de recursos, y fomenta la coordinación entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados para una gestión pública eficiente. (Art. 280).

Revisión de Literatura

Fundamentos de la Gestión Presupuestaria y el Contexto GAD Ecuatoriano

La gestión presupuestaria en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales (GADP) constituye un eje estratégico para la gobernanza territorial, siendo indispensable para asegurar una administración eficiente y orientada al cumplimiento de los objetivos de desarrollo local (Shack, 2006). El correcto manejo de los recursos públicos exige criterios de responsabilidad y una estricta rendición de cuentas para justificar el desempeño institucional, elementos esenciales para afianzar la confianza ciudadana y mitigar los riesgos de corrupción (Flores & Flores, 2021). El marco institucional que rige esta gestión se cimienta en la

Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008), la cual define al Estado como una organización soberana que ejerce el poder público. Dentro de este esquema, el sector público comprende entidades de distintos niveles, siendo los GADs (regional, provincial, cantonal y parroquial rural) los encargados de la administración descentralizada (Roldán, 2018). La autonomía de los GADs, particularmente en su ámbito financiero, se articula a través del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2020) y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP, 2020). Estos cuerpos legales imponen a los GADs la obligación de aplicar procedimientos rigurosos a lo largo de las etapas del ciclo presupuestario —programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre (Coronel et al., 2020).

La Gestión del Presupuesto y su Evaluación como Instrumento de Control

El presupuesto público es la herramienta de planificación financiera que traduce las metas institucionales en proyecciones de ingresos y gastos (Pérez & Merino, 2022). Este instrumento, en el sector público ecuatoriano, se rige por principios de universalidad, legalidad, eficiencia y transparencia (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Su formulación en los GADs es inherentemente participativa y debe estar alineada con los planes de desarrollo territorial para garantizar la asignación equitativa de los recursos. La evaluación presupuestaria es una fase de control *a posteriori* y *concomitante* que determina si los objetivos programados se han cumplido eficazmente, mediante la medición del uso eficiente de los recursos (Eslava et al., 2019). Su propósito no es solo fiscalizar, sino proporcionar insumos críticos para que los gestores públicos puedan tomar medidas correctivas oportunas durante la ejecución, elevando así la calidad de la gestión administrativa (Cserny, 2021). La implementación de la gestión de la evaluación presupuestaria, medida a través de indicadores de desempeño, permite a la entidad ir más allá del análisis de las cifras financieras, cuantificando la eficacia real de los programas y proyectos (Coronel et al., 2020). Estudios recientes sobre la gestión presupuestaria en GADs, incluyendo tesis específicas en la provincia de Loja, confirman que la eficiencia de la gestión presupuestaria es un factor que impacta directamente en la capacidad de respuesta institucional ante las demandas ciudadanas (Chamba & Riofrio, 2024).

Eficiencia y Calidad de la Ejecución

La ejecución presupuestaria es el elemento fundamental que convierte los fondos financieros en beneficios tangibles para la comunidad. Una ejecución correcta no solo optimiza la eficiencia administrativa, sino que mejora directamente la prestación de servicios esenciales y el desarrollo local. La investigación de Ortega y Moreno (2022) subraya que una ejecución parcial o insuficiente crea dificultades para atender las necesidades primordiales, obstaculizando la efectividad institucional. De forma similar, la literatura especializada señala que la eficiencia en la ejecución es una métrica clave de la calidad del gasto, con estudios en Manabí que evidencian mejoras significativas en la ejecución de gastos de inversión tras aplicar procesos de análisis rigurosos (Salguero-González & Pico-Macías, 2025). La evaluación actúa como un mecanismo de retroalimentación esencial para este logro (Arteaga-Villanueva et al., 2026).

Transparencia y Participación Ciudadana

La evaluación del presupuesto es inherentemente un ejercicio de transparencia. Al hacer públicos los resultados del desempeño institucional, se promueve la fiscalización social. Este aspecto se robustece con la participación ciudadana en la planificación y supervisión presupuestaria, un mecanismo que mejora la distribución de los recursos acorde a las exigencias sociales y afianza la confianza en las autoridades (Guale-Moreira, 2023; Rodríguez, 2008). La gestión de la evaluación se alinea con el enfoque de presupuestos por resultados, que exige que el análisis presupuestario se vincule a indicadores de bienestar local, demostrando

cómo el gasto público incide positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos (Blanco López, 2017; Silva, 2023). En este sentido, la transparencia no es solo un fin, sino una herramienta de gestión que promueve la cohesión comunitaria. La experiencia en otros GADs de Ecuador también apunta a que la eficiencia administrativa, respaldada por la planificación participativa y la rendición de cuentas, es clave para fortalecer la gestión local y consolidar un desarrollo sostenible (Ruiz & Santos, 2024).

Datos y Metodología

El presente estudio de investigación adopta un enfoque mixto, integrando lo cualitativo como lo cuantitativo, el objetivo de entender cómo perciben la planificación, la implementación y el control presupuestario las autoridades y los funcionarios del GAD Parroquial de Tacamoros, se realizaron entrevistas semiestructuradas en el componente cualitativo, para de esta manera obtener información necesaria del GAD; también fue necesaria la revisión de fundamentos teóricos que sustentan el marco conceptual y lo cuantitativo, al incorporar datos numéricos que posibilitan el análisis porcentual de la eficiencia y eficacia institucional. Fue necesario recurrir al análisis de documentación presupuestaria provista por la entidad, como el presupuesto inicial, las cédulas de ingresos y gastos, el estado de ejecución presupuestaria, el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Inversiones (PAI). La investigación es de tipo exploratorio - descriptivo, ya que se identificaron problemas mediante el análisis documental y entrevistas, y se caracterizó el objeto de estudio a través de una evaluación presupuestaria. Los datos recopilados en la Tabla 1 corresponden a la designación de transferencias a nivel nacional.

Tabla 1

Estimaciones de Transferencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel nacional y Régimen Especial de Galápagos con base al Presupuesto General del Estado del ejercicio fiscal 2022y liquidación del año 2021 (Cifra en dólares)

NIVEL DE GAD	2021 - CÁLCULO MET	2021 - LIQUIDACIÓN	DIFERENCIA	2022 - TRAMO A	2022 - TRAMO B	TRANSFERENCIA ESTIMADA 2022
CONSEJOS PROVINCIALES	\$744.289.484,43	\$774.336.077,82	\$30.046.629,68	\$20.199.962,16	\$763.533.848,77	\$739.580.478,45
MUNICIPIOS	\$1.846.840.482,43	\$1.921.500.637,56	\$74.650.155,13	\$43.010.383,80	\$1.894.698.106,21	\$1.969.255.264,34
JUNTAS PARROQUIALES	\$185.397.555,14	\$172.074.683,96	\$-13.322.871,18	\$59.658.718,13	\$189.671.187,88	\$176.351.217,33
TOTALES	\$2.776.527.522,00	\$2.867.911.399,34	\$91.373.913,63	\$122.869.064,09	\$2.847.903.142,86	\$2.885.186.960,12

En la Tabla 1, se observa los valores de fondos públicos que se han asignado a los distintos niveles de Gobiernos Autónomos Descentralizados a escala nacional, tales como: Consejos Provinciales, Municipales y Juntas Parroquiales, estos valores corresponden al año 2021 y la proyección para el año 2022, expresado en dólares.

En la Tabla 2 se muestra el detalle de las transferencias económicas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR) de los cantones de la provincia de Loja, evidenciando que la mayor transferencia estimada en el año 2022 para el CANTÓN LOJA (13 Juntas Parroquiales) es de \$2.580.504,59, seguida por Saraguro con \$1.685.671,33 y Paltas con \$1.219.198,23. En menor transferencia estimada año 2022, se encuentra el cantón Olmedo con \$149.365,33, le siguen Quilanga con \$313.306,29 y Sozoranga con \$340.120,68. Los valores de Liquidación 2021 sirven como referencia histórica del gasto ejecutado, y son incorporados como parte del total proyectado 2022.

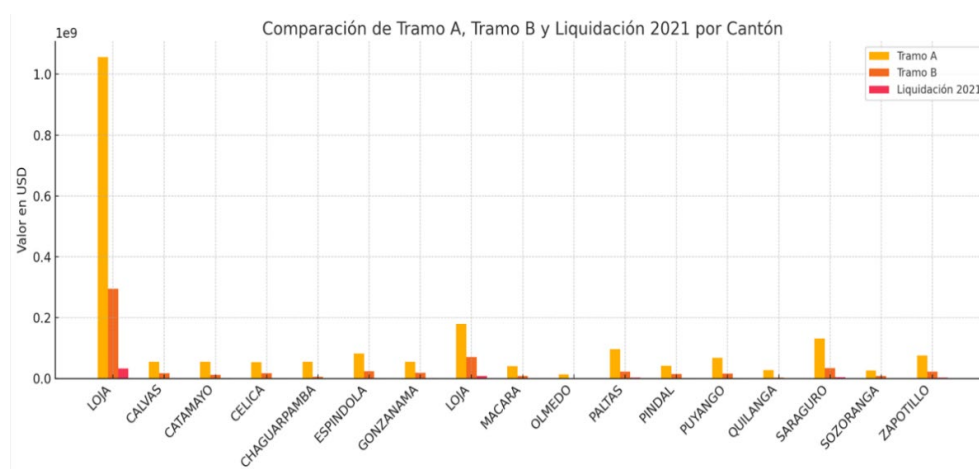
Tabla 2

Estimaciones de Transferencias a los GAD Parroquiales Rurales con a los Ingresos Permanentes y No Permanentes del Presupuesto General del Estado 2022 y Liquidación del Ejercicio Fiscal 2021 (Cifra en dólares)

GAD PARROQUIALES	TRAMO USD A (FIJO) (A)	TRAMO USD B (B)	LIQUIDACIÓN 2021 USD (C)	TRANSFERENCIA ESTIMADA 2022 USD (A)+(B)+(C)
LOJA Total (JP)	\$10.557.638,25	\$2.947.888,09	\$332.622,83	\$13.838.149,17
CALVAS (4JP)	\$551.382,12	\$178.692,29	\$18.995,80	\$749.070,22
CATAMAYO (4JP)	\$547.580,68	\$115.424,93	\$12.468,20	\$675.473,80
CELICA (4JP)	\$540.109,32	\$168.958,19	\$17.958,31	\$727.025,82
CHAGUARPAMBA (4JP)	\$551.382,12	\$59.366,18	\$7.425,51	\$618.173,81
ESPINDOLA (6JP)	\$827.073,18	\$236.528,68	\$23.651,64	\$1.087.253,50
GONZANAMA (4JP)	\$551.382,12	\$186.438,29	\$18.306,23	\$756.126,64
LOJA (13JP)	\$1.791.991,89	\$699.760,02	\$88.752,68	\$2.580.504,59
MACARA (3JP)	\$402.452,10	\$77.195,17	\$7.936,67	\$487.583,93
OLMEDO (1P)	\$137.845,53	\$10.323,34	\$1.196,45	\$149.365,33
PALTAS (7JP)	\$964.918,71	\$227.907,78	\$26.371,75	\$1.219.198,23
PINDAL (3JP)	\$413.536,59	\$148.039,79	\$16.823,98	\$578.400,36
PUYANGO (5JP)	\$675.092,89	\$157.477,50	\$16.984,71	\$849.555,11
QUILANGA (2JP)	\$274.111,70	\$35.356,06	\$3.838,53	\$313.306,29
SARAGURO (10JP)	\$1.308.682,50	\$339.057,00	\$37.931,84	\$1.685.671,33
SOZORANGA (2JP)	\$259.261,06	\$80.353,54	\$8.506,08	\$348.120,68
ZAPOTILLO (6JP)	\$760.835,74	\$227.009,35	\$25.474,44	\$1.013.319,53

Figura 1

Representación gráfica de estimaciones de Transferencias a los GAD Parroquiales Rurales con a los Ingresos Permanentes y No Permanentes del Presupuesto General del Estado 2022 y Liquidación del Ejercicio Fiscal 2021 (Cifra en dólares)



En la Figura 1, se observa la tabulación de estimaciones de Transferencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales con a los Ingresos Permanentes

y No Permanentes del Presupuesto General del Estado 2022 y Liquidación del Ejercicio Fiscal 2021, evidenciando que el Cantón Loja capta mayor valor de transferencias por parte del Estado.

Tabla 3

Transferencias a los GAD Parroquiales Rurales del Cantón Sozoranga

GAD PARROQUIALES	TRAMO USD A (FIJO) (A)	TRAMO USD B (B)	LIQUIDACIÓN 2021 USD (C)	TRANSFERENCIA ESTIMADA 2022 USD (A)+(B)+(C)
SOZORANGA	\$259.261,06	\$80.353,54	\$8.506,08	\$348.120,68
NUEVA FATIMA	\$121.415,53	\$22.364,65	\$2.296,88	\$146.077,05
TACAMOROS	\$137.845,53	\$57.988,90	\$6.209,21	\$202.043,63

De acuerdo a los datos obtenidos del Ministerio de Finanzas, el cantón Sozoranga recibe la transferencia por un valor de \$ 348.120,68, consta de dos parroquias rurales Nueva Fátima con el 41,94% y Tacamoros con el 58,06% del total asignado en el presupuesto.

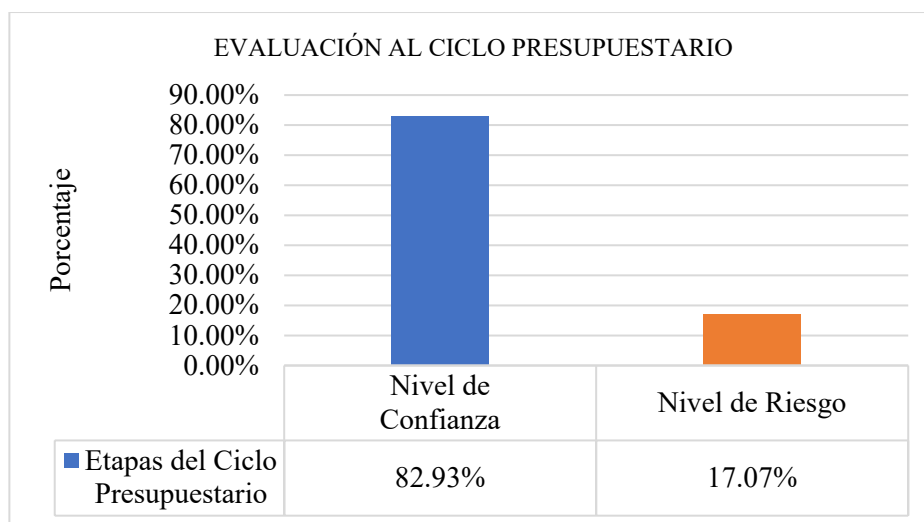
Mediante la muestra no probabilística por conveniencia, para este trabajo de investigación se utilizó los datos del Ministerio de Economía y Finanzas, así como también, datos proporcionados por el Gobierno Parroquial de Tacamoros (2021- 2022), y con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia del presupuesto público en relación de la provincia de Loja como a nivel de juntas parroquiales, con base en la parroquia Tacamoros, la evaluación a las fases del periodo presupuestario del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Tacamoros, son:

Tabla 4

Evaluación cuantitativa a las etapas del Ciclo Presupuestario

ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO	PONDERACIÓN TOTAL	SI	NO	N/A	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	PREGUNTAS	MUESTRA DE PREGUNTAS
PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	8	6	2		83,33%	16,67%	1 – 8	¿El GAD de la Parroquia preparó antes del 10 de septiembre del 2021 como lo estableció el Ministerio de Economía y Finanzas su Plan Operativo Anual (POA) y el correspondiente presupuesto para el año 2022? COOTAD, Art 233
FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	9	8	1		88,89%	11,11%	1 – 9	¿Los programas, subprogramas y proyectos de presupuesto de las dependencias y servicios del GAD para el ejercicio fiscal del año 2022 fueron presentados a la unidad financiera-UDAF, hasta el 30 de septiembre de 2021? COOTAD, Art. 239
APROBACIÓN PRESUPUESTARIA	5	5	0		93,33%	6,67%	1 – 5	¿Se aprobó el presupuesto para el año 2022 hasta el 10 de diciembre del año anterior? COOTAD, Art. 245
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	7	5	2		85,71%	14,29%	1 – 7	Cuando el presupuesto no cubre con lo planificado en el POA ¿Realizan reformas al presupuesto del GAD Parroquial de Tacamoros? COOTAD, Art. 255
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIA	7	5	2		80,95%	19,05%	1 – 7	¿La evaluación financiera de la ejecución presupuestaria de la institución se realizó en forma periódica? COPFP, Art. 119
CLAUSURA Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	5	5	0		100,00%	0,00%	1 – 5	¿El ejecutivo del GAD convocó a la asamblea, a la rendición de cuentas para informar sobre el cumplimiento de la

ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO	PONDERACIÓN TOTAL	SI	NO	N/A	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	PREGUNTAS	MUESTRA DE PREGUNTAS
								ejecución presupuestaria anual y el cumplimiento de las metas y objetivos y sobre las prioridades de ejecución del siguiente año? COOTAD, Art. 266
TOTAL	41	34	7		82,93%	17,07%	100%	

Figura 2*Porcentaje de Evaluación al Ciclo Presupuestario*

Luego de aplicar la evaluación al ciclo presupuestario en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Tacamoros, los resultados evidencian que la gestión desarrollada por la institución en las seis etapas del proceso presenta un alto nivel de confianza, alcanzando un porcentaje global del 82,93%. En consecuencia, el nivel de riesgo identificado es bajo, con un valor del 17,07%, lo que demuestra que, en términos generales, la entidad cumple con las disposiciones establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COPFP), en lo referente a los procedimientos que deben seguirse en cada fase presupuestaria para la correcta elaboración y programación del presupuesto institucional. No obstante, es fundamental considerar las debilidades detectadas durante la evaluación, ya que estas podrían comprometer la eficiencia y eficacia de la gestión parroquial. Por tal motivo, se recomienda que la institución implemente medidas correctivas y acciones oportunas que le permitan fortalecer los procesos presupuestarios y administrativos. De este modo, será posible optimizar el cumplimiento de los objetivos y metas definidos inicialmente, contribuyendo al desarrollo integral de la parroquia y al uso responsable de los recursos público.

En este contexto, la presente investigación se desarrolló a partir de datos proporcionados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Tacamoros correspondientes al periodo 2021 – 2022. Su propósito es medir la eficiencia y eficacia en la gestión del presupuesto público mediante la aplicación de indicadores presupuestarios, los cuales permiten evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos y metas institucionales establecidos.

Discusión de Resultados

La utilización de los indicadores e índices presupuestarios permitirá conocer la eficiencia y eficacia de la ejecución del Gad parroquial; a continuación, se presenta los indicadores más relevantes, los que evidencian de manera oportuna cómo se encuentra presupuestariamente la parroquia Tacamoros:

Tabla 5

Indicadores Financieros Presupuestarios de la Parroquia Tacamoros año base 2021-2022.USD

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2021		AÑO 2022	
		APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Dependencia Financiera de Transferencias del Gobierno Central	$IDF = \frac{\text{Ingresos de Tranferencias}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$IDF = \frac{223.304,92}{250.017,58} \times 100$	87,11%	$IDF = \frac{221.962,78}{313.712,93} \times 100$	70,75%
Autonomía Financiera	$IAF = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$IAF = \frac{104,14}{250.017,58} \times 100$	0,04%	$IAF = \frac{68,31}{313.712,93} \times 100$	0,02%
Solvencia Financiera	$ISF = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}} \times 100$	$ISF = \frac{65.290,96}{62.184,19} \times 100$	1,05\$	$ISF = \frac{68.068,31}{65.765,34} \times 100$	1,04\$
Autosuficiencia	$IA = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}} \times 100$	$IA = \frac{104,14}{62.184,19} \times 100$	0,17%	$IA = \frac{68,31}{65.765,34} \times 100$	0,10%

La aplicación de indicadores financieros presupuestarios en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial de Tacamoros se enfoca en analizar la institución desde 4 dimensiones: dependencia de fuentes externas, grado de autonomía, solvencia financiera y capacidad de autogestión. En base a los datos correspondientes a los años 2021 – 2022, los hallazgos revelan que la administración del GAD no cumple con los parámetros establecidos por la Contraloría General del Estado (CGE). En virtud de estos hallazgos, se concluye que resulta imperativo reforzar las políticas públicas locales que garanticen el bienestar de la población. Al tratarse de una entidad pública, el GAD Parroquial de Tacamoros depende en gran medida de las transferencias estatales, lo cual limita significativamente su autonomía financiera. Como consecuencia, si el estado retarda el desembolso de recursos sea de forma parcial o tardía se generan demoras en la ejecución de proyectos y programas planificados. Por lo tanto, es esencial que los directivos formulen e implementen estrategias orientadas a la generación de ingresos propios. Estas estrategias permitirían al GAD acceder a autofinanciamiento, establecer alianzas con entidades diversas del sector público y evitar el incumplimiento del Plan Operativo Anual (POA). De este modo, se facilitaría el financiamiento de proyectos prioritarios y se contribuiría al logro de los objetivos institucionales, con beneficios tangibles para la comunidad a través del desarrollo de infraestructura y servicios.

Así mismo, tras evaluar las fases del ciclo presupuestario del GAD de Tacamoros, Catón Sozoranga, se identificó el nivel de conformidad con el marco legal, reglamentario y normativo vigente. Este diagnóstico ha posibilitado la elaboración de un informe técnico que fortalece la administración de los recursos públicos y promueve la optimización de procesos institucionales.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la tabla correspondiente:

Tabla 6

Indicadores Presupuestarios de Ingresos de la Parroquia Tacamoras año base 2021-2022 USD

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2021		AÑO 2022	
		APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Ingresos Corrientes	$IC = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$IC = \frac{65.290,96}{250.017,58} \times 100$	26,11%	$IC = \frac{68.068,31}{313.712,93} \times 100$	21,70%
Ingresos de Capital	$ICp = \frac{\text{Ingresos de Capital}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$ICp = \frac{152.593,47}{250.017,58} \times 100$	61,03%	$ICp = \frac{153.962,78}{313.712,93} \times 100$	49,08%
Ingresos de Financiamiento	$IF = \frac{\text{Ingresos de Financiamiento}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	$IF = \frac{32.133,15}{250.017,58} \times 100$	12,85%	$IF = \frac{91.681,84}{313.712,93} \times 100$	29,22%

Así mismo, en la Tabla 6 se muestra los resultados de los indicadores presupuestarios de ingresos de la parroquia Tacamoras, los mismo que muestran un nivel eficiencia inaceptable, tomando en consideración este caso es necesario que realicen un análisis a tiempo en donde permita establecer políticas correctivas al momento de la recaudación de los ingresos y con ello acojan determinados procedimientos.

Tabla 7

Indicadores Presupuestarios de Gatos de la Parroquia Tacamoras año base 2021-2022 USD

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2021		AÑO 2022	
		APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Gatos Corrientes	$IGC = \frac{\text{Gastos Corrientes}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	$IGC = \frac{62.184,19}{302.638,36} \times 100$	20,55%	$IGC = \frac{65.765,34}{228.350,09} \times 100$	28,80%
Gastos de Inversión	$IGI = \frac{\text{Gastos de Inversión}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	$IGI = \frac{100.703,77}{302.638,36} \times 100$	59,58%	$IGI = \frac{162.584,75}{228.350,09} \times 100$	71,20%
Gastos de Capital	$IGCp = \frac{\text{Gastos de Capital}}{\text{Total de Gastos}} \times 100$	$IGCp = \frac{139.750,40}{302.638,36} \times 100$	27,59%	$IGCp = \frac{0,00}{228.350,09} \times 100$	0,00%

De igual forma en la Tabla 7 se presenta los resultados de los indicadores presupuestarios de gastos de la parroquia Tacamoras, en donde se puede observar que para los dos años su administración es inaceptable, por lo que se requiere que una mejor gestión por parte de las autoridades ya que por medio de este indicador permite medir el grado de participación de los gastos corrientes, de inversión y capital dentro del total de gastos.

Tabla 8

Indicadores presupuestarios de eficiencia de la Parroquia Tacamoras años base 2021-2022 USD

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2021		AÑO 2022	
		APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Eficiencia de Presupuesto de Ingresos	$EPI = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado Ingresos}}{\text{Presupuesto Programado Ingresos}} \times 100$	$EPI = \frac{250.017,58}{508.920,79} \times 100$	49,13%	$EPI = \frac{313.712,93}{453.665,66} \times 100$	69,15%
Eficiencia de Presupuesto de Gastos	$EPG = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado Gastos}}{\text{Presupuesto Programado Gastos}} \times 100$	$EPG = \frac{302.638,36}{508.920,79} \times 100$	59,47%	$EPG = \frac{228.350,09}{453.665,66} \times 100$	50,33%

En la Tabla 8 se visualiza los resultados obtenidos en base a la aplicación de los indicadores presupuestarios de eficiencia, estos indicadores están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas o trabajos; es decir miden el nivel de ejecución del proceso y el rendimiento de los recursos utilizados, lo que muestra un resultado en eficiencia bueno de ingresos en el segundo periodo y de gastos se refleja un resultado inaceptable para la parroquia.

Tabla 9

Índice de reformas presupuestarias de la Parroquia Tacamoros año base 2021-2022 USD

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2021		AÑO 2022	
		APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	APLICACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
Reformas Presupuestarias de Ingresos	$RPI = \frac{\text{Monto de Reformas de Ingreso}}{\text{Presupuesto Inicial}} \times 100$	$RPI = \frac{345.087,30}{163.833,49} \times 100$	210,63%	$RPI = \frac{261.028,88}{192.636,78} \times 100$	135,50%
Reformas Presupuestarias de Gastos	$RPG = \frac{\text{Monto de Reformas de Gasto}}{\text{Presupuesto Inicial}} \times 100$	$RPG = \frac{345.087,30}{163.833,49} \times 100$	210,63%	$RPG = \frac{261.028,88}{192.636,78} \times 100$	135,50%

Finalmente, en la Tabla 9 se puede evidenciar los resultados conseguidos al aplicar los índices de reformas presupuestaria, mostrando para los dos años sus reformas sobrepasan a la cantidad que esperaban obtener para alcanzar las metas y los objetivos planteados; al momento de realizar las respectivas reformas el presupuesto incrementó contribuyendo de una u otra forma al cumplimiento de las actividades programadas, cabe recalcar que se observar que estas reformas indican una falencia en la planificación concreta en los proyectos a ejecutar y por ello la institución debería fortalecer la fase de programación presupuestaria.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación sobre la gestión presupuestaria del GAD Parroquial, se concluye lo siguiente:

En este trabajo de investigación se evidenció que la gestión presupuestaria de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de la provincia de Loja presenta un cumplimiento aceptable en las distintas fases del ciclo presupuestario, alcanzando un nivel de confianza del 82,93 % y un nivel de riesgo bajo del 17,07 %. Estos resultados muestran que, en términos generales, las instituciones cumplen con lo dispuesto en el marco normativo vigente, particularmente en lo señalado por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Sin embargo, se identificaron debilidades que limitan la eficiencia y eficacia de la administración, lo que hace necesaria la implementación de medidas correctivas que fortalezcan las fases del ciclo presupuestario en lo relacionado a programación, ejecución y seguimiento presupuestario.

De esta manera, los indicadores financieros aplicados al GAD Parroquial de Tacamoros reflejaron una marcada dependencia de las transferencias estatales, lo que restringe de forma significativa la autonomía financiera de la entidad. El retraso o la insuficiencia en el desembolso de recursos afectan la ejecución de proyectos estratégicos, generando impactos en el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA). En este sentido, resulta imperativo que las autoridades locales diseñen estrategias orientadas a la generación de ingresos propios, mediante mecanismos de autogestión, alianzas interinstitucionales y proyectos sostenibles de

financiamiento, con el propósito de reducir la vulnerabilidad financiera y garantizar una mayor estabilidad institucional.

Por otra parte, los indicadores de ingresos y gastos revelaron ineficiencias en la administración de los recursos, con niveles de ejecución inaceptables en varios rubros. Particularmente, la imprevisión de planificación adecuada se evidencia en la recurrencia a reformas presupuestarias, que en ambos periodos analizados sobrepasaron los valores iniciales proyectados. Esta situación refleja debilidades en la formulación y programación presupuestaria, por lo cual se recomienda reforzar la etapa de diseño de proyectos y establecer mecanismos de control más rigurosos para evitar desviaciones significativas.

En la gestión presupuestaria de los GAD Parroquiales de Loja, y en especial del caso de estudio de la Parroquia Tacamoros, demanda un proceso de fortalecimiento institucional que integre el cumplimiento normativo con prácticas de gestión financiera más eficientes. Solo de esta manera será posible optimizar el uso de los recursos públicos, garantizar la ejecución efectiva de los proyectos y contribuir al desarrollo local sostenible en beneficio de la parroquia.

Reconocimientos y Declaraciones

Este trabajo ha sido realizado como aporte de Investigación de trabajo de Integración Curricular o Titulación y forma parte de la Tesis “Evaluación presupuestaria al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Tacamoros, Cantón Sozoranga, período 2021 - 2022” Los autores desean expresar su agradecimiento a Universidad Nacional de Loja participación en el trabajo y Junta Parroquial de Tacamoros del Cantón Sozoranga, Provincia de Loja.

Los autores declaran la contribución y participación equitativa de roles de autoría para esta publicación.

Los autores declaran que la presente investigación se desarrolló sin la utilización de herramientas de inteligencia artificial en ninguna de sus etapas o secciones.

Referencias

- Álvarez Indacochea, A. A., Ponce Tigua, J. I., & Tomala Rodriguez, J. L. (2025). Revisión normativa de la formulación presupuestaria en los gobiernos. *Pulso Científico*, 3, 120-133. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.45>
- Arteaga-Villanueva, A. E., Zegarra Ugarte, S. J., Portillo Calsina, D. J., & Carhuamaca Cueller, M. A. (2026). La gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal en los gobiernos subnacionales: una revisión sistemática. *REVISTA INVECOM*, 1, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620643>
- Blanco López, P. (2017). Inclusión de la categoría de género en los presupuestos públicos en el marco de la orientación al resultado. Alcances y limitaciones de su aplicación en México. *Scielo*, 5(45). <https://www.scielo.org.mx/pdf/laven/v5n45/1405-9436-laven-5-45-00007.pdf>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). *Guía de Formación Cívica*. Chile. <https://www.bcn.cl/formacioncivica/presentacion>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD]. (2020). *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010*. Última modificación: 21-dic.-2020. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/01/COOTAD_act_dic-2020.pdf
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP]. (2020). *Registro Oficial Suplemento 306 de 22-oct.-2010*. https://ces.gob.ec/lotaip/2020/Julio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20Org%C3%A1nico%20de%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Finanzas%20P%C3%BAblicas.pdf

- Constitución de la República del Ecuador [CRE]. (2008). *Registro Oficial 449 de 20 Oct. 2008*.
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Coronel, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Evaluación del proceso de planificación y del ciclo presupuestario para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 392-414.
- Chamba Tandazo, J. J., & Riofrio Labanda, V. E. (2024). *Eficiencia de la gestión presupuestaria de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del cantón y provincia de Loja*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/28746>
- Cserny, A. (2021). *¿Qué es la evaluación presupuestaria?* Nubox. <https://blog.nubox.com/empresas/evaluacion-presupuestaria>
- Eslava Zapata, R. A., Chacón Guerrero, E. J., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 18-24.
<https://doi.org/10.22463/27111121.2603>
- Flores, I., & Flores, R. (2021). *El proceso de planificación y el presupuesto gubernamental*. UAEH.
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/est/LI_AdminEst/Ivette_Flores/articulo_planificacion.pdf
- Guale-Moreira, G. N. (2023). Participación Ciudadana y Presupuesto Participativo. Caso: GAD Parroquial Rural de Anconito, 2022. *Digital Publisher*, 8, 142-158. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.4.1926>
- Lapo Moncada, C. F. (2022). *Transparencia de la gestión en los GAD provinciales de Ecuador 2019 al 2020. Un análisis desde la disponibilidad, calidad y utilidad de la información, uso de las tic y participación de los ciudadanos*. [Tesis de maestría, Instituto de Altos Estudios Nacionales].
<http://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/handle/24000/6616>
- Llatas, L. (2011). Noción de Estado y los Derechos. *Open Journal Systems*, 9.
<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v9i8.402>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Normas Técnicas de Presupuesto. Subsecretaría de Presupuesto*.
<https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/Normativa-Presupuestaria-Codificaci%C3%B3n-5-de-abril-de-2018-OK-ilovepdf-compressed.pdf>
- Ortega, V., & Moreno, Y. (2022). Evaluación presupuestaria a las juntas parroquiales de la provincia de Loja, para medir la eficiencia y eficacia del presupuesto del sector público. *Revista Económica*, 10, 51-62.
<https://doi.org/10.54753/rve.v10i2.1369>
- Pérez, J., & Merino, M. (2022). *Definición de presupuesto público*.
- Riofrio Labanda, V. E., & Chamba Tandazo, J. J. (2024). Eficiencia de la gestión presupuestaria de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del cantón Loja. *Prometeo Conocimiento Científico*, 4(1), e87. <https://doi.org/10.55204/pcc.v4i1.e87>
- Rodríguez, P. (2008). *Presupuesto Público*. ESAP. <https://www.esap.edu.co/ley-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion/transparencia/>
- Roldán, P. (2018). *Sector público*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/sector-publico.com>
- Ruiz, G. F., & Santos, J. I. (2024). Eficiencia administrativa y ejecución presupuestaria en el GAD Parroquial La Unión. *Revista Pulso Científico*, 3(3), 782-796. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.84>
- Salguero-González, G. L., & Pico-Macías, M. E. (2025). Evaluación de la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Manabí en los periodos 2021 y 2022. 593 *Digital Publisher CEIT*, 10(1), 460-476. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2854>
- Shack, N. (2006). *Gestión Pública*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ff6b3e0f-4aa9-4f2c-909d-7a6c8b4caa2f/content>
- Silva, L. (2023). *Plan Operativo Anual: 5 puntos para crear tu POA*. HubSpot.
<https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>