



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Programas operativos eficientes y el presupuesto, la clave de la sustentabilidad económica en la entidad pública.

EDGAR DAGOBERTO ALDANA OCHOA¹

EFRAÍN PARRA GONZÁLEZ**

LIDIA JUDITH RODRIGUÉZ MARTÍNEZ*

Resumen

La presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación, en el sentido de decidir por adelantado lo que ha de hacerse, lo que equivale a proyectar un curso de actuación como consecuencia de reconocer la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de las entidades, tanto en el aspecto económico operativo real como en el financiero.

Con la presente investigación, a través de una metodología descriptiva, con análisis de contenido, y sustentada en el quehacer público municipal de Tepic Nayarit, se responderá a la inferencia de la importancia entre el presupuesto y los programas operativos anuales (POA'S), en la búsqueda de un mejoramiento en la economía de estos organismos, dicho en otras palabras, sustentabilidad económica.

Palabras clave: Programas Operativos, Presupuesto, Sustentabilidad Económica, Entidad, Entidad Económica

Abstract

The budgeting implies the need of a previous stage of prevision and planning, on the purpose of take a decision in advance to what need to be done, which is equal to project an action course as consequence of recognize the need of anticipated development of the management of the entities, not only in the real operative economic aspect but also in the financial.

With the present investigation, through a descriptive methodology, that contents analysis and sustentation in the public tasks of Tepic, Nayarit, it will have response to the inference of the importance between the budget and the annual operative programs (POA's); in the search of an improvement of the economy of this organisms, said in other words, economic sustentability.

Keywords: Operational Programs, Budget, Economic Sustainability, Entity, Economic Entity.

¹ **Universidad Autónoma de Nayarit

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa sea pública o privada, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...).

El desarrollo de esta herramienta permitirá **optimizar el uso de los recursos disponibles** y el **cumplimiento de los objetivos y metas** trazadas en cada proyecto; el cuál contendrá proyectos estratégicos entendiendo como tales aquellos que proporcionan el alcance de los objetivos estratégicos.

El Programa Operativo, es el instrumento que traduce los lineamientos generales de la planeación nacional del desarrollo económico y social del país, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de acciones, para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros. La conjunción entre los planes operativos y el presupuesto se encuentra en los objetivos que ambos persiguen y su estrecha relación a fin de que estos se cumplan, tengan coherencia entre lo planificado y lo realizado pero con especial interés en los gastos en que se incurre en estas actividades.

Para ejecutar un Plan Operativo, se debe analizar y elaborar un presupuesto que permita detectar las oportunidades financieras con que se cuentan para llevar a cabo los objetivos de la entidad (pública o privada); Ayala (2002) comenta que el Presupuesto Público se define de manera sencilla como el plan de gastos e ingresos públicos para un ejercicio económico anual. Dicho plan refleja las preferencias en políticas públicas de un gobierno más que ningún otro documento y nos permite observar los compromisos políticos, metas, prioridades, efectos inmediatos y de largo plazo que suponen las acciones del gobierno.

De otro sentido Barajas (2012) define al presupuesto público técnicamente como la expresión contable de los programas de gastos e ingresos públicos. Pero no sólo es eso, tal documento contable es parte de un proceso de toma de decisiones presupuestarias, en el que a partir de leyes, rutinas administrativas, prácticas y reglas políticas no escritas se establecen y operan las políticas de gastos y fiscales que involucran al conjunto del Estado mexicano.

De tal modo que, y desde la óptica de avanzar hacia la coordinación estratégica que sea capaz de administrar los recursos públicos con una visión de conjunto y largo plazo, un buen esquema de programación presupuestaria supone la capacidad de explicitar, discutir y acordar las prioridades sectoriales y definiendo las prioridades del gobierno en su conjunto. Estas prioridades, a su vez, deben definirse de tal forma que respondan de manera razonable a la propia evolución de los acuerdos políticos y al modo en que estos reflejen las *preferencias* sociales prioritariamente dichas. Finalmente, como todo instrumento de asignación de recursos sociales y en especial cuando estos recursos se asocian a políticas, el proceso presupuestario debe satisfacer dos condiciones fundamentales: la de generar incentivos para la acción individual y colectiva, y la de producir resultados.

La práctica eficiente entre los programas operativos y el ejercicio correcto del presupuesto, permite satisfacer necesidades actuales sin descuidar los recursos y las capacidades futuras de generaciones posteriores de generarse sus propios recursos, estableciendo equilibrios entre estos.

1.2 Preguntas de Investigación.

GENERAL

- ¿Cuál es la importancia entre los Programas Operativos Anuales y el Presupuesto para una planeación eficiente?

Específicos:

- ¿Cuáles son las características y ventajas de los Programas Operativos Anuales?
- ¿Qué factores influyen en los Programas Operativos Anuales y el Presupuesto?

1.3 Objetivos.

GENERAL

- Inferir la importancia entre los Programas Operativos y el Presupuesto para una planeación eficiente en las entidades buscando la sustentabilidad económica.

Específicos:

- Identificar las principales características y ventajas de los programas operativos anuales.
- Determinar los factores que influyen en los Programas Operativos Anuales y el Presupuesto.

1.4 Justificación.

Esta investigación parte de la relación que guardan los programas operativos con el presupuesto y que proporcionan las herramientas necesarias a las diversas entidades para llevar a cabo proyectos específicos con los resultados deseados que les permitan mejorar e incrementar los servicios que ofrecen a través de acciones realizadas para el bienestar social.

El sistema presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual; destacando que un programa operativo es un programa concreto de acción a corto plazo, que emerge del plan a largo plazo, y contiene los elementos (objetivos, estrategias, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

El presupuesto debe de cumplir un ciclo, y dentro de este ciclo se encuentran los programas operativos, pero para poder llevar a cabo cada uno de ellos es necesario una planificación eficiente, herramienta que ofrece organización y control de nuestras actividades, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

De este modo se resalta la importancia de profundizar en la planeación eficiente en las entidades a través de la utilización del presupuesto, así como de los programas operativos anuales, los cuales proporcionen en el futuro las herramientas indispensables para la mejorar de los procesos y aprovechamiento de los recursos de las entidades.

MARCO TEÓRICO DEL PRESUPUESTO

2.1 Presupuesto.

Plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una entidad económica para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

2.2 Proceso presupuestario.

Lozano Irveste, (1983), comenta que el proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización. De esta manera, puede ser fundamentada mediante un enfoque administrativo y/o contable.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de requisitos imprescindibles; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

Solimando, (2008) señala que el proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por etapas:

Etapas:

- ✓ Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.
- ✓ Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.
- ✓ Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- ✓ Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo

2.3 Importancia y ventajas del Presupuesto.

Importancia de los presupuestos

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- ✓ Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- ✓ Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- ✓ Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- ✓ Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- ✓ Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- ✓ Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Ventajas que brindan los presupuestos

- ✓ Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- ✓ La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- ✓ De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Ayuda a la planeación adecuada de los costos producción.
- ✓ Se provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- ✓ Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- ✓ Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- ✓ Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

2.4 Presupuesto Público.

El presupuesto de un gobierno, lejos de ser un proceso aislado, está ligado al orden social y económico de un país, y forma parte de su desarrollo político-administrativo. A su vez, el

presupuesto plasma los postulados, metas y prioridades de un sistema administrativo, en un periodo determinado, y los expresa en cifras y montos, tanto de los objetivos buscados como de los recursos financieros necesarios para lograrlos. Al ser una estimación de los resultados previstos por planes y políticas, el presupuesto se convierte en el instrumento de política económica que mejor revela a la agenda sociopolítica del gobierno.²

El presupuesto de egresos de la federación es un documento de suma importancia y parte integral de la política económica de un país. De la misma forma en que un individuo cuida su situación económica y por lo general realiza gastos en función de sus ingresos, para que el aparato gubernamental tenga un óptimo funcionamiento es necesario que, como parte de su política económica, cuente con un presupuesto coherente, en el que el gasto público mantenga lo más posible, un equilibrio entre sus ingresos y sus egresos. De esto dependerá el que tenga un equilibrio en la economía del país lo cual a su vez, permitirá establecer y continuar con los distintos esfuerzos planteados para lograr el crecimiento deseado.³

MARCO TEÓRICO PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES

3.1 Programas Operativos

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Por ello el programa operativo anual, es necesario para determinar las actividades que se realizaran en una gestión. Asimismo es un requisito esencial para poder evaluar posteriormente la eficacia, economicidad y eficiencia de las operaciones programadas en una entidad.

El propósito del programa operativo anual, es determinar la información mínima que debe contener, las etapas que se deben cumplir para su elaboración, las auditorías y actividad, controlar la

² <http://www.presupuestoygastopublico.org/documentos/presupuesto/ADMON-MANUAL.pdf>

³ http://www.presupuestoygastopublico.org/documentos/presupuesto/Manual_Juridico.pdf

información de los informes de ejecución a realizar con la finalidad de contribuir, mediante su ejecución, mejorar la eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud de la gestión gubernamental.

El programa operativo anual de la entidad estará constituido por los planes de acción de cada una de las áreas funcionales que se elaboraran y ejecutaran para alcanzar los objetivos de gestión propuestos por la entidad en función a los recursos disponibles.

Para la elaboración del programa operativo anual se debe considerar las siguientes características:

- Planificación estratégica de la entidad.
- Requerimientos específicos de la máxima autoridad ejecutiva, del directorio, del ente tutor y de la entidad superior de fiscalización.
- Políticas y estrategias emitidas por las entidades tutoras.
- Criterio y experiencia de los responsables.
- Objetivos estratégicos de la entidad.
- Recomendaciones sobre auditorías efectuadas por el ente regulador, ente tutor y/o firmas de consultoras.

3.2 Elementos a considerar en el Programa Operativo Anual.

Yanes (2012) establece que el Programa Operativo Anual, se deberá elaborar considerando:

- 4) Los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo y los diversos programas de desarrollo; los avances registrados y las metas por alcanzar.
- b) La implementación de un proceso de planeación participativa en el seno del Comité de Planeación Municipal, para definir las prioridades y precisar las metas que habrán de integrarse en la **Propuesta de Inversión Municipal correspondiente al período del ejercicio.**
- c) Los convenios de coordinación, ejecución y control que se tengan con los gobiernos federal y estatal;

- d) Los convenios de concertación con los sectores privado y social; y
- e) Los diversos instrumentos de política económica y social que defina el ayuntamiento;

Lo anterior hace necesario una serie de actividades previas que permitan disponer con estos elementos de información. En la figura 1.1 se muestra un ejemplo de los elementos contenidos en un programa operativo, en donde se enmarcan campos, medición, frecuencias, capítulos presupuestales, metas anuales, objetivos de alineación a los planes de desarrollo, dependencia y coordinación ejecutora, insumos y todos aquellos de su competencia.

Reiteramos la importancia de involucrar en este proceso a todos y cada uno de los responsables de las diferentes áreas de la administración municipal y, a partir de un análisis riguroso de las necesidades y demandas, así como de las expectativas reales en la disponibilidad de recursos, acordar las prioridades y definir las metas para el próximo ejercicio fiscal.

Cabe señalar entonces que el Programa Operativo Anual es un instrumento que lleva el control de los objetivos, metas, indicadores y resultados de todas las actividades gubernamentales de la administración del Ejecutivo del Estado

Siendo así una herramienta de planeación estratégica permite definir, con visión de mediano y largo plazo, el rumbo que debe seguirse para alcanzar el objetivo general de la administración que se refiere a la construcción de oportunidades para todos los sonorenses. Planear estratégicamente no es adivinar el porvenir, es anticiparse al futuro y tomar las decisiones que permitan adelantarse a los efectos o consecuencias de los posibles sucesos futuros.



H: XXXIX Ayuntamiento de Tepic

Secretaría de...

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2013

FECHA EN QUE SE
ELABORA EL
REPORTE:

--

HOJA
No. 1 DE
1.-

<p>EJE ESTRATÉGICO DEL PMD: OBJETIVO DEL EJE ESTRATÉGICO DEL PMD ; LINEAS ESTRATÉGICA S DEL PMD QUE SE ATIENDEN:</p>	
--	--

DEPENDENCIA	DIF MUNICIPAL
PROGRAMA DEL MARCO LÓGICO	
INVERSIÓN APROXIMADA DEL PROGRAMA DEL MARCO LÓGICO	\$ -

N O.	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	ÁREA O DEPTO. RESPONS	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL
---------	----------------------------	-----------------------------	------------------------	-------

PROGRAMACION Y AVANCE MENSUAL

APOYOS REQUERIDOS	OBSE RVA CION
----------------------	---------------------

	AS	ABLE	DA	UAL												DESCRIPCION	AREA	FECHA(S)	ES
					1er. TRIMESTRE			2o. TRIMESTRE			3er. TRIMESTRE			4o. TRIMESTRE					
					E	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV				
1		COORDINACION DE...			P														
					R														
2		COORDINACION DE...			P														
					R														
3		COORDINACION DE...			P														
					R														

ELABORO

VALIDÓ

Vo Bo

ENLACE

NOMBRE Y FIRMA

RESPONSABLE DE

ÁREA

NOMBRE Y FIRMA

TITULAR DE

LA

DEPENDENCIA

FIGURA 1.1 EJEMPLO DE PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

FUENTE: SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL DEL XXXIX YUNTAMIENTO DE TEPIC PARA EL EJERCICIO 2013 (PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO TEPIC 2011-2014)

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, teniendo como estrategia metodológica la investigación documental, concentrándose en la interpretación de hechos que suceden en la relación entre el presupuesto y el programa operativo anual y como estas propician la sustentabilidad económica de las entidades; el análisis de contenido está centrado con el propósito o la finalidad de obtener una recolección de datos de carácter cualitativo llevando a cabo la estructuración y análisis de los datos obtenidos.

4.2 Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el análisis de contenidos, partiendo de la recolección de datos ya existentes y la particularidad de ellos, lo cual consistió en la elaboración de notas que incluyeron la información relevante de los estudios realizados de presupuesto y programas operativos anuales, realizando posteriormente la clasificación y estructuración de la información para interpretar y obtener el resultado deseado.

4.3 Limitaciones de la investigación

Algunas de las limitaciones de esta investigación radican en el tiempo para su elaboración, además de la disponibilidad de los temas de estudio (escasa información del tema).

ESTUDIO DE CASO/RESULTADOS

La importancia para las actuales administraciones en lo concerniente a una correcta planeación de sus actividades, acorde a los ejercicios presupuestales aprobados y asignados para cada una de las partidas, representa un reto a la sustentabilidad que implique no sacrificar recursos en ejercicios posteriores.

El papel que fungen los programas operativos, desde la óptica en que señalan a estos como elementos de control administrativo, en la eficacia con la que se administra una entidad, en un

elemento individual importante en el éxito a largo plazo de esta. Al igual que como lo señala Welsch Hilton y Gordon Rivera (2005), el éxito de las entidades se señala en términos de logro de sus metas. Y los programas operativos se alimentan de metas y su medición de cumplimiento de estas. Así mismo, busca controlar la, medir y evaluar el desempeño, pero debido a la naturaleza de estas entidades, será igual de importante conjugar las metas antes mencionadas y el gasto en que se incurre y, es aquí, donde se introduce el presupuesto.

Posteriormente, las bondades que ejerce un programa operativo, también será la de redireccionar la marcha de la entidad en caso de que el rumbo no sea el adecuado o el esperado. Es importante no solo la evaluación, sino la dirección que se tiene respecto a los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo que serán los jueces del desempeño.

Dicho lo antes mencionado, se representa de la siguiente manera:

- 1.- compara el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas
- 2.-Prepara un informe de desempeño que muestra los resultados reales, los planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- 3.-Analiza las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- 4.-Desarrolla cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- 5.-Hace una selección (acciones correctivas) del menú de alternativas.
- 6.-Hace el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.

La presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación, en el sentido de decidir por adelantado lo que ha de hacerse, lo que equivale a proyectar un curso de actuación como consecuencia de reconocer la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de la Empresa, tanto en el aspecto económico operativo real como en el financiero.

CONCLUSIONES

Actualmente, las condiciones en la economía nacional, desagregada al estado y por consiguiente al municipio, no son alentadoras. Se explicó a lo largo del presente trabajo que se puede hacer lo necesario con lo que se cuenta, pero nunca se hará menos con lo que se tiene. Este trabajo resalta la importancia de las herramientas que otorga el programa operativo en las organizaciones e instituciones públicas y como, después de determinar los objetivos que se pretenden lograr, corresponder a alimentarlos de recursos. Será importante ajustarse a un presupuesto, pero también

que el cumplimiento de metas sea realista y alcanzable. El caso específico del XXXIX Ayuntamiento de Tepic no dista mucho de la realidad de otras administraciones municipales. Se destaca que al existir un recurso inapropiado, se cumplen los objetivos aludiendo a que se debe a una práctica administrativa y económica madura, pero no parece existir sustentabilidad para administraciones posteriores. De esta forma la acción o gestión administrativa, puede quedar encuadrada entre el Presupuesto, la Decisión y el Control, ya que la aceptación de las pautas de conductas previamente establecidas constituye la única norma para evaluar, premiar o rectificar la ejecución realizada y en caso de este Ayuntamiento, se han realizado al menos tres revisiones sobre diversos indicadores de desempeño que se consideraron obsoletos y devaluados para ser más efectivos.

Los aspectos antes expuestos, ayudan a comprender las ventajas de los presupuestos, pues los mismos permitirán tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos, que es muy distinto a simplemente ir resolviendo los problemas conforme se van presentando. Ese es el deber ser de los programas operativos sin transguiversar su significado.

Como se enmarco en las preguntas de investigación, queda establecido que la práctica y desarrollo de los programas operativos y la correcta aplicación del presupuesto, permite obtener no solo ordenamiento secuencial efectivo, sino que se permitirá una sustentabilidad económica que desahogue las finanzas públicas, situación contraria a la realidad actual.

REFERENCIAS

- Ayala, J. (2002). *La economía del Sector Público Mexicano*. Esfinge.
- Barajas, G. (2012). *Presupuestos Públicos con enfoque de género*. México: Avances.
- Del Rio, G. C. (2000). *El Presupuesto*. México: Ecasa.
- Ortiz, B. R. (2000). *“Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos”*. México: Mc. Graw Hill.
- Welsch, H. y. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México: Pearson Educación.
- Yanes, J. (2012). *Guía para elaborar un Programa Operativo Anual*. 33.

http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/estl/LI_AdminEst/Ruth_Flores/articulo_planificacion.pdf

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/483/6.pdf>