



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v10i18.0863>

EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LOS CONVENIOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR, PERIODO 2022 - 2024

EFFICIENCY IN BUDGET EXECUTION AND ITS IMPACT ON THE ACHIEVEMENT OF OBJECTIVES IN AGREEMENTS WITHIN A PUBLIC INSTITUTION IN ECUADOR, PERIOD 2022–2024

Zumba-Montenegro Santiago Gonzalo ¹; Vegas-Meléndez Hilarión José ²

¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador. Correo: santiago.zumbamontenegro9828@upse.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7593-9455>

² Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Portoviejo, Ecuador. Correo: hvegas@upse.edu.ec - hvegas@pucesm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

Resumen

La presente investigación analiza la eficiencia en la ejecución presupuestaria de convenios en una institución pública de Ecuador durante el periodo 2022–2024 con Clúster del Ecuador. El problema detectado es la presencia de retrasos en la entrega de los recursos por parte del ministerio de Economía y Finanzas, subejecuciones y falta de coherencia entre los recursos asignados y los resultados obtenidos, lo que limita la efectividad de los convenios. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional. Se analizaron datos de ejecución presupuestaria de nueve convenios institucionales correspondientes al periodo 2022–2024, mediante técnicas de revisión documental y análisis estadístico, incluyendo el cálculo de indicadores de eficiencia y el coeficiente de correlación de Pearson. Complementariamente, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a responsables de la gestión de convenios, con el fin de identificar factores administrativos que inciden en la ejecución presupuestaria. Los resultados evidencian que el promedio de ejecución presupuestaria alcanzó el 91.92 %, con convenios que presentan una ejecución óptima (>95 %) y otros con subejecución crítica (<90 %). Se concluye que la ineficiencia en la ejecución presupuestaria está influenciada por retrasos administrativos, debilidades en la planificación y limitaciones en los mecanismos de control y seguimiento, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y el impacto de los convenios en beneficio de la ciudadanía.

Palabras claves: Auditoría gubernamental, clúster, eficiencia presupuestaria, gestión pública.

Abstract

This research analyzes the efficiency of budget execution in agreements within a public institution in Ecuador during the period 2022–2024, in collaboration with clusters in Ecuador. The identified problem is the presence of delays in the disbursement of funds by the Ministry of Economy and Finance, under-execution of budgets, and a lack of coherence between allocated resources and achieved results, which limits the effectiveness of the agreements. Methodologically, the study was developed under a mixed approach (quantitative and qualitative), with a non-experimental, descriptive, and correlational design. Data on budget execution from nine institutional agreements corresponding to the 2022–2024 period were analyzed through document review and statistical analysis techniques, including the calculation of efficiency indicators and the Pearson correlation coefficient. Additionally, semi-structured interviews were conducted with those responsible for agreement management in order to identify administrative factors influencing budget execution. The results show that the average level of budget execution reached 91.92%, with some agreements presenting optimal execution levels (>95%) and others showing critical under-execution (<90%). It is concluded that inefficiency in budget execution is influenced by administrative delays, weaknesses in planning, and limitations in control and monitoring.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 13 de enero de 2026.

Fecha de aceptación: 27 de marzo de 2026.

Fecha de publicación: 27 de abril de 2026.



mechanisms, which negatively affect the achievement of institutional objectives and the impact of agreements for the benefit of citizens.

Keywords: Government auditing, clusters, institutional agreements, budget efficiency, public management.

1. Introducción

En Ecuador, la gestión presupuestaria de convenios se establece como una herramienta fundamental para canalizar recursos destinados a proyectos interinstitucionales y al cumplimiento de los objetivos estratégicos nacionales y sectoriales. No obstante, la administración pública enfrenta dificultades recurrentes que comprometen la eficacia de esta herramienta. Informes de la Contraloría General del Estado (2019) y del Ministerio de Economía y Finanzas (2020) evidencian la presencia de retrasos, subejecuciones y una notable falta de coherencia entre la planificación financiera y los resultados finalmente alcanzados.

Estas limitaciones generan un impacto negativo directo en la prestación de servicios y en la rendición de cuentas a la ciudadanía, socavando la confianza en el sector público. En el caso particular de la

institución analizada, y a pesar de contar con asignaciones presupuestarias específicas para los convenios suscritos en el período 2022–2024, informes internos muestran que en varios de ellos no se ejecutó la totalidad de los recursos. Se ha identificado que algunos convenios presentan una ejecución inferior al 22% esto es debido a que el proponer en los convenios un aporte de la contraparte, este valor es mal interpretado como que los clúster pueden poner cualquier cosa como en el rubro de especie, y al justificar ellos ponen valores que no están descritos en el convenio, los clúster mal interpretan y al no ser asesorados correctamente por los administradores de convenios al final al cierre de los convenios tuvieron varias observaciones, lo cual conlleva a problemas en el cierre de los convenios, lo que limita su efectividad y justifica la necesidad de evaluar la eficiencia de su gestión presupuestaria.



La situación descrita conduce a la pregunta central de la investigación, delimitada en tiempo y espacio:

¿Cómo incide la gestión de la ejecución presupuestaria en la eficiencia de los convenios suscritos por una institución pública del Ecuador durante el período 2022–2024?

Justificación teórica

El estudio representa una contribución significativa al campo de la Contabilidad y Auditoría Gubernamental. Fortalece el análisis de la eficiencia presupuestaria al aplicar el marco de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y la normativa ecuatoriana. Al fundamentarse en principios de contabilidad y auditoría, genera un marco de referencia robusto para el estudio de la gestión pública y la rendición de cuentas, siendo un aporte a futuras investigaciones académicas en el área.

Desde la perspectiva práctica, la investigación ofrece información crucial para mejorar los procesos de ejecución presupuestaria en la institución analizada. Sus resultados

se constituyen como un insumo directo para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo optimizar el uso de los recursos financieros y asegurando un mayor impacto de los convenios en beneficio directo de la ciudadanía.

2. Metodología

El Marco Metodológico detalla la ruta crítica de la investigación para resolver el problema y alcanzar los objetivos.

2.1. Tipo y enfoque de la investigación

- Enfoque: Mixto (Cualitativo y Cuantitativo). El enfoque cuantitativo se aplicará mediante el análisis documental y el tratamiento estadístico de los datos de ejecución presupuestaria. El enfoque cualitativo se obtendrá a través de entrevistas a responsables de convenios, proporcionando la perspectiva administrativa y las causas de los problemas.
- Diseño: No experimental, descriptivo y correlacional. Descriptivo al caracterizar el nivel de ejecución, y

correlacional al buscar la incidencia de la gestión presupuestaria sobre la eficiencia de los convenios.

2.2. Población y muestra

- Población: La totalidad de los convenios (9 convenios de Clúster) interinstitucionales suscritos y ejecutados por la institución pública seleccionada durante el período 2022–2024.
- Muestra: Se utilizará una selección no probabilística por conveniencia de 9 convenios representativos, abarcando aquellos con ejecución óptima y aquellos con subejecución crítica, lo que permitirá un análisis comparativo y profundo.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

- Técnicas Cuantitativas:
 - ✓ Revisión Documental: Recolección y análisis de la información financiera y presupuestaria oficial (certificaciones, liquidaciones, estados de ejecución).
 - ✓ Análisis de Indicadores de Ejecución: Cálculo y

simulación de indicadores de eficiencia presupuestaria.

- Técnicas Cualitativas:
 - ✓ Entrevistas Semi-estructuradas: Dirigidas a los responsables de la planificación y administración financiera de los convenios, para identificar las causas de los retrasos y las subejecuciones.

2.4. Indicadores y tratamiento estadístico

Los indicadores claves para la evaluación de la eficiencia serán:

- Porcentaje de Ejecución Presupuestaria:
$$\left(\frac{\text{Presupuesto Ejecutado (del ministerio y contraparte)}}{\text{Presupuesto Asignado (del ministerio + contraparte)}} \right) \times 100.$$
- Relación Ejecución vs. Resultados Alcanzados: Medición del logro de metas físicas o de producto en función del gasto realizado.
- Tiempos de Ejecución Administrativa: Análisis del tiempo que toman los procesos internos (planificación, contratación, desembolsos) que inciden en el gasto.



2.5. Estudio preliminar

El estudio preliminar se sustenta en la evidencia de subejecución y debilidades en la gestión presupuestaria reportadas a nivel nacional (Contraloría, 2019; Pérez, 2021). Esta problemática se presentaba con mayor agudeza en la institución seleccionada en periodos anteriores al año 2022, donde informes internos identificaron convenios con niveles de ejecución inferiores al 70%. No obstante, para el periodo de estudio 2022-2024, si bien los niveles de ejecución han mejorado significativamente alcanzando un promedio del 91.92%, persisten desafíos críticos en la oportunidad de la transferencia de recursos y la justificación técnica de las contrapartes.

3. Resultados y discusión

Los resultados provienen del análisis documental de la ejecución presupuestaria de los convenios en el período 2022-2024.

Convenios 2022 (Asignados en 2022):

- 22-072 (Forestal): Asignado \$100,000 | Ejecutado \$94,228.00 (94.23%)
- 22-073 (Plástico): Asignado \$94,000 | Ejecutado \$93,991.52 (99.99%)
- 22-074 (Logístico): Asignado \$81,540 | Ejecutado \$75,000.00 (91.98%)
- 22-075 (Oleaginosas): Asignado \$80,000 | Ejecutado \$63,725.00 (79.66%) -> Este es el que afecta el conteo de <70% si se considera bajo, aunque técnicamente está en 79%.

Convenios 2023 (Asignados en 2023):

- 23-031 (Superfoods): Asignado \$92,550 | Ejecutado \$84,510.63 (91.31%)
- 23-054 (Lácteo/CIL): \$92,550.00 | Ejecutado \$85,636.65 (92.53%)
- 23-067 (Cáñamo/ASECANNA): Asignado \$92,550.00 | Ejecutado \$84,000.00 (90.76%).
- 23-062 (Creativo/COPAE): Asignado \$93,400.00 | Ejecutado \$87,050.36 (93.20%).
- 23-052 (CITEC): Asignado \$83,000.00 | Ejecutado \$75,000.00 (90.36%).

Se ha identificado un total de 9 convenios únicos (4 del año 2022 y 5 del año 2023). Los informes técnicos con fechas de 2024 y 2025 se han

utilizado para obtener los valores reales de ejecución de dichos convenios.

Tabla 1. Convenios Clústers ejecutados.

Nro.	Nro. Conven.	Nombre del Convenio	Fecha Suscripción	Fecha Entrega Recursos	Monto Asignado	Monto Ejecutado	% Ejecutado
1	22-072	Clúster Forestal (AIMA)	22/08/2022	16/11/2022	\$125,000.00	\$119,228.00	95.38%
2	22-073	Clúster Plástico (ASEPLAS)	22/08/2022	08/11/2022	\$117,500.00	\$117,491.52	99.99%
3	22-074	Clúster Logístico (ASOLOG)	22/08/2022	22/11/2022	\$ 97,540.00	\$80,034.47	82.05%
4	22-075	Clúster Oleaginosas (PROPALMA)	22/08/2022	14/11/2022	\$100,000.00	\$79,760.00	79.76%
5	23-031	Superfoods (FEDEXPOR)	24/07/2023	19/10/2023	\$115,687.50	\$107,648.13	93.05%
6	23-052	Tecnológico (CITEC)	19/01/2024	17/05/2024	\$103,750.00	\$95,750.00	92.29%
7	23-054	Industria Láctea (CIL)	11/10/2023	22/12/2023	\$115,687.50	\$108,774.15	94.02%
8	23-062	Industrias Creativas (COPAE)	10/10/2023	05/01/2024	\$116,750.00	\$110,400.36	94.56%
9	23-067	Cáñamo (ASECANNA)	12/10/2023	20/02/2024	\$115,687.50	\$107,137.50	92.61%

Fuente: Santiago Zumba (2026).

Nota: el convenio 22-074 y 22-075 se debe aclarar que la administradora del convenio fue reemplazada a mediados de la ejecución del mismo.

Tabla 2. Coeficiente de correlación.

Variables	Monto	Ejecutado
Monto	1	
Ejecutado	0.96840586	1

Fuente: Santiago Zumba (2026).



El análisis de correlación de Pearson entre las variables Monto asignado y Monto ejecutado muestra un coeficiente $r = 0,968$, lo que evidencia una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. Esto indica que a medida que aumenta el monto asignado, el nivel de ejecución también tiende a incrementarse.

Asimismo, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,938$) indica que aproximadamente el 93,78 % de la variabilidad del monto ejecutado puede ser explicada por el monto asignado, lo que demuestra una relación significativa entre las variables analizadas

Indicadores simulados de eficiencia presupuestaria

Los datos agregados de ejecución para el período mostraron lo siguiente:

Principales hallazgos (Análisis de Variables)

1. Nivel de ejecución general: El promedio de ejecución presupuestaria de la institución alcanzó el 91,92 %, lo cual evidencia un nivel de eficiencia relativamente alto en la gestión

de los recursos asignados. No obstante, este resultado también permite identificar la existencia de un margen de mejora en los procesos de planificación, programación y ejecución presupuestaria, con el propósito de optimizar el uso de los recursos públicos y alcanzar niveles más altos de cumplimiento institucional.

2. Disparidad en la Ejecución: A pesar del promedio general, el análisis de convenios individuales demostró una alta disparidad. El 77,78 % de los convenios alcanzó una ejecución óptima $(\geq 90\%)$, mientras que el 22,22% se encontró en un nivel de subejecución crítica $(< 89\%)$.
3. Causas de la Ineficiencia (Variables Identificadas): Las principales causas de la subejecución fueron la débil planificación, Administradores de convenios con medianos conocimientos en la planificación y seguimiento para su ejecución, los retrasos administrativos y la falta de mecanismos de control intermedio.

La evidencia obtenida, que muestra problemas de subejecución en convenios, confirma los planteamientos de Mendoza (2022), quien ya señalaba esta recurrencia en el contexto ecuatoriano.

Aunque la institución logró un promedio del 91,92% - cifra superior al promedio nacional reportado en el estudio de Pérez (2021), la disparidad observada pone en evidencia la ineficiencia sistémica:

- Análisis Correlacional de Variables: Los resultados demuestran una relación directa entre la calidad de la gestión presupuestaria y la eficiencia en los convenios. La eficiencia presupuestaria estuvo más relacionada con la calidad de la planificación y el monitoreo que con el monto asignado. Convenios con presupuestos mayores, pero bien planificados, alcanzaron ejecuciones cercanas al 94 %, mientras que convenios con asignaciones menores y pobre planificación tuvieron ejecuciones inferiores al 81 %. Esto sustenta la Hipótesis General, pues confirma que la adecuada gestión es la variable clave.

- Ausencia de Controles: La identificación de la falta de mecanismos de control intermedio refuerza la necesidad de implementar medidas de seguimiento, tal como lo sugiere la Hipótesis Específica de que los convenios con seguimiento y control presentan mayores niveles de cumplimiento de resultados.

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten analizar la eficiencia en la ejecución presupuestaria de los convenios suscritos por la institución pública durante el período 2022–2024. A partir del análisis de los datos financieros y estadísticos, se identificaron tendencias relevantes que evidencian la relación entre la planificación presupuestaria, la asignación de recursos y el nivel de ejecución alcanzado por los convenios institucionales.

En primer lugar, el estudio determinó que el nivel promedio de ejecución presupuestaria de los convenios analizados alcanza aproximadamente el 91,92 %, lo cual puede considerarse un indicador positivo de gestión financiera dentro del sector público. Este resultado



coincide con lo planteado por Shah (2007), quien sostiene que una adecuada ejecución presupuestaria constituye un indicador fundamental de eficiencia en la administración pública, ya que refleja la capacidad institucional para transformar los recursos financieros asignados en resultados concretos.

Asimismo, los resultados evidencian que existe una relación positiva muy fuerte entre el monto asignado y el monto ejecutado, reflejada en el coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0,968$). Este hallazgo indica que los convenios con mayor asignación presupuestaria tienden a registrar mayores niveles de ejecución, lo cual sugiere que la disponibilidad de recursos financieros influye significativamente en el desempeño de los proyectos institucionales. Este resultado es consistente con lo señalado por Allen y Tommasi (2001), quienes afirman que la asignación adecuada de recursos constituye uno de los factores determinantes para garantizar la eficiencia en la gestión del gasto público.

De manera complementaria, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,938$) obtenido en el análisis

estadístico indica que aproximadamente el 93,78 % de la variabilidad del monto ejecutado puede explicarse por el monto asignado. Este resultado confirma que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo cual coincide con los planteamientos de Wildavsky y Caiden (2004), quienes argumentan que la estructura del presupuesto y su asignación influyen directamente en la capacidad de ejecución de las instituciones públicas.

Sin embargo, el análisis también permitió identificar disparidades en los niveles de ejecución entre los convenios analizados, lo que evidencia que el monto asignado no constituye el único factor que determina la eficiencia presupuestaria. En algunos casos, convenios con asignaciones presupuestarias relativamente menores lograron niveles de ejecución superiores gracias a una adecuada planificación y gestión administrativa. Este hallazgo coincide con lo señalado por Diamond (2013), quien destaca que la eficiencia del gasto público depende no solo de la disponibilidad de recursos, sino también de la

calidad de los procesos de planificación, seguimiento y control.

En este sentido, los resultados obtenidos también respaldan los planteamientos de Premchand (1999), quien sostiene que la eficiencia en la ejecución presupuestaria está estrechamente vinculada con la capacidad institucional para planificar, ejecutar y monitorear adecuadamente los recursos públicos. Según este autor, la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento y control puede generar problemas de subejecución o desviaciones en la gestión presupuestaria.

Otro aspecto relevante identificado en la investigación es la importancia del control y monitoreo permanente de la ejecución de los convenios. En varios casos analizados se evidenció que la falta de mecanismos sistemáticos de seguimiento puede limitar la capacidad de las instituciones para detectar oportunamente desviaciones en la ejecución presupuestaria. Este resultado coincide con lo establecido por la Contraloría General del Estado (2019), en las Normas de Control Interno, las cuales señalan que el monitoreo continuo constituye un

componente esencial para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los recursos públicos.

Adicionalmente, los resultados de esta investigación confirman lo planteado por Bastida y Benito (2007), quienes sostienen que la eficiencia en la gestión presupuestaria en el sector público depende de la integración entre planificación estratégica, programación presupuestaria y evaluación de resultados. En ausencia de esta integración, las instituciones públicas pueden enfrentar dificultades para alcanzar niveles óptimos de ejecución del gasto.

En consecuencia, los hallazgos de este estudio permiten confirmar la hipótesis de investigación, la cual plantea que la gestión de la ejecución presupuestaria incide directamente en la eficiencia de los convenios suscritos por una institución pública. La evidencia empírica demuestra que factores como la planificación, la asignación adecuada de recursos, el seguimiento administrativo y los mecanismos de control institucional



influyen significativamente en los niveles de ejecución presupuestaria.

Finalmente, los resultados sugieren que, aunque la institución analizada presenta niveles de ejecución relativamente altos, es necesario fortalecer los procesos de planificación, control y evaluación de los convenios institucionales. La implementación de mecanismos de seguimiento más rigurosos y la mejora de la gestión administrativa podrían contribuir a optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar un mayor impacto de los convenios en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. Conclusiones

El análisis realizado permitió determinar que la institución presenta un nivel de ejecución presupuestaria promedio del 91,92 %, lo que evidencia una gestión relativamente eficiente en la utilización de los recursos asignados a los convenios institucionales. No obstante, se identificaron diferencias en los niveles de ejecución entre los convenios analizados, lo que demuestra que la eficiencia presupuestaria también depende de

factores administrativos, de planificación y seguimiento.

El análisis financiero evidenció que existe una relación directa entre los montos asignados y los montos ejecutados, observándose que los convenios con mayores asignaciones presupuestarias presentan mayores niveles de ejecución. Esto confirma que la disponibilidad de recursos influye significativamente en el cumplimiento de las metas presupuestarias.

El análisis estadístico mostró un coeficiente de correlación de Pearson de 0,968, lo que indica una relación positiva muy fuerte entre las variables analizadas. Asimismo, el coeficiente de determinación $R^2 = 0,938$ demuestra que la mayor parte de la variabilidad del monto ejecutado puede explicarse por el monto asignado.

Se determinó que la eficiencia en la ejecución presupuestaria no depende únicamente de la asignación de recursos financieros, sino también de la calidad de la planificación, la gestión administrativa y la existencia de

mecanismos adecuados de control y seguimiento de los convenios.

Bibliografía

- Allen, R., & Tommasi, D. (2001). Managing public expenditure: A reference book for transition countries. OECD Publishing.
- Bastida, F., & Benito, B. (2007). Central government budget practices and transparency: An international comparison. *Public Administration*, 85(3), 667–716.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00664.x>
- Contraloría General del Estado. (2019). Normas de Control Interno para el Sector Público. Quito: C.G.E.
- Diamond, J. (2013). Good practice note: Public financial management performance measurement framework. International Monetary Fund.
- García, L., & López, M. (2019). Transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. *Revista Iberoamericana de Contabilidad*, 16(2), 45-62.
- Mendoza, J. (2022). Ejecución presupuestaria en convenios interinstitucionales: un análisis de eficiencia en Ecuador. *Revista de Gestión Pública*, 10(1), 77-95.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Quito: MEF.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.
- Pérez, R. (2021). Eficiencia presupuestaria en la administración pública ecuatoriana. Universidad Central del Ecuador.
- Premchand, A. (1999). Public financial management. International Monetary Fund.
- Ramírez, A. (2020). Evaluación de la eficiencia presupuestaria en convenios gubernamentales. *Revista Latinoamericana de Auditoría*, 14(3), 120-138.
- Shah, A. (2007). Budgeting and budgetary institutions. World Bank.
- Torres, P. (2018). Ejecución presupuestaria y eficiencia administrativa en América Latina. *Revista de Economía Pública*, 8(2), 99-115.
- Wildavsky, A., & Caiden, N. (2004). *The new politics of the budgetary process* (5th ed.). Pearson Longman.