

EJECUCIÓN DEL POA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES: GAD PEDRO CARBO

EXECUTION OF THE POA AND THE FULFILLMENT OF INSTITUTIONAL OBJECTIVES: GAD PEDRO CARBO

Zoila Marianita Delgado Gutiérrez¹, Kevin Alexi Magallanes Muñoz²

RESUMEN

El estudio aborda la problemática de la ineficiencia en la implementación del Plan Operativo Anual, lo que ha generado un bajo cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, el objetivo principal fue determinar cómo la ejecución del POA incide en el logro de estos objetivos. La metodología utilizada incluyó enfoques cuantitativos y cualitativos, mediante la entrevista y encuestas dirigidas a 26 funcionarios del GAD Pedro Carbo. Los resultados revelan que el 72% de los funcionarios percibe que la ejecución del POA influye significativamente en el cumplimiento de los objetivos, mientras que un 28% señala una influencia limitada o nula, destacando la necesidad de mejorar la planificación y coordinación (36%) y aumentar los recursos (28%). Las conclusiones indican que, para mejorar la eficacia en la ejecución del POA, es crucial fortalecer la planificación, asegurar la capacitación continua del personal, y optimizar la asignación de recursos, lo que permitirá un mejor desempeño institucional y alineación con los objetivos estratégicos.

Palabras clave: Gestión pública, eficiencia operativa, planificación, recursos.

ABSTRACT

The study addresses the issue of inefficiency in the implementation of the Annual Operational Plan, which has led to low fulfillment of institutional objectives. In this regard, the main objective was to determine how the execution of the POA affects the achievement of these objectives. The methodology used included quantitative and qualitative approaches, through interviews and surveys directed at 26 officials from the GAD Pedro Carbo. The results reveal that 72% of the officials perceive that the execution of the POA significantly influences the fulfillment of objectives, while 28% indicate a limited or no influence, highlighting the need to improve planning and coordination (36%) and increase resources (28%). The conclusions indicate that, to improve the effectiveness of POA execution, it is crucial to strengthen planning, ensure continuous staff training, and optimize resource allocation, which will enable better institutional performance and alignment with strategic objectives.

Keywords: Public management, operational efficiency, planning, resources.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. zoila.delgado@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0000-0002-1549-3835>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. magallanes-kevin3125@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0007-9216-6970>



RESUMO

O estudo aborda a problemática da ineficiência na implementação do Plano Operativo Anual, o que gerou um baixo cumprimento dos objetivos institucionais. Nesse sentido, o objetivo principal foi determinar como a execução do POA impacta na realização desses objetivos. A metodologia utilizada incluiu abordagens quantitativas e qualitativas, através de entrevistas e questionários direcionados a 26 funcionários do GAD Pedro Carbo. Os resultados revelam que 72% dos funcionários percebem que a execução do POA influencia significativamente o cumprimento dos objetivos, enquanto 28% indicam uma influência limitada ou nula, destacando a necessidade de melhorar o planejamento e a coordenação (36%) e aumentar os recursos (28%). As conclusões indicam que, para melhorar a eficácia na execução do POA, é crucial fortalecer o planejamento, garantir a capacitação contínua do pessoal e otimizar a alocação de recursos, o que permitirá um melhor desempenho institucional e alinhamento com os objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Gestão pública, eficiência operacional, planejamento, recursos.

INTRODUCCIÓN

La ejecución del Plan Operativo Anual (POA) es un aspecto crítico de la gestión pública a nivel mundial, donde las instituciones enfrentan el desafío de traducir planes estratégicos en acciones concretas. Según Rodríguez et al. (2020), la ejecución efectiva de un plan es tan importante como la planificación misma, ya que permite alinear los recursos con las prioridades estratégicas. Sin embargo, la falta de una ejecución adecuada puede llevar al incumplimiento de los objetivos institucionales, afectando la eficiencia y la efectividad de las organizaciones públicas a nivel global.

En América Latina, la implementación de los POA enfrenta desafíos únicos debido a contextos políticos y económicos inestables. El Banco Interamericano de Desarrollo (2020), ha señalado que muchas instituciones en la región luchan con la falta de capacidades técnicas y la inadecuada asignación de recursos, lo que afecta negativamente el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Este problema es particularmente grave en los gobiernos locales, donde la planificación y ejecución de proyectos suelen estar desvinculadas de los objetivos estratégicos.

En Ecuador, la situación no es diferente. Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la ejecución del POA en los Gobiernos Autónomos

Descentralizados (GAD) es fundamental para cumplir con los planes de desarrollo territorial. No obstante, muchos GAD enfrentan problemas de coordinación interinstitucional y falta de recursos, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales. De este modo, la SENPLADES ha destacado la necesidad de fortalecer la capacidad de ejecución de los POA para mejorar el desempeño institucional.

En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pedro Carbo, la ejecución del POA es vital para alcanzar los objetivos institucionales que promueven el desarrollo local. Sin embargo, la falta de una estrategia clara y la insuficiente asignación de recursos han resultado en un bajo cumplimiento de los objetivos propuestos. Este estudio busca establecer de qué manera la ejecución del POA incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Pedro Carbo, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer soluciones que permitan una gestión más efectiva y alineada con las necesidades de la comunidad.

Conceptualización del POA y su proceso de ejecución

El Plan Operativo Anual es un instrumento de planificación que desglosa las acciones estratégicas de una organización en actividades específicas que deben ser ejecutadas durante

un año fiscal. Según Minda (2020), el POA es una herramienta fundamental para la gestión pública y privada, ya que permite alinear los recursos y esfuerzos de la organización con los objetivos estratégicos previamente definidos en el plan estratégico o de desarrollo. Este plan se caracteriza por su enfoque en la operatividad, es decir, en la concreción de actividades específicas y detalladas que contribuyen al logro de metas organizacionales a corto plazo.

Entre las características principales del POA se encuentran su temporalidad, que lo circunscribe a un periodo de un año; su concreción, que exige una definición clara y precisa de las actividades a realizar; y su flexibilidad, que le permite adaptarse a cambios en el entorno interno y externo de la organización. Además, el POA debe ser coherente con el plan estratégico, ya que actúa como un puente entre la visión a largo plazo y la operatividad diaria de la organización (Sánchez L. P., 2020).

La importancia del POA radica en su capacidad para transformar la visión y misión de una institución en acciones tangibles y medibles. A través del POA, las organizaciones pueden asegurar que todos los departamentos y unidades trabajen de manera coordinada hacia objetivos comunes. Esto es importante en el contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), donde la ejecución efectiva del POA permite a las autoridades locales cumplir con sus responsabilidades ante la comunidad y asegurar el desarrollo sostenible del territorio.

El POA también facilita la asignación eficiente de recursos, tanto humanos como financieros, al definir claramente qué actividades se deben priorizar durante el año. De esta manera, se minimiza el desperdicio de recursos y se maximiza el impacto de las intervenciones institucionales. Según Viteri et al. (2024), un POA bien ejecutado es esencial para la efectividad organizacional, ya que alinea la estrategia con la operatividad y permite una respuesta ágil a los desafíos y oportunidades que surgen durante su implementación.

Así mismo, es importante destacar que el POA está compuesto por varios elementos clave que aseguran su efectividad. De acuerdo a Enríquez et al. (2022), los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente definidos (SMART). Estos objetivos guían las acciones que se deben tomar y establecen las metas que la organización espera alcanzar al final del periodo.

Las actividades son las tareas específicas que se deben realizar para cumplir con los objetivos establecidos. Estas actividades deben estar claramente definidas y asignadas a responsables específicos dentro de la organización.

El recurso es otro componente crítico del POA, ya que incluye tanto los recursos financieros como los humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas. Una correcta asignación y gestión de estos recursos es fundamental para evitar cuellos de botella y garantizar el cumplimiento de las actividades.

Finalmente, el cronograma establece los tiempos en los que cada actividad debe ser realizada. Este cronograma permite una secuenciación lógica de las actividades y asegura que el trabajo se realice de manera ordenada y dentro de los plazos establecidos.

Además, la ejecución del POA implica un proceso estructurado que se puede dividir en varias etapas: planificación, implementación, monitoreo y evaluación.

Planificación: En esta etapa, se establecen los objetivos y se diseñan las actividades que se realizarán a lo largo del año. También se asignan los recursos y se establece el cronograma. La planificación debe ser inclusiva, involucrando a todos los departamentos relevantes para asegurar que el POA sea realista y factible (Murillo, 2024). **Implementación:** Durante la implementación, las actividades planificadas se llevan a cabo según lo establecido en el POA. Esta etapa requiere un seguimiento continuo para asegurar que las actividades se realicen según el cronograma y dentro del presupuesto asignado (Murillo, 2024).

Monitoreo: El monitoreo implica el seguimiento regular de la implementación del POA para detectar cualquier desviación de los planes establecidos. Esto permite realizar ajustes oportunos y garantiza que la ejecución se mantenga alineada con los objetivos institucionales (Murillo, 2024).

Evaluación: Finalmente, la evaluación se realiza al final del periodo para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las actividades implementadas. Los resultados de la evaluación proporcionan información valiosa para la planificación del próximo ciclo de POA (Murillo, 2024).

Herramientas y metodologías para la ejecución del POA

La ejecución efectiva del POA requiere el uso de diversas herramientas y metodologías que faciliten la gestión y seguimiento de las actividades. Según Álava (2021), entre las herramientas más utilizadas se encuentran los sistemas de información gerencial, que permiten el monitoreo en tiempo real de la ejecución del POA, y los cuadros de mando integral, que proporcionan una visión holística del desempeño organizacional.

Las metodologías ágiles también han ganado popularidad en la ejecución del POA, ya que permiten una gestión más flexible y adaptativa. Estas metodologías se centran en la entrega continua de resultados y en la adaptación rápida a los cambios en el entorno, lo que es particularmente útil en contextos dinámicos.

Desde el punto de vista de Sánchez (2020), el éxito en la ejecución del POA depende de varios factores, entre ellos la claridad en la definición de objetivos, la adecuada asignación de recursos, la efectividad en la comunicación interna y la capacidad de liderazgo.

Un liderazgo fuerte y comprometido es esencial para motivar a los equipos y asegurar que las actividades se realicen según lo planificado.

Además, la participación activa de todos los miembros de la organización es fundamental para el éxito del POA. Esto incluye no solo a los altos directivos, sino también a los empleados de todos los niveles, quienes deben estar alineados con los objetivos institucionales y comprometidos con su cumplimiento.

Vinculación entre la ejecución del POA y el cumplimiento de objetivos

La relación entre la planificación operativa, representada por el Plan Operativo Anual, y los resultados institucionales ha sido objeto de estudio en diversas teorías de gestión y administración. Uno de los modelos más relevantes es el modelo de planeación estratégica de Kaplan y Norton, el cual establece que el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para alinear sus operaciones diarias con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Este modelo sugiere que la planificación operativa debe ser un reflejo directo de los objetivos estratégicos, y que la ejecución efectiva del POA es clave para cerrar la brecha entre la estrategia y la acción (Galavis, 2024). La teoría de los recursos y capacidades, desarrollada por Barney, también es aplicable aquí, ya que enfatiza que las organizaciones deben asignar y gestionar sus recursos de manera eficiente para cumplir con sus objetivos operativos y, en última instancia, estratégicos.

Otra teoría que explica esta relación es la teoría de la agencia de Jensen y Meckling, que se centra en la necesidad de alinear los intereses de los gestores con los de los propietarios o stakeholders de la organización (Ramos, 2021). En este contexto, la ejecución del POA actúa como un mecanismo de control y evaluación que permite a los gestores demostrar su compromiso con los objetivos institucionales. La teoría también señala la importancia de contar con sistemas de monitoreo y evaluación que aseguren que las acciones operativas contribuyen directamente al logro de los resultados esperados.

Así mismo, la ejecución efectiva del POA tiene un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de una organización. La eficiencia se refiere a la capacidad de una organización para maximizar sus resultados utilizando el menor número posible de recursos, mientras que la efectividad mide el grado en que una organización alcanza sus objetivos estratégicos. Según Santos (2023), una ejecución adecuada del POA asegura que los recursos se asignen de manera óptima, evitando la duplicación de esfuerzos y minimizando el desperdicio. Esto, a su vez, mejora la eficiencia operativa, permitiendo a la organización lograr más con menos.

En cuanto a la efectividad, la ejecución del POA es crucial porque traduce la planificación estratégica en acciones concretas y medibles. La alineación de las actividades operativas con los objetivos estratégicos asegura que cada acción realizada por la organización contribuye al cumplimiento de sus metas a largo plazo. Cuando el POA se ejecuta correctamente, la organización puede monitorear y ajustar sus acciones en tiempo real, lo que le permite ser más adaptable y responder de manera proactiva a cambios en el entorno interno y externo. Esto es especialmente relevante en el contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), donde la efectividad organizacional es fundamental para cumplir con las demandas de la comunidad y promover el desarrollo local.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron varios métodos que están en consonancia con el propósito del trabajo, el método deductivo fue empleado para partir de principios generales y teorías establecidas con el fin de llegar a conclusiones específicas. Este método resultó esencial para analizar de manera general la ejecución del Plan Operativo Anual del GAD Pedro Carbo, verificando si los objetivos institucionales se están cumpliendo de manera eficiente y eficaz. Paralelamente, el método inductivo permitió observar casos específicos sobre la ejecución del POA en el GAD Municipal Pedro Carbo, y a partir de estas observaciones, se

formularon conclusiones generales que ayudaron a identificar patrones y tendencias, contribuyendo al desarrollo de teorías y recomendaciones basadas en la realidad observada.

Además, el método analítico fue fundamental para descomponer el problema en sus partes más básicas y estudiarlas detalladamente, facilitando la identificación de causas y efectos en el cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD Municipal Pedro Carbo. Este enfoque permitió ejecutar un análisis exhaustivo de la efectividad de la ejecución del POA.

Por otro lado, el método cuantitativo se centró en la recolección y análisis de datos numéricos relacionados con la ejecución del POA, utilizando encuestas estructuradas para obtener datos cuantificables sobre la percepción y efectividad del POA, los cuales fueron analizados estadísticamente para identificar relaciones y tendencias. Asimismo, el método cualitativo se utilizó para obtener información detallada y profunda sobre la ejecución del POA y su impacto en los objetivos institucionales, a través de entrevistas que exploraron experiencias y percepciones de los involucrados.

En cuanto a las técnicas empleadas, la encuesta fue dirigida a los jefes departamentales, permitiendo recopilar datos relevantes sobre las fortalezas y debilidades en la ejecución del POA en el GAD Municipal Pedro Carbo. Esta técnica facilitó el análisis estadístico y la generalización de los resultados. La entrevista, aplicada al director de planificación, proporcionó información valiosa sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos institucionales, información que fue crucial para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, la población considerada en esta investigación incluyó al personal laboral del GAD Municipal Pedro Carbo, abarcando un total de 26 personas desde directivos hasta jefes departamentales, lo que permitió obtener una visión completa y representativa del tema en estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La siguiente tabla presenta una matriz que sintetiza los indicadores clave utilizados en la evaluación de la ejecución del Plan Operativo Anual y su impacto en el cumplimiento de

los objetivos institucionales del GAD Pedro Carbo. Cada indicador está acompañado de una descripción y una respuesta mejorada, lo que facilita un análisis integral y detallado de los factores que influyen en la efectividad del POA.

Tabla 1

Entrevista al Director de Planificación del GAD Pedro Carbo

Indicador	Respuesta
Contribución del POA al logro de objetivos	La ejecución del POA es esencial para garantizar que nuestras actividades estén estructuradas y priorizadas de manera que se alineen directamente con los objetivos institucionales, facilitando así el logro de metas estratégicas a corto y mediano plazo.
Indicadores de medición de la ejecución del POA	Se emplean indicadores clave como el avance en la ejecución de proyectos, el cumplimiento de hitos temporales, y la eficiencia en el uso de los recursos asignados frente a los resultados alcanzados para medir la incidencia del POA en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Desafíos en la ejecución del POA	Los desafíos incluyen la falta de personal capacitado, fluctuaciones presupuestarias imprevistas, y la resistencia al cambio dentro de la organización, los cuales pueden impactar negativamente la ejecución efectiva del POA y, por ende, el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Propuestas de mejora para la ejecución del POA	Para mejorar la alineación del POA con los objetivos institucionales, se sugiere implementar mecanismos más robustos de monitoreo y evaluación, fortalecer la capacitación en gestión de proyectos, y mejorar la coordinación interdepartamental para una óptima asignación de recursos.
Impacto de la ineficiencia en la ejecución del POA	La ineficiencia en la ejecución del POA ha provocado sobrecostos y retrasos en proyectos, así como redistribuciones presupuestarias no planificadas, lo que ha afectado negativamente la asignación de recursos y la ejecución presupuestaria del GAD.
Factores de ineficacia en la ejecución del POA	Los principales factores incluyen la descoordinación interdepartamental, los cambios políticos y administrativos que afectan la continuidad de los proyectos, y la complejidad en la gestión de recursos financieros y humanos, lo que dificulta la ejecución efectiva del POA.

Estrategias para mejorar la eficacia del POA	Se han implementado estrategias como la mejora en la planificación y programación de actividades, revisiones periódicas de los procesos de ejecución, y una mayor comunicación y colaboración entre equipos de trabajo para optimizar la eficacia en la ejecución del POA.
Impacto de la ineficiencia del POA en la ejecución del presupuesto	La ineficiencia en la implementación del POA ha generado variaciones presupuestarias que afectan la planificación financiera a largo plazo, comprometiendo el cumplimiento de las metas financieras establecidas por el GAD Pedro Carbo.
Motivos de incumplimiento de objetivos	Las principales razones incluyen la insuficiencia de recursos, una planificación estratégica inadecuada, y cambios imprevistos en el entorno económico y social que afectan nuestras proyecciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Reflexión del incumplimiento en los resultados anuales	El incumplimiento de los objetivos institucionales se refleja en los resultados anuales a través del no logro de indicadores clave, baja eficacia en la ejecución de proyectos estratégicos, y dificultades para alcanzar metas específicas de desarrollo comunitario y administrativo.
Medidas correctivas implementadas	Las medidas correctivas incluyen la intensificación de la supervisión de proyectos, el refuerzo en la capacitación del personal en gestión de proyectos y liderazgo, y el establecimiento de mecanismos de seguimiento más rigurosos para identificar y corregir desviaciones de manera oportuna.
Impacto en la percepción y confianza de stakeholders	El incumplimiento de los objetivos institucionales puede dañar la percepción y confianza de los stakeholders, incluidos la comunidad, proveedores y entidades financiadoras, al cuestionar nuestra capacidad para gestionar eficazmente los recursos y cumplir con los compromisos adquiridos.

Nota. Resultados de la Entrevista al Director de Planificación del GAD Pedro Carbo.

Al analizar los resultados obtenidos de la entrevista con el Director de Planificación del GAD Pedro Carbo y compararlos con estudios previos, se observa una clara coherencia en la importancia que se le atribuye al Plan Operativo Anual (POA) como herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales. La afirmación del Director sobre la contribución directa del POA al logro de metas estratégicas se alinea con lo expuesto por Álava (2021), quien también señala que la correcta ejecución del

POA en el contexto del GAD del cantón Manta es crucial para asegurar una gestión eficiente y orientada al cumplimiento de sus objetivos.

Además, el Director identificó la falta de recursos humanos capacitados y fluctuaciones presupuestarias como desafíos clave en la ejecución del POA, lo cual coincide con los resultados de Minda (2020), quien señala que estos factores son determinantes en el cumplimiento financiero del POA en los GAD.

Ambos estudios resaltan que la inadecuada asignación y gestión de recursos humanos y financieros pueden comprometer seriamente la efectividad del POA y, por ende, el cumplimiento de los objetivos institucionales.

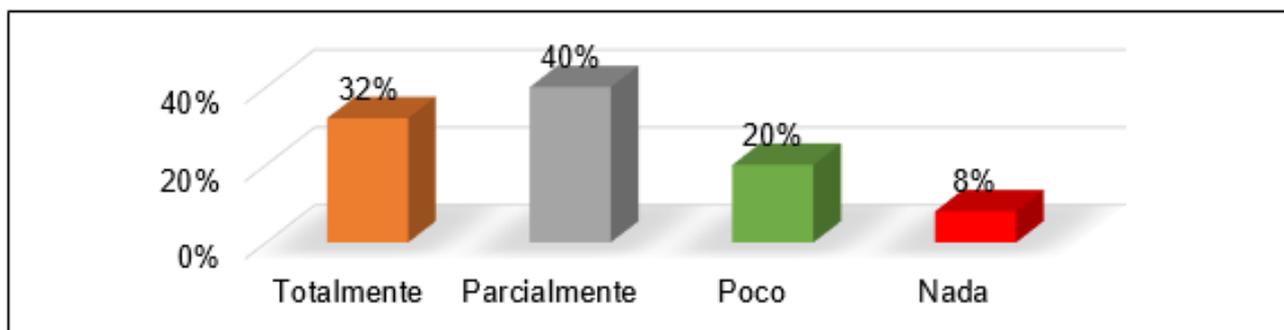
Por otra parte, la referencia a la implementación de mecanismos más robustos de monitoreo y evaluación para mejorar la alineación del POA con los objetivos institucionales es consistente con las conclusiones de Enríquez et al. (2022), quienes destacan el valor de las herramientas de Business Intelligence en los procesos de seguimiento y evaluación del POA. La comparación de estos enfoques sugiere que la adopción de tecnologías avanzadas y la mejora continua en la gestión del POA son estrategias efectivas para optimizar la asignación de recursos y asegurar el logro de metas.

Finalmente, cuando se considera el impacto de la ineficiencia en la implementación del POA sobre la ejecución presupuestaria, es evidente que este problema no es exclusivo del GAD Pedro Carbo. Rodríguez et al. (2020) también han documentado cómo la ineficiencia en la ejecución del POA puede llevar a desviaciones presupuestarias y afectar la transparencia y eficacia del gasto público en los municipios. La comparación entre estos estudios revela un patrón común en los desafíos que enfrentan los GAD en la implementación del POA, indicando la necesidad de mejorar la coordinación y la planificación estratégica para mitigar estos problemas.

Encuesta a los Jefes Departamentales del GAD Pedro Carbo

Figura 1

Ejecución del POA y logro de objetivos institucionales



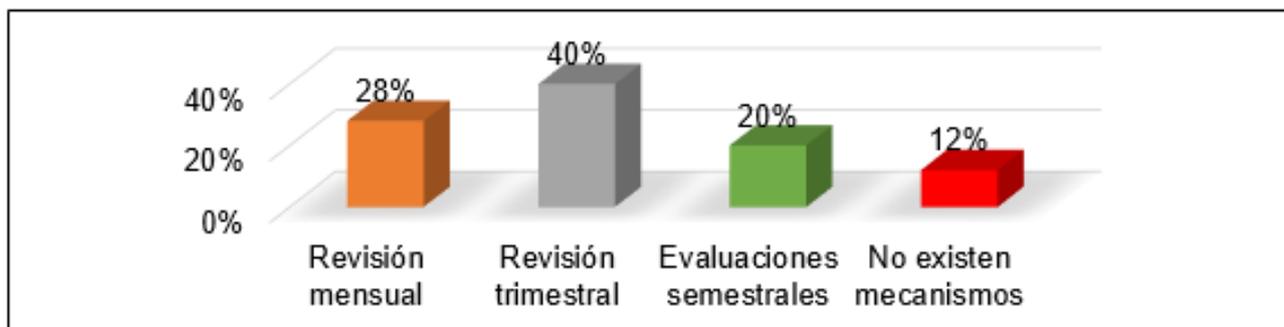
Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Pedro Carbo.

El 72% de los funcionarios considera que la ejecución del POA influye de manera total o parcial en el logro de los objetivos institucionales del GAD Pedro Carbo, lo que subraya la importancia de este instrumento en la gestión pública. Estos resultados están en línea con los resultados de Álava (2021), quien también identificó una fuerte correlación entre la correcta ejecución del POA y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el GAD del

cantón Manta. Sin embargo, el 28% restante que percibe una influencia limitada o nula refleja desafíos similares a los mencionados por Minda (2020), quien señaló que las inconsistencias en la planificación y la ejecución del POA pueden generar brechas significativas en el logro de los objetivos institucionales. Este contraste destaca la necesidad de fortalecer la alineación entre el POA y las metas estratégicas para maximizar su impacto en el desempeño institucional.

Figura 2

Mecanismos para asegurar la ejecución del POA



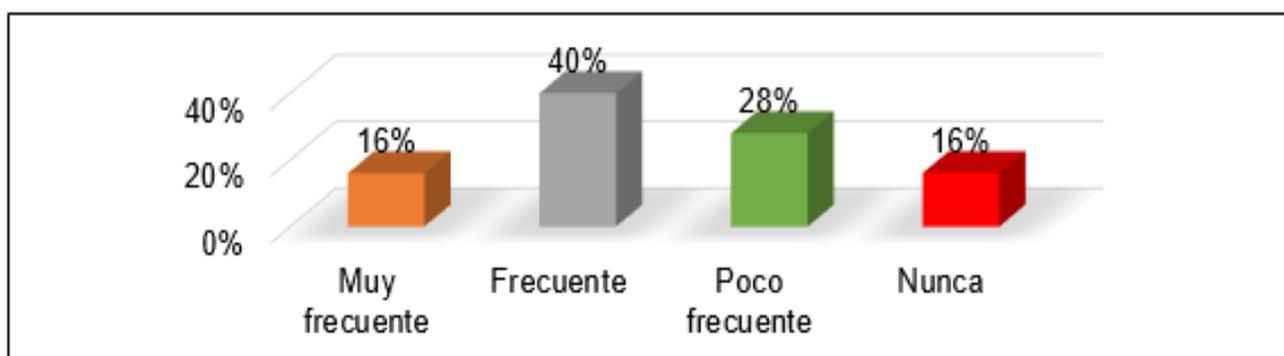
Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Pedro Carbo.

El 88% de los funcionarios del GAD Pedro Carbo reporta la utilización de mecanismos de revisión periódica (mensual, trimestral o semestral) para asegurar que la ejecución del POA contribuya a los objetivos institucionales, lo que refleja un esfuerzo considerable en el monitoreo continuo. Estos hallazgos son consistentes con lo señalado por Enríquez et al. (2022), quienes destacan la importancia de las revisiones periódicas como una práctica clave en la gestión del POA, particularmente en instituciones donde el monitoreo regular permite identificar y corregir

desviaciones de manera oportuna. Sin embargo, el 12% que indica la ausencia de mecanismos pone de relieve un área de vulnerabilidad similar a la identificada por Ramos (2021), quien subraya que la falta de un seguimiento adecuado puede comprometer la efectividad del POA y, por ende, el logro de los objetivos estratégicos. Este contraste sugiere la necesidad de estandarizar los procesos de monitoreo para asegurar una ejecución más consistente y alineada con las metas institucionales.

Figura 3

Frecuencia de incumplimiento de objetivos institucionales



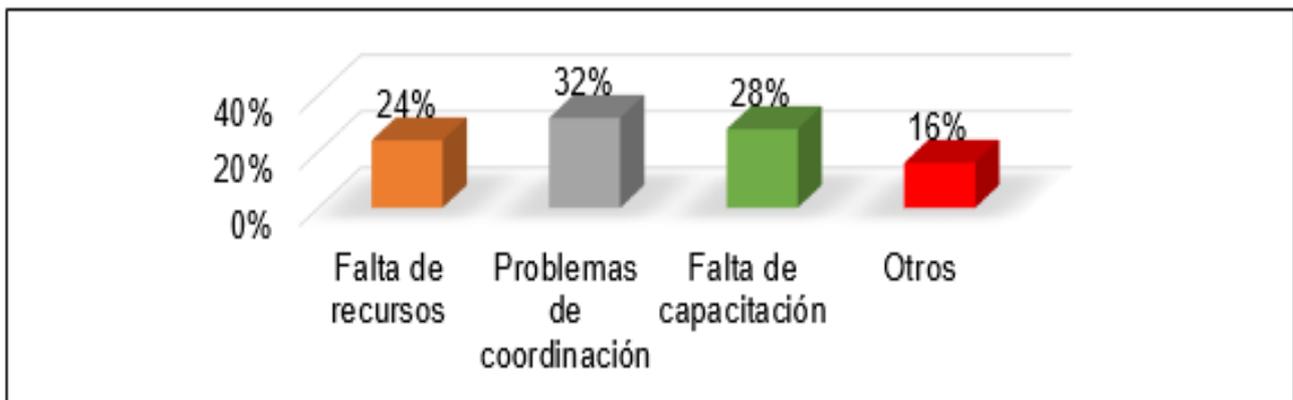
Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Pedro Carbo.

El 56% de los funcionarios del GAD Pedro Carbo observa un incumplimiento frecuente o muy frecuente de los objetivos institucionales en su departamento, lo que sugiere una preocupación significativa respecto a la consistencia en la ejecución de las metas. Este resultado se alinea con lo señalado por Rodríguez et al. (2020), quienes también documentaron altos niveles de incumplimiento en la gestión pública municipal, atribuyéndolos a factores como la descoordinación interna y la falta de recursos adecuados. Sin embargo, el 44% que reporta un

incumplimiento poco frecuente o inexistente podría indicar variaciones en la efectividad entre diferentes departamentos, lo que resalta la necesidad de adoptar medidas correctivas específicas y mejorar la alineación interna para reducir las disparidades en el desempeño. Este contraste sugiere que, aunque existen áreas con buen desempeño, es crucial abordar las debilidades detectadas para mejorar la eficacia general en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 4

Causas del incumplimiento de objetivos institucionales



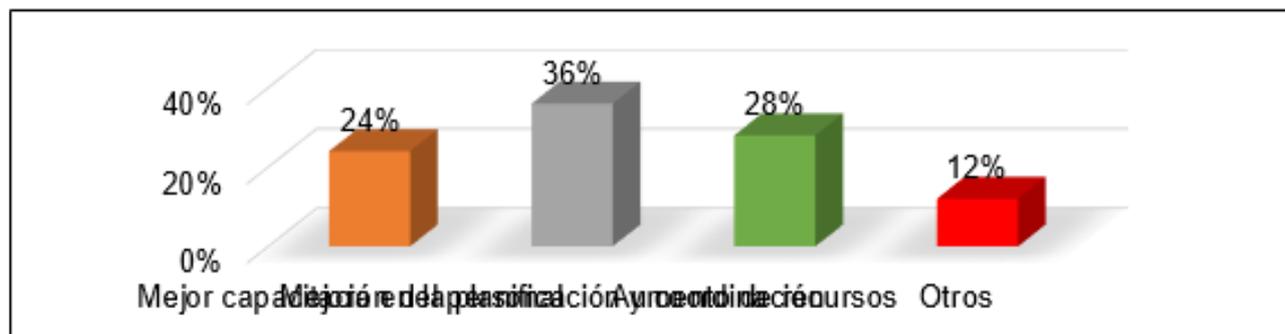
Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Pedro Carbo.

El análisis revela que los problemas de coordinación (32%) y la falta de recursos (24%) son percibidos como las principales causas del incumplimiento recurrente de los objetivos institucionales en el GAD Pedro Carbo, seguidos por la falta de capacitación (28%). Estos resultados coinciden con lo expuesto por Minda (2020), quien identificó que la descoordinación entre departamentos y la insuficiencia de recursos son factores críticos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos en los Gobiernos

Autónomos Descentralizados. Además, la falta de capacitación también es un factor recurrente, tal como lo señala Ramos (2021), quien destaca que una adecuada formación del personal es esencial para mejorar la eficacia en la ejecución de los planes operativos. Este análisis sugiere que, para reducir el incumplimiento de objetivos, es necesario abordar de manera integral estos problemas, mejorando la coordinación interna, asegurando una adecuada asignación de recursos, y fortaleciendo la capacitación del personal.

Figura 5

Medidas para mejorar la eficacia en la implementación del POA



Nota. Datos obtenidos de los funcionarios del GAD Pedro Carbo.

El 36% de los funcionarios considera que la mejora en la planificación y coordinación es la medida más importante para aumentar la eficacia en la implementación del POA, seguida por un 28% que aboga por un aumento de recursos y un 24% que resalta la necesidad de una mejor capacitación del personal. Estos resultados están en consonancia con lo expuesto por Galavis (2024), quien señala que una planificación y coordinación deficientes son factores críticos que afectan la ejecución efectiva del POA. Asimismo, la importancia atribuida a la capacitación del personal y al incremento de recursos coincide con los hallazgos de Murillo (2024), quien destaca que la inversión en recursos humanos y financieros es esencial para superar los desafíos en la implementación del POA. Este análisis sugiere que, aunque la planificación es clave, una estrategia integral que incluya mejor capacitación y recursos adecuados es necesaria para optimizar la eficacia del POA y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

recurrente de los objetivos institucionales, lo que resalta la necesidad de fortalecer estos procesos para mejorar el desempeño organizacional.

La insuficiencia de recursos y la falta de capacitación del personal son factores críticos que impactan negativamente en la implementación efectiva del POA. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, es esencial que el GAD Pedro Carbo invierta en la capacitación continua de su personal y gestione de manera más eficiente la asignación de recursos.

La implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación periódica ha demostrado ser fundamental para el éxito en la ejecución del POA. Sin embargo, la falta de consistencia en la aplicación de estos mecanismos en algunos departamentos sugiere la necesidad de estandarizar estas prácticas a nivel institucional para asegurar un cumplimiento más efectivo de los objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES

La eficacia en la ejecución del Plan Operativo Anual en el GAD Pedro Carbo depende en gran medida de una planificación y coordinación adecuadas entre los departamentos. La falta de estos elementos ha sido identificada como una de las principales causas del incumplimiento

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álava, S. A. (2021). *Análisis del plan operativo anual y la ejecución presupuestaria - caso: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta 2018-2019*. Obtenido de [Tesis, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]: <https://repositorio.uleam.edu.ec/>

handle/123456789/4202

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020>

Enríquez, J. V., Romero, A. J., Sandoval, A. L., & Freire, L. R. (2022). *Business intelligence en los procesos de seguimiento y evaluación del plan operativo anual de una universidad*. Obtenido de CIENCIAMATRIA, 8(4), 941-952: <https://doi.org/10.35381/cm.v8i4.900>

Galavis, J. (2024). *Importancia de la vinculación del Plan Operativo con el Presupuesto*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-vinculaci%C3%B3n-del-plan-operativo-con-el-jos%C3%A9-galavis-smtue/>

Minda, N. G. (2020). *Evaluación del cumplimiento financiero en el Plan Operativo Anual Institucional, del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial rural de Apuela cantón Cotacachi provincia de Imbabura, período 2018*. Obtenido de [Tesis, Universidad Regional Autónoma de los Andes]: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11210>

Murillo, R. (2024). *El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual cómo instrumentos de gestión en las Instituciones de Educación Superior: el caso del Liceo Cristiano*. Obtenido de Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063, 4(2), 1–20: <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3122>

Ramos, R. (2021). *Manual para la elaboración, ejecución, seguimiento y control del Plan Operativo Anual (POA)*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes: <https://uniandes.edu.ec/wp-content/uploads/2021/11/2020-MANUAL-PARA-LA-ELABORACION-EJECUCION->

SEGUIMIENTO-Y-CONTROL-DEL-PLAN-OPERATIVO-ANUAL-POA-1.pdf

Rodríguez, M. S., Palomino, G. d., & Aguilar, C. M. (2020). *Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 704-719: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108

Sánchez, L. P. (2020). *Plan operativo anual y la proforma presupuestaria como herramientas de política Pública en la Gobernación de Tungurahua*. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Ambato]: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31473>

Sánchez, P. A. (2020). *Plan operativo anual y la proforma presupuestaria como herramientas de política Pública en la Gobernación de Tungurahua*. Obtenido de [Tesis, Universidad Técnica de Ambato]: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31473>

Santos, D. (2023). *Plan Operativo Anual*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>

Viteri, D. A., Ponce, D. V., Moreno, P. d., & Rivera, G. N. (2024). *Estrategias universitarias para impulsar el Plan Operativo Anual en UNIANDES*. Obtenido de Revista Conrado, 20(96), 460-468: <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3601>