



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD:**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

**DETERMINACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR  
RESULTADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL  
HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018-2019**

**AUTORES:**

**ING. MARÍA FERNANDA PAZMIÑO RODRIGUEZ**

**ING. EDWARD ENRIQUE PICO GARCIA**

**TUTORA:**

**ECO. LETICIA YANINA SABANDO GARCÉS, M.SC.**

**CALCETA, JULIO 2022**

## DERECHOS DE AUTORÍA

María Fernanda Pazmiño Rodríguez y Edward Enrique Pico García, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

María Fernanda Pazmiño Rodríguez

---

Edward Enrique Pico García

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**Eco, Leticia Yanina Sabando Garcés, Mg.Sc.**, certifica haber tutelado el trabajo de titulación Incidencia de las actividades productivas de cacao en la calidad ambiental del suelo, que ha sido desarrollado por **María Fernanda Pazmiño Rodríguez y Edward Enrique Pico García**, previo la obtención del título de Magister en Gestión Pública, de acuerdo al Reglamento de unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Mg.Sc. Leticia Yanina Sabando Garcés**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación Incidencia de las actividades productivas de cacao en la calidad ambiental del suelo, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **María Fernanda Pazmiño Rodríguez y Edward Enrique Pico García**, previa la obtención del título de Magister en Gestión Pública, de acuerdo al Reglamento de la unidad de titulación de los programas de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ernesto Negrín Sosa, Ph.D  
**MIEMBRO**

Rossana Toala Mendoza, Mg.  
**MIEMBRO**

Baly Ilovasky Vera Montenegro, Ph.D  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como seres humanos a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios por la salud y la vida que nos ha regalado para poder cumplir sueños y anhelos en nuestra vida personal y profesional,

A nuestras familias que nos han apoyado y alentado para cumplir esta meta, y

A la Universidad por la oportunidad de crecimiento profesional que nos servirá para el futuro en nuestra vida profesional y a los funcionarios del Hospital Básico Chone por la colaboración brindada para el desarrollo de este trabajo.

**María Fernanda Pazmiño Rodríguez**

**Edward Enrique Pico García**

## **DEDICATORIA**

A mi ángel del cielo, mi madre quien fue mi inspiración y lo sigue siendo, con su ejemplo de vida, y estoy segura que disfrutaría este logro como suyo.

**María Fernanda Pazmiño Rodríguez**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo incondicional dedico este trabajo que es importante para mi crecimiento personal y profesional.

**Edward Enrique Pico García**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	2
CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....	3
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
DEDICATORIA .....	6
DEDICATORIA .....	7
CONTENIDO GENERAL.....	8
CONTENIDO DE TABLAS .....	11
CONTENIDO DE FIGURAS .....	11
RESUMEN .....	12
ABSTRACT .....	13
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	23
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	24
2.1.1 LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.....	25
2.1.2 MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	26
2.1.3 AVANCE DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....	28
2.2.1 DEFINICIÓN.....	29
2.2.2 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS .....	30
2.2.3 APORTES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	32
2.2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS.....	32
2.2.5 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS.....	33
2.3.1 MARCO LEGAL EN ECUADOR.....	34
2.4.1 EFICACIA .....	38
2.4.2 EFICIENCIA.....	40
2.5.1 VENTAJAS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	42
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	45
3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....	47
3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	47
3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	48
3.3.4 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.....	48
3.4.1 MÉTODOS.....	48

3.4.1.2	MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	49
3.4.2	TÉCNICAS.....	50
3.5.1	CUESTIONARIO.....	53
3.5.2	SOFTWARE SPSS.....	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		57
4.1.1.	METAANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS .....	57
4.1.2.	OBSERVAR LA FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA GPR ENTRE RESULTADOS COMPROMETIDO Y TERMINADO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018-2019.....	59
4.1.3.	MODELO DE GESTIÓN GPR INTEGRADO .....	59
4.1.4.	RESULTADOS COMPROMETIDO Y TERMINADO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018-2019.....	63
4.1.5.	ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018- 2019	65
4.1.5.1.	Fases del proceso de gestión gubernamental y de desarrollo.....	69
4.1.5.2.	Resultados de la programación, monitoreo y evaluación.....	70
4.1.5.3.	Resultados de la Simplificación de las mediciones y los informes.....	70
4.1.5.4.	Gestionar para obtener resultados .....	71
4.1.5.5.	Información sobre los resultados para el aprendizaje .....	72
4.2.1	DETERMINAR LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS INDICADORES MEDIANTE EL TEST DE PEARSON. ....	72
4.2.2	PRUEBA DE T PARA OBSERVACIONES PAREADAS PARA ESTABLECER EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL COMPROMETIDO Y EL PLAN ANUAL TERMINADO 2018- 2019	73
4.2.3	CUADRO COMPARATIVO PARA DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES POR DEPARTAMENTO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE. ....	75
4.2.3.1	Atención a pacientes de medicina crítica.....	78
4.2.3.2	Incrementar la capacidad técnica del personal .....	79
4.2.3.3	Incrementar la calidad, calidez y eficiencia de los servicios de salud (Dirección Médica)	80
4.2.4	ELABORAR LA ENCUESTA EN BASE A LOS INDICADORES DEL GPR.....	81
4.2.3	DETERMINAR LA FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN MEDIANTE EL ALFA DE CRONBACH.....	83
4.2.4	RESULTADOS DE LA ENCUESTA GPR CON FUNCIONARIOS HOSPITAL BÁSICO CHONE...	84
Componente 1: Percepción de los empleados de los sistemas de retribución basados en el rendimiento en una empresa estatal.....		87
Componente 2: Información sobre evaluación y retroalimentación de su trabajo.....		89
Componente 3: Recibe adecuada información sobre la definición de los objetivos de calidad .....		90
4.3.1.	GPR INTEGRADO MONITOREO, EVALUACIÓN Y REPORTE.....	92

Monitoreo del portafolio .....	94
Monitoreo transversal.....	94
Monitoreo de la tendencia social y encuestas de percepción.....	94
Evaluación .....	94
Evaluación del impacto .....	95
Reporte.....	96
Mitigación del riesgo y gestión .....	96
Compromiso del liderazgo .....	97
4.3.2. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE QUE PERMITA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS. ....	97
4.3.2.1. Base teórica para la aplicabilidad y significado de los incentivos no monetarios que debe considerar la Dirección de talento humano del HBCH.....	103
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS .....	119

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Correlación de Pearson entre el Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado para el año 2018, Hospital Básico Chone.....	73
<b>Tabla 2.</b> Correlación de Pearson entre el Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado para el año 2019, Hospital Básico Chone.....	73
<b>Tabla 3.</b> Prueba de muestra pareada de t entre el Plan Anual Comprometido y el Plan Anual Terminado para el año 2018. Hospital Básico Chone.....	74
<b>Tabla 4.</b> Prueba de muestra pareada de t entre el Plan Anual Comprometido y el Plan Anual Terminado para el año 2019. Hospital Básico Chone.....	74
<b>Tabla 5.</b> Comunalidades para las variables que presentaron valores de extracción mayores a 0.7, en relación al rol de funcionario público en relación al GPR dentro del Hospital Básico Chone. ....	84

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación del Hospital Básico Chone.....	45
<b>Figura 2.</b> Estructura de la base de datos consultada para modelos GPR. ....	57
<b>Figura 3.</b> Análisis sobre los modelos de GPR proveniente de 51 revisiones de literatura. Intervalo de confianza del 95%. La línea punteada representa el promedio de todas las citas bibliográficas totales. ....	58
<b>Figura 4.</b> Grado de cumplimiento de lo comprometido y terminado del GPR, Hospital Básico Chone para el periodo 2018-2019 .....	59
<b>Figura 5.</b> Biplot del análisis de correspondencia para el análisis comparativo entre años 2018-2019, los objetivos y metas alcanzadas para el Hospital Básico Chone. ....	76
<b>Figura 6-</b> Análisis de componentes principales para las variables relevantes en relación al rol de funcionario público en relación al GPR dentro del Hospital Básico Chone.....	86
<b>Figura 7-</b> Esquematización mediante el diagrama de Ishikawa para la falta de seguimiento y evaluación del modelo GPR, en el Hospital Básico Chone. ....	92

## RESUMEN

El objetivo planteado fue evaluar la incidencia de la gestión por resultados del Hospital Básico Chone (HBCH) en el periodo 2018-2019 para abordar esta problemática se emplearon técnicas de metanálisis para definir el modelo de gestión, método de análisis de correspondencia para establecer el cumplimiento de indicadores, se determinó la correlación mediante método Pearson, se entrevistó a los directivos. Se llevó una encuesta a funcionarios del HBCH y las variables empleadas fueron validadas mediante el alfa de Cronbach, para interpretar la encuesta se empleó el análisis de componentes principales y se hizo el diagrama de Ishikawa. El modelo de gestión del HBCH fue el Gobierno por Resultados Integrado (GPRI). No se encontró significancia estadística entre el presupuesto comprometido y terminado para el año 2018. Mientras que, en 2019 se detectó una alta significación estadística para el no cumplimiento de lo planificado, ejecutándose el 9.23% de lo planificado, el 32.31% se hizo más de lo comprometido y finalmente el 58.46% quedó parcialmente cumplido. El diagrama de Ishikawa detectó la falta de un monitoreo progresivo, transversal, de portafolio, tendencia y encuesta de percepción. Evaluación de Impacto y compromiso del liderazgo. En el Ecuador se entiende muy poco sobre la forma en que los empleados perciben las ventajas y desventajas de la compensación y su impacto global en el comportamiento laboral para cumplir con el GRPI. Este estudio pretende ser un aporte al Art. 51. Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de la LOSEP incisos d), h) i).

## PALABRAS CLAVE

Administración pública, Alfa de Cronbach, Análisis de Correspondencia, Análisis de Componentes Principales, Correlación Pearson

## **ABSTRACT**

The stated objective was to evaluate the incidence of management by results of the Chone Basic Hospital (HBCH) in the period 2018-2019 to address this problem, meta-analysis techniques were used to define the management model, correspondence analysis method to establish compliance of indicators, the correlation was determined using the Pearson method, the managers were interviewed. A survey was conducted to HBCH officials and the variables used were validated using Cronbach's alpha. Principal component analysis was used to interpret the survey and the Ishikawa diagram was made. The management model of the HBCH was the Government for Integrated Results (GPRI). No statistical significance was found between the budget committed and completed for the year 2018. While, in 2019, a high statistical significance was detected for non-compliance with what was planned, executing 9.23% of what was planned, 32.31% more than was done committed and finally 58.46% was partially fulfilled. The Ishikawa diagram detected the lack of progressive, transversal, portfolio, trend and perception survey monitoring. Impact Assessment and leadership commitment. In Ecuador, very little is understood about how employees perceive the advantages and disadvantages of compensation and its overall impact on work behavior to comply with the GRPI. This study aims to be a contribution to Art. 51. Competence of the Ministry of Labor Relations in the scope of the LOSEP subsections d), h) i).

## **KEY WORDS**

Correspondence Analysis, Cronbach's Alpha, Public Administration, Principal Components Analysis, Pearson Correlation.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Gestión por Resultados en el sector público ha ido creciendo de la mano con la necesidad de los gobiernos que alrededor del mundo han instituido “el desempeño o los resultados como el núcleo y la orientación de su operación cotidiana” (Ingraham, 2005; Shick, 2003; Bouckaert y Halligan, 2008, como se citó en Dussauge, 2015, p. 92) para lo cual ha sido necesario el establecimiento de leyes, programas y políticas públicas. En este sentido, se debe mencionar que la Gestión por Resultados “fue inicialmente impulsada en los países angloparlantes (Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá), como parte de la llamada Nueva Gestión Pública” (Hood, 1991, como se citó en Dussauge, 2015, p. 92). En la actualidad se puede decir que existen algunas herramientas similares a la GPR las cuales están enfocadas a mejorar la gestión pública en base a la obtención de resultados, como lo ha afirmado Moynihan (2008, como se citó en Dussauge, 2015) “las reformas que con mayor frecuencia y extensión han sido adoptadas durante las últimas tres décadas han estado vinculadas al concepto de desempeño” (p92).

El propósito de mejorar los servicios públicos, usar de manera eficiente los recursos y gestionar de forma efectiva las instituciones del Estado, ha sido una preocupación constante de los gobiernos de América Latina y el Caribe (ALC) desde principios de este siglo. "Las autoridades ahora prestan especial atención a los resultados que logran sus administraciones; los ciudadanos demandan ya no solo universalidad, sino calidad de los servicios que provee el Estado: escuelas, hospitales, unidades de administración de justicia, entre otros, que funcionen cada día mejor. (García López & García Moreno, 2014)

Para Rogers Ferret & Guzmán Betancourt (2015) “las últimas décadas han sido significativamente dinámicas para la administración y dirección de las

organizaciones que conforman el Estado” (p. 11), lo que ha obligado a los administradores de estas instituciones a “traducir la visión y los grandes objetivos que definen las políticas públicas y transformarlas en resultados de corto y mediano plazo” (Figuerola Huencho, 2012, p. 81). En este sentido, los autores Cahuasqui Cevallos, et al (2017), sostienen:

Se ha notado un cambio cualitativo, ahora la empresa pública genera valor en sus servicios, satisface, de mejor manera, las necesidades de los ciudadanos, la imagen corporativa que se transmite es, en muchos de los casos, muy positiva. Esto sin ninguna duda, motiva tanto a los empleados internos como a la ciudadanía en general. (p. 81)

Por esto, es importante que las acciones a seguir estén respaldadas en una valiosa herramienta de gestión innovadora como es la gestión por resultados, la cual “busca hacer más eficiente el empleo y uso de los recursos públicos, donde con menores costos se generen mayores resultados (Cañari Otero & Hanco Bustinza, 2021, p. 746)

Para entender a qué se refiere la Gestión Por Resultados (GPR), es importante primero, saber qué es gestión, según Pérez Fernández de Velasco (2012), “gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos, comprobando, posteriormente el nivel de consecución” (p. 131). De acuerdo a este criterio se debe considerar también lo que manifiesta Figuerola Huencho (2012):

La gestión por resultados aparece asociada a otras herramientas, como la planificación estratégica, la rendición de cuentas, la mejora en los procesos presupuestarios, pues, como herramienta integradora, supone que se elija favorecer los resultados más que los procesos y el

cumplimiento de procedimientos formales, lo que implica sobre todo precisar los objetivos que deben lograrse (p. 89).

Así mismo, la gestión por resultados aplicada apropiadamente permitirá que las metas y objetivos planteados se alcancen y puedan ser verificadas en los beneficiarios finales de toda la gestión pública del estado, en otras palabras “hayan sido satisfechos en el cubrimiento de sus necesidades” (Díaz Dumont, Núñez Lira, & Cáceres Limaco, 2018, p. 175). De lo argumentado hasta ahora se puede decir que la parte medular de la nueva gestión pública es definitivamente hacer las cosas bien, lo que implica que los administradores deban adoptar acciones que les permitan mejorar su gestión, lo que se debe demostrar a través de resultados que sean verificables y medibles, es aquí donde se evidencia la importancia de la aplicación de la gestión por resultados; para esto es necesario identificar cuáles son los elementos que deben existir para llevar a cabo la gestión por resultados; al respecto, Hegel (2020) manifiesta que la Gestión Pública por Resultados se encuentra compuesta por 5 pilares

- Planeamiento Estratégico.
- Presupuesto por Resultados.
- Gestión Financiera.
- Gestión de Programas y Proyectos.
- Monitoreo y Evaluación. (p. 1)

Todo lo manifestado hasta ahora implica la modernización de las entidades públicas, por lo cual los gobiernos adoptaron medidas que conlleven a este fin; es así que luego de revisar algunas bibliografías sobre la gestión por resultados, encontramos que Sánchez Lalama (2015) dice:

En Ecuador mediante Decreto Ejecutivo expedido en el año 2010 por el Presidente de la República, se dispuso de manera obligatoria la

implementación del sistema GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependientes de la Función Ejecutiva, constituyéndose en una responsabilidad de cada máxima autoridad de las distintas dependencias el alinear sus planes estratégicos con los del Plan Nacional de Buen Vivir. (p. 1)

Luego de revisar el trabajo de investigación realizado por Bustos Yépez (2015), sobre “Sistema de gestión por resultados y su influencia en la prestación de servicios en el Hospital IESS Ambato”, en el cual busca aportar con nuevos parámetros evaluativos de la gestión por resultados que sirvan de apoyo para corregir los errores detectados y crear así un modelo nuevo y completo que evalúe en su totalidad la calidad de servicios prestados por la institución en estudio, y menciona además:

La Gestión por Resultados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es de carácter prioritario, considerando que es una herramienta con enfoque sistemático para identificar y analizar los factores internos y externos que permitirá apoyar la toma de decisiones en torno a la razón institucional y al camino que debe recorrer para adaptarse a los cambios y a las demandas que imponen los afiliados, jubilados y beneficiarios a quienes se debe el IESS y así lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los servicios y prestaciones que provee (p. 3).

Para viabilizar esta nueva forma de gestión, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social implementó la herramienta tecnológica “Gobierno por Resultados” GPR, que en la institución se ejecuta como IESS Por Resultados – IESSPR, la cual será de utilidad para la “implementación y ejecución de la Planificación y la Administración de programas, proyectos, procesos y servicios, en todas las dependencias administrativas y unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS. (I.E.S.S., 2021, p. 5)

Dentro de la estructura organizacional y administrativa, el Hospital Básico Chone, es una unidad médica de Segundo Nivel de atención perteneciente al I.E.S.S., que alineado al modelo de planificación establecido en la Institución utiliza la herramienta IESS-PR para gestionar el avance de sus objetivos estratégicos mediante indicadores, para lo cual registra la información en los plazos establecidos, con el fin de medir los resultados obtenidos para el seguimiento del proceso de planificación y administración de programas y proyectos.

Es importante mencionar que de la información obtenida en conversatorio con la persona responsable de la planificación, la gestión por resultados en el Hospital Básico Chone se desarrolla en torno a cuatro objetivos estratégicos institucionales fundamentados en la misión, visión, valores y principios institucionales: que constan en el Plan Estratégico Institucional, como son:

- Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de los servicios de salud.
- Incrementar la eficiencia operacional
- Incrementar las capacidades técnicas y administrativas del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente de los recursos financieros.

Así mismo, se nos informó que conforme los reportes acumulados de la gestión por resultados del Hospital Básico Chone durante el periodo 2018 - 2019, se evidenció que el porcentaje de incumplimiento de las metas estuvo por encima del 54% en los indicadores que miden la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de servicios de salud; sobre el 42% en los indicadores que miden la eficiencia operacional del establecimiento de salud; y sobre el 84% en el indicador sobre el uso eficiente del presupuesto.

Según Reinoso Navarro (2011) la gestión de procesos es un conjunto de

actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua (p. 27); sin embargo, de la entrevista efectuada se determinó que existe un marcado incumplimiento en las metas durante el periodo de estudio, lo que se debe a la deficiencia en la ejecución de los procesos que se atribuye al accionar de los servidores por la manera en que se desarrollaron las actividades o procesos, tales como rendimiento de los quirófanos, publicación de procesos de contratación, operatividad de las ambulancias y de equipos médicos, entre otros, lo que influye directamente en los resultados obtenidos en los indicadores, viéndose afectado el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Con estos antecedentes, se determina que la gestión administrativa del Hospital Básico Chone no ha evidenciado calidad, eficacia y eficiencia, ya que no se alcanzaron los resultados esperados, y dado que “la Gestión por Resultados busca modificar el modo de funcionamiento” (Alvarez, 2014, p. 2), desde una visión integral de la gestión vinculando la planificación con la ejecución operativa para el cumplimiento de las metas, por lo que, en función de los elementos que incluye una buena gestión por resultados, es necesario realizar el seguimiento y análisis continuo a los procesos para el cumplimiento de los objetivos; asignar los recursos de acuerdo al cumplimiento de los resultados con lo cual se controlará su ejecución en los tiempos requeridos para satisfacer las necesidades de los afiliados lo que se evidenciará en el mejoramiento de los servicios; y evaluar continuamente los resultados obtenidos de los indicadores que permita identificar las deficiencias que pudieran incidir en el no cumplimiento de la planificación.

En virtud de lo expuesto, se plantea la siguiente formulación del problema: ¿Cómo incidió la gestión por resultados en el cumplimiento de las metas del Hospital Básico Chone en el periodo 2018-2019?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al ser una “... entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República” (Congreso Nacional, 2014), debe ajustarse a todas las etapas del ciclo de planificación, basándose en la Constitución, códigos, leyes y reglamentos IESS (2017):

Conforme la Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 225 numeral 3, establece que el sector público comprende: Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; el Art. 280 determina que: El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos;... Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.; el Art. 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas dispone su observancia a “... todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225,... de la Constitución de la República. ... 4. La coordinación de los procesos de planificación con las demás funciones del Estado, la seguridad social,..., con el objeto de propiciar su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, según corresponda.”; Art. 16 de la Ley de Seguridad Social, reconoce al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como una entidad pública descentralizada; Resolución N° C.D. 474 emitida por el Consejo Directivo del IESS en su Artículo 4 dispone que: El marco metodológico y la herramienta de gestión a utilizar por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la implementación de la Planificación y la administración de programas, proyectos, procesos y servicios es “Gobierno por Resultados” – GPR, que en la institución se ejecutará como “IESS Por Resultados” – IESSPR. La implementación del IESS Por Resultados – IESSPR en todas las dependencias y unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, estará a cargo de la Dirección Nacional de Planificación.

De igual manera, el Consejo Directivo a través de la Resolución C.D. Nro. 535, emite el nuevo Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cual en su Artículo 10 numeral 1.2, literal b, otorga entre otras atribuciones de la Dirección General la de: Emitir lineamientos de formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional y presentar al Consejo Directivo para su aprobación. (págs. 4-5)

Ante lo expuesto, esta investigación pretende verificar la incidencia del cumplimiento de los indicadores en la gestión por resultados y determinar si se cumplieron con los objetivos planteados por parte de las autoridades cuyo propósito es medir sus efectos a través del servicio de calidad y calidez que se les presta a los afiliados, siendo ellos fieles testigos de estos eventos, es por esta razón que se tendrá las justificaciones pertinentes que la avalen, conforme señala Boltanski & Thévenot (2006, como se citó en Meruane & Balin, 2012) “la justificación es una forma de explicitar la originalidad que se espera de un trabajo científico” (p. 324).

Desde el ámbito legal esta investigación se justifica para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, a través de los enfoques de transparencia, sostenibilidad, compromiso, desarrollo, modernización e innovación, que desde cualquier perspectiva, pretenden brindar servicios de calidad a los afiliados, con la finalidad de construir un nuevo modelo de gestión enfocado a la excelencia institucional. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, 2017, p. 3)

Desde el ámbito social el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por su razón de ser, según señala Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador, (2013), va a seguir creciendo tanto en número de afiliados como de asegurados, por tanto el reto estratégico a nivel institucional es el crecimiento y fortalecimiento que incluya un proceso de expansión planificado, ordenado,

progresivo, financiera y operativamente viable y sostenible en términos financieros y operativos. Por esto la importancia de la presente para realizar el seguimiento y evaluación de la Gestión por Resultados para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI 2018-2028, con lo cual se contribuye a garantizar que las personas tengan acceso a una atención de salud esencial.

Por lo cual, la presente investigación se justifica de manera social dado que los resultados obtenidos servirán al Hospital Básico Chone para mejorar la manera como realizar la gestión administrativa y la gestión por resultados; en base a los cuales podremos formular medidas de solución a su problemática existente, cabe destacar que desde la Constitución de la República del Ecuador y los lineamientos de planta central, se busca prestar el servicio demandado por sus adeptos, justificando todos los intentos posibles para poder cumplir con los objetivos planteados en el plan estratégico de la institución.

La justificación con implicaciones prácticas de la presente investigación será proponer estrategias para mejorar las situaciones que originaron el incumplimiento de las metas en la Gestión por Resultados 2018-2019 del Hospital Básico Chone, que tengan aplicabilidad, que sean verificables y que haya monitoreo continuo para lograr mejorar la problemática que existió en dicho periodo, esto se fundamenta en lo manifestado por Bernal (2010) “una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.” (p.106)

Del mismo modo, Bernal (2010) sostiene que “la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.”(p.107), en este sentido, la presente investigación se justifica de manera metodológica dado que se aplicarán procedimientos, técnicas y herramientas que permitirán realizar

el análisis para evaluar las variables de estudio Gestión por Resultados y Resultados alcanzados en el periodo 2018-2019, y se espera que sirvan de réplica a futuras investigaciones que presenten problemas con las variables estudiadas, así como a otras instituciones que están bajo GPR.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la incidencia de la gestión por resultados del Hospital Básico Chone en el periodo 2018-2019 para la mejora en el cumplimiento de las metas institucionales.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar el modelo de Gestión por Resultados existente en el Hospital Básico Chone.
- Medir la incidencia que tuvo la GPR en el cumplimiento de las metas en el periodo 2018-2019.
- Elaborar una propuesta para la mejora de la gestión por resultados del Hospital Básico Chone que permita el cumplimiento de las metas.

### **1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

La gestión por resultados del Hospital Básico Chone durante el periodo 2018-2019 incidió negativamente en el cumplimiento de las metas propuestas.

## **CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. GESTIÓN PÚBLICA**

La Gestión Pública en las dos últimas décadas ha experimentado transformaciones enfocadas en la calidad, eficacia y eficiencia del servicio público, lo que ha inducido a la creación e implementación de políticas públicas que generen cambios en los modelos de gestión basado en resultados, con el fin de tener un criterio objetivo y más amplio sobre este concepto revisamos algunos artículos y documentos.

Precisamente, se menciona la creencia de que reformar el sector público viabiliza o abre las puertas a que existan gobiernos más eficientes, que brinden mejores servicios, con programas sustentables, y a la vez, que generen cambios relacionados con un mayor control político, además de que se otorga autonomía a los gerentes en el desempeño de su gestión, para conseguir transparencia gubernamental así como mejorar la imagen de los funcionarios y líderes comprometidos.(Pollit y Bouckaert, como es citado en, Figueroa Huencho, 2012).

En igual forma, conviene destacar que lograr la satisfacción de las necesidades ciudadanas es el fin de la gestión pública, para ello es preciso la implementación de mecanismos que promuevan la competencia en la prestación de los servicios, de manera tal que los usuarios puedan tener opciones para elegir los que sean de mayor calidad, y todo esto supone la existencia de una administración eficiente y eficaz (Moyado Estrada, 2002).

Se puede señalar que, esto ratifica el criterio de que para que exista una eficiente gestión pública los gestores públicos deben estar comprometidos para adaptarse

a los cambios y ponerse la camiseta de las instituciones para llevar a cabo los procesos que son la base para la obtención de resultados acordes a los objetivos y planes esperados.

Los nuevos modelos de gestión pública están orientados a los resultados, “modelo que se centra en los impactos de la acción pública, donde lo más importante son los resultados, las metas y los estándares de desempeño” (Rea Azpeitia, 2013, p. 75). Es así que, luego de revisar criterios de varios autores, se puede decir que la nueva Gestión Pública relaciona a la calidad, como medio para implantar un nuevo modelo de acción de los asuntos públicos, con un cambio en la imagen de las instituciones, con nuevos valores de desempeño de los funcionarios y todo esto basado en la atención y en la eficiencia, que se logrará mediante cambios en la coordinación efectiva por parte de los Directivos de las instituciones y las dependencias operativas, siendo necesario fortalecer y mejorar las estructuras para lograr una mejor y adecuada gestión pública.

### **2.1.1 LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.**

Para Leeuw (1996, como se citó en García J., 2007) “la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar calidad total en la prestación de los servicios” (p. 44), en donde se puede decir que se hace necesaria la implementación y desarrollo de herramientas de control que estén orientadas a evaluar los logros o resultados que se hayan alcanzado.

Al hablar de calidad en la prestación de servicios, se fomenta de cierta manera la competencia, de acuerdo con García S. (2007) :

“las administraciones públicas deben (i) desburocratizarse, o en otras palabras, simplificar tanto su propio contexto interno como la normativa que

regula la prestación de sus competencias en relación con los administrados y (ii) adoptar determinadas actuaciones con gran éxito en el ámbito privado encaminadas a promover la motivación de los trabajadores y a mejorar los procesos de toma de decisiones mediante el feedback proporcionado por los instrumentos de planificación y control.” (pp. 45-46)

Esta competencia que se crea favorece a todos los involucrados, al ciudadano acercándolo al gobierno, comunicando de manera clara los que se va a hacer y se ha hecho en beneficio de los intereses generales y sobre todo formando parte de la toma de decisiones.

Es por tanto, que se resume que el fin de la nueva gestión pública es crear una administración eficiente y eficaz, que a la vez satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible.

### **2.1.2 MODELO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Con relación al Modelo de Gestión en las instituciones públicas, la tendencia es adaptar estos modelos hacia los nuevos procesos que en su gran mayoría han sido puesto en práctica para solucionar los problemas a corto plazo, utilizando estas herramientas que permite hacer realidad las estrategias planificadas a través de estos nuevos procedimientos, poder cumplir con los objetivos y mejorar el servicio de sus afiliados.

Tal como lo menciona De la Garza Montemayor, et al (2018) en concordancia al proceso evolutivo:

“la Administración Pública y la Nueva Gestión Pública, han tenido un importante desarrollo en las tres últimas décadas tanto en el plano académico como en el campo de la práctica de los procesos gubernativos.

Los programas de modernización administrativa y de democratización incluyen entre sus principios básicos la reforma de la administración pública mediante una mayor participación ciudadana en el diseño, la gestión y la implementación de políticas públicas.” (p. 32)

Oviedo Pozo (2019) en su trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Magister en Gerencia Empresarial, “Diseño de una propuesta de mejora para el despliegue a nivel nacional de la herramienta Gobierno por Resultados implementada en establecimientos hospitalarios del sector público y evaluación del impacto en la adopción de este modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral”, evalúa el impacto que tuvo la adopción de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral con la implementación de la herramienta Gobierno por resultados (GPR) en los hospitales públicos del Ministerio de Salud Pública y plantear una propuesta de mejora para su despliegue a nivel nacional. (p. v)

Para llevar a cabo su investigación realizó un enfoque metodológico mixto:

- Una fase Cualitativa: en la que realizó investigación documental, básicamente decretos ejecutivos, acuerdos ministeriales, tesis y demás documentación relacionada con el tema; aplicó la observación no estructurada, entrevistas semiestructuradas, discusión con expertos y evaluación de experiencias personales. Además, utilizó una entrevista con preguntas semiestructuradas a los gerentes hospitalarios y autoridades relacionadas.
- En la fase Cuantitativa: Aplicó encuestas estructuradas al personal a cargo del manejo de la herramienta; y analizó los indicadores, las metas definidas y resultados obtenidos desde el año 2.014 al 2.017.

El trabajo citado trata un tema relacionado a esta investigación y además está enfocado en el área de salud, del análisis podemos decir que su autor determinó la relación que existe entre la implementación de Gestión por Resultados con la mejora en la organización hospitalaria y los resultados obtenidos en la gestión realizada, y la importancia de realizar la medición de los objetivos y los resultados planificados.

En consecuencia, la gestión por resultados aplicada adecuadamente permite obtener resultados sustentables que contribuyen a la mejora en los servicios, aportando valor a las instituciones. De esta manera, al evaluar la gestión por resultados del Hospital Básico Chone permitirá determinar su incidencia en el cumplimiento de las metas en el periodo 2018-2019, contribuyendo con información valiosa que a futuro les permitirá implementar estrategias para cumplir con los objetivos.

### **2.1.3 AVANCE DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

La Administración Pública y la Nueva Gestión Pública, como lo menciona De la Garza M., Yllán R., & Barredo I. (2018), han tenido un importante desarrollo en las tres últimas décadas tanto en el plano académico como en el campo de la práctica de los procesos gubernativos” (p. 32), es así que los gobiernos han implementado programas y proyectos enfocados a la modernización de la administración pública, los cuales incluyen como un factor importante a la participación ciudadana para la determinación de políticas públicas a través de las cuales se puedan dar respuestas a los problemas sociales, con el fin de lograr objetivos y acciones que sean aplicables.

“La administración pública latinoamericana” de acuerdo a Guevara; Espejel & Flores (2010) “enfrenta tres grandes desafíos: político, legal y gerencial (p. 40), lo

que supone que la nueva gestión pública y por ende sus gestores deben tener vastos conocimientos de los que es la administración pública moderna, basados en criterios de eficacia, eficiencia, transparencia y regulación. Lo que se constituye como parte del fortalecimiento institucional, que es indispensable en la nueva gestión pública.

En el Ecuador una de las principales dificultades que se presenta en la administración pública es al momento de rendir cuentas y evaluar la gestión de las entidades gubernamentales, por lo que es necesario según Guevara; Espejel & Flores (2010) “desarrollen habilidades orientadas al manejo de organizaciones complejas, con el único fin de rendir cuentas y ofrecer resultados. Todo ello enmarcado en un compromiso con la ética pública , la responsabilidad social y los intereses públicos en donde se desempeñen.”(p.43); de allí que, surge la necesidad de implementar herramientas que mejoren los mecanismos para presentar resultados y rendir cuentas considerando los objetivos de las organizaciones y la capacidad tanto técnica como profesional del personal que mantiene la responsabilidad de llevar a cabo esta labor.

## **2.2 GESTIÓN POR RESULTADOS**

### **2.2.1 DEFINICIÓN**

Partiendo de conceptos sobre el gobierno por resultados, y de que nace desde la perspectiva de la empresa privada para tratar de implementar estos procedimientos administrativos en la gestión pública, en este contexto se puntualiza que la Gestión por Resultados está orientada a generar cambios sociales en un marco de equidad y de sostenibilidad para favorecer a los ciudadanos, cabe decir que todo esto facilita a quienes hacen gestión pública para la creación de valor público de manera colectiva, coordinada y complementaria.(García López & García Moreno, 2014)

La Gestión por Resultados conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Por tanto, un elemento clave para su implementación es la medición de los cambios producidos por esa acción. Esto supone contar con instrumentos que capten esas variaciones, con sistemas que procesen la información, y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones, elementos no siempre presentes en la administración del Estado. La implementación de la GPRD requiere innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, por lo que supone un esfuerzo a mediano y largo plazo que normalmente trasciende varios períodos gubernamentales. Estas innovaciones pueden requerir, entre otras cuestiones, modificaciones del marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Pública.

Según JabezstrategiaS.A. (2011), define a la Gestión por Resultados como: “El conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión” (p. 8), como lo manifiesta Moncayo Urgiles (2014) La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos (p. 26)

### **2.2.2 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

Al hablar de los elementos de la gestión por resultados, nos referiremos a la políticas públicas nacionales, cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la búsqueda del direccionamiento efectivo en sus procesos, con la finalidad de optimizar la eficiencia y eficacia de su desempeño, el logro de los objetivos institucionales y sus mejoras; de igual forma, nos permite realizar un cambio radical en el manejo de la gestión pública porque determina seguir un ordenamiento de procesos como se lo presenta en los llamados pilares de la

Gestión Pública por resultados. En tal sentido, I H (2020) manifiesta que la Gestión Pública por Resultados se encuentra compuesta por 5 pilares:

**Planeamiento Estratégico.** Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

**Presupuesto por Resultados.** Es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar.

**Gestión Financiera.** Es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación en la concreción de objetivos y las metas del Sector Público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos. (BID):

**Gestión de Programas y Proyectos.** Es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Así, el objetivo de mejorar la calidad de vida de los niños se logra mediante la entrega de servicios de salud, la provisión de una educación adecuada y el acceso a mecanismos jurídicos que protejan sus derechos cuando sean vulnerados. Sin atención hospitalaria, servicios educativos, administración de justicia o seguridad ciudadana, la sociedad no podría funcionar. (BID).

**Monitoreo y Evaluación.** El monitoreo es la función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo de INDICACIONES

sobre el avance y el logro de los objetivos, así como la utilización de fondos asignados. (BID) (p. 1).

Una vez definidos los conceptos de los elementos de la Gestión por Resultados, donde se hace referencia a los pilares como ejes establecidos con los cuales se busca medir el desempeño de las instituciones en 5 dimensiones para ver la factibilidad de la implementación de los Gobiernos por Resultados en una forma integral; y sobre la base de lo expuesto, decimos que las acciones y estrategias que se implementarán en el Hospital Básico Chone, utilizando la información obtenida de la investigación, servirá para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos, para los cuales cuentan con una asignación de recursos económicos que benefician a sus usuarios, siguiendo las normativas y procedimientos financieros que involucran el cumplimiento de una programación de acciones establecidas durante un periodo determinado, dirigida a la prestación de servicios en beneficio de sus afiliados.

### **2.2.3 APORTES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La administración pública se debe a los ciudadanos, a quienes presta servicios, por lo que conviene mencionar que según Schröder (2006) “la meta de la Nueva Gestión Pública es la de modificar la administración pública de tal manera que aún no sea una empresa, pero que se vuelva más empresarial”. (p. 8). Por lo que, se puede decir que la Nueva Gestión Pública cuestiona la estructura burocrática de organización y operación y propone nuevos métodos de reorganización y de trabajo que incrementen la eficiencia y mejoren la calidad de la gestión gubernamental.

### **2.2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

La Gestión basada en resultados es un enfoque de gestión en el sector público, donde se facilita el direccionamiento efectivo e integral de sus procesos, con el fin de optimizarlo, asegurando una máxima eficiencia y eficacia en su desempeño, de tal manera que las instituciones públicas adopten un nuevo esquema de

administración, acorde al criterio de la Nueva Gestión Pública, en el que las decisiones no se toman siguiendo procedimientos establecidos, sino en base a resultados, conviene describir los principios que persigue la Gestión por Resultados, como son:

- Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación de los resultados.
- Promover y mantener procesos sencillos de medición e información.
- Gestionar para resultados
- Usar los resultados para aprender y para apoyar la toma de decisiones.  
(Ministerio de Finanzas Públicas, 2013, p. 8)

### **2.2.5 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

La gestión pública tiene muchas complicaciones que de alguna manera dificultan la labor, por esta razón el objetivo de la gestión por resultados es minimizar esas complicaciones siguiendo con los procesos establecidos en la planificación asegurando la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño, la utilización de la información permite el desarrollo de política encaminadas a lograr mejores impactos en mejor calidad de vida de las personas, esto se logra con el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico como marco orientador en el desarrollo de cada entidad.

En relación a los objetivos que conlleva la Gestión por Resultados el Ministerio de Finanzas Públicas (2013) señala:

- Aumentar la transparencia y la imputabilidad de los funcionarios y servidores haciendo el gobierno y la población.
- Promover el desarrollo de un sistema de información en apoyo a una gestión basada sobre el desempeño.

- Clarificar las prioridades, alinear los programas y los proyectos, así como asignar los recursos para la ejecución de los mismos.
- Implementar un marco institucional que permita el alcance de las metas en términos de resultados respetando las asignaciones presupuestarias.
- Promover un enfoque de gerencia pública que precise los roles de todos en la organización del trabajo.
- Ajustar las políticas y los programas, así como los mecanismos institucionales en función de los resultados.
- Hacer la evaluación de programas para mejorar la pertinencia, la eficacia de la focalización, la economía, la eficiencia y los impactos.
- Asegurar un monitoreo continuo y estrecho de la ejecución de los programas, sub- programas y proyectos. (p. 7)

En tal sentido, el Hospital Básico Chone pretende realizar una gestión con transparencia, promoviendo que la información de los resultados obtenidos sea presentada oportunamente, para determinar las acciones a tomar en relación al cumplimiento de las metas y objetivos, de manera que con el uso de la herramienta IESS-PR ratifican su compromiso de tener una adecuada gestión por resultados.

## **2.3 HERRAMIENTA GPR**

### **2.3.1 MARCO LEGAL EN ECUADOR**

A continuación se presenta el sustento legal que valida la presente investigación, con artículos tomados de las siguientes leyes: Constitución del Ecuador, Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, Ley Orgánica del servicio público, Plan Nacional del Buen Vivir, Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados, Norma

Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional y Decretos N° 555 y 726 y la Norma de Implementación y Operación de la Gestión por Resultados:

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; en tal sentido, la Gestión por Resultados cumple con el propósito de liderar un proceso de mejora, fortalecimiento de la administración pública e implementar buenas prácticas de gobierno.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece que la gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Buen Gobierno Democrático, esto es, cuando se constituya en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y una gestión pública para resultados, con lo cual este organismo reitera el afán de fortalecer la institucionalidad de los Estados, para lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes..”

El artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que le corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública central, institucional y dependiente; consecuentemente, los servidores públicos están obligados a demostrar probidad y transparencia en el desempeño de sus funciones.

El artículo 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión

institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública central e institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el Registro Oficial No. 433 de 25 de abril de 2011, en el cual se emiten disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva, se modificaron las atribuciones y funciones de la Secretaría Nacional de la Administración Pública; dependencia de la Presidencia de la República destinada a facilitar la adopción de las decisiones del Presidente de la República y a coordinar por instrucciones directas del Jefe de Estado las actividades de la Función Ejecutiva.

El artículo 15 letras d) y h) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece dentro de las nuevas atribuciones del Secretario Nacional de la Administración Pública el coordinar la gestión eficiente y oportuna de la ejecución de los proyectos de interés nacional que sean considerados prioritarios por el Presidente de la República y generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano.

Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331 de 30 de noviembre de 2010, dispone la implementación del Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, y en la Disposición General Segunda se dispone que la Secretaría Nacional de la Administración Pública determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR, los cuales serán de obligatorio

cumplimiento.

El segundo inciso del artículo 15 del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el Registro Oficial NORMA DE IMPLEMENTACION Y OPERACION DE GOBIERNOS POR RESULTADOS - Página 1 LEXIS FINDER - [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) No. 433 de 25 de abril de 2011, establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que se encuentran en ejecución. Además, el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión de los mismos, como también, el impulso de los procesos de transparencia y mejora de la gestión institucional, procesos e innovación del Estado

## **2.4 GESTIÓN POR RESULTADOS – IESS PR**

La gestión por resultados en el I.E.S.S. se implementó para la ejecución de la Planificación y la Administración de programas, proyectos, procesos y servicios, en todas las dependencias administrativas y unidades médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS; así mismo, Macías Macías & Romero Vélez (2021) manifiestan que esta herramienta surgió “con el objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. (pp. 11-12)

En tal sentido, la dirección, implementación de la herramienta tecnológica IESS Por Resultados - IESSPR, está a cargo de la Dirección Nacional de Planificación, quien emite los lineamientos generales de la metodología a emplearse para la generación y seguimiento del proceso de planificación y administración de programas y proyectos, mediante la metodología Gestión por Resultados, que es el IESS por Resultados (IESS PR), metodología de gestión que implica el registro periódico de datos en una plataforma informática, sobre los resultados de los indicadores de gestión respecto a las metas determinadas en la planificación

estratégica, con las evidencias correspondientes.

### **2.4.1 EFICACIA**

En atención a lo que manifiesta Fernández-Rios y Sánchez (1997), se puede decir que la eficacia de la Gestión por Resultados radica en la capacidad de lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (p. 160); de su parte Pacheco et. al (2002), enmarca a la eficacia como la capacidad que tienen las organizaciones para satisfacer al cliente identificando en forma correcta las necesidades y expectativas, con el propósito de inferir a partir de estas características qué deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlas. (p. 4).

De la misma manera, Rojas, Jaimes & Valencia (2018), quienes citando a Bardhan (1995), definen el término como la consecución de los objetivos deseados inicialmente, para Mokate (2001), se podría entender como el grado en el que se alcanzan los objetivos propuestos; se puede inferir entonces, que se comprende que cuando se busca mejorar la eficiencia a su vez se inicia un proceso de clasificación de objetivos y se incide sobre la eficacia.

Este punto de vista, útil para realizar el análisis de la eficacia a un nivel global de la organización, se aproxima más al concepto clásico de eficacia a medida que se desciende por los niveles de la empresa. No obstante, es necesario medir la eficacia de la organización, también a partir de su capacidad de innovar, adaptarse al entorno, aprender nuevas formas de organización y mostrar la capacidad de gestionar cambio (Bracho y García, 2011; Bracho et. al, 2012). Esta nueva visión permite asociar la eficacia de la gestión, no únicamente al logro de resultados concretos, no siempre perceptibles como consecuencia directa de la gestión gerencial, sino con su capacidad para impartir cambios estratégicos.

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Con la eficacia, se busca armonizar la organización con las condiciones externas. De acuerdo a esto, la eficacia reconoce e interpreta las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establece lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Pacheco, et. al (2002), asumen la eficacia como la capacidad para definir la premisa de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno. Para estos autores, el monitoreo del ambiente permite obtener información durante el trabajo diario, y en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo. Entonces, existe la necesidad de saber lo que ocurre en una organización y en el entorno externo, de esta forma, la planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo a examinar con seriedad la forma como monitorear el entorno, para cubrir las expectativas de sus clientes (Inciarte y García, 2010; García et al, 2017).

Por tanto, la eficacia es un criterio muy relacionado con la definición de calidad, adecuación al uso, satisfacción del cliente, sin embargo, considerando ésta en su sentido amplio, calidad del sistema. Para Domínguez (2009), la eficacia se entiende por la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se hace referencia a la eficacia. Así, por ejemplo, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la empresa.

Domínguez (2009), señala que un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva. De esto, se desprende la comparación entre eficiencia y eficacia, donde

eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice, en tanto la eficacia, es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

## **2.4.2 EFICIENCIA**

La eficiencia es descrita desde la subdimensión Uso de los Recursos, ésta a su vez es abordada por los indicadores: Tiempo de entrega, Gestión de inventario, % Compras bajo Convenios y Alianzas, Costo de calidad, H-H (Horas Hombre) en proceso, Tiempo como optimización de proceso productivo. Definida por Mokate (2001) como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible, lo cual, se puede asociar también como una adecuada relación entre ingresos y gastos, donde se alcanzan los máximos valores para unos objetivos establecidos previamente con el menor costo posible (García, García y Cabello, 2017). Por otra parte, Martínez & Pico (2013), citando a Farrell (1957), destaca a la eficiencia como una combinación particular de factores productivos, la cual es capaz de obtener niveles máximos de recursos soportando mínimos costos. Si varios equipos de trabajo, disponen de un determinado número de insumos, que son utilizados para producir bienes y servicios utilizando productividad con relación a los recursos que dispone para producir bienes o servicios, el más eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sean posibles (García, García y Cabello, 2017), es decir, es lograr una alta productividad con relación a los recursos que dispone. El término eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con el menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia en las organizaciones: "Costo" y "Tiempo". Así entonces, la eficiencia además de redundar en las utilidades de una empresa, también contribuye a la superación del personal, desarrollo y progreso del individuo, de la empresa y su entorno. Del análisis de este indicador, se desprende que no puede ser considerado ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es

por ello que deben ser considerados como un sistema al medir la gestión de la organización. En el estudio, el uso de los recursos, representa la subdimensión de la dimensión eficiencia, y sus indicadores son definidos desde la perspectiva meramente económica entre conservación de clientes o consecución de nuevos, la mejora en la calidad, costos y tiempos de repuesta, contribuye efectivamente a mejorar los resultados basados en la gestión de procura de materiales.

## **2.5 INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL**

Debe señalarse que los indicadores son indispensables en toda gestión administrativa porque permiten medir y evaluar los logros y a la vez obtener información valiosa para la toma de decisiones, en definitiva es “la información que agrega valor y no simplemente un dato” (PARDO, M. & Rodriguez, 2007), y poder establecer estrategias de mejora para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En relación a la idea anterior, Bonet Agustí & Rodriguez Taylor (2012) señala:

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (p. 8)

## **2.5.1 VENTAJAS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

### **2.5.1.1 VENTAJAS**

Evidentemente, entre las ventajas o beneficios que el Sector Público tiene al contar con un sistema de medición, es disponer de una herramienta importante que le aporte información que se utiliza para efectuar una adecuada gestión y a la vez para hacer un seguimiento del progreso alcanzado de las políticas, programas y proyectos, sobre todo si se considera que las entidades públicas son prestadores de servicios con la creación de valor público; de este modo algunas de las ventajas para las entidades al contar con indicadores de gestión son las siguientes, como lo expresan PARDO, M. & Rodríguez (2007):

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los

resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.

- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales. (pp. 10-11)

### **2.5.1.2 CARACTERÍSTICAS**

Para que las características de los indicadores de gestión cumplan con determinados parámetros tienen que ser reflejados en datos veraces y fiables, ya que de otra forma, los resultados no serían los correctos y a su vez si los indicadores fueran ambiguos, su interpretación sería compleja de interpretar. Estos tienen que ser medibles, con objetivos alcanzables en el tiempo y espacio, entendible en su análisis e interpretación y controlable en la estructura de la institución, esto concuerda con las aportaciones de Rincón, R (2012) de que los indicadores de gestión deben reunir una serie de requisitos y características, de tal manera que puedan así alcanzar su objetivo. Esas características pueden ser:

- Simplicidad: es la capacidad para definir el fenómeno que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Adecuación: es la actitud de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho que se analiza y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo: no se debe definir para usarlo en una ocasión determinada y luego desecharlo, ya que así no se cumpliría con el objetivo fundamental de los indicadores de gestión. Estos deben permanecer en el tiempo y con las mismas condiciones.
- Conocimiento por parte de los usuarios: estos deben estar implicados desde el diseño, y, además, deben proporcionarles los recursos y formación necesaria para su ejecución.

- Auditabilidad: es para verificar que se están aplicando correctamente las reglas y procesos.
- Utilización positiva: un indicador nunca deber ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo, sino que debe estar orientado a buscar las causas que ha llevado a que alcance un valor particular y así poder mejorarlas.
- Oportunidad: es esencial que los datos sean recogidos a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (p. 50)

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Dado que la metodología de la investigación es una representación simple de cómo un investigador diseña sistemáticamente un estudio para garantizar resultados válidos y fiables que respondan a las metas y objetivos de la investigación, la metodología que se utilizará para evaluar la gestión por resultados del Hospital Básico Chone y determinar su incidencia en el cumplimiento de las metas en el periodo 2018-2019, se detalla a continuación:

### 3.1 UBICACIÓN

El Hospital Básico Chone, ubicado en la Calle Junín s/n y Boyacá, Barrio San Felipe de la ciudad de Chone, es una unidad médica perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, considerada de Nivel II, actualmente funciona bajo el liderazgo de un Director Administrativo, Director Médico y un Director Financiero; en la Dirección Administrativa se encuentran las dependencias de Financiero, Talento Humano, Servicios Generales; y, bajo la coordinación de Dirección Médica se encuentran las áreas de Consulta Externa y Hospitalización con las diferentes especialidades clínico-quirúrgicas, Emergencias y Observación, Trabajo Social, Farmacia Central, Odontología, Laboratorio, Imagenología, Fisioterapia, Admisión-Estadística-Información (AEI), Nutrición y Servicios Comunitarios; todos representados por un responsable de cada área.

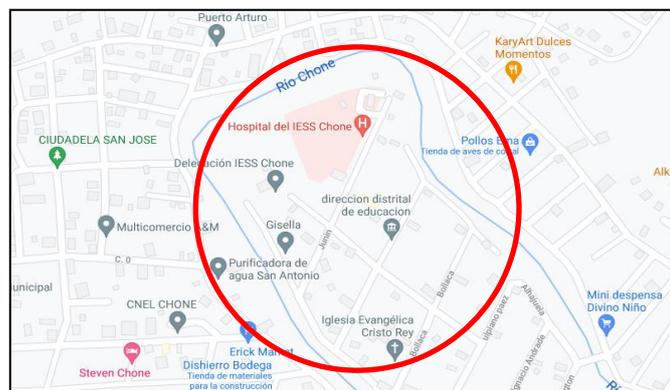


Figura 1. Ubicación del Hospital Básico Chone

Fuente: Google Maps, 2021

### **3.2 VARIABLES DE ESTUDIO**

- Gestión por Resultados (Variable Independiente)
- Resultados alcanzados en el periodo 2018-2019 (Variable Dependiente)

### **3.3 TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación será de tipo no experimental de acuerdo a lo que manifiestan Hernández Sampieri et al (2014) que son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152) con diseño transversal o transeccional porque, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Liu, 2008 y Tucker, 2004, como se citó en Hernández Sampieri et al, 2014, p. 154), ya que analizaremos la información existente en el Hospital Básico Chone sobre la Gestión por Resultados en el periodo 2018-2019, con lo cual se cumple dichos enunciados.

Así mismo, tendrá un enfoque mixto, como lo expone Hernández-Sampieri (2018) en razón de que “este tipo de método implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”.(p. 532), por lo que nuestro estudio se enmarca en este concepto, ya que se aplicará el enfoque cuantitativo al realizar el análisis de los resultados de los indicadores en cada uno de los objetivos del IESS PR del Hospital Básico Chone plasmados en el Plan Estratégico Institucional 2018-2028, a fin de determinar el porcentaje de incumplimiento de los mismos; y el enfoque cualitativo se aplicará al evaluar las causas que incidieron en la problemática del incumplimiento de las metas de la Gestión por Resultados del Hospital Básico Chone en el periodo 2018-2019.

### **3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.**

La Investigación Exploratoria pretende iniciar la primera fase de un estudio, y por consiguiente el objetivo del investigador será explorar un entorno, un problema del cual no hay antecedentes, de acuerdo con Hernández Sampieri, et al (2014) se emplea para “comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación.” (p. 155), por lo que se puede decir que en este tipo de investigación no se espera obtener conclusiones exactas sobre el objeto del estudio

Es por eso que, para el trabajo a desarrollar se aplicará este tipo de investigación, ya que nuestro objetivo es evaluar la Gestión por Resultados del Hospital Básico Chone para conocer las causas y efectos que motivaron el cumplimiento o no cumplimiento de las metas en un momento específico, que para nuestro estudio será el periodo 2018-2019; lo que nos permitirá analizar y entender de mejor manera el problema de estudio y los resultados obtenidos, conforme manifiesta Hernández Sampieri, et al (2014), en los casos cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o novedoso”(p. 155).

### **3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.**

En base a la información investigada previamente sobre el tema de estudio y a la existente sobre los indicadores de gestión por resultados del Hospital Básico Chone del periodo 2018 - 2019, se podrá describir con precisión la GPR, cuál fue su comportamiento, qué se hizo o que se dejó de hacer para el cumplimiento o no cumplimiento de las metas, este análisis es parte del propósito de las investigaciones de tipo descriptivo, conforme lo señala Hernández Sampieri et al., (2014) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”(p. 98)

### **3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.**

De modo que, este trabajo de investigación consiste en evaluar la relación que existe entre las dos variables Gestión por Resultados y Cumplimiento de Metas y verificar su comportamiento correlacional, es decir la variación de la una variable implica a la otra y viceversa, en definitiva determinar como el incumplimiento de las metas impide que se logre los objetivos planteados en la herramientas IESS PR en el periodo 2018-2019. “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 93)

### **3.3.4 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.**

Luego de que se realice la descripción del comportamiento de la Gestión por Resultados y las Metas en el Hospital Básico Chone durante el periodo 2018-2019, y se correlacionen las causas del mismo, es necesario establecer los motivos o razones que incidieron en el incumplimiento de las metas, por esto último se aplicará la investigación explicativa considerando lo que al respecto manifiesta Hernández Sampieri et al (2014) “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables”(p. 95)

## **3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

### **3.4.1 MÉTODOS**

#### **3.4.1.1 MÉTODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO.**

Para el desarrollo de este trabajo es importante considerar lo que señala Rodríguez y Pérez (2017):

La inducción y la deducción se complementan mutuamente: mediante la

inducción se establecen generalizaciones a partir de lo común en varios casos, luego a partir de esa generalización se deducen varias conclusiones lógicas, que mediante la inducción se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que forman una unidad dialéctica. (p. 184)

De manera que, el método inductivo-deductivo será aplicable para nuestra investigación porque a través de los resultados de otras investigaciones similares podremos conocer de manera general como ha sido estudiada la Gestión por Resultados y el cumplimiento de metas, y luego se concluirá como fue el comportamiento de las variables de estudio en el periodo 2018-2019 en el Hospital Básico Chone, para poder entender y reconocer las causas de los resultados que obtuvieron.

#### **3.4.1.2 MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.**

El objeto de toda investigación es evaluar los hechos y la información que se relaciona con el tema en estudio, para lograr encontrar sus elementos principales para comprenderlo en profundidad. En tal sentido, y dado que el método analítico sintético será aplicado en la presente investigación con el fin de obtener conclusiones que nos permitan dar solución al problema, es conveniente mencionar lo que al respecto señala Rodríguez & Pérez (2017):

El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. (p. 182)

Considerando que el Hospital Básico Chone cuenta con la herramienta IESS-PR, al aplicar este método se podrá realizar un análisis de la Gestión por Resultados

con sus componentes e identificar sus características y comportamiento dentro del periodo de estudio 2018-2019. Luego, se podrá establecer la relación que existió entre las causas que motivaron los resultados obtenidos del análisis anterior y la gestión, todo esto nos servirá para proponer un plan de mejoras que les ayude a resolver la problemática del incumplimiento de las metas de la Gestión por Resultados en el periodo 2018-2019.

### **3.4.2 TÉCNICAS**

#### **3.4.2.1 EL META ANÁLISIS.**

En la medida que una investigación sea sustentada tendrá mayor trascendencia, por lo que conviene realizar una revisión sistemática de todos los estudios relacionados con el tema analizado que se hayan realizado para poder interpretar los mismos y contar con una fuerte y eficaz información. En tal sentido, integrar de forma agrupada y ordenada la información que se obtenga de otros estudios que se hayan elaborado constituye el meta-análisis (Tinto, 2009).

Por lo manifestado, se considerará utilizar el meta-análisis como técnica en la fase I de nuestra investigación, con la finalidad de evaluar la bibliografía de otros autores que hayan estudiado casos similares, para combinar y analizar cuantitativamente los resultados logrados en sus investigaciones aplicando para ello métodos estadísticos. Esto se fundamenta en que “el uso de métodos estadísticos en el meta-análisis permite la combinación y el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos en cada estudio.” (Tinto, 2009, p. 206), y que a la vez dará objetividad a los datos conseguidos.

#### **3.4.2.2 EL TEST DE PEARSON.**

Resulta lógico que en una investigación comúnmente existe la necesidad de determinar la relación o correlación entre dos variables cuantitativas, con esta técnica se podrá obtener información respecto a la magnitud y dirección de la relación entre ellas, en tal sentido para nuestra investigación se utilizará el TEST de correlación PEARSON definido como:

Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se le conoce también como “coeficiente producto-momento (Hernández Sampieri, et. all, Metodología de la Investigación, 2014, p. 304).

Dentro de este marco, en la fase II se utilizará el Test de Pearson como técnica, de manera que nos permita determinar la relación que existió entre las metas y la gestión por resultados en el Hospital Básico Chone durante el periodo 2018-2019, esto se hará luego de analizar los indicadores de la Gestión por Resultados, es decir una vez que conocemos los factores y causas de su comportamiento.

### **3.4.2.3 ENCUESTA.**

Como técnica de recolección de datos se utilizará una encuesta que contendrá una combinación de preguntas dicotómicas (con dos opciones) y de escala (valoración sobre el nivel de acuerdo o desacuerdo), realizada conforme a la escala de Likert, que se aplicará a todo el personal del Hospital Básico Chone que laboró durante el periodo de estudio, para coincidir con lo que señalan López & Fachelli (2016) sobre la encuesta:

Se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (p. 8).

La finalidad de utilizar esta técnica es conocer de la fuente de estudio la percepción que se tuvo sobre la gestión realizada en el 2018-2019, para que el Hospital Básico Chone pueda cumplir con sus objetivos de brindar atención en salud a los afiliados y población en general; se aplicará en la fase II de la investigación para la medición de la incidencia de la Gestión por Resultados en el cumplimiento de las metas en el periodo de estudio.

#### **3.4.2.4 EL ALFA DE CRONBACH.**

Generalmente, al momento de medir la fiabilidad de los resultados obtenidos en una investigación es necesario contar con un elemento idóneo que al utilizarlo ofrezca confiabilidad y validez a la estructura de un instrumento elaborado en una escala de Likert o escalas de opciones múltiples, para esto se creó el Alfa de Cronbach (Quero Virla, 2010), con esto se mide de forma adecuada las variables que se evaluarán.

Por esta razón, en la fase II de la presente investigación en la que se medirá la incidencia de la Gestión por Resultados en el cumplimiento de las metas en el periodo 2018-2019, se aplicará la técnica del Alfa de Cronbach que nos resultará adecuada para poder medir la fiabilidad de las encuestas a aplicar, que en términos generales nos ayudará a determinar si hay consistencia en las preguntas planteadas con la problemática de estudio.

#### **3.4.2.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.**

El diagrama de Ishikawa denominado también diagrama de causa efecto, permite al investigador organizar y priorizar las causas que identifica en una investigación, favoreciendo la toma de decisiones para proponer posibles soluciones a las áreas en las cuales está dirigido su trabajo, según lo publicado en la revista EAFIT (Zapata J. et al., 2006), es decir que permite visualizar las causas que explican un determinado problema,

Esta técnica conocida también como “espina de pescado”, se aplicará en la fase III de la investigación que consiste en la elaboración de una propuesta para mejora de la Gestión por Resultados en el Hospital Básico Chone para el cumplimiento de las metas, con la cual se determinarán los problemas, causas y efectos priorizándolos de acuerdo a su importancia, y proponer posibles soluciones que conlleven al cumplimiento de sus objetivos.

### **3.4.2.6 5W+2H.**

Considerando que en determinado momento en toda organización se requieren tomar decisiones que viabilicen la ejecución de ciertos planes de acción, es necesario tener claro los pasos a seguir, establecer responsabilidades y plazos, por lo que, conviene mencionar la técnica 5W+2H, la misma que mediante el planteamiento de algunas preguntas advierten la desorientación que se puede presentar en la ejecución de las actividades, garantizando de esta manera los resultados que se obtengan, para lo cual es necesario describir tanto las tareas como los responsables de su ejecución (Oñar Paucar & Arcos Guerrero, 2014).

En la fase IV y una vez culminado el análisis de los indicadores de la GPR del Hospital Básico Chone, en el que se determinaron las causas del incumplimiento de las metas en el periodo 2018-2019, se propondrá un plan de mejoras, para lo cual es necesario aplicar la técnica 5W+2H, la misma que nos permitirá definir las actividades, plazos y responsabilidades a las posibles soluciones, respondiendo a 7 preguntas claves para su implementación: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cómo se hará?, y ¿Cuánto costará?.

## **3.5 HERRAMIENTAS**

### **3.5.1 CUESTIONARIO.**

Con el objetivo de generar datos que serán la base para esta investigación, considerando su costo relativamente bajo, la capacidad de aplicación a un gran número de personas y en un corto periodo de tiempo, el cuestionario es el instrumento que nos permitirá diseñar preguntas enfocadas a lograr los objetivos propuestos y que se relacionen con las variables de estudio (Chasteauneuf, 2009, citado en Hernández-Sampieri, 2018).

Esta herramienta se aplicará en la fase II de la investigación, en la cual se realizará la medición de la incidencia que la Gestión por Resultados del Hospital

Básico Chone tuvo en el cumplimiento de las metas en el periodo 2018-2019, en donde se requiere elaborar las preguntas que serán parte de la estructura de las encuestas que servirán para la recolección de información sobre la problemática existente en el Hospital Básico Chone.

### **3.5.2 SOFTWARE SPSS**

Debido a que el SPSS (**Statistical Package for the Social Sciences**), **Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales**), es considerado un software altamente conocido, que en la actualidad pertenece a IBM, aunque fue desarrollado en la Universidad de Chicago, el cual contiene análisis estadísticos, según (Hernández Sampieri et al, 2014), lo utilizaremos como herramienta para medir los resultados de nuestra investigación

Esta herramienta se aplicará en la fase III de la presente investigación, con la cual se podrá analizar estadísticamente los resultados cuantitativos obtenidos de los instrumentos de medición, que para este caso son las encuestas, interpretarlos y así poder aportar con posibles soluciones de mejoramiento para el cumplimiento de metas en la gestión por resultados del Hospital Básico Chone.

### **3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para esta investigación se establecerá como población de estudio todos los servidores y trabajadores del Hospital Básico Chone que laboraron durante el periodo de estudio; acorde con lo que manifiesta Hernández, et al. (2014) “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p174), con la finalidad de lograr objetividad en los resultados que se obtenga mediante las técnicas de recolección de datos.

### **3.6 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Dado que la investigación suscita el desarrollo de la capacidad de analizar, razonar, la creatividad y el aprendizaje, se debe señalar también que a la vez favorece que se den respuestas a determinados problemas, mediante la localización de información valiosa para el tema de estudio; por lo que, conviene definir el procedimiento a seguir para el cumplimiento de la presente investigación, que pasará por fases fundamentales con sus respectivas actividades a desarrollar.

#### **FASE I: Caracterización del modelo de gestión por resultados existente en el Hospital Básico Chone**

- Revisar la bibliografía de cada uno de los indicadores del modelo: Identificación del modelo de gestión mediante el metaanálisis
- Observar la funcionalidad del sistema GPR: Valoración de los objetivos planteados para determinar el grado de cumplimiento del Plan Comprometido y Cumplido para los años 2018-2019
- Entrevistar a los Directivos: Entrevista para determinar los parámetros diálogo sobre resultados de las fases del proceso de gestión gubernamental y de desarrollo, Alineación con los resultados de la programación, monitoreo y evaluación, Simplificación de las mediciones y los informes, Gestionar para, y no por, los resultados, Utilizar la información sobre los resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones,

#### **FASE II: Medición de la incidencia de la GPR en el cumplimiento de las metas en el periodo 2018-2019**

- Determinar la correlación estadística de los indicadores mediante el Test de Pearson y prueba de t para observaciones pareadas para establecer el cumplimiento del plan anual comprometido y el plan anual terminado 2018-2019
- Realizar cuadro comparativo para determinar el cumplimiento de los indicadores por departamento del Hospital Básico Chone, empleando el Biplot del análisis de correspondencia para el análisis comparativo entre

años 2018-2019, los objetivos y metas alcanzadas para el Hospital Básico Chone

- Elaborar la encuesta en base a los indicadores del GPR con el objetivo de explorar la estructura subyacente de un constructo u objeto ideal para resolver el GPR: las percepciones de los empleados sobre los sistemas de retribución basados en el rendimiento y su posterior impacto en el comportamiento de los empleados.
- Determinar la fiabilidad del instrumento de evaluación mediante el Alfa de Cronbach se realizó para determinar el aporte de la varianza de las respuestas proporcionados por los funcionarios del HBCH.
- Aplicar la encuesta al personal del Hospital Básico Chone. Se empleó la plataforma de Google para obtener las respuestas en tiempo real.
- Tabular los resultados mediante la herramienta SPSS. Se emplearon las técnicas de Análisis de Componentes Principales con la finalidad de establecer las variables que se asocian mayormente para explicar la variabilidad de las encuestas.

**FASE III: Elaboración de una propuesta para mejora de la Gestión por Resultados en el Hospital Básico Chone que permita el cumplimiento de las metas**

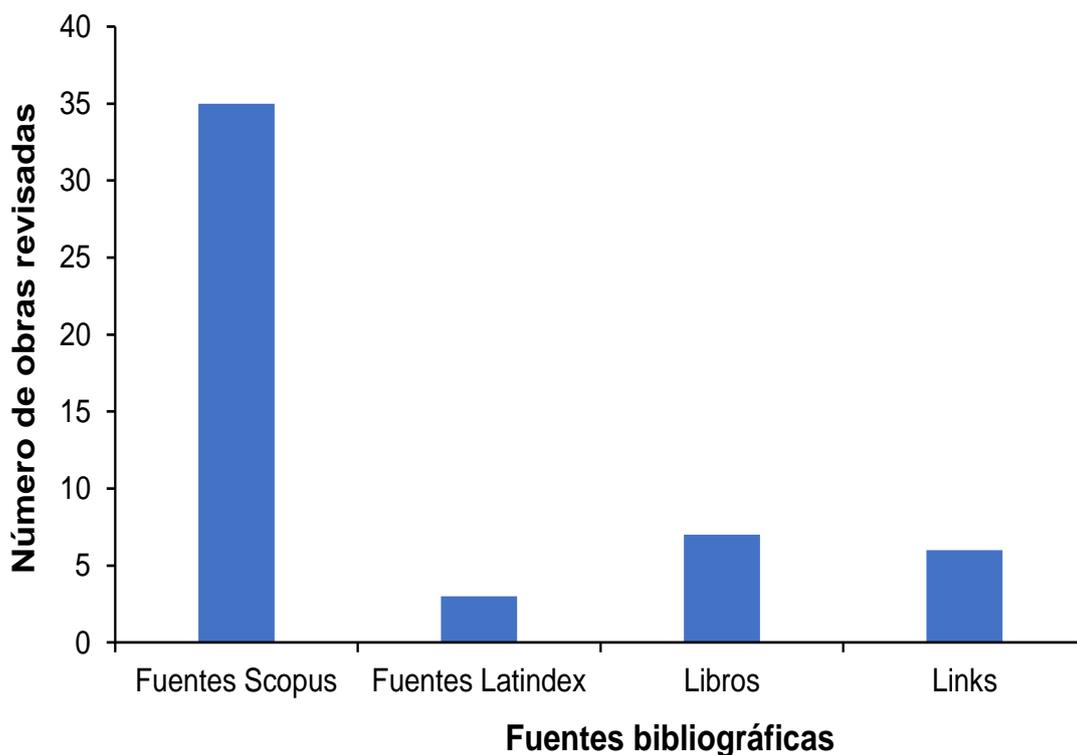
- Elaborar el diagrama Ishikawa, se aplicó el diagrama para establecer las causas y efectos al problema detectado
- Proponer la mejora de la Gestión por Resultados con la técnica 5W+2H
- Analizar la propuesta
- Socializar la propuesta

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. CARACTERIZAR EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EXISTENTE EN EL HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018-2019

#### 4.1.1. METAANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS

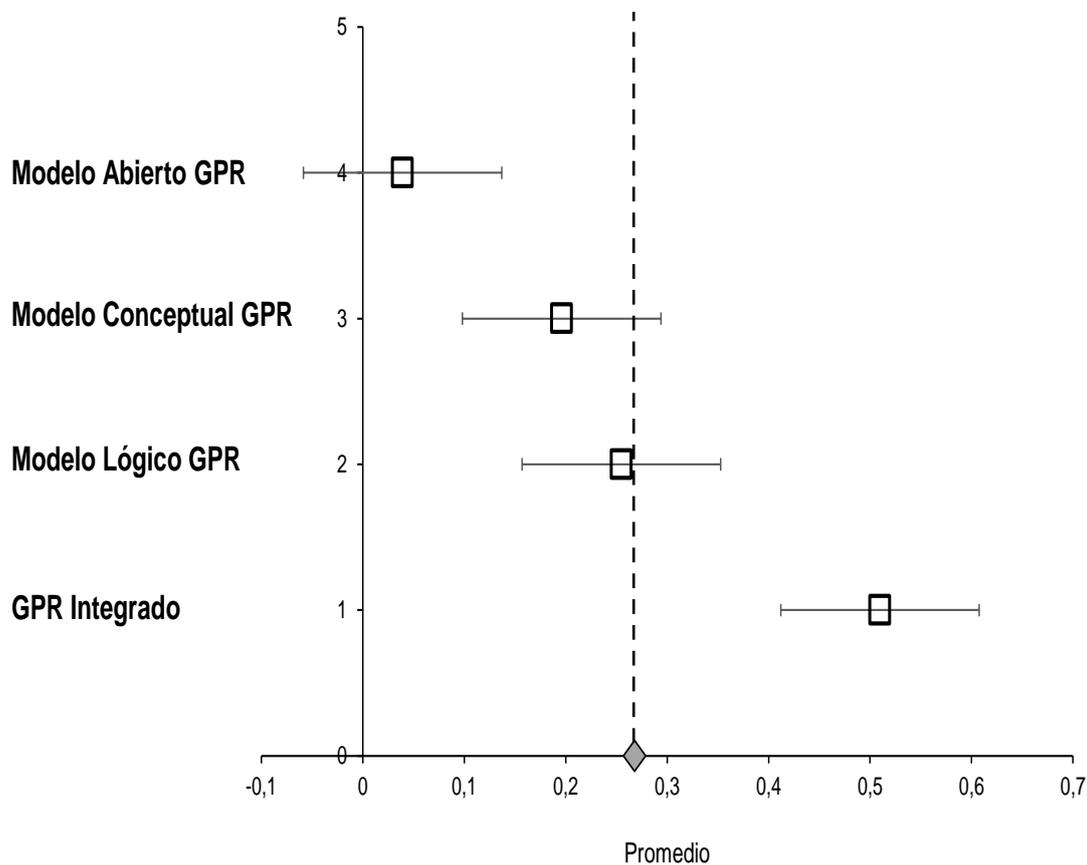
Para determinar los modelos de gestión por resultados de interés, se realizó la búsqueda de la base de datos de PubMed, EMBASE, base de datos de la Biblioteca ESPAM-MFL, empleando modelos de gestión por resultados (results-based management models). La constitución de la literatura revisada fue de un 69% de revistas de la Base de datos Scopus, 6% de Latindex, 14% de libros ISBN y 6% link relacionado con los modelos GRP (Figura 2).



*Figura 2. Estructura de la base de datos consultada para modelos GPR.*

**Fuente:** Autores, software empleado R versión 4.1.1 (4 de marzo 2022).

Se calculó las estadísticas básicas: promedio, desviación estándar, varianza e intervalos de confianza al 95% y la salida del metaanálisis se presenta en la Figura 3. El 51% de los estudios resaltan el modelo GPR integrado, 25% se relacionó con el modelo conceptual GPR, el 19% estuvo representado por el modelo lógico y finalmente el modelo abierto GPR (3%).



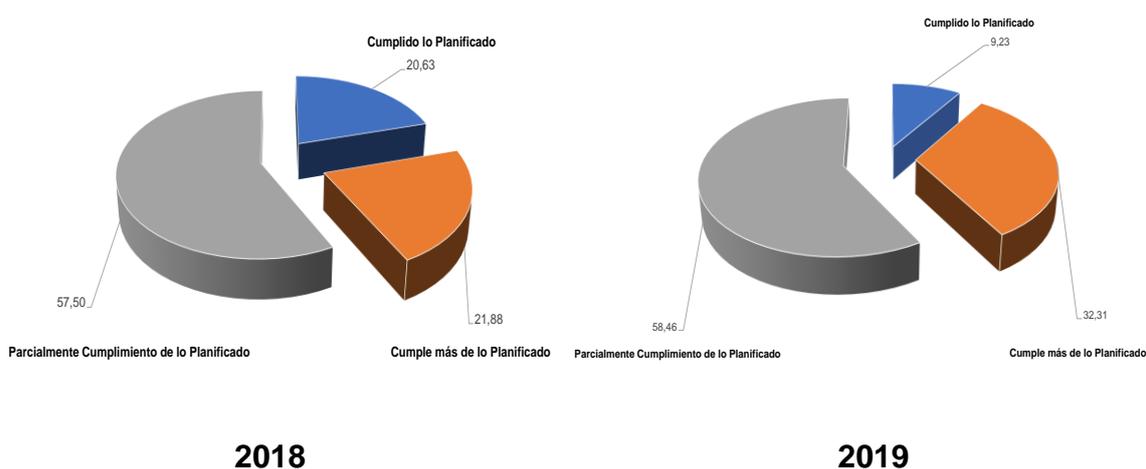
**Figura 3.** Análisis sobre los modelos de GPR proveniente de 51 revisiones de literatura. Intervalo de confianza del 95%. La línea punteada representa el promedio de todas las citas bibliográficas totales.

**Fuente:** Autores, software empleado R versión 4.1.1 (4 de marzo 2022).

En el Anexo 1, se puede observar que, el GPR del Hospital Básico Chone se ajusta parcialmente al modelo de GPR integrado.

#### 4.1.2. OBSERVAR LA FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA GPR ENTRE RESULTADOS COMPROMETIDO Y TERMINADO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018-2019

Para el GPR año 2018, el 20.63% se cumplió con lo planificado, el 21.88% se efectuaron metas más allá de lo planificado. Mientras que, un 57.50% las metas comprometidas se cumplieron parcialmente (Figura 4).



**Figura 4.** Grado de cumplimiento de lo comprometido y terminado del GPR, Hospital Básico Chone para el periodo 2018-2019

Fuente: Autores

Por otro lado, para el GPR 2019 se ejecutó el 9.23% de lo planificado, se hizo más de lo comprometido en un 32.31% y finalmente el 58.46% quedó parcialmente cumplido de lo comprometido (Figura 4).

#### 4.1.3. MODELO DE GESTIÓN GPR INTEGRADO

Arunasalam Rasappan introdujo el sistema de gestión integrada basada en resultados (IRBM) a finales de los años 90 (Thomas & Davies, 2005). Este sistema consiste esencialmente en la aplicación del enfoque, los principios y la metodología del GPR a todos los niveles de gestión del desarrollo de forma integrada y que aborda sistemáticamente todos los factores que influyen en los resultados del desarrollo (Rasappan, 2010). El GPR integra todos los elementos claves del rendimiento, a saber, la planificación del desarrollo, la presupuestación, la gestión del personal, el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones. El fundamento del GPR se basa en su enfoque detallado, siendo práctico en la

medición estructurada, sistemática y su requisito de estar vinculado a la formulación de políticas, la gestión de recursos y la mejora del rendimiento de los programas (Thomas & Davies 2005).

Thomas (2007) identificó cinco componentes claves (dos principales y tres complementarios) en el GPR Integrado. Los dos componentes principales consisten en el sistema de presupuestación basada en resultados y el sistema de rendimiento del personal basado en los resultados también. Mientras que, los tres componentes complementarios de apoyo son el seguimiento y la evaluación basados en los resultados, el sistema de información de la GPR y el sistema de administración electrónica (Rasappan, 2003).

### ***Planificación integrada del desarrollo***

La planificación integrada del desarrollo se define como un enfoque estructurado y sistemático de la planificación del desarrollo con una integración vertical-horizontal completa y un claro enfoque en los resultados y el impacto de los programas (Rasappan, 2010). La planificación integrada del desarrollo implica tanto la planificación estratégica de las prioridades nacionales como la transmisión en cascada de estas prioridades a niveles contribuyentes de forma sistemática.

### ***Sistema de presupuestación basado en resultados***

La presupuestación basada en resultados se considera una herramienta de gestión estratégica para ayudar a mejorar tanto la gestión de recursos y la rendición de cuentas del sector público (Thomas, 2005). Rasappan (2010) afirmó que, la presupuestación basada en resultados presenta un sistema integrado de presupuestación por programas basado en los resultados para planificar y gestionar los recursos financieros. También, transforma las políticas en realidades. La presupuestación basada en resultados reconoce que, el presupuesto es un instrumento crucial de gestión del rendimiento a todos los niveles de una organización. En esencia, la presupuestación basada en resultados centra la atención en la rentabilidad. El marco de gestión integrada del rendimiento es el núcleo del sistema de presupuestación basada en los resultados, que suele adoptarse a la estructura de un acuerdo de rendición de

cuentas (Thomas, 2005). El acuerdo de rendición específica se fundamenta en el nivel de rendimiento requerido por una entidad para un año presupuestario determinado (Rasappan, 2009).

El marco de la gestión integrada del rendimiento es exhaustivo, ya que se centra en los objetivos a largo plazo que coinciden con los objetivos anuales y proporciona información de referencia que la dirección puede utilizar para la planificación y el control de la gestión.

Información. La dirección de la institución puede utilizar para la planificación y el establecimiento de objetivos y determinar la coordinación interinstitucional necesaria (Rasappan 2009; Thomas 2005). Debido a su naturaleza integrada, el marco de la gestión integrada del rendimiento se considera la principal herramienta de seguimiento e información del rendimiento.

### ***Sistema basado en el rendimiento en resultados del personal***

Según Thomas (2005), el sistema de rendimiento del personal basado en los resultados se ha considerado uno de los principales elementos de la GPR. Este sistema es útil para impulsar la reforma o introducir nuevas iniciativas de rendimiento. La función del rendimiento en resultados del personal se establece y ordena el marco de rendición de cuentas dentro del marco del GPR. Rasappan (2010) afirmó que, rendimiento del personal basado en los resultados garantiza que el aporte del personal en todos los niveles esté sistemáticamente vinculado a la contribución sustantivo del programa. El sistema de evaluación en el marco del sistema de rendimiento del personal tiene en cuenta el rendimiento de un miembro del personal individual, que en última instancia puede vincularse con el rendimiento del programa. El rendimiento del personal basado en los resultados facilita la planificación y aplicación de la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de los mismos (Thomas 2005; Rasappan 2009).

### ***Resultados basados en el monitoreo y evaluación***

El seguimiento y la evaluación (MyE), que representa un componente internalizado e institucionalizado del sistema GPR Integrado y se considera una parte crítica e integral del sistema de GPR (Rasappan, 2007). El concepto de

"resultado" en el GPR, seguimiento y evaluación significa que el seguimiento en las organizaciones se centra esencialmente en los altos niveles de objetivos/resultados (Spreckley, 2009). Se considera que, la recopilación rutinaria y el análisis de la información en una organización para determinar el progreso con respecto a un conjunto de objetivos (Project/programme Guía de seguimiento y evaluación (MyE) 2011; Spreckley, 2009).

Esto ayuda a identificar patrones, tendencias, adaptar las estrategias y fundamentar las decisiones en aras de mejorar la gestión del programa (Guía de seguimiento y evaluación de proyectos/programas 2011). Según Osborne y Gaebler, citados por Kusek y Rist (2004), si no se miden los resultados, no es posible distinguir el éxito del fracaso. Thomas (2009) afirmó que, el seguimiento se integra en todos los niveles de una organización, pero se basa en los indicadores clave de rendimiento y en las áreas de resultados clave (KRA) apoyan el éxito.

### ***Resultados basados en el sistema de manejo de información***

El sistema GPR Integrado y el sistema de rendimiento del personal basado en los resultados son los dos componentes principales del sistema GPR Integrado, proporcionan el marco para planificación del rendimiento al identificar los objetivos que deben alcanzarse. Sin embargo, es necesario un estrecho seguimiento para garantizar que el programa concreto este en marcha. Para ello es necesario que, el marco de planificación proporcione la información necesaria. Las necesidades de información en los distintos niveles pueden ser identificadas por el sistema de información de gestión del programa (Thomas 2005). Rasappan (2009) considera que el sistema de información de gestión (SIG) es un marco institucionalizado que revela la información del sistema de seguimiento y evaluación a todos los niveles para ayudar a los gestores y a los actores a tomar decisiones eficaces en el momento oportuno. Por lo tanto, el SIG se utiliza para proporcionar la base de un sistema eficaz de apoyo a la toma de decisiones en los diferentes niveles de una organización.

Según Rasappan (2010), el SIG proporciona información crítica para apoyar la toma de decisiones informada para la mejora de los programas y los ajustes de

las estrategias y las políticas. Las funciones del SIG y del sistema de seguimiento/evaluación están estrechamente vinculadas. Ya que se apoyan mutuamente para garantizar que las personas adecuadas reciban la información correcta en el momento oportuno (Thomas 2005). El SIG puede planificarse y diseñarse para uso manual o para su utilización en sistemas informáticos (Rasappan, 2010).

### ***Sistema de Gobierno Electrónico***

El sistema de gobierno electrónico (EG) se refiere a las interacciones digitales entre un gobierno particular y sus empleados, el gobierno y las empresas, el gobierno y las agencias gubernamentales, y el gobierno y sus ciudadanos. Según Jeong y Nam (2007), la administración electrónica se define como el uso de las tecnologías de la información (TI), las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y otras telecomunicaciones basadas en la web para promover y mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la prestación de servicios en un determinado sector público. Los principales componentes del sistema de GPR proporcionan la estructura necesaria para planificar, aplicar, supervisar e informar sobre el rendimiento de una organización con los vínculos sistemáticos necesarios para el rendimiento del personal (Thomas 2005).

#### **4.1.4. RESULTADOS COMPROMETIDO Y TERMINADO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018-2019**

Los resultados de esta investigación para el periodo 2018-2019 reveló que, para el 2018 un 57.50%, concentrándose mayormente en los Objetivos 1 y 3 de Plan Anual Comprometido. Mientras que, para el 2019 un 58.46% se cumplió parcialmente con las metas comprometidas. Ampliando el cumplimiento con los Objetivo 4 del Plan Anual Comprometido, Objetivo del Plan Anual Comprometido 5, Objetivo 6 del Plan Anual Comprometido, Objetivo 7 del Plan Anual Comprometido y Objetivo 8 del Plan Anual Comprometido. Esto no es más que, el reflejo de un mundo y comunidades cambiantes a un ritmo rápido. Los líderes públicos y organizaciones no lucrativos necesitan habilidades, conocimientos y

herramientas para responder rápidamente para convertir la planificación en acción (Bryson, 2018). A medida que los vínculos organizativos se complican y los recursos se vuelven cada vez más ajustados, la gobernanza por resultados tiene más resonancia que nunca para entender no sólo cómo hacer gestión estratégica, sino también cómo obtener resultados estratégicos (Ginter et al., 2018). El GPR es una herramienta que se utilizó por primera vez en la década de 1990. Tiene su origen en conceptos como la gestión por resultados o la gestión por objetivos, comúnmente utilizados en otros ámbitos políticos desde la década de 1960. La gestión basada en resultados se puso en marcha en muchos organismos de ayuda en la década de 1990, como una "estrategia de gestión destinada a los organismos públicos con el objetivo de mejorar el rendimiento (obtener mejores resultados) como orientación central" (Vähämäki & Verger, 2019).

La idea fundamental era que, la generación de información sobre el avance de metas apoyaría la rendición de cuentas a las partes interesadas externas y se utilizaría para el aprendizaje de la gestión interna y la toma de decisiones de la dirección interna. Una idea central era la delegación, así como de la gestión participativa. Es decir que, la gestión basada en resultados permitiría al personal y a los equipos para lograr resultados. La flexibilidad para experimentar, innovar, adaptar y aprender se consideraba un elemento central del enfoque (Vähämäki & Verger, 2019).

Sin embargo, a principios de la década de 2000, la ampliación de los resultados de la cooperación a los organismos gubernamentales y de desarrollo se debatió intensamente en las mesas redondas de alto nivel que condujeron a la Declaración de París de 2005. En consecuencia, al definir la Gestión para Resultados en 2006, la OCDE asumió que: "la ayuda global a los organismos gubernamentales y de desarrollo puede ser más eficaz si se refuerza la apropiación por parte de los países, se adapta la ayuda a las prioridades de los países, armonizando las políticas y los procedimientos de los organismos gubernamentales y de desarrollo, centrándose más en la consecución de resultados de desarrollo" (OCDE, 2006). La GPR se basa en cinco principios:

- Focalizando el dialogo sobre resultados de todas las fases del proceso de gestión gubernamental y de desarrollo.
- Alineación con los resultados de la programación, monitoreo y evaluación.
- Simplificación de las mediciones y los informes.
- Gestionar para, y no por, los resultados.
- Utilizar la información sobre los resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones.

Otros manuales, como el del Banco Mundial (2004) "Ten Steps to Results Based Monitoring and Evaluation" realizado por Kusek y Rist (2004) subrayaron la necesidad de establecer objetivos, resultados, indicadores y metas con la finalidad de contar con una línea de base. Por otra parte, también se ha hecho hincapié en la importancia de involucrar a muchos actores con un enfoque participativo en la definición de los problemas y el establecimiento de los objetivos para garantizar la apropiación de los mismos y para garantizar la apropiación por parte de las principales partes interesadas internas y externas. También se ha señalado la importancia de la adaptación a los cambios en las prioridades legislativas y organizativas. Sin embargo, igualmente se argumentó que, a pesar de estos cambios, era importante mantener la estabilidad de los indicadores a lo largo del tiempo para garantizar comparabilidad (Kusek y Rist, 2004). Por tanto, la coherencia en la medición se consideró más importante que la que la adaptación continua.

#### **4.1.5. ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE PERIODO 2018-2019**

La entrevista con los Directivos del Hospital Básico Chone el jueves 31 de marzo del 2022 se focalizó en los siguientes aspectos:

- 1) El diálogo sobre resultados de las fases del proceso de gestión gubernamental y de desarrollo.

¿Qué importancia le daría usted a la rendición de cuentas de su gestión basado en el GPR del Hospital Básico Chone?

Al finalizar un período de gestión es muy importante evaluar el porcentaje de cumplimiento de las metas planteadas al inicio del año.

¿Dentro de la rendición de cuentas, que importancia usted le daría a las observaciones y sugerencias para mejorar su gestión y aportes al desarrollo de servicio de salud en el cantón? Alta \_\_\_ Media \_\_\_ Baja\_\_\_ ¿Por qué?

Alta, por cuanto éstas observaciones y sugerencias nos permiten tomar decisiones, para mejorar la calidad del servicio brindado y replantear las metas de ser necesario.

2) Alineación con los resultados de la programación, monitoreo y evaluación.

¿Con qué frecuencia (mensual, trimestral, semestral) se reúne su equipo de trabajo para evaluar los avances de los resultados programados (comprometidos) y los ejecutados (resultados terminados)?

Mensualmente nos reunimos con cada uno de los responsables de los indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas y plantear estrategias para mejorar los resultados; pero no se realiza un monitoreo permanente para evaluar si las estrategias planteadas dan los resultados esperados.

¿Puede indicar, el grado de cumplimiento en porcentaje de lo planificado dentro del Hospital Básico Chone?

En el año 2021 el grupo de indicadores que dan cumplimiento al objetivo estratégico: Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de servicios de salud, cumplieron con la meta en menor porcentaje.

Lo indicadores que se encuentran dentro del objetivo de: Incrementar la eficiencia en la gestión de procesos administrativos y financieros Incrementar el uso

eficiente del presupuesto del establecimiento de salud son los indicadores que representan un mayor porcentaje de cumplimiento.

Los indicadores que se encuentran dentro del objetivo: Incrementar la eficiencia operacional del establecimiento de salud es el grupo de indicadores cumplieron la meta parcialmente debido al indicador de operatividad de ambulancias de transporte primario y secundario que durante los últimos meses del año han sufrido frecuentemente daños.

En los meses de enero y febrero de 2022, los indicadores del área médica reportan un porcentaje de cumplimiento bajo, en lo que corresponde a la ocupación cama es el de menor cumplimiento.

Los indicadores que corresponden al área administrativa también reflejan un bajo cumplimiento en lo que respecta a la ejecución presupuestaria y ejecución PAC debido a que los meses reportados de enero y febrero no se han adjudicado procesos de compras.

### 3) Simplificación de las mediciones y los informes.

¿Qué importancia tiene el Gobierno por Resultados para la gestión del Hospital Básico Chone?

Este establecimiento de salud en base a los resultados reportados toma las medidas necesarias para mejorar la calidad del servicio.

¿Considera usted que los informes de Gobierno por Resultados, son de fácil comprensión y están basados en indicadores claros y sencillos?

Considero que son fácil de comprender, pero si existen algunos indicadores que son innecesarios, se debería desde nivel central tomar en consideración a los directivos de los hospitales para revisar y plantear nuevos indicadores que ayuden a medir la gestión.

4) Gestionar para, y no por, los resultados.

¿Qué porcentaje de actividades se cumplen más de lo planificado en el Hospital Básico Chone?

En el año 2021 fue año atípico por el COVID el área médica se vio afectada por el ausentismo a consulta externa, en algunos meses suspendieron la cantidad de cirugías programadas y demás actividades que no permitieron cumplimiento de algunos indicadores y más aún cumplir más de lo planificado.

A inicios de año es difícil medir el cumplimiento de resultados en lo que respecta a los indicadores administrativos por cuanto el presupuesto se asigna a mediados de enero y el PAC de igual forma.

En cuanto a los indicadores del área médica en los meses de enero y febrero 2021 reportan bajo cumplimiento la ocupación cama, porcentaje de abastecimiento de dispositivos médicos y medicamentos

¿Con qué recursos se cubren las actividades que se cumplen más de lo planificado en el Hospital Básico Chone?

Las actividades planificadas se ejecutan de acuerdo al presupuesto inicial asignado y una vez que se encuentra ejecutado el 60% del presupuesto inicial se solicita recursos adicionales a nivel central, de acuerdo a las necesidades de la Unidad.

5) Utilizar la información sobre los resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones.

¿Qué importancia les da a los informes anuales de gestión del Hospital Básico Chone para la planificación del año próximo? Alto\_\_ Medio\_\_ Bajo\_\_ Por qué?

Se analizan los informes de los planes terminados para tomar las debidas correcciones, pero en muchas de los casos se siguen cometiendo los mismos errores, que no ayudan a mejorar los resultados de la gestión en curso.

¿Cuántas reuniones tienen a nivel nacional para analizar la situación programática y presupuestaria para la toma de decisiones de asignaciones presupuestarias para el Hospital Básico Chone?

En lo que respecta al año 2021 no tuvimos reuniones periódicas, debido a que fue un año atípico por el COVID, en la actualidad estamos siendo monitoreado mensualmente para medir el porcentaje de avances de la ejecución PAC y el porcentaje de abastecimiento de dispositivos médicos y medicamentos.

#### **4.1.5.1. Fases del proceso de gestión gubernamental y de desarrollo**

Los directivos le dan una alta importancia a la rendición de cuentas y a la retroalimentación de los participantes de este evento. Estas respuestas se basan en el modelo de planificación participativa, incremental y colaborativa (PIC) de Timothy y Tosun (2003) se trata de un marco de tres partes para la planificación sistemática y sostenible de la gestión administrativa con énfasis en el desarrollo local. Es especialmente adecuado para las empresas estatales que buscan de la participación local y examinar las actitudes de los principales, de los actores clave hacia la creación de alianzas para la salud (Timothy, 2011). El modelo PIC consta de tres pasos: participativo, que sugiere la implicación de las comunidades, incremental, que implica la aplicación gradual de los objetivos de desarrollo y cooperación/colaboración que recoge los esfuerzos conjuntos entre el gobierno central, las empresas de la salud y las estructuras públicas de los distintos niveles administrativos. La planificación colaborativa o cooperativa pone la función de las alianzas y la colaboración de las partes interesadas en la creación de un entorno económicamente sostenible para el desarrollo del turismo patrimonial (Timothy, 2011).

#### **4.1.5.2. Resultados de la programación, monitoreo y evaluación**

Las respuestas de los directivos muestran la falta de monitoreo y evaluación. Algunos estudios han documentado la evolución de las actividades de seguimiento y evaluación en América Latina mediante estudios de caso centrados en países individuales y acompañados de marcos metodológicos y teóricos explícitos marcos teóricos y metodológicos explícitos (Feinstein, 2012; López, et al., 2012). Gracias a estos esfuerzos, se ha aprendido mucho sobre el abanico de experiencias y se ha tenido acceso a los avances, desafíos y dificultades que enfrenta la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina. Una de las principales lecciones que se desprenden de estos primeros análisis sobre su desarrollo se refiere al carácter discontinuo -no lineal- del desarrollo institucional y de la adaptación burocrática a este tipo de reformas. A pesar de los innegables logros alcanzados hasta ahora siguen existiendo obstáculos y retrocesos en la conformación de estas instituciones (Pérez-Yarahuán & Maldonado, 2020).

#### **4.1.5.3. Resultados de la Simplificación de las mediciones y los informes**

Los directivos expresan que los informes son fáciles de comprender, son simples. Mientras ciertos indicadores no están bien formulados, causa confusión en sus definiciones y piden apoyo a planta central. De acuerdo a Balogun et al. (2018) una estrategia de gestión que busca garantizar la prestación eficaz, eficiente y transparente de la ayuda al desarrollo utilizando los resultados (por ejemplo, los informes de resultados de los socios) para informar sobre la asignación de fondos y conformar la política de desarrollo. Esto se hace objetivos, midiendo los logros en función de los mismos y utilizando esta información para entender qué funciona y que no funciona, y a partir de ahí, se adapta (aprendizaje) e informa de los progresos realizados (rendición de cuentas). Este proceso de aprendizaje reportado por Balogun et al. (2018) parece que no existe dentro del Hospital Básico Chone.

#### 4.1.5.4. Gestionar para obtener resultados

Una de las tensiones que definen el desarrollo intelectual de la administración pública es la tensión entre el campo como ciencia social y como actividad profesional que se desarrolla en un entorno político.

	<b>Bajo enfoque en los resultados</b>	<b>Alto enfoque en los resultados</b>
Alta autoridad de manejo		Tipo ideal de manejo para obtener resultados, los gerentes tienen objetivos claros y tienen autoridad para lograr objetivos. Deben facilitar a los gerentes asistencia a la eficacia del programa, una mayor eficiencia técnica y una responsabilidad basada en resultados.
Baja autoridad de manejo	Sistemas burocráticos, altamente centrados en los insumos y poco incentivo o autoridad para aumentar la eficiencia técnica 	

A menudo, las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones públicas se toman sobre la base de lo que Hood & Jackson (1991) denominan "argumentos administrativos" o "doctrinas". Estas doctrinas son ideales para las decisiones políticas en un contexto político. Las respuestas de los directivos se enmarcan dentro de las premisas para reformar el manejo para obtener resultados propuesto por Moynihan (2006).

La flexibilidad y la autoridad operativa se incrementan a cambio de una responsabilidad basada en los resultados. La figura arriba expuesta muestra esta interacción, en la que el manejo para obtener resultados permite pasar de las burocracias tradicionales, que se caracterizan por su escasa atención a los de resultados y una autoridad de gestión limitada a un tipo ideal de gestión para obtener resultados impulsado por el rendimiento que se basa en una gran concentración en los resultados y una gran autoridad de gestión.

#### **4.1.5.5. Información sobre los resultados para el aprendizaje**

De acuerdo a los Directivos se tiene planes terminados para tomar las debidas correcciones en los desfases de planificación, pero se sigue cometiendo los mismos errores y se menciona el COVID como impedimento de reuniones periódicas. De tal manera que, es razonable preguntarse, dados los esfuerzos realizados en los últimos 25-30 años en muchos países y jurisdicciones. ¿Por qué la información sobre el rendimiento -tanto la de la medición del rendimiento como de las evaluaciones- no forma parte de forma rutinaria de sistemas de gestión y presupuestación? ¿No hemos aprendido? ¿No hemos "resuelto todos los problemas importantes? Y si no es así, como preguntan Uusikylä y Valovirta (2004) "¿Por qué?". Behn (2002) también se pregunta por qué no se ha subido todo el mundo al carro de la gestión del rendimiento.

El hecho es que se han hecho progresos considerables y las lecciones están ahí para el aprendizaje. En la actualidad se acepta ampliamente que la información sobre el rendimiento debe formar parte de la gestión, la presupuestación pública y sin ánimo de lucro. Esto no siempre ha sido así y la falta de acuerdo sobre la utilidad de la información sobre el rendimiento ha sido un obstáculo importante en el pasado, y sin duda lo sigue siendo en algunos sectores (Mayne, 2007).

## **4.2. MEDIR LA INCIDENCIA QUE TUVO LA GPR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS EN EL PERIODO 2018-2019.**

### **4.2.1 DETERMINAR LA CORRELACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS INDICADORES MEDIANTE EL TEST DE PEARSON.**

En la presente investigación se planteó, si la gestión por resultados del Hospital Básico Chone durante el período 2018-2019 incidió negativamente en el cumplimiento de metas. En la Tabla 1, se presenta la correlación de Pearson entre el Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado para el año 2018.

Existe una alta significación estadística entre estas dos variables y posee una relación positiva directamente proporcional. Obteniéndose una Correlación de Pearson de 0.992.

**Tabla 1.** Correlación de Pearson entre el Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado para el año 2018, Hospital Básico Chone.

		Plan Anual Comprometido	Plan Anual Terminado
Plan Anual Comprometido	Correlación de Pearson	1	0.992**
	Sig. (2-colas)		0.000
	N	160	160
Plan Anual Terminado	Correlación de Pearson	0.992**	1
	Sig. (2-colas)	0.000	
	N	160	160

**Fuente:** Autores \*\*. Correlación es significativa al nivel de 0.01 (2-colas)

Mientras para el año 2019, esta correlación entre estados dos variables aumentó el nivel de significancia a 0.996.

**Tabla 2.** Correlación de Pearson entre el Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado para el año 2019, Hospital Básico Chone.

		Plan Anual Comprometido	Plan Anual Terminado
Plan Anual Comprometido	Correlación de Pearson	1	0.996**
	Sig. (2-colas)		0.000
	N	65	65
Plan Anual Terminado	Correlación de Pearson	0.996**	1
	Sig. (2-colas)	0.000	
	N	65	65

**Fuente:** Autores \*\*. Correlación es significativa al nivel de 0.01 (2-colas)

Este cambio en el nivel de significancia entre las dos variables comparadas (Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado) es el primer indicio de la incidencia negativa en el cumplimiento de metas dentro del Hospital Básico de Chone.

#### **4.2.2 PRUEBA DE T PARA OBSERVACIONES PAREADAS PARA ESTABLECER EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL COMPROMETIDO Y EL PLAN ANUAL TERMINADO 2018-2019**

Para dilucidar la diferencia estadística se procedió a realizar la prueba de T para observaciones pareadas. En la Tabla 3 se presenta las salidas del Programa

SPSS, obteniéndose ninguna significación estadística entre el Plan Anual Comprometido y el Plan Anual Terminado en el año 2018.

**Tabla 3.** Prueba de muestra pareada de t entre el Plan Anual Comprometido y el Plan Anual Terminado para el año 2018. Hospital Básico Chone.

Comparación	Diferencias Pareadas					t	GL	Sig. (2- colas)
	Media	Desviación Estándar	Error estándar de la media	95% Intervalo de Confianza de la diferencia				
				Bajo	Alto			
Plan Anual Comprometido Plan Anual Terminado	- 1814.38	17867.68	1412.56	-4604.19	975.42	- 1.28	159	0.201

**Fuente:** Autores

Existió una alta significación estadística al nivel de 0.004 entre Plan Anual Comprometido y el Plan Anual Terminado en el año 2019 (Tabla, 4).

**Tabla 4.** Prueba de muestra pareada de t entre el Plan Anual Comprometido y el Plan Anual Terminado para el año 2019. Hospital Básico Chone.

Comparación	Diferencias Pareadas					t	GL	Sig. (2- colas)
	Media	Desviación Estándar	Error estándar de la media	95% Intervalo de Confianza de la diferencia				
				Bajo	Alto			
Plan Anual Comprometido Plan Anual Terminado	3.99	10.88	1.35	1.29	6.69	2.96	64	0.004

**Fuente:** Autores

Esta evidencia permite sostener la hipótesis planteada en esta investigación de que, la gestión por resultados del Hospital Básico Chone durante el período 2018-2019 incidió negativamente en el cumplimiento de metas (Tabla, 4).

Supervisión es una de las funciones esenciales de la gestión basada en resultados. Está en el ciclo del programa y proporciona un impulso y alimenta sus conclusiones en el proceso de evaluación. Dado que, se defiende la planificación participativa, es obvio que, el proceso de seguimiento también incluye a las partes

interesadas, que se reflejan y utilizan en la corrección del curso y la planificación futura de la institución (Khan et al., 2020).

Khan et al. (2020) hace algunas reflexiones sobre algunas limitaciones y de aplicación del gobierno por resultados desde un punto más profesional: Hay diferencias ideológicas en el gobierno por resultados y otros conceptos de calidad. Mientras que, el gobierno por resultados se centra en la consecución de resultados autodefinidos a varios niveles. La mayoría de los sistemas de calidad se centran en los procesos, cumplimiento de las normas, requisitos legales y reglamentarios.

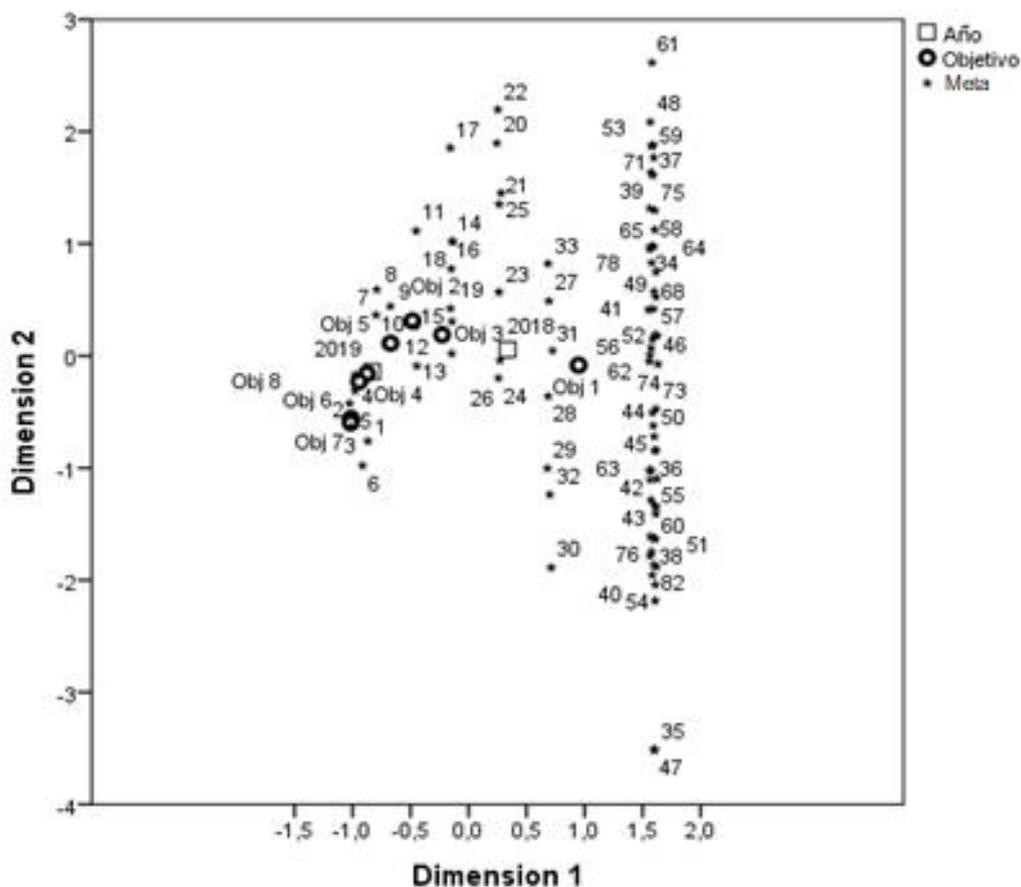
El proceso de planificación con técnicas de gobierno por resultados es largo y complejo. Requiere tiempo, esfuerzos y concentración total de las partes interesadas en la realización de análisis de los problemas y la identificación de las necesidades de desarrollo a nivel local para reflejarlas en los documentos de planificación. Asimismo, la voluminosa documentación necesita un cierto nivel de experiencia que puede no existir debido a la falta de recursos. En consecuencia, al final del programa apenas se dispone de información para medir el estado de avance y mitigación.

El seguimiento de los progresos y los informes se suelen realizarse dentro de los límites del proyecto y su impacto en el programa nacional o su integración en el programa(s) nacional(es) no se demuestra ni se verifica mediante pruebas claras. Desafía los criterios de calidad establecidos en la fase de planificación.

#### **4.2.3 CUADRO COMPARATIVO PARA DETERMINAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES POR DEPARTAMENTO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE.**

En la Figura 5 se puede encontrar la salida del Programa SPSS en relación al análisis de correspondencia para facilitar en entendimiento del cuadro comparativo para determinar el cumplimiento de los indicadores por departamento del Hospital Básico Chone. Leyendo el gráfico de izquierda a derecha, la primera dimensión aporta el 83% de la inercia separando al año 2019 a la izquierda, asociado con los Objetivo del Plan Anual Comprometido 4, Objetivo del Plan

Anual Comprometido 5, Objetivo 6 del Plan Anual Comprometido, Objetivo 7 del Plan Anual Comprometido y Objetivo 8 del Plan Anual Comprometido. Mientras para el año 2018 a la derecha de la Figura 4 se observa la asociación con el Objetivo 1 del Plan Anual Comprometido y 3 del Plan Anual Comprometido,



**Figura 5.** Biplot del análisis de correspondencia para el análisis comparativo entre años 2018-2019, los objetivos y metas alcanzadas para el Hospital Básico Chone.

**Fuente:** Autores, software empleado SPSS (4 de marzo 2022).

con la asociación del cumplimiento de las metas planificadas. La segunda dimensión aportó un 14% de la inercia en el análisis de correspondencia separando los indicadores cumplidos y no cumplidos de la planificación en el periodo de análisis de esta investigación.

Para el 2018, la estructura de planificación para el Objetivo 1: Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de los servicios de salud fue subdividido en 84 indicadores correspondiendo al 52.83% del total de la planificación. Seguido por el objetivo 3: Incrementar las capacidades técnicas y

administrativas del Talento Humano abarcando un 20.75% y en tercer lugar el Objetivo 2: Incrementar la eficiencia operacional, que representó el 16.35%. Todos estos objetivos incluyeron el 89.93% de toda la planificación (Figura, 4).

Los resultados obtenidos en el 2018 y que están vinculados a los Objetivos del Plan Anual Comprometido, se deben a que, en el Objetivo 1: “Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de los servicios de salud”, las autoridades de turno gestionaron de manera eficiente los recursos económicos asignados para dicho periodo, lo que les permitió realizar la adquisición de equipamiento médico, con los cuales se incrementó la producción en la prestación de servicios de salud, mejorando así los tiempos de respuesta en la atención; se realizaron oportunamente los procesos de contratación para la adquisición de Medicamentos y Dispositivos Médicos, Mantenimiento de equipos médicos, que garantizaron la atención integral a los afiliados y usuarios en general; así mismo en relación al Objetivo 3: “Incrementar las capacidades técnicas y administrativas del Talento Humano”, con la gran demanda existente se realizaron gestiones para la contratación de Médicos Especialistas, con los cuales se pudo ampliar la cartera de servicios, extendiéndose a un programa de “Cirugías en días de descanso obligatorio” para atender las cirugías represadas, mejorando así la capacidad resolutoria a nuestros pacientes, y disminuyendo los porcentajes de transferencias de pacientes a otras unidades médicas.

Mientras en 2019, la planificación cambió. El objetivo 5: Incrementar la calidad y oportunidad en la atención de pacientes de medicina crítica representó un 29.23%. Seguido del objetivo 4: Incrementar la capacidad técnica del personal de salud con un 18.46% y en tercer lugar el objetivo 8: Incrementar la calidad, calidez y eficiencia de los servicios de salud (Dirección Médica) con un 13.85%. Estos tres objetivos representaron en ese año el 61.54%. Es decir que, al aumentar los objetivos planificados, se disminuyó la eficiencia en el cumplimiento de lo planificado.

#### **4.2.3.1 Atención a pacientes de medicina crítica**

La capacidad de la unidad de cuidados intensivos (UCI) sobrecargada representa una disparidad entre la demanda y la oferta de recursos de cuidados críticos (es decir, disponibilidad de camas; recursos de cabecera) y la capacidad de proporcionar cuidados de alta calidad para mantener la vida de los pacientes con enfermedades críticas (Bagshaw et al. 2017).

Numerosos estudios han sugerido que la tensión ejerce un riesgo pequeño, pero clínicamente importante para la prestación de una atención subóptima, procesos de atención alterados y resultados adversos (Dodek et al., 2016; Hefter et al., 2016).

Lo expuesto anteriormente indica que, los trabajadores sanitarios creen que las tensiones en la capacidad de la UCI afectan negativamente al entorno de trabajo, predisponen a la angustia moral, al agotamiento y contribuyen al desgaste de los trabajadores sanitarios (Johnson-Coyle et al., 2016; van Mol et al., 2015). Sin embargo, pocos estudios se han centrado en comprender las percepciones de los trabajadores sanitarios sobre las tensiones en la capacidad de la UCI, en particular en relación con los precipitantes, el impacto en los pacientes, las familias, los trabajadores sanitarios y las estrategias de prevención y gestión (Hua et al., 2016).

De acuerdo a Opgenorth et al. (2018) en su encuesta sobre el UCI, la mayoría de los participantes estuvieron de acuerdo en que la capacidad sobrecargada de la UCI representa un desajuste fundamental en la relación entre la oferta y la demanda de pacientes con enfermedades críticas y la capacidad de proporcionar una atención segura y de alta calidad. Los participantes indicaron que cualquier definición de tensión debería definir también el alcance y la calidad de la atención en la UCI y reconocer explícitamente el papel de las familias de los pacientes. Encontraron también, que los mayores factores percibidos que contribuyen a la tensión se centran en aspectos de la gestión de las operaciones (es decir, el aumento de las admisiones de pacientes; el flujo de pacientes a través de la UCI; el personal de cabecera) y los factores relacionados con los pacientes (es decir, la multimorbilidad; la alta agudeza; la complejidad del tratamiento). Descubrimos que

todos los grupos de PS creen que la capacidad de la UCI contribuye a un exceso de estrés de los PS, predispone al agotamiento y tiene implicaciones negativas para el entorno laboral.

#### **4.2.3.2 Incrementar la capacidad técnica del personal**

Varios estudios apoyan el uso de la formación continua de los trabajadores sanitarios, la mejora de las cualificaciones y la formación de postgrado como forma de motivar y retener a los trabajadores sanitarios. Un análisis de 16 países de África oriental y meridional África oriental y meridional, la mayoría ofrece formación y de carrera como uno de los incentivos no económicos para para retener al personal sanitario (Dambisya, 2007). Willis-Shattuck et al. (2008) en una revisión sistemática de 20 artículos centrados en la carrera y la formación continua eran factores de motivación para el personal sanitario.

Mathauer & Imhoff (2006) entrevistaron a trabajadores sanitarios de la salud en Benín y Kenia, descubriendo que, que la formación era un importante factor de motivación [6]. Los encuestados mencionaron que, tras la formación, a menudo se sentían más seguros de sí mismos y mayor compromiso e interés en su trabajo. Sin embargo, muchos señalaron que la formación debe ser relevante para el contexto local y reflejar las condiciones de trabajo reales. Awases et al. (2004) encuestaron a 2,383 profesionales sanitarios de seis países sobre la migración de los trabajadores sanitarios. Analizando varios factores que, animarían a los trabajadores sanitarios a permanecer en sus países de origen. Disponer de oportunidades de educación y formación continuas accesibles de los encuestados en cada país y en Sudáfrica, muchos encuestados mencionaron "las oportunidades de formación innovadoras, como la educación a distancia", como factor de motivación. Aunque todos los países del estudio informaron de algunas oportunidades de formación disponibles, los profesionales sanitarios que trabajan en zonas rurales a menudo quedaron al margen.

#### **4.2.3.3 Incrementar la calidad, calidez y eficiencia de los servicios de salud (Dirección Médica)**

La elección de los pacientes sobre los proveedores de asistencia sanitaria está ganando en varios países (Vrangbaek et al., 2012) a medida que surgen sistemas sanitarios más orientados a la demanda. La razón principal para que los pacientes desempeñen un papel más activo en la elección del proveedor es fomentar la competencia entre los proveedores (Victoor et al., 2012) y por tanto de la atención sanitaria a las necesidades de los pacientes y mejorar la eficiencia y la calidad (Marshall et al., 2000). El aumento de la elección en la asistencia sanitaria implica una mayor necesidad de información por parte de los pacientes (Dreves et al., 2012) pero, debido a la distribución asimétrica de la información entre los pacientes y los proveedores de servicios sanitarios, es poco probable que los pacientes tomen sus decisiones con conocimiento de causa. Sin embargo, la disponibilidad de información sobre la calidad y los niveles de servicio puede ayudar a los consumidores que, eligen un hospital en un sistema sanitario con libre elección de un proveedor de libre elección poseen ahora una gran cantidad de información a la que pueden acceder (de Groot et al., 2012).

En la investigación de los servicios sanitarios se sigue debatiendo sobre cuáles de estas fuentes de información los pacientes utilizan realmente para elegir a su proveedor y cómo interpretan la información sobre la calidad. Victoor et al. (2013) mostraron que, los médicos de cabecera, las influencias sociales (por ejemplo, recomendaciones de familiares y amigos o el boca a boca) y la información comparativa sobre la calidad son los principales determinantes de la elección de la cirugía electiva. Los pacientes confían en la información de terceros para elegir un hospital para la cirugía electiva, ya que su experiencia personal directa suele ser mínima.

Al explorar cómo los pacientes toman realmente las decisiones de elección de un proveedor, los investigadores han determinado que los pacientes suelen utilizar atajos o heurísticas intuitivas para la selección de hospitales debido a la falta de interés y a la dificultad para interpretar la amplia y a veces contradictoria información sobre la calidad (Damman et al., 2009). Según Lubalin & Harris-Kojetin (1999) los pacientes consideran única información fácil de entender (por ejemplo, las características del hospital en lugar de los informes de calidad) a la

hora de elegir un hospital, aunque los datos puedan ser menos precisos o incluso inexactos. Especialmente en las primeras fases de la búsqueda de un hospital, la preselección de hospitales para un conjunto de consideraciones puede basarse en poca información objetiva y estar fuertemente influenciada por percepciones estereotipadas (Mehta et al., 2003). Por tanto, las percepciones estereotipadas de los pacientes sobre la calidad pueden actuar como pistas de información periférica para evaluar la reputación del hospital y pueden anticiparse en el proceso de toma de decisiones del paciente (Dreves et al., 2012) Estas percepciones estereotipadas de la calidad pueden ser desencadenadas por características visibles y fácilmente evaluables del hospital, como su régimen de propiedad.

Aaker et al., (2010) sugieren que las evaluaciones estereotipadas de la calidez y la competencia son pertinentes en el sector sanitario, ya que las relaciones de confianza entre los proveedores de servicios sanitarios y los pacientes es de importancia. Recomiendan aplicar el modelo de contenido estereotípico, basado en la creencia de que las personas en relación a la calidez y la competencia como dimensiones fundamentales a la hora de evaluar el mundo social que les rodea al contexto hospitalario (Lubalin & Harris-Kojetin, 1999).

#### **4.2.4 ELABORAR LA ENCUESTA EN BASE A LOS INDICADORES DEL GPR**

Las preguntas formuladas para establecer el GPR en el Hospital Básico de Chone fueron:

1. **¿Cuál es su género?**  
Femenino  
Masculino
  
2. **¿Cuál es la categoría de su puesto Actual?**  
Soporte  
Administrativo  
Médico  
Enfermer@  
Director  
División Ejecutiva

- 3. ¿Qué tiempo usted en su actual posición?**  
 1 mes a 1 año                      2. años a 3 años  
 3 años a 5 años                    5 años a 10 años  
 más 10 años

- 4. ¿Cuál es su nivel de educación que usted posee en la actualidad?**  
 Primaria                                      Diploma  
 Secundaria                                    Master  
 Tecnología                                    Ph.D.

**5. Por favor, indique su respuesta a las siguientes afirmaciones**

	En total desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Relacionar el salario con el rendimiento es un buen principio de compensación					
Las recompensas fomentan el comportamiento positivo					
Yo prefiero incentivos financieros (bonos)					
Obteniendo un incentivo financiero me proporciona un reconocimiento de mis colegas					
Las metas cualitativas ayuda para enfocar mejor mi tiempo y esfuerzos constructivamente					
Las acciones necesarias para obtener estos incentivos financieros están en gran medida bajo mi control					
Existe actualmente un sistema de bonos para reconocer el rendimiento de excelencia					
La compensación basada en el rendimiento motiva a los que pueden optar a ella					
Las recompensas no financieras (los premios a los empleados y los premios por antigüedad) mejoran el rendimiento de los empleados					
Los premios de reconocimiento no deben basarse en la duración del servicio o en un factor subjetivo, sino en algo más objetivo					
El HB Chone ofrece un auténtico reconocimiento y aprecio por los comportamientos de rendimiento deseados					
El Hospital de Chone ofrece un auténtico reconocimiento y aprecio por los comportamientos de rendimiento deseados					
Los empleados mejor formados reciben más salario y reconocimiento que los de rendimiento medio					
En el último año, yo he recibido reconocimiento o algún premio por un trabajo bien realizado					
Mi superior/jefe/director parecen preocuparse por ti como persona					
Las tareas asignadas por HBCH me hace sentir que mi trabajo es importante					
El HBCH alienta mi desarrollo profesional					
Yo he estado proporcionando alguna retroalimentación sobre los progresos de mi trabajo en los últimos 6 meses					
Yo sé cuáles son mis expectativas de mí, en mi trabajo					
Yo tengo adecuada información sobre el sistema de calificación para calcular la					

cantidad de incentivos					
Recibo usualmente una retroalimentación de mis progresos en mi trabajo					
Yo recibo adecuada información sobre la definición de los objetivos de calidad					
La retribución en función de los resultados conduce a una mayor motivación de los empleados					
La retribución salarial tiene un impacto positivo en la retención de los empleados					
Las recompensas tienen una relación positiva con la satisfacción laboral					

**6. ¿Recibió una compensación basada en los resultados durante el pasado ejercicio?**

Si

NO

### 4.2.3 DETERMINAR LA FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN MEDIANTE EL ALFA DE CRONBACH

La fiabilidad de las preguntas realizadas en relación a los indicadores del GPR en el Hospital Básico Chone se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach como recomienda Field (2009). El coeficiente alfa se calculó para evaluar la consistencia interna (fiabilidad) de los ítems de la encuesta. El coeficiente de Cronbach se expresa de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

donde

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

K = Número total de preguntas realizadas

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de las varianzas de cada pregunta realizada

$S_r^2$  = Varianza total del instrumento

Reemplazando de los valores obtenidos de las preguntas formuladas a los funcionarios del Hospital Básico Chone fue el siguiente:

$$\alpha = \frac{29}{29-1} \left[ 1 - \frac{48.37}{412.79} \right] = 0.91$$

El valor obtenido de alfa de 0.91 fue superior al valor recomendado por Nunnally & Bernstein (1994) quienes proponen como una pauta de comparación de  $\geq 0.70$  para el coeficiente alfa de Cronbach. Esto proporcionó pruebas suficientes para

concluir que, cada uno de los ítems formulados en la entrevista a funcionarios fueron una medida fiable de los resultados obtenidos para establecer la percepción de los funcionarios en relación al GPR dentro del Hospital Básico Chone.

#### 4.2.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA GPR CON FUNCIONARIOS HOSPITAL BÁSICO CHONE

Los 5,539 datos generados mediante la encuesta fueron analizados a través del análisis de componentes principales mediante el programa estadístico SPSS para seleccionar las variables que más se relacionan entre sí. Para tal motivo se seleccionaron las comunalidades para escoger las variables que presenten valores mayores a 0.7 de acuerdo a Bortz & Schuster (2011). En la Tabla 5, se presenta las variables seleccionadas, todos los valores de las variables están sobre el valor de 0.7.

**Tabla 5.** Comunalidades para las variables que presentaron valores de extracción mayores a 0.7, en relación al rol de funcionario público en relación al GPR dentro del Hospital Básico Chone.

Variables	Inicial	Extracción
Género	1.00	0.71
¿Cuál es la categoría de su puesto Actual?	1.00	0.71
Prefiere incentivos financieros (bonos)	1.00	0.80
Las recompensas fomentan el comportamiento positivo	1.00	0.79
Obteniendo un incentivo financiero le proporciona un reconocimiento de sus colegas	1.00	0.78
Las metas cualitativas ayudan para enfocar mejor el tiempo y esfuerzos constructivamente	1.00	0.79
La compensación basada en el rendimiento motiva a los que pueden optar a ella	1.00	0.71
Los premios de reconocimiento no deben basarse en la duración del servicio o en un factor subjetivo, sino en algo más objetivo	1.00	0.77
Tiene adecuada información sobre el sistema de calificación para calcular la cantidad de incentivos	1.00	0.79
Recibe usualmente una retroalimentación de sus progresos en su trabajo	1.00	0.90
Recibe adecuada información sobre la definición de los objetivos de calidad	1.00	0.86
La retribución en función de los resultados conduce a una mayor motivación de los empleados	1.00	0.77
La retribución salarial tiene un impacto positivo en la retención de los empleados	1.00	0.84
Las recompensas tienen una relación positiva con la satisfacción laboral	1.00	0.84

**Fuente:** Autores

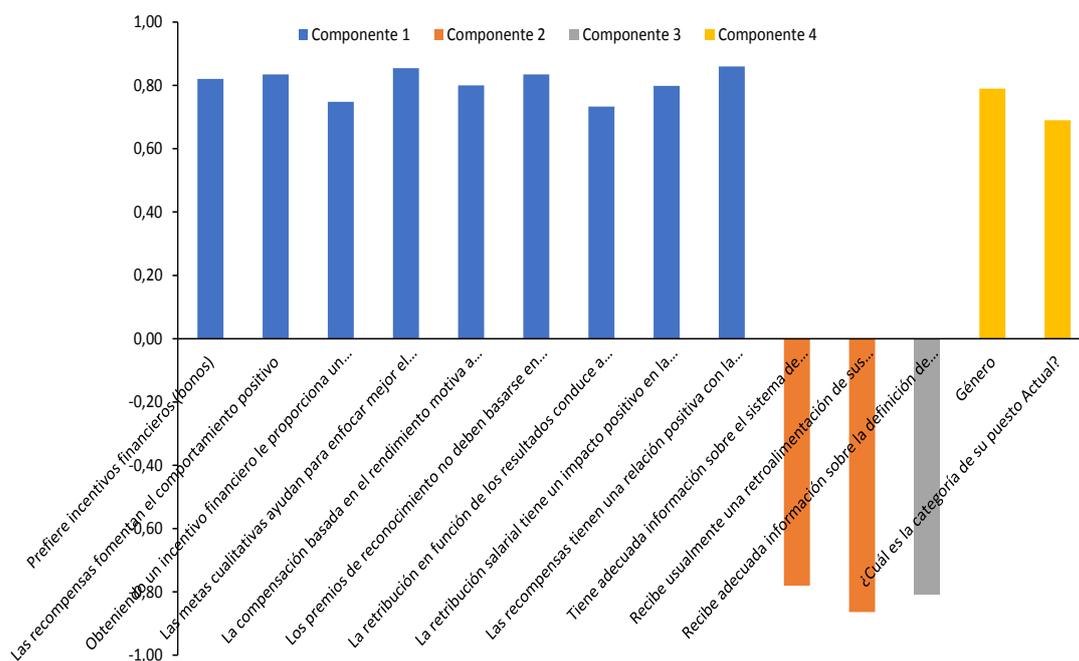
Con estas 16 variables se realizó el Análisis de Componentes Principales, explicándose un total de 79.39% de la varianza. Extrayéndose un total de 4 componentes (Tabla, 6). La carga de los componentes principales es presentada en la Figura 6. El primer componente estuvo relacionado con: Prefiere incentivos financieros (bonos); Las recompensas fomentan el comportamiento positivo; Obteniendo un incentivo financiero le proporciona un reconocimiento de sus colegas; las metas cualitativas ayudan para enfocar mejor el tiempo y esfuerzos constructivamente; la compensación basada en el rendimiento motiva a los que pueden optar a ella; los premios de reconocimiento no deben basarse en la duración del servicio o en un factor subjetivo, sino en algo más objetivo; la retribución en función de los resultados conduce a una mayor motivación de los empleados; la retribución salarial tiene un impacto positivo en la retención de los empleados; las recompensas tienen una relación positiva con la satisfacción laboral. A este componente se le puede denominar como percepción de los empleados de los sistemas de retribución basados en el rendimiento en una empresa estatal (Figura 6).

**Tabla 6.** Componentes, valores propios y explicación de la varianza, de los cuatro componentes principales en relación al rol de funcionario público en relación al GPR dentro del Hospital Básico Chone.

Componente	Valores Propios Inicial			Suma de Extracción de la Raíz de Carga			Suma de Rotación de la de la Raíz de Carga		
	Total	% de Variación	Cumulativo %	Total	% de Variación	Cumulativo %	Total	% de Varianza	Cumulativa %
1	6.40	45.74	45.74	6.40	45.74	45.74	3.72	26.62	26.62
2	2.32	16.58	62.32	2.32	16.58	62.32	3.60	25.72	52.34
3	1.24	8.91	71.23	1.24	8.91	71.23	2.64	18.86	71.20
4	1.14	8.15	79.38	1.14	8.15	79.38	1.14	8.18	79.38
5	0.77	5.53	84.92						
6	0.45	3.26	88.18						
7	0.32	2.33	90.52						
8	0.30	2.20	92.72						
9	0.23	1.69	94.42						
10	0.22	1.58	96.00						
11	0.19	1.35	97.36						
12	0.15	1.08	98.44						
13	0.12	0.90	99.35						
14	0.09	0.65	100.00						

**Fuente:** Autores

El segundo componente relacionó a las variables: Tiene adecuada información sobre el sistema de calificación para calcular la cantidad de incentivos y recibe usualmente una retroalimentación de sus progresos en su trabajo. A este componente se puede denominar Información sobre evaluación y retroalimentación de su trabajo. El tercer componente principal abarcó a una única variable y con signo negativo recibe adecuada información sobre la definición de los objetivos de calidad.



**Figura 6-** Análisis de componentes principales para las variables relevantes en relación al rol de funcionario público en relación al GPR dentro del Hospital Básico Chone.

**Fuente:** Autores

El componente cuarto aglutinó a las variables género y categoría de su puesto actual. Pudiendo ser denominado como género y categoría de su puesto. Siendo este componente no descrito por que habla de la estructura organizacional del Hospital Básico de Chone.

### **Componente 1: Percepción de los empleados de los sistemas de retribución basados en el rendimiento en una empresa estatal.**

La compensación basada en el rendimiento es el método más utilizado para medir la productividad y cada vez son más las instituciones que utilizan este método ya que intenta vincular la compensación con el rendimiento (Ngubelanga, 2012). Se trata, por tanto, de un sistema prospectivo diseñado para influir en el comportamiento futuro y uno de los principales objetivos es que el sistema ayude a alinear el rendimiento de los empleados con la estrategia de la organización. Es importante señalar que los principios de la asignación de la recompensa y la compensación varían según los países (Zhu, 2007), que el papel del desempleo y la igualdad de ingresos pueden influir en la asignación de la organización (Fischer, Smith, Richey, Ferreira, Assmar, Maes & Stumpf, 2007). En los resultados basados en la remuneración. Sin embargo, sigue siendo objeto de debate si los estudios empíricos del sector privado pueden ser transferidos a las organizaciones del sector público y los organismos gubernamentales, como las empresas estatales (Binderkrantz & Christensen, 2012).

Hamner (1975) planteó la hipótesis de que un problema común de los programas de remuneración por rendimiento es que los directivos suelen tomar decisiones sobre la remuneración, basándose en factores distintos del rendimiento, por ejemplo, la duración potencial o el período de servicio de los empleados. Sin embargo, los empleados, de hecho, prefieren un entorno en el que sus esfuerzos sean reconocidos y recompensados por las organizaciones (Wisdom & Patzig, 1987) y que los sistemas de recompensa que están vigentes son relacionados al rendimiento y tienden a tener un impacto positivo tanto en el rendimiento laboral como en la satisfacción en el trabajo (Cherrington, Reitz & Scott, 1971).

Por ejemplo, en Sud África, el ministro de Desarrollo Económico, a cargo de varias instituciones estatales recientemente lanzó el documento de la Nueva Senda de Crecimiento (NGP), que pretende crear cinco millones de puestos de trabajo para 2020 a través de diversas iniciativas en toda la economía y reducir el desempleo al 15% (NGP, 2010). Sin embargo, el documento propone que los salarios sean y que los aumentos para los que más ganan se mantengan por debajo de la tasa de inflación media. Ajzen (1991) argumentó que el

comportamiento que se repite tiende a mayor percepción de control y concluyó que "la teoría del comportamiento planificado es, en principio, abierto a la inclusión de predictores adicionales si se puede demostrar que una proporción significativa en la intención o el comportamiento después de tener en cuenta la teoría". Por tanto, la pregunta sigue siendo: ¿seguirán los empleados de las empresas públicas realizando sus tareas con la mayor diligencia posible sus tareas de la mejor manera posible, incluso si se reducen sus salarios? Además, limitar los salarios más altos puede dar lugar a otros problemas macroeconómicos. Ngubelanga (2012) informa que los economistas han advertido al gobierno sobre el impacto potencial de esta estrategia. La congelación de los sueldos de los directores generales se limita a tratar un síntoma y, de hecho, costaría a la nación casi 5,000 millones de rands en ingresos fiscales. afectando negativamente al fisco a largo plazo en el caso de Sud África.

En los últimos años, los gobiernos han introducido reformas destinadas a mejorar la gestión del sector público y una de las estrategias han sido las reformas salariales que combinan la permanencia en el cargo con escalas salariales fijas (Binderkrantz, & Christensen, 2012). Esta diferencia, en la escala salarial conduce a una distinción entre las organizaciones de propiedad privada privadas que aplican incentivos de gran potencial y organizaciones gubernamentales (empresas estatales) que aplican incentivos de menor potencial, estatales) que aplican incentivos de menor potencial (Dixit, 2002).

También existe la percepción de que los empleados tienden a ser más productivos si son incentivados y que una mayor retribución se traduce en un mejor rendimiento. Mientras que, un rendimiento deficiente se asocia a una menor retribución (Chang, 2003), Estos argumentos son una de escepticismo sobre la eficacia real de la compensación basada en el rendimiento como solución universal para mejorar el rendimiento individual y organizativo (Langbein, 2010). Wisdom & Patzig (1987) postularon que las actitudes y experiencias pasadas tienden a presentar obstáculos para los gestores del sistema de méritos en el sentido de que, si las organizaciones crearon una norma de favoritismo con respecto a los incentivos sin tener en cuenta diferencias de rendimiento. Entonces los empleados heredan un legado de escepticismo y desconfianza en los programas de rendimiento salarial. Por lo tanto, queda por ver qué impacto tendrá

esta recomendación en los sistemas basados en el rendimiento existentes en algunas de las instituciones estatales. Además, la cuestión de cómo las propuestas mencionadas de los empleados en la consecución de los objetivos estratégicos del gobierno, necesita una investigación más profunda (Ngubelanga, 2012).

Ngubelanga (2012) llegó a la conclusión de que el éxito del plan estratégico general depende de la relación entre una estrategia de compensación y objetivos de la organización a las recompensas de los empleados. Por lo tanto, se deduce que el plan estratégico del gobierno nacional (Desarrollo Económico) tendrá un impacto en la estrategia de compensación y en los objetivos de la organización. Por lo tanto, en el comportamiento de los empleados.

## **Componente 2: Información sobre evaluación y retroalimentación de su trabajo**

A los efectos de este estudio, los empleados se consideran un recurso valioso que debe abordarse durante la formulación de la estrategia con vistas a vincular la gestión de los recursos humanos con el rendimiento de la organización y el conjunto de la empresa. Por otra parte, la evaluación del rendimiento se centra en la medición del del rendimiento laboral con la misión de tomar una decisión del rendimiento laboral (Landy & Farr, 1983). Se está pasando del uso exclusivo de la evaluación del rendimiento a uno más procesado de gestión del rendimiento más completos y centrados en el desarrollo (Gravina / Siers, 2011). Además, la evaluación del rendimiento es un componente de los procesos de gestión del rendimiento y las evaluaciones del rendimiento ayudan a las organizaciones a cumplir sus funciones. Es decir, a documentar el rendimiento y a realizar comparaciones entre los empleados (Gravina & Siers, 2011).

Aguinis (2009) opina que, se prevé que la gestión del rendimiento cumpla seis funciones:

- Vincular los comportamientos laborales a los propósitos estratégicos de la organización.
- Servir de base para las decisiones administrativas.
- Comunicar a los empleados los estándares de rendimiento y la retroalimentación sobre el mismo.
- Establecer objetivos de desarrollo para las actividades de formación y entrenamiento.
- Proporcionar datos para el mantenimiento y las intervenciones en toda la organización.
- Documentar los registros de rendimiento a efectos organizativos y legales.

Allan (1992) postula que, una evaluación del rendimiento retrata los puntos fuertes y de los empleados de forma no continua. Además, argumenta que, las evaluaciones del rendimiento tienden a medir comportamientos erróneos al centrarse en las características personales de los empleados más que en el desempeño del trabajo. Sin embargo, Pfeffer & Jeffrey (1998) indicó que las prácticas de RRHH que se refuerzan y complementan entre sí son necesarias para que la arquitectura de una organización ofrezca el rendimiento deseado. Producir los resultados deseados que, preceden a la mejora del rendimiento es un paso vital en el proceso de gestión del rendimiento (Saks & Gruman, 2011). Además, la gestión del rendimiento mejorará si se centra en el compromiso de los empleados como determinante del rendimiento laboral y de los resultados deseados (Saks & Gruman, 2011).

### **Componente 3: Recibe adecuada información sobre la definición de los objetivos de calidad**

Aguinis (2009) define la gestión del rendimiento como "un proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el rendimiento de los individuos y los equipos y alinear el rendimiento con los objetivos estratégicos de la organización". Sin embargo, los sistemas de gestión del rendimiento asociados a los sistemas de incentivos de incentivos basados en el rendimiento pueden producir resultados no deseados, ya que esfuerzo de trabajo, lo que puede desagradar a los empleados (Green & Heywood, 2008). Green & Heywood proponen además que la

subjetividad de las medidas de evaluación del rendimiento podría estar vinculadas a los resultados de la empresa, lo que a su vez puede reducir la satisfacción laboral de los empleados. Además, la subjetividad de las prácticas de evaluación del rendimiento repercute negativamente en la motivación de los directivos del sector público de dos maneras:

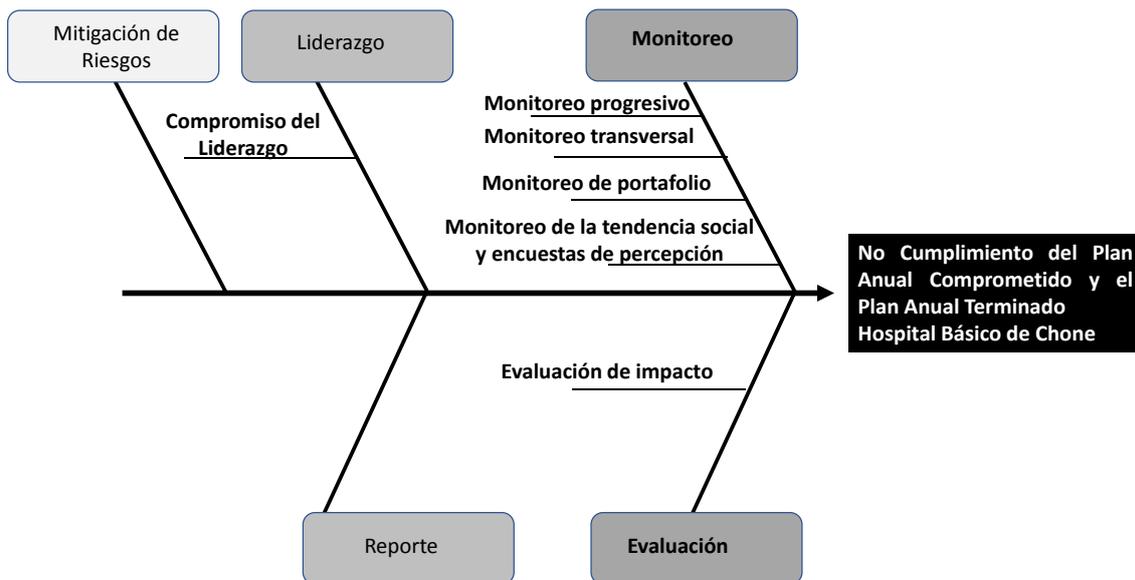
La subjetividad disminuye la percepción de la claridad de la misión, que se asocia positivamente con la motivación y

La subjetividad afecta negativamente a la confianza en el superior (Van Rinsum & Verbeeten, 2012).

Van Rinsum & Verbeeten (2012) señalan además que la descentralización de la autoridad decisoria en las organizaciones del sector público requiere un sistema subjetivo para tratar de la compensación entre las diferentes dimensiones del rendimiento cuando se asignan a una autoridad decisoria. Los sistemas de rendimiento, que tradicionalmente vinculan el rendimiento de los empleados a la remuneración financiera, se prevé que tengan un efecto deseado en la percepción de los empleados. Es fundamental que las empresas presten atención al instrumental y conductual del rendimiento y que la aplicación de los sistemas estratégicos de rendimiento se traduzca en una organización orientada al rendimiento en la que todos los empleados trabajen para conseguir un alto rendimiento (Waal & Lanting, 2007).

#### **4.3. ELABORAR UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE QUE PERMITA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS**

En la Figura 7 se elaboró el diagrama de Ishikawa, basando en la caracterización del modelo de gestión del Hospital Básico Chone de GPR Integrado



**Figura 7-** Esquematización mediante el diagrama de Ishikawa para la falta de seguimiento y evaluación del modelo GPR, en el Hospital Básico Chone.

Sobre todo, en la entrevista con directivos del Hospital dónde se manifestó que, “pero no se realiza un monitoreo permanente para evaluar si las estrategias planteadas dan los resultados esperados”. A pesar que, para el 2018 únicamente el 20.63% se cumplió con lo planificado, el 21.88% se efectuaron metas más allá de lo planificado. Mientras que, un 57.50% las metas comprometidas se cumplieron parcialmente. No existió diferencias estadísticas entre lo planificado y lo comprometido. En la Figura 7 se presenta el diagrama de Ishikawa que, grafica el problema central para el año 2019 y fue el no cumplimiento del plan anual comprometido y el plan anual terminado del HBCH. Las categorías de causas son componentes que son propuesto en el GPR Integrado y que no son implementados en el modelo de gestión y se agregan ramas a cada categoría para las causas relacionadas. Se resumen a continuación basada en literatura la estructura de monitoreo, evaluación, reporte, liderazgo y mitigación de riesgo del modelo GPR Integrado que no se ha implementado hasta este momento:

#### **4.3.1. GPR INTEGRADO MONITOREO, EVALUACIÓN Y REPORTE**

Modelo de Gestión GPR Integrado que se caracteriza por la gestión basada especial en el monitoreo, evaluación y reporte para el manejo basado en resultados. El seguimiento es una de las funciones esenciales en GPR. Está integrado en el ciclo del programa y proporciona un impulso a los aprendizajes y

alimenta sus conclusiones en el proceso de evaluación de las instituciones públicas. Dado que se aboga por una planificación participativa, es obvio que el proceso de seguimiento también incluye las aportaciones de las partes interesadas, que se reflejan, empleo en la corrección del rumbo y la planificación futura de las instituciones públicas (Khan et al. 2020). Los resultados de la evaluación se emplean para planificar futuros planes operativos en el sector público y con fines de aprendizaje, para extraer, utilizar y compartir las buenas prácticas que sustentan el sistema de seguimiento y evaluación (Bester, 2012).

Las necesidades de información de las organizaciones varían, al igual que la naturaleza del seguimiento. A continuación, se citan algunas prácticas comunes de seguimiento y evaluación que estarían recomendadas para el Hospital Básico Chone.

### **Monitoreo progresivo**

El objetivo de esta actividad se basa en la necesidad de información a la dirección para la toma de decisiones con conocimiento de causa. El seguimiento de los avances en los indicadores ya definidos forma parte del sistema de seguimiento regular y sus resultados se muestran en el tablero de mando para que los gestores puedan consultarlos rápidamente dentro del sistema de gestión administrativa. El seguimiento del progreso localiza las lagunas en la consecución de los objetivos y permite corregir el rumbo a tiempo (Mukherjee & Rakitzis, 2019).

### **Rendimiento del monitoreo**

El seguimiento del rendimiento va más allá de la supervisión del progreso. Examina el nivel de cumplimiento de los procedimientos estándar establecidos. Así como las buenas prácticas para la excelencia en la consecución de los hitos, el uso de enfoques innovadores para mejorar y/o multiplicar los beneficios del proyecto y el esfuerzo adicional para involucrar a las partes interesadas e incorporar sus ideas y abordar sus preocupaciones durante el curso de la ejecución del año fiscal (Kim et al. 2014).

### **Monitoreo del portafolio**

El seguimiento del presupuesto utiliza una serie de indicadores para evaluar la salud financiera y el riesgo de ejecución a nivel de la cartera. Incluyendo el número y el valor total del presupuesto asegurados y en tramitación, la diversidad, los ingresos y los gastos, así como el coste y el tiempo de ejecución (Day et al., 2012).

### **Monitoreo transversal**

El seguimiento de las tendencias sociales en el ámbito de la gestión pública que, también es importante, sobre todo cuando se trata de fomentar la actitud de las personas hacia la adopción de nuevas ideas, políticas, leyes, reglamentos, tecnologías, sistemas y nuevos productos y mercados (Morelato et al., 2014).

### **Monitoreo de la tendencia social y encuestas de percepción**

El seguimiento de las tendencias sociales en el ámbito de la gestión pública o programa también es importante, sobre todo cuando se trata de fomentar la actitud de las personas hacia la adopción de nuevas ideas, políticas, leyes y reglamentos, tecnologías, sistemas y nuevos productos y mercados (Moreno et al., 2015).

### **Evaluación**

A diferencia del seguimiento, la evaluación es una actividad interválica que tiene lugar en cualquier momento antes, durante o al final del ejercicio financiero anual de la institución pública. La preevaluación se denomina evaluación formativa, ya que ayuda a diseñar el curso de acción futuro y la post-evaluación se denomina sumativa, ya que resume los resultados de los planes operativos y las lecciones

aprendidas. Evaluar algo significa determinar su mérito, valor o importancia" (Patton, 2008). La actividad de evaluación incluye el examen de la eficacia de una institución, desde el punto de vista de sus procesos, su enfoque de ejecución y los resultados obtenidos. Las tres preguntas clave que se plantean son: ¿Qué ha pasado? ¿Y qué? ¿Y ahora qué? (Patton, 2008). Es preferible dejar que los organismos de ejecución realicen una autoevaluación y validen algunos aspectos a través de una evaluación de terceros. Esto ayuda a fomentar la confianza de las partes interesadas, de los ejecutores y también crea un entorno de confianza mutua y de apropiación.

A pesar de que la evaluación es una importante fuente de información y conocimiento, existe un temor a la evaluación entre los gestores, debido a la falta de confianza en la capacidad de los evaluadores para apreciar los logros y prestar la debida atención a los retos a los que se enfrentan los ejecutores. Por otro lado, también existe una limitación de tiempo que no permite a los evaluadores examinar a fondo todos y cada uno de los aspectos del trabajo. En tal caso, el equipo del proyecto se siente insatisfecho con las conclusiones de los evaluadores. La gestión basada en resultados aborda este dilema proporcionando una aportación sistemática de seguimiento a la evaluación y consolidando los resultados mediante una evaluación sumativa, citando las buenas prácticas y destacando los retos. Así se evita que se produzcan revelaciones inesperadas o chocantes al final del proyecto (Khan et al., 2020).

La participación de las partes interesadas en la evaluación proporciona un entendimiento mutuo sobre las cuestiones que deben abordarse en el futuro. Se crea un consenso entre el equipo de evaluación, la dirección de la institución pública, programa y las partes interesadas sobre las conclusiones de la evaluación. Por último, todo el mundo firma para apropiarse del informe de evaluación.

## **Evaluación del impacto**

Por último, las partes están interesadas en ver si se ha producido algún cambio debido a la intervención. Es difícil, en primer lugar, evaluar y medir el cambio. Mientras que, en segundo lugar, atribuirlo a un programa concreto. Por eso hay que tratar el tema con mucho cuidado para no crear una falsa percepción de éxito o fracaso. Una evaluación objetiva cita los puntos altos y bajos de los programas. Así como también, identifica si el cambio es para bien o para mal. Siendo realistas, algunos cambios podrían atribuirse a la intervención en un entorno determinado. Por lo tanto, en caso de que el riesgo y los supuestos se evalúen y formulen correctamente en la fase de planificación, la evaluación de impacto estará vinculada a ella y será posible una interpretación significativa de los resultados (Marzuki, 2009).

## **Reporte**

El régimen de presentación de informes de seguimiento y evaluación, con actividades específicas de presentación de informes, está integrado en el GPR integrado y se aplica a través de los regímenes de seguimiento del progreso, el rendimiento y presupuesto. Normalmente, a nivel de base, el equipo del proyecto sigue un enfoque de presentación de informes frecuentes de forma diaria, semanal o mensual, compartidos verbalmente, electrónicamente o en copias impresas. Entre la jerarquía de oficinas de la organización, las necesidades de información se establecen desde trimestrales, semestrales, anuales hasta bianuales. Con el avance de los medios electrónicos, la información está disponible en tiempo real, pero la información documentada y validada relacionada con la gestión administrativa se comunica formalmente y se utiliza para la planificación futura (Kumar et al. 2019).

## **Mitigación del riesgo y gestión**

La evaluación de riesgos realizada en la fase de planificación se revisa y/o se realiza una nueva evaluación al final del año fiscal para garantizar que las medidas de mitigación han funcionado eficazmente y que sólo hay que gestionar

el riesgo residual como parte de las actividades posteriores al proyecto (Khan et al., 2020).

### **Compromiso del liderazgo**

Para hablar dentro del GPR integrado es necesario un liderazgo comprometido y preocupado por el tema, predicando con el ejemplo de la práctica de la GPR integrado en todos los niveles del proceso de toma de decisiones de la organización y de su aplicación. El liderazgo deja su huella en los equipos dentro y fuera de la organización demostrando un compromiso, una acción incondicional, tal y como se establece en las políticas, la estrategia y la planificación de programas de la organización (Gunawardena, 2015).

Los administradores de la GPR integrado en los cuadros de dirección medios y bajos son los eslabones más eficaces de la cadena de liderazgo para garantizar la adhesión al sistema facilitando los procesos, la formación y la creación de capacidades de todas las partes relacionadas con la organización y el programa (Khan et al., 2020).

Además, se espera que todos y cada uno de los miembros de la organización se comprometan y participen en el proceso de aprendizaje y demuestren la aplicación de la GPR integrado en su ámbito de trabajo. Así, todas las partes interesadas, como planificadores, gestores, ejecutores, supervisores, evaluadores y administradores, forman parte del proceso de GPR integrado.

#### **4.3.2. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE QUE PERMITA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

La compensación basada en el rendimiento es el método más empleado para medir la productividad y cada vez son más las instituciones que utilizan este método para cumplir con el IGPR, tratan de vincular la compensación con el rendimiento (Pajewski et al., 2018; Balta et al., 2021; Rupenyan et al., 2021). De tal manera que, el objetivo principal de la encuesta de investigación conducida fue

explorar la estructura subyacente de un constructo u objeto ideal para resolver el GPR: las percepciones de los empleados sobre los sistemas de retribución basados en el rendimiento y su posterior impacto en el comportamiento de los empleados. Para ello, se identificaron las diferencias entre los empleados que recibían un reconocimiento por su rendimiento y los que no la recibieron en el HBCH. Además, la investigación trató de observar el impacto que pueden tener factores como la antigüedad, la categoría del puesto, el sexo y la educación pueden influir en la percepción de los empleados de los sistemas de compensación basados en el rendimiento.

Basados en la Ley Orgánica del Servicio Público, Título IC de la Administración de Talento Humano de las y los servidores públicos, Capítulo Único: De los Organismos de la Administración del Talento Humano y Remuneración. Art. 51. Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley. El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

- d) Realizar estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público. Al efecto establecerá los consejos consultivos que fueren necesarios con las diversas instituciones del sector público para la fijación de las escalas remunerativas;
- h) Requerir de las unidades de administración del talento humano de la administración central e institucional, información relacionada con el talento humano, remuneraciones e ingresos complementarios, que deberán ser remitidos en el plazo de quince días;
- i) Emitir criterios sobre la aplicación de los preceptos legales en materia de remuneraciones, ingresos complementarios y talento humano del sector público y absolver las consultas que formulen las instituciones señaladas en el Art. 3 de la ley.

Esta encuesta pretendería ser un aporte empírico en el estudio técnicos relacionados a las remuneraciones de la LOSEP. Evidenciando en el HBCH que, el aglutinamiento de las variables encuestadas para ver el mejoramiento de la gestión de resultados de los funcionarios dentro del HBCH de prefiere incentivos financieros (bonos); las recompensas fomentan el comportamiento positivo;

obteniendo un incentivo financiero le proporciona un reconocimiento de sus colegas; las metas cualitativas ayudan para enfocar mejor el tiempo y esfuerzos constructivamente; la compensación basada en el rendimiento motiva a los que pueden optar a ella; los premios de reconocimiento no deben basarse en la duración del servicio o en un factor subjetivo, sino en algo más objetivo; la retribución en función de los resultados conduce a una mayor motivación de los empleados; la retribución salarial tiene un impacto positivo en la retención de los empleados; las recompensas tienen una relación positiva con la satisfacción laboral. Permite exponer la teoría sobre la teoría de reconocimiento y motivación y sistema de recompensación y compensación

### **Teoría de reconocimiento y motivación**

Según Bassett-Jones & Lloyd (2005), los motivadores asociados a los impulsores intrínsecos pueden superar a los vinculados a la inducción financiera, mientras que se observan los que se benefician del reconocimiento de las recompensas extrínsecas. "La ausencia de cambios en la actitud hacia la remuneración apoya la afirmación de que las recompensas que dependen del rendimiento disminuyen la motivación intrínseca en presencia de otros esquemas de recompensa que pueden estar operando" (Jordan, 1986). McConvill (2006) sugirió que los altos ejecutivos que se centran en el rendimiento de la empresa están motivados por metas y objetivos estratégicos tanto personales como de la empresa. El modelo de Wanous & Lawler (1972), ilustra las diferencias significativas en relación entre el rendimiento y la satisfacción en el trabajo en función de las dos categorías, motivadores intrínsecos y extrínsecos, intrínseca y extrínseca

Las recompensas extrínsecas, tal como las definen Wanous & Lawler (1972) son incentivos monetarios, los ascensos, el estatus y la seguridad, tienen un vínculo débil con el rendimiento y pueden incluir recompensas monetarias. Por otro lado, Hayenga & Corpus (2010) describen intrínsecas como centradas en el interior y están más directamente relacionadas con el buen rendimiento y pueden incluir recompensas no monetarias.

La motivación intrínseca se refiere a la participación en una tarea por su propia recompensa inherente (Hayenga & Corpus, 2010). Además, Ryan & Deci (2000)

afirmaron que una persona está intrínsecamente motivada cuando se ve impulsada a actuar por el reto o la diversión asociados a la tarea, más que por una recompensa o valor instrumental. La teoría de la autodeterminación defiende que, los individuos tienen tres necesidades psicológicas universales que son vitales para el crecimiento psicológico, el funcionamiento óptimo y el bienestar para el crecimiento psicológico, a saber, la autonomía, la competencia y la relación (Ankli y Palliam, 2012).

"La autodeterminación postula que las recompensas extrínsecas socavan la motivación intrínseca en la mayoría de las circunstancias y además, la autodeterminación sugiere que una fuerza de trabajo intrínsecamente motivada intrínsecamente manifiesta una amplia gama de fenómenos, sentimientos de competencia, así como sentimientos de autonomía que conducen a una mayor profundidad del aprendizaje cognitivo y a una mayor producción creativa" (Ankli & Palliam, 2012). Kuvaas (2006) sugirió que, existe una fuerte relación entre la motivación intrínseca y el rendimiento laboral auto-declarado entre los trabajadores del conocimiento en el sentido de que es probable que dichos trabajadores estén más animados por la motivación intrínseca y el propio trabajo.

Furnham, Eracleous & Chomorro-Premuzic (2009) sostienen que los motivadores son intrínsecos al propio trabajo y abarcan aspectos como el logro, el desarrollo el reconocimiento y la responsabilidad. Los estudios demuestran que existe una relación positiva entre el salario y la motivación intrínseca. Así como entre la motivación intrínseca y la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, la satisfacción salarial es la que más relación tiene con la satisfacción laboral (Stringer, Didham & Theivananthampillai, 2011). Los sistemas de incentivos basados en el rendimiento tienen como objetivo estimular el comportamiento de los empleados asociado a la innovación y la generación de ideas dentro de una empresa. La relación entre la motivación intrínseca, la autodeterminación y los incentivos basados en el rendimiento se observó en el estudio de Markova & Ford (2011), que encontró que los empleados creativos están intrínsecamente motivados principalmente por dos razones. En primer lugar, la creación e intercambio de conocimientos e ideas estimula el interés y crea individuos intrínsecamente

motivados. En segundo lugar, el tiempo asignado a las tareas de los empleados creativos es probable que aumente y mejore la productividad individual.

La motivación extrínseca se refiere a la participación en una tarea para obtener alguna recompensa o resultado separable (Hayenga & Corpus, 2010). Los empleados que son recompensados en consecuencia desarrollan un fuerte compromiso con la organización y es probable que permanezcan en ella durante un largo periodo de tiempo (Bartol y Srivastava, 2002). Además, los empleados deben tener la sensación de que las organizaciones les proporcionan que las organizaciones les ofrecen recompensas significativas, que les proporcionan calidad de vida más que un simple reconocimiento y la afiliación.

En su estudio sobre la motivación extrínseca en el comportamiento de intercambio de conocimientos de los individuos, Hung, Durcikova, Lai & Lin (2011) argumentaron que la recompensa económica es la forma más adecuada para recompensar a un empleado por un comportamiento adecuado. Así, para fomentar el intercambio de conocimientos, la organización puede ofrecer diversas formas de recompensa económica, como aumentos salariales, primas, seguridad en el empleo o ascensos.

Tanto los métodos intrínsecos como los extrínsecos para motivar al empleado son intentos de la empresa para estimular el rendimiento de la organización. La literatura proporciona entonces los datos para concluir que ningún método o principio específico adoptado por un empleado puede ser una solución para crear una empresa de alto rendimiento. Puede que sean necesarios más datos y pruebas necesarios para medir el estado de las estrategias de motivación de los empleados en vigor. Comprender los factores de comportamiento asociados a las diversas técnicas de mejora del rendimiento técnicas para la organización tiene un papel fundamental en el mantenimiento de una solución eficaz. Entender la percepción de los empleados sobre los sistemas de incentivos se convierte ahora en un ámbito central de la gestión del rendimiento y los resultados de la encuesta propuesta en la presente investigación deja una puerta abierta para la investigación en este campo dentro de la Administración Pública del Ecuador.

### **Sistema de recompensación y compensación**

Existe la firme creencia de que la práctica de los incentivos relacionados con la remuneración es injusta, ya que dichas políticas parecen contribuir significativamente a la rotación de personal entre los relativamente poco recompensados (Roth, 2006). Roth argumenta además que, puesto que los incentivos salariales afectan a la comprensión de la igualdad por parte de los empleados, a los empleadores les convendría reducir la percepción de que la asignación de los ingresos es injusta y así minimizar los costes de rotación. De hecho, Daniels, Daniels & Abernathy (2006) descubrieron que el éxito de los sistemas de remuneración por rendimiento depende en gran medida de la comprensión y aplicación de los principios conductuales en la fase inicial de diseño y debe continuar a lo largo de la implementación y administración del proceso. De hecho, Vyrastekova, Onderstal & Koning (2012) apoyan esta opinión. Su estudio sugiere firmemente que, los incentivos de gran potencia pueden dar lugar a una mejora del rendimiento de empresas y proponen además que, las empresas que tradicionalmente se basaban en las relaciones recíprocas de los grupos de trabajo deberían, a corto plazo, ser cautelosas para no aumentar el poder de los sistemas de incentivos de los empleados.

Existe una gran cantidad de teorías en la literatura sobre la motivación de los empleados y lo que impulsa dicha motivación (Kunz & Linder, 2012). Primero se sugirió que la satisfacción del trabajador se basa en gran medida en el logro y el crecimiento a partir de la calidad del propio trabajo. Mientras que los estudios se centraron en la insatisfacción interpersonal dentro de la organización, la investigación sobre la satisfacción laboral a largo plazo, como la formación y la producción de calidad, fueron relativamente descuidada. Daniels, Daniels & Abernathy (2006) propusieron una visión no higiénica de la motivación, integrando un sistema de compensación y recompensa.

La producción de trabajo de calidad requiere que el sistema se diseñe sobre la base de resultados financieros en lugar de resultados de comportamiento, de modo que la compensación y los beneficios se utilicen como medio para motivar a los empleados (Daniels et al., 2006). Los sistemas de medición del rendimiento deben, por tanto, integrar el rendimiento de la organización, del equipo e

individual para lograr una evaluación precisa de los objetivos empresariales (Bruns, 1992).

#### **4.3.2.1. Base teórica para la aplicabilidad y significado de los incentivos no monetarios que debe considerar la Dirección de talento humano del HBCH.**

La motivación se define como el proceso que moviliza, dirige y apoya el esfuerzo de un individuo hacia un objetivo específico (Robbins, 2001). Es muy importante no sólo para las organizaciones privadas sino también para las públicas porque ayuda a entender el comportamiento de los empleados, a predecir los resultados de una decisión de gestión y a influir a los individuos para que alcancen sus objetivos y los de la organización. En consecuencia, la motivación constituye uno de los problemas más importantes de un directivo del sector público (Zavlanos, 2002).

Las personas están motivadas por muchas consideraciones diferentes para trabajar por y en el gobierno. Como señalan Perry & Hondeghem (2008) el sector público ha ofrecido tradicionalmente algunos fuertes motivadores extrínsecos que podrían atraer a la gente, como la seguridad en el empleo, las oportunidades de carrera y desarrollo y el sistema de pensiones. Vandenabeele (2008) también ha identificado la "calidad de vida" como un atractivo del trabajo en el sector público, ya que la gente tiene la impresión de que el sector público ofrece una mayor flexibilidad para quienes combinan el trabajo con la familia u otros compromisos (O'Riordan, 2013).

Sin embargo, estas consideraciones extrínsecas o racionales, que podrían llevar a una persona a buscar un empleo en el sector público de la administración pública no se corresponden con lo que se entiende por "motivación de servicio público". Esta teoría ha surgido como respuesta al auge de la teoría de la Nueva Gestión Pública. Esto ha supuesto la de la teoría de la Nueva Gestión Pública, que ha supuesto la introducción en el sector público de prácticas orientadas al mercado o al sector privado, como la retribución de rendimiento, objetivos e indicadores de

rendimiento, en el sector público. La motivación de servicio público, por el contrario, sugiere que la educación, la retroalimentación la participación, el dar sentido al trabajo del individuo, la fijación de objetivos, las relaciones interpersonales, las recompensas y el reconocimiento desempeñan un papel más importante como motivadores (Panagiotis et al., 2014).

Según Perry & Wise (1990) la motivación de servicio público se define como "la predisposición de un individuo a responder a los motivos basados principal o exclusivamente en las instituciones y organizaciones públicas". Se dieron cuenta de que los motivos que influyen en el comportamiento de un funcionario público son: i) los motivos racionales de servicio público, que están relacionados con la inclinación del empleado a aumentar su beneficio personal satisfaciendo su necesidad de poder o de sentimiento importante ii) motivos basados en la norma que están relacionados con el deber, la lealtad a la administración pública e interés por la igualdad social. En este caso, los empleados quieren servir al interés público y a la sociedad. iii) motivos afectivos los motivos afectivos que se refieren al deseo del empleado de ayudar a los demás.

Dentro de este contexto, la Dirección de Talento Humano HBCH debe acercarse a cada uno de los empleados para establecer el tipo de sus necesidades dominantes y actuar en consecuencia, dando el valor adecuado a los incentivos no monetarios. En apoyo de la importancia y el valor de los incentivos no monetarios y seguir los pasos fundamentales propuesto por McClelland (1975) quién diferenció tres tipos de necesidades en las organizaciones: necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro.

#### *Incentivos sociales no monetarios*

Los incentivos sociales no monetarios están relacionados con la relación entre el superior y el empleado en el entorno laboral. Estos incentivos son importantes porque tienen un impacto crucial en de la satisfacción de necesidades como la relación y el crecimiento, que representan los dos tipos principales de necesidades (Alderfer, 1972). Uno de los incentivos más poderosos dentro de esta categoría es el reconocimiento o elogio. El reconocimiento de los empleados

por un determinado rendimiento tiene un efecto motivador muy fuerte. Además, no supone ningún coste adicional para los directivos de la institución.

#### *Incentivos no monetarios relacionados con el trabajo*

Los incentivos no monetarios relacionados con el trabajo están estrechamente relacionados, proceden del propio trabajo y motivan intrínsecamente a los empleados. Los empleados se esfuerzan más para desempeñar su trabajo porque el propio logro les proporciona placer y les motiva aún más. El logro en sí mismo les proporciona placer y les motiva aún más. McClelland (1975) en su teoría de las necesidades adquiridas y de logro, sostiene que la necesidad de logro representa la necesidad de alcanzar metas desafiantes. Las mejores recompensas para estos empleados no están relacionadas con ningún tipo de recompensa monetaria, ya que estos empleados se mueven exclusivamente por la sensación de placer tras los logros. Algunos de los incentivos no monetarios más importantes relacionados con el trabajo son: la promoción, la fijación de objetivos, la potenciación del trabajo enriquecimiento del trabajo, ampliación del trabajo, rotación del trabajo, participación en los procesos de toma de decisiones y oportunidades de crecimiento.

#### *Incentivos no monetarios tangibles*

Los incentivos tangibles no monetarios son bienes y servicios que los directivos entregan para recompensar y motivar a los empleados. Estos incentivos se consideran de naturaleza no monetaria, pero deben ser considerarse como motivadores extrínsecos, ya que son proporcionados por una fuente distinta al individuo en cuestión (Jeffrey & Shaffer, 2007). Además, hay cuatro fenómenos psicológicos asociados a este tipo de incentivos: justificabilidad, refuerzo social, separabilidad y evaluabilidad. El valor del incentivo es directamente proporcional a la dificultad que el empleado para justificar la compra de los bienes específicos con su propio dinero. El refuerzo social está directamente relacionado con la visibilidad: los efectos de este incentivo no proceden del incentivo en sí, sino del respeto de los demás y de su conocimiento del buen rendimiento del empleado. La evaluabilidad se refiere al hecho de que el empleado que ha recibido la recompensa evalúa el premio de forma diferente. Los empleados tienden a valorar

más los aspectos positivos de las recompensas que los negativos que se asocian a una recompensa concreta.

Meacham & Wiesen (1969) han ofrecido una clasificación de los incentivos no monetarios en dos categorías, sociales y pre miciales. La primera categoría incluía el reconocimiento informal, el reconocimiento formal y los saludos amistosos, mientras que la otra categoría incluía la rotación del trabajo los descansos prolongados y el trabajo con más responsabilidad.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

- Basado en el método del metanálisis, el modelo que más se acopla a la administración del Hospital Básico Chone fue el GPR Integrado. En teoría este sistema de gestión integrada basada en resultados incorpora un marco de macro-planificación a largo plazo mediante una integración horizontal y vertical para el desarrollo nacional y la creación de capacidades. El GPR integrado forma parte de la presupuestación basada en resultados, proporciona datos de referencia que permiten medir avances y resultados comparables a intervalos predeterminados. Los datos de rendimiento se centran explícitamente en la medición de áreas de progreso del rendimiento, como las áreas de resultados clave, las metas, los objetivos, los resultados, los productos y las actividades. Estos datos de rendimiento se controlan con respecto a objetivos predeterminados.
- Una alta significación estadística se observó empleando la correlación de Pearson entre el Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado para los años 2018 y 2019 del Hospital Básico Chone, mostrando una relación positiva directamente proporcional. Para ver discrepancias entre Plan Anual Comprometido y Plan Anual Terminado para el año 2018 y 2019 se corrió una prueba de t para muestras pareadas y existió una alta significación estadística al nivel de 0.004 para el año 2019. Por otro lado, el GPR año 2018, un 20.63% se cumplió con lo planificado, el 21.88% se efectuaron metas más allá de lo planificado. Mientras que, un 57.50% las metas comprometidas se cumplieron parcialmente. Por otro lado, para el GPR 2019 se ejecutó el 9.23% de lo planificado, el 32.31 se hizo más de lo comprometido en un 32.31% y finalmente el 58.46% quedó parcialmente cumplido de lo comprometido en un 58.46%. Sin embargo, la GPR ha sido un área controvertida desde su implementación en el sector público, con funcionarios que no están dispuestos a aplicar el sistema. Enfatizándose que, los planificadores necesitan habilidades, conocimientos y

herramientas para responder rápidamente para convertir la planificación en acción dentro de un mundo cambiante.

- El seguimiento y la evaluación, que representa un componente internalizado e institucionalizado del sistema de GPR integrado se considera una parte crítica e integral del sistema de GPR. El concepto de "resultado" en la GPR, seguimiento y evaluación significa que el seguimiento en las organizaciones se centra esencialmente en el seguimiento y evaluación basados en resultados. Se considera que es la recopilación rutinaria y el análisis de la información en una organización para determinar el progreso con respecto a un conjunto de objetivos. Esto ayuda a identificar patrones y tendencias, adaptar las estrategias y fundamentar las decisiones en aras de la gestión de una institución pública si no se miden los resultados, no es posible distinguir el éxito del fracaso. Se afirma que, el seguimiento se incorpora a todos los niveles de una organización, pero se basa en indicadores clave de rendimiento y en áreas de resultados clave que apoyan el éxito. Se presenta los componentes esenciales del seguimiento y evaluación de un modelo GPR integrado.
- Dentro del contexto del Art. 51. Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de la LOSEP incisos d), h) i), relacionados con la realización de estudios técnicos relacionados a las remuneraciones e ingresos complementarios del sector público. La encuesta realizada a los funcionarios del HBCH reveló que dentro del Art. 51, el aglutinamiento de las variables encuestadas para ver el mejoramiento de la gestión de resultados de los funcionarios dentro del HBCH prefiere incentivos financieros (bonos); las recompensas fomentan el comportamiento positivo; obteniendo un incentivo financiero le proporciona un reconocimiento de sus colegas; las metas cualitativas ayudan para enfocar mejor el tiempo y esfuerzos constructivamente; la compensación basada en el rendimiento motiva a los que pueden optar a ella; los premios de reconocimiento no deben basarse en la duración del servicio o en un factor subjetivo, sino en algo más objetivo; la retribución en función de los resultados conduce a una mayor motivación de los empleados; la retribución salarial tiene un

impacto positivo en la retención de los empleados; las recompensas tienen una relación positiva con la satisfacción laboral. Permite exponer la teoría sobre la teoría de reconocimiento y motivación y sistema de recompensación y compensación.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- El GPR Integrado se considera un enfoque y una filosofía de gestión contemporáneos que se basa en resultados claramente definidos y que pretende cambiar el funcionamiento de una organización mediante la consecución de objetivos identificados de forma oportuna y adecuada en todos los niveles; sus valores, sistemas operativos y procedimientos de toma de decisiones. La gestión basada en resultados que se basa predominantemente en la cuantificación, es un cambio de centrarse en las actividades y los insumos para centrarse en los productos y los resultados. Esto se hace centrándose en la planificación estratégica, la aplicación sistemática, la medición del rendimiento, el seguimiento y la presentación de informes, así como la utilización eficiente de la información sobre el rendimiento para informar y mejorar la toma de decisiones políticas en una organización. Para que la aplicación tenga éxito, es necesario intensificar la formación en materia de gestión basada en los resultados a todos los niveles del personal de los ministerios, para que se comprenda mejor el sistema y poseer un programa de formación continuo, con cursos de actualización para reavivar los conocimientos y apoyar la aplicación de la GPR. Se deben realizar más pruebas, el programa de formación debe ser continuo y se deben ofrecer cursos de actualización para reavivar los conocimientos y apoyar la aplicación de la GPR Integrado de las distintas categorías del sector público.
- Problemas en torno a la medición de los resultados. La medición significativa de los resultados es difícil y muchas organizaciones luchan por desarrollar indicadores realistas y técnicamente fiables para estos niveles

de resultados. Adicionalmente, es imposible medir todo y es difícil desarrollar medidas de rendimiento en servicios complejos como la educación y la sanidad. Estos retos incluyen la obtención de las habilidades de medición necesarias y el uso de la evaluación de forma eficaz. Otro reto en torno a la medición es que se preste atención a lo que se mide y se informa. Por ejemplo, centrarse únicamente en el tiempo que se tarda en prestar un servicio podría llevar al personal a centrarse en la rapidez de la prestación del servicio a expensas de la prestación de un servicio de alta calidad. Los desafíos relacionados que pueden enfrentarse, se refieren a la identificación de objetivos claros, el desarrollo de medidas precisas de rendimiento y proporcionar sistemas eficientes para la recopilación de datos.

- En el Ecuador se investiga o entienden muy poco sobre la forma en que los empleados perciben las ventajas y desventajas de la compensación y su impacto global en el comportamiento laboral. En consecuencia, el objetivo principal de esta investigación se centró en explorar la estructura latente del constructor y su posterior impacto en el comportamiento de los empleados. Para ello, se identificaron las diferencias entre los empleados que recibían una compensación basada en el rendimiento y los que no la recibían. Además, la investigación también trató de observar el impacto que tienen factores como la antigüedad, la categoría del puesto de trabajo, el sexo y la educación pueden influir en la percepción de los empleados de los sistemas de compensación basados en el rendimiento en la percepción de los empleados de los sistemas de compensación basados en el rendimiento. Se recomienda investigar a mayor profundidad los posibles sistemas de compensación hablando de GPR.

# BIBLIOGRAFÍA

- Aaker J, Vohs K and Mogilner C. Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: firm stereotypes matter. *J Consumer Res* 2010; 37: 224–237.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior-Organizational Behavior and Human Decision Processes 50. *Ajzen, I. (2002) Perceived Behavioural Control, Self-efficacy, Locus of Control and the Theory of Planned Behaviour. Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Alvarez, J. (2014). *research gate*. Obtenido de El paradigma de la Gestión para Resultados: orígenes y fundamentos:  
[https://www.researchgate.net/publication/270685239\\_El\\_paradigma\\_de\\_la\\_Gestion\\_para\\_Resultados\\_origenes\\_y\\_fundamentos](https://www.researchgate.net/publication/270685239_El_paradigma_de_la_Gestion_para_Resultados_origenes_y_fundamentos)
- Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Awases M, Gbary A, Nyoni J, Chatora R: Migration of Health Professionals in Six Countries: A Synthesis Report. WHO Regional Office for Africa, Brazzaville; 2004.
- Bagshaw SM, Opgenorth D, Potestio M, Hastings SE, Hepp SL, Gilfoyle E et al. Healthcare Provider Perceptions of Causes and Consequences of ICU Capacity Strain in a Large Publicly Funded Integrated Health Region: A Qualitative Study. *Crit Care Med*. 2017;45:e347–e356. pmid:27635769
- Balogun, P., Lloyd, R., Villanger, E., & Lagaay, M. (2018). Evaluation of the norwegian aid administration's practice of results-based management.
- Balta, E. C., Barton, K., Tilbury, D. M., Rupenyan, A., & Lygeros, J. (2021). Learning-based repetitive precision motion control with mismatch compensation. *arXiv preprint arXiv:2111.10246*.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-76.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Pearson Educacion.
- Bester, A. (2012). Results-based management in the United Nations Development System: Progress and challenges. *A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review*, 2730.
- Binderkrantz, A. S., & Christensen, J. G. (2012). Agency performance and executive pay in government: An empirical test. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 31-54.
- Bonet Agustí, L., & Rodríguez Taylor, E. C. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión.}
- Bortz, J., & Schuster, C. (2011). *Statistik für Human-und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe*. Springer-Verlag.
- Bracho, O., García, J., & Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *. Coeptum*, 127-140.
- Bruns, W. J. (1992). *Performance measurement, evaluation, and incentives*. Island Press.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bustos Yépez, J. V. (2015). Sistema de Gestión por Resultados y su influencia en la prestación de servicios en el Hospital IESS Ambato. Ambato.
- Cahuasqui Cevallos, M., Maldonado Tapia, S. C., & Sanipatín Ponce, L. E. (2017). Análisis del modelo de gestión por resultados en las organizaciones públicas de la ciudad de Tulcán en el año 2016. *Visión Empresarial*, 79-90.
- Cañari Otero, C., & Hanco Bustinza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 744-763.
- Congreso Nacional. (2014). *Ley de Seguridad Social Art. 16.- NATURALEZA JURÍDICA*. Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001. Art. 16.- NATURALEZA JURÍDICA.
- Chang, E. (2003). Composite effects of extrinsic motivation on work effort: Case of Korean employees. *Journal of World Business*, 38(1), 70-79.
- Cherrington, D. J., Reitz, H. J., & Scott, W. E. (1971). Effects of contingent and noncontingent reward on the relationship between satisfaction and task performance. *Journal of applied psychology*, 55(6), 531.
- Dambisya Y: A Review of non-financial incentives for health worker retention in east and southern Africa. EQUINET Discussion Paper 44 2007.
- Damman O, Hendriks M, Rademakers J, et al. How do healthcare consumers process and evaluate comparative healthcare information? A qualitative study using cognitive interviews. *BMC Public Health* 2009; 9: 423.
- Daniels, A. C., Daniels, J., & Abernathy, B. (2006). The leader's role in pay systems and organizational performance. *Compensation & Benefits Review*, 38(3), 56-60.
- Day, J., Dudley, N., Hockings, M., Holmes, G., Laffoley, D. D. A., Stolton, S., & Wells, S. M. (2012). *Guidelines for applying the IUCN protected area management categories to marine protected areas*. IUCN.
- De la Garza Montemayor, D. J., Yllán Ramírez, E. R., & Barredo Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- de Groot IB, Otten W, Dijs-Elsinga J, et al. Choosing between hospitals: the influence of the experiences of other patients. *Med Decis Making* 2012; 32: 764–778.
- Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., & Cáceres Limaco, K. V. (2018). Influence of management competencies and management by results in the institutional image. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 169-197.
- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *Journal of human resources*, 696-727.
- Dodek PM, Wong H, Norena M, Ayas N, Reynolds SC, Keenan SP et al. Moral distress in intensive care unit professionals is associated with profession, age, and years of experience. *J Crit Care*. 2016;31:178–182. pmid:26596697
- Domínguez, B. (2009). *De Gerencia.com*. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-la-empresa-actual>
- Dreves F, Tscheulin DK and Lindenmeier J. Do patient perceptions vary with ownership status? A study of nonprofit, for-profit, and public hospital patients. *Nonprof Volunt Sec Q*. Epub ahead of print 21 September 2012.

- Dussauge Laguna, M. I. (2015). Los Orígenes de la Gestión por Resultados en Chile y México. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 89-110.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador. (2013). *Propuesta de Componentes Estratégicos*. Quito.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Figueroa Huencho, V. (2012). *Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos*. Estado, Gobierno y Gestión Pública.
- Field, A. P., & Miles, J. (2009). Discovering statistics using SPSS:(and sex and drugs and rock'n'roll).
- Fischer, R., Smith, P. B., Richey, B., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Maes, J., & Stumpf, S. (2007). How do organizations allocate rewards? The predictive validity of national values, economic and organizational factors across six nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 3-18.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*.
- Feinstein, O. 2012. "La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina." *Presupuesto y Gasto Público*, 68, pp. 41-52.
- García López, R., & García Moreno, M. (2014). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*.
- García Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 37-64.
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C. E., Mercado, M., Olarte, I., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico. *Revista espacio*.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Gravina, N. E., & Siers, B. P. (2011). Square pegs and round holes: Ruminations on the relationship between performance appraisal and performance management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 277-287.
- Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, 75(300), 710-728.
- Gunawardena, H. (2015). Government Sector Re-alignment in Sri Lanka and the Role of Visionary Leadership & Process Re-engineering. *Sri Lanka Journal of Development Administration*, 5.
- Hamner, W. (1975). mHow to Ruin Motivation with Pay, nCompensation Review, 7. \$27, 17.
- Hayenga, A. O., & Corpus, J. H. (2010). Profiles of intrinsic and extrinsic motivations: A person-centered approach to motivation and achievement in middle school. *Motivation and Emotion*, 34(4), 371-383.
- Hefter Y, Madahar P, Eisen LA, Gong MN. A Time-Motion Study of ICU Workflow and the Impact of Strain. *Crit Care Med*. 2016;44:1482–1489. pmid:27058466
- Hegel, I. d. (20 de 10 de 2020). <https://hegel.edu.pe/blog/la-gestion-publica-por-resultados-concepto-y-elementos/>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hil.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. (2018). En *Metodología de la investigación (Vol. 4)*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Jeffrey, S. A., & Shaffer, V. (2007). The motivational properties of tangible incentives. *Compensation & Benefits Review*, 39(3), 44-50.
- Hood, Christopher, and Michael Jackson . 1991 . *Administrative Argument .:* Aldershot, UK : Dartmouth
- Hua M, Halpern SD, Gabler NB, Wunsch H. Effect of ICU strain on timing of limitations in life-sustaining therapy and on death. *Intensive Care Med.* 2016;
- Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M., & Lin, W. M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.
- I.E.S.S. (21 de 01 de 2021). *Resolución C.D. 631 - Consejo Directivo.* Quito, Ecuador.
- Inciarte, D., & García, J. (2010). Planificación estratégica y control de gestión en las gerencias de servicio de la industria petrolera. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 49-62.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS. (2017). Plan Estratégico 2018-2028. *Plan Estratégico 2018-2028.*
- Jabezstrategia, S.A. (2011). Gobierno por resultados. Quito: Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Jeong, K., & Nam, Y. J. (2007). Effective Corporate Electronic Record Management with KM Governance. *Journal of information management*, 38(3), 161-181.
- Johnson-Coyle L, Opgenorth D, Bellows M, Dhaliwal J, Richardson-Carr S, Bagshaw SM. Moral distress and burnout among cardiovascular surgery intensive care unit health care professionals: A prospective cross-sectional survey. *Can J Crit Care Nurs.* 2016;27:27-36. pmid:29786979
- Jordan, P. C. (1986). Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 405-412.
- Kumar, N. H., Narendra, B., Upendra, K., & Rajesh, K. (2019). A review on Adverse drug reactions monitoring and reporting. *International Journal of Pharmacy Research & Technology*, 9(2), 12-15.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 365-385.
- Khan, K. J., Begum, N., & Razak, A. (2020). Practicing Results Based Management for Enhancement of Quality and Performance of Social Development and Humanitarian Programmes.
- Kim, K., Mauldin, E., & Patro, S. (2014). Outside directors and board advising and monitoring performance. *Journal of accounting and economics*, 57(2-3), 110-131.
- Kunz, J., & Linder, S. (2012). Organizational control and work effort—another look at the interplay of rewards and motivation. *European Accounting Review*, 21(3), 591-621.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners.* World Bank Publications.
- Landy, F. J., Farr, J. F., & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications.* Academic Press.
- Langbein, L. (2010). Economics, public service motivation, and pay for performance: complements or substitutes?. *International Public Management Journal*, 13(1), 9-23.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). *La encuesta. Metodología de la investigación social cuantitativa.*
- López, G., K. Mackay y P. Krause (eds.). 2012. Building Better Policies: The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems. Washington, D.C.: World Bank.

- Lubalin JS and Harris-Kojetin L. What do consumers want and need to know in making health care choices? *Med Care Res Rev* 1999; 56: 67–102.
- Marshall MN, Shekelle PG, Leatherman S, et al. The public release of performance data: what do we expect to gain? A review of the evidence. *JAMA* 2000; 283: 1866–1874
- Macías-Macías, S. R., & Romero-Vélez, E. M. (2021). Análisis de la gestión organizacional de la Coordinación Provincial de Prestaciones de Salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 3-25.
- Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Martínez, H. R., & Pico, J. J. (2013). Eficiencia y productividad en el comercio del sector manufacturero entre Venezuela y Mercosur. *Revista Venezolana de Gerencia*, 265-290.
- Marzuki, A. (2009). A review on public participation in environmental impact assessment in Malaysia. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 4(3 (12), 126-136.
- Mathauer I, Imhoff I: Health worker motivation in Africa: the role of nonfinancial incentives and human resource management tools. *Hum Resour Health* 2006, 4:24-41.
- Mayne, J. (2007). Challenges and lessons in implementing results-based management. *Evaluation*, 13(1), 87-109.
- Meacham, M. L., & Wiesen, A. E. (1969). *Changing Classroom Behavior: A Manual for Precision Teaching*.
- Mehta N, Rajiv S and Srinivasan K. Price uncertainty and consumer search: a structural model of consideration set formation. *Market Sci* 2003; 22: 58–84.
- Meruane, O. S., & Balin, D. L. (2012). Descripción de las formas de justificación de los objetivos en artículos de investigación en español de seis áreas científicas. *Revista de lingüística, filología y traducción de la Pontificia Universidad Católica de Chile*, 315-344.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2013). *ABC Gestión por resultados*. Guatemala, Guatemala.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- McConvill, J. (2006). Executive compensation and corporate governance: Rising above the pay-for-performance principle. *Am. Bus. LJ*, 43, 413.
- Morelato, M., Baechler, S., Ribaux, O., Beavis, A., Tahtouh, M., Kirkbride, P., ... & Margot, P. (2014). Forensic intelligence framework—Part I: Induction of a transversal model by comparing illicit drugs and false identity documents monitoring. *Forensic science international*, 236, 181-190.
- Moreno, Á., Navarro, C., Tench, R., & Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public relations review*, 41(2), 242-253.
- Mukherjee, A., & Rakitzis, A. C. (2019). Some simultaneous progressive monitoring schemes for the two parameters of a zero-inflated Poisson process under unknown shifts. *Journal of Quality Technology*, 51(3), 257-283.
- Moncayo Urgilés, A. J. (2014). Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el manejo adecuado de la herramienta Gobierno por Resultados (GPR), en el Distrito de Policía Eloy Alfaro, ubicado en el sur de Quito. Quito: UCE.
- Moyado Estrada, F. (2002). *Nueva Gestión Pública y Calidad*.
- Moynihan, D. P. (2006). Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform. *Public Administration Review*, 66(1), 77-89.

- Ngubelanga, M. (2012). *Employees' perceptions of performance-based compensation systems at a state-owned enterprise* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).
- O. C. D. E. (2006). *El camino a seguir Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Trad. Sonia Piedrafita. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.*
- Oñar Paucar, V. P., & Arcos Guerrero, J. A. (2014). Análisis de la Metodología DMAIC como un modelo de mejora continua para el sector productivo de las PYMES de alimentos en la provincia de Pichincha entre 2008-2012. *Análisis de la metodología DMAIC como un modelo de mejora continua para el sector productivo de las PYMES de alimentos en la provincia de pichincha entre 2008-2012.* Quito, Pichincha, Ecuador.
- O'Riordan J. (2013); "Public Service Motivation", Institute of Public Administration, State of the Public Service Series,
- Oviedo Pozo, F. D. (2019). Diseño de una propuesta de mejora para el despliegue a nivel nacional de la herramienta Gobierno por Resultados implementada en establecimientos hospitalarios del sector público y evaluación del impacto en la adopción de este modelo de gestión basado en e. Quito.
- Opgenorth, D., Stelfox, H. T., Gilfoyle, E., Gibney, R. N., Meier, M., Boucher, P., ... & Bagshaw, S. M. (2018). Perspectives on strained intensive care unit capacity: a survey of critical care professionals. *PLoS One*, 13(8), e0201524.
- Pacheco, J. C., Caicedo, C. H., & Castañeda, W. (2017). *Indicadores integrales de gestión.* Bogotá: McGraw Hill - Interamericana Editores, S.A.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation.* Sage publications.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Pardo, M. , C., & Rodriguez, C. (2007). Evaluación del Desempeño Integral del Sector Transporte. *Revista de Investigación de la Universidad de la Salle*, 7.
- Pajewski, L., Vrtunski, M., Bugarinovic, Ž., Ristic, A., Govedarica, M., Van Der Wielen, A., ... & Serkan Artagan, S. (2018). GPR system performance compliance according to COST Action TU1208 guidelines. *Ground Penetr. Radar*, 1, 2-36.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Resultados.* México: Alfaomega.
- Pérez-Yarahuán & Maldonado, 2020 Reasons for documenting the advances, challenges, and difficulties facing Latin America's monitoring and evaluation systems. En: *Notional Monitoring and Evaluation Systems: Experiences from Latin America.* Eds. Pérez.Yarahuán and Maldonado. Clear-CIDE, México.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service.* Oxford university press on demand.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first.* Harvard Business Press.
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 248-252.
- Rasappan, A. (2010). *From Vision to Reality: Managing for Development Results using the Integrated Results-based Management System.* Ankara.
- Rea Azpeitia, E. A. (2013). *Componentes de la Gestión para Resultados (GPR) en los Municipios.*
- Reinoso Navarro, M. (2011). *La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados.* Quito: IAEN.

- Rincón, R. A. (2012). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes psicológicos*, 53-70.
- Robbins St (2001); "Basic Motivation Concepts", "Organizational Behavior", Prentice Hall, New Jersey, pp.155-209, ch.6
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de negocios*, 175-195.
- Rogers Ferret, R., & Guzmán Betancourt, N. (2015). *El directivo público hoy. Contexto, roles y desafíos*.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*.
- Roth, L. M. (2006). Because I'm Worth It? Understanding Inequality in a Performance-Based Pay System. *Sociological Inquiry*, 76(1), 116-139.
- Rupenyan, A., Khosravi, M., & Lygeros, J. (2021). Performance-based trajectory optimization for path following control using bayesian optimization. *arXiv preprint arXiv:2103.15416*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sánchez Lalama, A. (Junio de 2015). *Voxlocalis*. Obtenido de <https://www.voxlocalis.net/numero64/articulo/gobierno-por-resultados->
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 14-26.
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. México, D.F.: Fundación Friedrich Naumann.
- Spreckley, F. (2009). Results Based Monitoring and Evaluation Toolkit. *UK*.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Thomas, V. (2009). Evaluation to help improve development results. *Informal paper, Independent Evaluation Group, World Bank, Washington, DC*.
- Thomas, K. (2007). Integrated Results-based Management—the Malaysian Experience. *The Sourcebook on Emerging Good Practice in Managing for Development Results*.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization studies*, 26(5), 683-706.
- Tinto, J. A. (2009). El meta-análisis como instrumento de búsqueda y selección de una información. *Visión General*, 203-229.
- Timothy DJ, Tosun C. 2003. Appropriate Planning for Tourism in Destination Communities: Participation, Incremental Growth and Collaboration. In *Tourism in Destination Communities*, Singh S et al. (eds). Cabi Publishing: Wallingford; 181–205.
- Timothy DJ. 2011. *Cultural Heritage and Tourism: An Introduction*. Channel View Publications: Bristol.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International public management journal*, 11(1), 143-167.

- van Mol MM, Kompanje EJ, Benoit DD, Bakker J, Nijkamp MD. The Prevalence of Compassion Fatigue and Burnout among Healthcare Professionals in Intensive Care Units: A Systematic Review. *PLoS One*. 2015;10:e0136955. pmid:26322644
- van Rinsum, M., & Verbeeten, F. H. (2012). The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and business research*, 42(4), 377-396.
- Vähämäki, J., & Verger, C. (2019). Learning from results-based management evaluations and reviews.
- Victoor A, Delnoij D, Friele R, et al. Determinants of patient choice of healthcare providers: a scoping review. *BMC Health Serv Res* 2012; 12: 272.
- Victoor A, Rademakers J, Rooijen MR-v, et al. The effect of the proximity of patients' nearest alternative hospital on their intention to search for information on hospital quality. *J Health Serv Res Policy*. Epub ahead of print 14 August 2013
- Vrangbaek K, Robertson R, Winblad U, et al. Choice policies in Northern European health systems. *Health Econ Policy Law* 2012; 7: 47.
- Vyrastekova, J., Onderstal, S., & Koning, P. (2012). Self-selection and the power of incentive schemes: an experimental study. *Applied Economics*, 44(32), 4211-4219.
- Waal, F. B., & Lanting, F. (1998). *Bonobo: The forgotten ape*. Univ of California Press.
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(2), 95.
- Wisdom, B., & Patzig, D. (1987). Does your organization have the right climate for merit?. *Public Personnel Management*, 16(2), 127-133.
- Willis-Shattuck M, Bidwell P, Thomas S, Wyness L, Blaauw D, Ditlopo P: Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Serv Res* 2008, 8:247-254.
- Zapata J., C. M., Villegas S., S. M., & Arango I., F. (2006). Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un Metodo. *Revista Universidad EAFIT Vol 42*, 40-59.
- Zavlanos Myron (2002), "Ch. 14 Motivation", "Management", Stamoulis Editions, Athens, pp.305-355
- Zhu, Y. (2007). What drives differences in reward allocation principles across countries and organizations?. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 90-92.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Tablas

	RMB	Logic Model	Conceptual Model	Modelo Abierto	
Thomas, 2005	1	0	0	0	Thomas, K. (2005). Integrated Results-based Management – Country Experiences from Asia and Africa. Paper presented at the Lee Kuan Yew School of Public Policy, University of Singapore. September. [Online]. Available: <a href="https://www.google.co.uk/#q=integrated+results+based+management+country+experiences+from+asia+and+africa">https://www.google.co.uk/#q=integrated+results+based+management+country+experiences+from+asia+and+africa</a> . (June 9, 2014).
Thomas, 2007	1	0	0	0	Thomas, K. (2007). Malaysia: Integrated results-based management—the Malaysia experience. <i>Journal of Emerging Global Practice</i> , 6(1-6).
Razappan, 2010	1	0	0	0	Razappan, A. (2010). From Vision to Reality: Managing for Development Results using the Integrated Results-based Management System. Ankara. [Online]. Available: <a href="https://www.google.co.uk/#q=from+vision+to+reality+RBM+Managing+for+Development+Results+using+the+Integrated+Results+based+Management+RBM+System">https://www.google.co.uk/#q=from+vision+to+reality+RBM+Managing+for+Development+Results+using+the+Integrated+Results+based+Management+RBM+System</a> . (June 9, 2014)
Razappan, 2007	1	0	0	0	Razappan, A. (2007). Integrated Results-based Management: A Practical and Effective Performance System for Developing Countries. Paper presented at an African Community of Practice Meeting, Jinja, Uganda.
Razappan, 2002	1	0	0	0	Razappan, A. (2002). Government of Zimbabwe RBM Programme: Results-Based Budgeting System: Guidelines for Developing a Performance Agreement. Harare: Government Printers.
Kent, 1997	1	0	0	0	Kent, D. F. (1997). The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links. <i>Policy Analysis and Management</i> , 16(3), 46–62.
Norman, 2002	1	0	0	0	Norman, R. (2002). Managing through Measurement or Meaning? Lessons from Experience with New Zealand's Public Sector Performance Management Systems. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 68, 519–28.
Moylman, 2006	1	0	0	0	Moylman, D. P. (2006). Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform. <i>Public Administration Review</i> , 65(1), 77–89.
World Bank, 2001	1	0	0	0	World Bank. (2001). Outcomes based budgeting systems: Experiences of Developing Countries. Washington D.C. The World Bank.
OECD, 2009	1	0	0	0	OECD. (2009). Managing for Development Results. March 2009 Policy Brief.
UNDP, 2011	1	0	0	0	UNDP. (2011). Results Based Management Course Participants' Handbook. Prepared by Bodson Sibanda (UNDP) and Sifiso Chikani (NDA4-Africa), Botswana UNCT and Implementing Partners Training, Botswana: Gaborone.
Mackay, 2002	1	0	0	0	Mackay, K. (2011). The Australian Government's Performance Framework.
Morra-Hinas and Kist, 2009	1	0	0	0	Morra-Hinas, L. and Kist, R. (2009). The Road to Results-Designing and Conducting Effective Development Evaluations. Washington, D.C. The World Bank.
Lee, 2002	1	0	0	0	Lee, C. M. (2001). North Korean missiles: strategic implications and policy responses. <i>The Pacific Review</i> , 14(1), 65-101.
Mathelani, 2012	1	0	0	0	Mathelani, A. (2012). Implementing results-based management systems in Zimbabwe: Context and implications for the public sector.
Hauge, 2001	1	0	0	0	Hauge, A. (2001). Strengthening capacity for monitoring and evaluation in Uganda: a results based management perspective.
Gok and UNDP, 2009	1	0	0	0	Government of Botswana and UNDP. (2009). Government of Botswana - United Nations Programme Operational Plan (2009-2014). Gaborone, Botswana.
Kwegehlo, 2008	1	0	0	0	Kwegehlo, D. (2008). "Parliamentary Answer" by the Minister of Presidential Affairs and Public Administration, in response to question by Hon. B. Ntshane, Member of Parliament, Question 475, Asked on Wednesday 5th March 2008.
Pavakavambwa, A., & Steyn, G. M.	1	0	0	0	Pavakavambwa, A., & Steyn, G. M. (2014). Implementing results-based management in the public sector of developing countries: What should be considered?. <i>Interwrest Journal of Social Sciences</i> , 5(2), 36.
Schatteman, A. & Osheng, F. (2011)	1	0	0	0	Schatteman, A. & Osheng, F. (2011). RBM and Public Sector Performance in Ontario: A Revolutionary Advance or Passing Fanny? A paper prepared for the annual conference of the American Society for Public Administration (ASPA), Dallas, Texas.
Ortiz et al., 2004	1	0	0	0	Ortiz, F. E., Nguyen, S., Murch, W. & Tang, G. (2004). Implementation of Results-based Management in the United Nations Organizations. Geneva: United Nations.
Mayne (2007)	1	0	0	0	Mayne, J. (2007a). Challenges and lessons in implementing Results-based Management. <i>Evaluation</i> , 13(1), 87-109.
Mayne (2007)	1	0	0	0	Mayne, J. (2007b). Best Practices in Results-based Management: A Review of Experience. A Report for the United Nations Secretariat. New York: United Nations.
Curtis et al., 2006	1	0	0	0	Curtis, T., Lortz, Z. & Jourard, I. (2006). Improving Public Sector: Challenges and Opportunities. Paris: OECD.
Canadian International Development Agency, 2000	1	0	0	0	Canadian International Development Agency. (2000). Introduction to RBM. Quebec: CIDA.
Asian Development Bank (2006)	1	0	0	0	Asian Development Bank. (2006). An Introduction to Results Management: Principles, Implications and Applications. Manila: Asian Development Bank.
Cummings, F. H. (1997)	0	1	0	0	Cummings, F. H. (1997). Logic models, logical frameworks and results-based management contracts and comparisons. <i>Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études de développement</i> , 18(3), 387-398.
M'cLean, L. L., & Beglow, D. A. (2010)	0	1	0	0	M'cLean, L. L., & Beglow, D. A. (2010). Using logic models to focus health services on population health goals. <i>The Canadian Journal of Program Evaluation</i> , 11(2), 67.
Francis, G. (1995)	0	1	0	0	Francis, G. (1995). Application of program logic model to agricultural technology transfer programs. <i>The Canadian Journal of Program Evaluation</i> , 10(2), 121.
Swins, J. E. (2005)	0	1	0	0	Swins, J. E. (2005). A framework for assessing results in results based management. <i>Public administration review</i> , 65(5), 552-562.
Lahay, R., & Nelson, S. B. (2013)	0	1	0	0	Lahay, R., & Nelson, S. B. (2013). Rethinking the relationship among monitoring, evaluation, and results based management: observations from Canada. <i>New Directions for Evaluation</i> , 21(31/32), 4-16.
Hatton, M. J., & Schroeder, K. (2007)	0	1	0	0	Hatton, M. J., & Schroeder, K. (2007). Results-based management: field or fad?. <i>Development in Practice</i> , 17(3), 455-462.
Botze, P. O. (2006)	0	1	0	0	Botze, P. O. (2006). Implementing results-based management: From indicators to results: Managing evaluation systems. 65-110.
Bester, A. (2012)	0	1	0	0	Bester, A. (2012). Results-based management in the United Nations Development System: Progress and challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review. 270.
Kuak, J. Z., Hiet, R. C., & White, E. N. (2005)	0	1	0	0	Kuak, J. Z., Hiet, R. C., & White, E. N. (2005). How well we know the information development goal results when we assess? Building a results-based monitoring and evaluation system to guide the answer. <i>Evaluation</i> , 11(1), 1-15.
Wong et al. 2010	0	1	0	0	Wong, S. T., Yin, D., Bhattacharya, D., Wang, B., Liu, L., & Chen, A. (2010). Developing a performance measurement framework and indicators for community health service facilities in urban China. <i>BMC Family Practice</i> , 11(1), 1-9.
Try, D. R. (2006)	0	1	0	0	Try, D. R. (2006). Using public value theory to assist in understanding how and why results-based management adoption varies across the Canadian federal public sector. Doctoral dissertation, University of Waterloo.
Hj, W. O. (2015)	0	1	0	0	Hj, W. O. (2015). A framework for results based management in the public sector in Egypt: Challenges and opportunities. <i>Journal of Public Administration and Governance</i> , 5(4), 23-45.
Try, D., & Rabor, Z. (2007)	0	1	0	0	Try, D., & Rabor, Z. (2007). Developing an understanding of results based management through public value theory. <i>International Journal of Public Sector Management</i> .
Pavakavambwa, A., & Steyn, G. M.	0	0	1	0	Pavakavambwa, A., & Steyn, G. M. (2014). Implementing results-based management in the public sector of developing countries: What should be considered?. <i>Interwrest Journal of Social Sciences</i> , 5(2), 36.
Watson et al. (2009)	0	0	1	0	Watson, D. E., Borekoff, A. M., & Wong, S. T. (2009). A results-based logic model for primary healthcare: a conceptual foundation for population-based information systems. <i>Healthcare Policy</i> , 5(Suppl. 1), S3.
African Development Bank Group.	0	0	1	0	African Development Bank Group. (2000). Towards an Integrated System for Evaluation of Development Effectiveness – Results-based Management. Dakar. [Online]. Available: <a href="http://www.afdb.org/documents/document/towards-an-integrated-system-for-evaluation-of-development-effectiveness-results-based-management-9279">http://www.afdb.org/documents/document/towards-an-integrated-system-for-evaluation-of-development-effectiveness-results-based-management-9279</a> (June 9, 2014)
Wolke et al (2015)	0	0	1	0	Wolke, A. N., Hain, P. J., & Nelson, S. B. (2015). Results-based management in fisheries: delegating responsibility to resource users. <i>Marine Policy</i> , 51, 442-451.
Chinyika, A. (2016)	0	0	1	0	Chinyika, A. (2016). Assessing the operationalization of the results-based management approach in the Ministry of transport, communication and infrastructure development in Zimbabwe. <i>Public Policy and Administration Research</i> , 6(8), 1-12.
Razappan, A. (2002)	0	0	1	0	Razappan, A. (2002). Government of Zimbabwe RBM Programme: Results-Based Budgeting System: Guidelines for Developing a Performance Agreement. Harare: Government Printers.
Try, D., & Rabor, Z. (2007)	0	0	1	0	Try, D., & Rabor, Z. (2007). Developing an understanding of results based management through public value theory. <i>International Journal of Public Sector Management</i> .
He et al. (2012)	0	0	1	0	He, L., Shen, B. C., & He, H. C. A. (2012). Monitoring and evaluation of public programs and projects: An SNAK.
Lemay (2009)	0	0	1	0	Lemay, L. (2009). The Practice of Checks and Balances in the Public Sector. <i>Innovation Journal</i> , 4(1).
Sufrievaninnon et al. (2016)	0	0	1	0	Sufrievaninnon, P., Hoga, Z., & Ngunjiri, F. O. (2016). Development of a performance management system in the Tanzanian public sector: lessons and the role and strategies of institutional entrepreneurs. <i>Critical Perspectives on Accounting</i> , 40, 24-44.
Inter-American Development Bank	0	0	0	1	Inter-American Development Bank. Institutional Capacity. Private Sector. PRODEC. <i>Alcance Laboratorios de Administración para el Desarrollo</i> , 2007. Modelos abiertos de gestión para resultados en el sector público. Banco Interamericano de Desarrollo.
López, R. G., & Moreno, M. G. (2011)	0	0	0	1	López, R. G., & Moreno, M. G. (2011). La Gestión para resultados en el Desarrollo. <i>Anuario Científico y Académico de la Universidad de Cuenca</i> , 8(2).

Fuentes bibliográficas utilizadas para el Meta análisis



	En total de acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Relacionar el salario con el rendimiento es un buen principio de compensación					
Las recompensas fomentan el comportamiento positivo					
Yo prefiero incentivos financieros (bonos)					
Obteniendo un incentivo financiero me proporciona un reconocimiento de mis colegas					
Las metas cualitativas ayudan a enfocar mejor mi tiempo y esfuerzos constructivamente					
Las acciones necesarias para obtener estos incentivos financieros están en gran medida bajo mi control					
Existe actualmente un sistema de bonos para reconocer el rendimiento de excelencia					
La compensación basada en el rendimiento motiva a los que pueden optar a ella					
Las recompensas no financieras (los premios a los empleados y los premios por antigüedad) mejoran el rendimiento de los empleados					
Los premios de reconocimiento no deben basarse en la duración del servicio o en un factor subjetivo, sino en algo más objetivo					
El HB Chone ofrece un auténtico reconocimiento y aprecio por los comportamientos de rendimiento deseados					
El Hospital de Chone ofrece un auténtico reconocimiento y aprecio por los comportamientos de rendimiento deseados					
Los empleados mejor formados reciben más salario y reconocimiento que los de rendimiento medio					
En el último año, yo he recibido reconocimiento o algún premio por un trabajo bien realizado					
Mi superior/jefe/director parecen preocuparse por ti como persona					
Las tareas asignadas por HBCH me hace sentir que mi trabajo es importante					
El HBCH alienta mi desarrollo profesional					
Yo he estado proporcionando alguna retroalimentación sobre los progresos de mi trabajo en los últimos 6 meses					
Yo sé cuáles son mis expectativas de mí, en mi trabajo					
Yo tengo adecuada información sobre el sistema de calificación para calcular la cantidad de incentivos					
Recibo usualmente una retroalimentación de mis progresos en mi trabajo					
Yo recibo adecuada información sobre la definición de los objetivos de calidad					
La retribución en función de los resultados conduce a una mayor motivación de los empleados					
La retribución salarial tiene un impacto positivo en la retención de los empleados					
Las recompensas tienen una relación positiva con la satisfacción laboral					

Estructura de la encuesta aplicada al personal del Hospital Básico Chone

The screenshot displays an Excel spreadsheet with a component matrix and summary statistics. The matrix rows are numbered 180-191, and columns are labeled A through AE. The values in the matrix represent the loadings of each item on the components. Below the matrix, the variance for each component is listed in row 194, and the total variance is 48,37 in row 195. Row 196 shows the number of items (413). A table in rows 197-203 provides a scale for Cronbach's coefficient, ranging from 0,53 (Confiability Nula) to 1 (Confiability Perfecta). The actual Cronbach's coefficient is 0,91, which falls into the 'Confiable' range (0,60 to 0,65).

Item	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
180	1	4	5	3	1	2	2	2	4	3	1	5	5	3	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	5	5	5	0	71
181	1	1	3	3	4	2	2	2	4	3	1	5	5	3	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	5	5	5	0	69
182	0	1	1	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	99
183	0	1	4	3	4	2	5	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	1	100
184	0	6	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	1	107
185	0	3	1	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	1	93
186	0	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	42
187	0	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
188	0	4	5	3	4	4	1	2	4	3	1	5	5	3	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	5	1	1	1	67
189	0	4	4	3	4	3	4	4	4	3	1	4	4	5	3	1	1	1	4	1	2	4	3	1	2	1	3	3	1	78
190	0	1	1	3	3	5	5	4	3	3	4	5	5	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	80
191	0	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	83
194	Varianza	0,23	4,06	1,62	0,79	1,95	2,14	2,185	1,73	1,49	1,34	1,14	1,87	1,98	1,71	1,3	1,44	1,36	1,95	1,99	1,57	1,89	1,73	1,47	1,44	1,61	2,13	2,05	2,09	0,13
195	Suma Varianza	48,37																												
196	Preguntados	413																												
197																														
198																														
199																														
200																														
201																														
202																														
203																														
204																														

Matriz de componentes de la encuesta aplicada con la cual se obtuvo los resultados de fiabilidad de Cronbach

## Anexo 2. Fotos



**Foto 1-** Ing. Edward Enrique Pico García socializando los resultados obtenidos a las Autoridades del Hospital Básico Chone



**Foto 2-** Ing. Edward Enrique Pico García explicando los resultados obtenidos de la investigación a las Autoridades del Hospital Básico Chone



**Foto 3-** Ing. María Fernanda Pazmiño Rodríguez presentando resultados de la investigación a las Autoridades del Hospital Básico Chone



**Foto 4-** Las Autoridades del Hospital Básico Chone y Personal Administrativo de Apoyo del GPR junto a los Autores del presente trabajo de investigación.