



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

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

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

**MODALIDAD:**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN FACTORES  
CRÍTICOS DE ÉXITO PARA QUE SE CONTRIBUYA A LA  
GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS  
DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES DEL CANTÓN CHONE**

**AUTORA:**

**ING. NARCISA JESÚS SALDARRIAGA MENDIETA**

**TUTOR:**

**ING. ERNESTO NEGRIN SOSA, PHD.**

**CALCETA, JULIO DE 2022**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

**SALDARRIAGA MENDIETA NARCISA JESÚS**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi 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 asumo 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 cedo 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.

---

**SALDARRIAGA MENDIETA NARCISA JESÚS**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**ERNESTO NEGRIN SOSA** certifica haber tutelado el trabajo de titulación **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA QUE SE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES DEL CANTÓN CHONE**, que ha sido desarrollado por **SALDARRIAGA MENDIETA NARCISA JESÚS**, previa la obtención del título de **MAGÍSTER 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.

---

**ING. ERNESTO NEGRIN SOSA, PHD.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA QUE SE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES DEL CANTÓN CHONE**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **SALDARRIAGA MENDIETA NARCISA JESÚS**, previa la obtención del título de **MAGÍSTER 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.

---

**Econ. Leticia Sabando Garcés Mg.Sc.**

**MIEMBRO**

---

**Lic. José Luis García Vera Mg.**

**MIEMBRO**

---

**Dra. Evis Lizett Dieguez Matellán**

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por el don de la vida y por las bendiciones recibidas, a mis hijos por ser mi fuente de inspiración, a mi familia por el apoyo brindado en cada meta propuesta; a mi tutor por la paciencia y dedicación y, a todas las personas que colaboraron para que este trabajo pudiera concluirse con éxito.

**LA AUTORA**

## **DEDICATORIA**

El fruto de este trabajo de investigación está dedicado a Dios y a mi familia; especialmente a mis hijos Ywen Shawn y Anderson Jesús porque hacia ellos es todo mi amor y mi esfuerzo.

**LA AUTORA**

## **CONTENIDO GENERAL**

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE TABLAS .....	x
CONTENIDO DE FIGURAS.....	x
CONTENIDO DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
PALABRAS CLAVE .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEYWORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. IDEA A DEFENDER.....	7
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	8
2.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO O FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
9	
2.1.1. IMPORTANCIA.....	10
2.1.2. USO DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	11
2.1.3. DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES..	11

2.1.4.	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES .....	13
2.1.5.	PROCESOS DE GENERACIÓN DE VALOR .....	15
2.2.	GESTIÓN POR RESULTADOS .....	16
2.2.1.	PRINCIPIOS Y FINALIDADES .....	19
2.2.2.	MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	20
2.2.3.	PLANES DE ACCIÓN.....	22
2.2.4.	METAS DE DESEMPEÑO.....	23
2.3.	GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES 24	
2.3.1.	DEFINICIÓN.....	24
2.3.2.	FUNCIONES.....	24
2.3.3.	PLANIFICACIÓN .....	26
2.4.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y GESTIÓN POR RESULTADOS 27	
2.4.1.	RELACIONES.....	27
2.4.2.	FCS COMO HERRAMIENTA DE MONITOREO .....	28
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	32
3.1.	UBICACIÓN .....	32
3.2.	VARIABLES DE ESTUDIO .....	32
3.3.	PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.4.	TIPOS Y ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.6.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	36
3.8.	ALINEACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	37
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1.	DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	38



4.1.1. INSTRUMENTO INICIAL .....	38
4.1.2. RESULTADOS DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI .....	39
4.2. MODELO TEÓRICO BASADO EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 49	
4.3. APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO .....	51
4.3.1. DATOS DE LA ENTIDAD DONDE SE DESARROLLÓ EL CASO DE ESTUDIO .....	51
4.3.2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	51
4.4. DISCUSIÓN .....	55
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1. CONCLUSIONES .....	60
5.2. RECOMENDACIONES .....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	62
ANEXOS.....	71
ANEXO 1. - CUESTIONARIO SOBRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES. ....	72
ANEXO 2. – ESTUDIO DE CASO SOBRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES. ....	78

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Factores críticos de éxitos para la implementación de GPR.....	29
Tabla 2. Factores críticos de éxitos para el monitoreo de GPR.....	30
Tabla 3. Tipos y enfoques de investigación.....	33
Tabla 4. Etapas, técnicas y herramientas.....	35
Tabla 5. Población .....	36
Tabla 6. Relación entre procedimiento y objetivos específicos.....	37
Tabla 7. Factores iniciales para la GPR .....	38
Tabla 8. Factores para la GPR a partir de la aplicación del método Delphi .....	48

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor del marco teórico .....	8
Figura 2. Cadena de resultados .....	16
Figura 3. Factor 1.1.....	39
Figura 4. Factor 1.2.....	40
Figura 5. Factor 1.3.....	40
Figura 6. Factor 1.4.....	41
Figura 7. Factor 1.5.....	41
Figura 8. Factor 1.6.....	42
Figura 9. Factor 1.7.....	42
Figura 10. Factor 1.8.....	43
Figura 11. Factor 1.9.....	43
Figura 12. Factor 1.10.....	44
Figura 13. Factor 2.1.....	44
Figura 14. Factor 2.2.....	45
Figura 15. Factor 2.3.....	45
Figura 16. Factor 2.4.....	46
Figura 17. Factor 2.5.....	46
Figura 18. Factor 2.6.....	47
Figura 19. Factor 2.7.....	47

Figura 20. Factor 2.8.....	48
Figura 21. Factor 2.9.....	48
Figura 22. Caso de estudio, revisión de FCS para la implementación de GPR 52	
Figura 23. Caso de estudio, revisión de FCS para el funcionamiento de GPR	54

## **CONTENIDO DE ANEXOS**

ANEXO 1. - CUESTIONARIO SOBRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES.....	73
ANEXO 2. – ESTUDIO DE CASO SOBRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES.....	79

## **RESUMEN**

La gestión por resultados radica en que las organizaciones públicas fijan sus estándares de éxito y definen su forma de medición, situación que muchas veces no se implementa en los gobiernos autónomos descentralizados rurales del Ecuador, por lo señalado anteriormente, es pertinente delimitar los factores que puedan ajustarse a la realidad administrativa de este tipo de instituciones, para contar con los insumos necesarios debidamente contextualizados y ajustados a las particularidades de este tipo de instituciones, que permitan ejecutar una adecuada gestión. El objetivo de esta investigación fue implementar un modelo basado en factores críticos de éxito que contribuya a la mejora de la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Chone, para lograrlo se realizó una revisión sistemática de la literatura que permitió estructurar una lista inicial de 19 factores críticos de éxito. Luego con base en la participación de 47 personas mediante la aplicación de la metodología Delphi se estructuró una lista de 18 factores ajustados a los Gobiernos parroquiales rurales, con estos insumos se diseñó un modelo teórico que establece dos fases, la fase de implementación con 9 factores, y la fase de funcionamiento con 9 factores, con un total de 18 factores críticos de éxito. Seguidamente se aplicó el modelo teórico en un caso de estudio considerando el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Canuto; donde se muestra que, de los 18 factores abordados existen 16 factores que tienen tendencia positiva y dos que tienen tendencia negativa, estos dos factores con tendencia negativa están relacionados con la implementación de cuadros de mando integral susceptibles a la informatización organizacional.

## **PALABRAS CLAVE**

Factores críticos de éxito, gobierno por resultados, indicadores de desempeño

## **ABSTRACT**

Results-based management is based on the fact that public organizations set their standards of success and define their form of measurement, a situation that is often not implemented in the rural decentralized autonomous governments of Ecuador. adjust to the administrative reality of this type of institution, in order to have the necessary inputs duly contextualized and adjusted to the particularities of this type of institution, which allow for proper management to be carried out. The objective of this research was to implement a model based on critical success factors that contribute to the improvement of management by results in Decentralized Autonomous Parish Governments of the Chone canton, to achieve this, a systematic review of the literature was carried out that allowed structuring an initial list of 19 critical success factors. Then, based on the participation of 47 people through the application of the Delphi methodology, a list of 18 factors adjusted to the rural parish governments was structured, with these inputs a theoretical model was designed that establishes two phases, the implementation phase with 9 factors, and the operating phase with 9 factors, with a total of 18 critical success factors. Next, the theoretical model was applied in a case study considering the Decentralized Autonomous Parochial Government of Canuto; where it is shown that, of the 18 factors addressed, there are 16 factors that have a positive trend and two that have a negative trend, these two factors with a negative trend are related to the implementation of balanced scorecards susceptible to organizational computerization.

## **KEYWORDS**

Critical success factors, governance by results, performance indicators

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión pública es un proceso en donde las características políticas e institucionales tienen un peso fundamental que hacen compleja su implementación; actualmente, las administraciones de gobierno se enfrentan al desafío de mostrar resultados mediante procesos eficientes optimizando recursos. La gestión por resultados (GPR) radica en que las organizaciones públicas fijan sus estándares de éxito y definen su forma de medición. De esta forma, puede analizarse en qué medida se han alcanzado los resultados, ayudando al proceso de toma de decisiones políticas y gestión de los recursos (Milanesi, 2018). GPR se caracteriza por:

- Ser un estilo de gestión que utiliza información de desempeño para tomar decisiones.
- Permite definir responsabilidades por el desempeño de un sistema, rindiendo cuentas de sus resultados.
- Utiliza un conjunto de instrumentos en busca de medir diversos aspectos del funcionamiento administrativo.
- Ser un sistema que genera información de desempeño mediante la planificación estratégica y su medición rutinaria.

Ante lo expuesto, se afirma que el “desempeño” o performance, es un elemento clave dentro de la GPR, y uno de los pilares del modelo de nueva gerencia pública radica en la medición de sus resultados.

En la GPR prevalece la noción de causa – efecto, que se evidencia en la cadena de resultados, lo que permite que en este proceso el nivel gerencial pueda regular y realizar ajustes orientados a alcanzar los resultados esperados (Palomino, 2021), por este motivo además de establecer claramente la cadena de resultados de la eficiencia (insumo, actividad y producto) y la eficacia (efecto e impacto), es importante establecer el monitoreo del desempeño que permita distinguir si se están alcanzando las metas o no, que se asocia directamente con la eficacia.

Los factores críticos de éxito (FCS *por sus siglas en inglés*) también son conocidos como indicadores de desempeño (ID), que sirven como medidas de seguimiento para evaluar el desempeño operativo, gerencial y organizacional en una determinada entidad (Martínez y Maguiña 2019). A nivel internacional, existen investigaciones versadas en el control gubernamental y GPR en las municipalidades, donde se ha podido determinar el grado de relación existente entre el control gubernamental y la GPR en las municipalidades de la provincia de Canchis – Cusco, en el Perú (Rodríguez 2018).

Existen diversos FCS identificados en otros países, por ejemplo en Argentina se han identificado factores como: El compromiso y gestión del cambio, Apoyo e implicación de las autoridades políticas, Iniciativa y compromiso gerencial, La gestión del tiempo, Adaptación al entorno, Visión global e implantación local, Desarrollo equilibrado y sostenido, Análisis y uso de la información, Aprendizaje organizacional e individual y el Plan de trabajo por resultados (Toledo 2019); estos son algunos factores que han sido propuestos para gestionar adecuadamente entidades públicas.

Las entidades como los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en el Ecuador, y otro tipo de organizaciones, deben apoyarse en competencias distintivas y transformarlas en FCS en sus campos de acción, esto se puede lograr realizando un diagnóstico y análisis situacional para conocer las fortalezas de su gestión (Ortiz y Piedra 2014).

Los GAD Parroquiales Rurales (GADPR), son instituciones que están normadas por el Código orgánico de Organización Territorial (COOTAD), y cumplen diversas funciones, entre ellas: "... a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales; ...", "... d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el

cumplimiento de las metas establecidas; ...”, y sobre esto se realiza el control de la gestión inherente a sus actividades.

A nivel de GPR en GADPR, se ha realizado una revisión de literatura, donde la mayor parte de estos trabajos de investigación están orientados a modelos de GPR, manuales de procedimientos, planificación presupuestaria, entre otros, abordando la GPR pero sin relacionarla directamente con ID o FCS.

Los GADPR como todas las instituciones públicas del Ecuador necesitan ser administradas, dirigidas y controladas, lo que hace necesaria para las autoridades de turno la implementación de ID o FCS, para llegar a una buena GPR, de acuerdo con la investigación literaria realizada, en los GADPR se determinará la problemática de los siguientes aspectos:

- Planificación y Dirección: La mayoría de los GADPR no cuentan con un Modelo de Gestión Administrativa; como la planificación, misión, visión, valores y objetivos institucionales propios como Gobierno Parroquial, estos modelos de gestión administrativa en algunos GAD ya no están acordes a la realidad, o simplemente los han copiado de otros GAD para cumplir estos requisitos con los organismos del Estado.
- Organización: gran parte de los GADPR No disponen de una estructura organizacional, una gestión por procesos, mecanismos de control e indicadores de gestión.
- Recurso Humano: Los directivos GADPR no cuentan la gran mayoría, con mecanismos de evaluación del desempeño, cronogramas y programas de capacitaciones para todo el personal, por falta de recursos o por desconocimiento propio.
- Social: Los directivos GADPR buscan crecer en lo que se refiere a la producción, en lo social, urbano, servicios básicos, turísticos, entre otros, pero la limitación de generar recursos propios como lo especifica el COOTAD en sus competencias concurrentes, implica que dependan de otros GAD de mayor jerarquía territorial impidiendo un crecimiento equitativo para sus comunidades que les garantice una elevada calidad de vida.
- Político: El Gobierno Central, maneja el control de los niveles de gobiernos, en lo económico, político y social; y de manera jerárquica los GADPR siempre



estarán dependientes de las políticas de los GAD Cantonales como de los Provinciales, y de las políticas de Estado, esto es un impedimento que la Constitución y el COOTAD no les facultan y les permitan generar políticas públicas propias para sus territorios; buscando así el bienestar y el “Buen Vivir” para todos los ciudadanos de sus parroquias rurales.

- Económico: Los GADPR en concordancia y de acuerdo con el COOTAD, que en su artículo 198 indica que el destino de las transferencias que efectúan el gobierno central a los GADPR les permita financiar hasta el treinta por ciento (30%) de gastos permanentes, y un mínimo del setenta por ciento (70%) de gastos no permanentes necesarios. Estos recursos asignados deberían ser destinados para el desarrollo de proyectos sociales u obras públicas que beneficie directamente a los grupos de atención prioritaria de sus territorios.

Como se ha expuesto, para evaluar el desempeño de las organizaciones públicas es necesario determinar los FCS; sin embargo, de acuerdo con la revisión de la literatura realizada, no se han encontrado investigaciones que los hayan determinado formalmente a nivel de GADPR; esto también se evidencia a nivel de las parroquias de Chone, donde la gestión se realiza a partir de lo establecido en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), que contienen las directrices de planificación y resultados a alcanzar en un determinado periodo. Los PDOT revisados no contienen una lista formal de FCS; por lo tanto, se dificulta el monitoreo de la gestión que realizan los GADPR en tiempo real y por ende se limita la posibilidad de tomar mejores decisiones orientadas a mejorar la GPR.

Por lo señalado anteriormente, es pertinente delimitar FCS que puedan ajustarse a la realidad administrativa de este tipo de instituciones, para contar con los insumos necesarios debidamente contextualizados y ajustados a las particularidades de este tipo de instituciones, que permitan ejecutar una adecuada GPR en GADPR.

Ante estas argumentaciones, se formula el siguiente problema:

¿Cómo incidirá en la gestión por resultados la implementación de un modelo basado en factores críticos de éxito en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Chone?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se justifica desde diversos aspectos, estos son: desde el punto de vista teórico que denota la contribución al conocimiento, desde lo práctico que muestra su tributo a la aplicación real de la propuesta, desde lo económico enfocando sus aportes en la optimización de recursos, desde lo social en lo referente a la participación de la comunidad en la GPR, y, desde lo metodológico que muestra el justificativo del procedimiento a utilizarse en la investigación. Todo lo mencionado se detalla a continuación:

En países como el Reino Unido se han puesto en marcha iniciativas para medir los productos y el desempeño organizacional mediante el uso de ID para evaluar el desempeño del sector público, a fin de reflejar las características de la GPR (Rachid, 2021); en Canadá Ontario, Quebec y Nueva Escocia han creado sistemas obligatorios para recopilar y transmitir ID para los municipios (Sayed et al., 2021); sin embargo, desde el punto de vista teórico, a nivel de GADPR no se han encontrado investigaciones que clarifiquen los indicadores que se asocian a su gestión; por lo tanto, se justifica la investigación sobre este tema, con el objetivo de identificar los indicadores más apropiados para este tipo de organizaciones.

La modernización de una Entidad pública es fundamental en la gestión pública debido a que la dinámica globalizada de las diferentes herramientas y capacidades del personal se requiere su aplicabilidad acorde a la necesidad del ciudadano (Cañari-Otero & Hancoco-Bustinza, 2021). Para que la práctica sea desarrollada de manera eficiente es importante que se apoye en una teoría sólida; por lo tanto, el desarrollo de un modelo con base en FCS que permita ejecutar una mejor GPR contribuye a clarificar la teoría sobre los factores que se ajusten a la realidad de los GADPR, eso puede derivar en la creación de herramientas informáticas que automaticen el monitoreo de dicha gestión, no solamente por parte de las autoridades, sino también de la ciudadanía; por lo

tanto, desde lo práctico es muy importante el desarrollo de este trabajo investigativo.

Considerando que la GPR desde el enfoque de prestación directa de un servicio público, es realizada por instituciones gubernamentales, ya sean del gobierno central o por entidades autónomas (Cevallos, 2020), los GADPR deben mantener estándares de eficiencia y calidad de servicio en todas sus actividades, esto deriva en una gestión adecuada de recursos que permiten ahorrar tiempo y dinero; por lo tanto, la identificación e implementación de FCS brinda mejores insumos para tomar decisiones que posibiliten una mejor gestión económica en este tipo de organizaciones.

En Ecuador el modelo de administración, descentralización y desarrollo de los GAD se determina en el marco de la planificación y demás normativas estatales del nivel nacional (Cevallos, 2020), este enfoque ha buscado favorecer desde hace varios años a la ciudadanía, permitiendo que sus recursos puedan ser gestionados de manera autónoma y responsable en cada territorio; sin embargo, esta gestión no siempre puede ser monitoreada, es aquí donde la GPR debe marcar diferencias, ya que se constituye como una de las herramientas de la gestión pública moderna, cuya característica principal es la generación de mejoras y cambios de las políticas públicas, teniendo como herramientas la buena planificación, la presupuestación, la gestión de programas/proyectos y una estrategia de seguimiento y evaluación, las cuales deben ser ejecutadas teniendo el principio de valores como la eficiencia y eficacia (Cañari-Otero & Hanco-Bustinza, 2021). Por lo expuesto, si se aplica la GPR se incrementan las posibilidades de que la ciudadanía pueda ejercer su derecho a observar la forma en la que se administran sus recursos.

Esta investigación se justifica metodológicamente desde su concepción, que se basa en la teoría existente de los ID o FCS aplicados en la GPR, identificados a partir de una revisión sistemática de la literatura; además, se nutre con el juicio de expertos para contextualizar estos FCS acordes a los GADPR del Ecuador, tomando como población a los GADPR del cantón Chone, provincia de Manabí para su análisis. Estos factores permitieron estructurar un modelo teórico, aplicable y enfocado al contexto nacional; y, finalmente, el desarrollo de un caso de estudio para aplicar el modelo planteado, que de acuerdo con Ghezzi (2020)

el propósito de un caso de estudio radica en observar el caso, extraer datos relevantes y analizar si los datos se ajustan a las expectativas planteadas.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

- Implementar un modelo basado en factores críticos de éxito que contribuya a la mejora de la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Chone.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

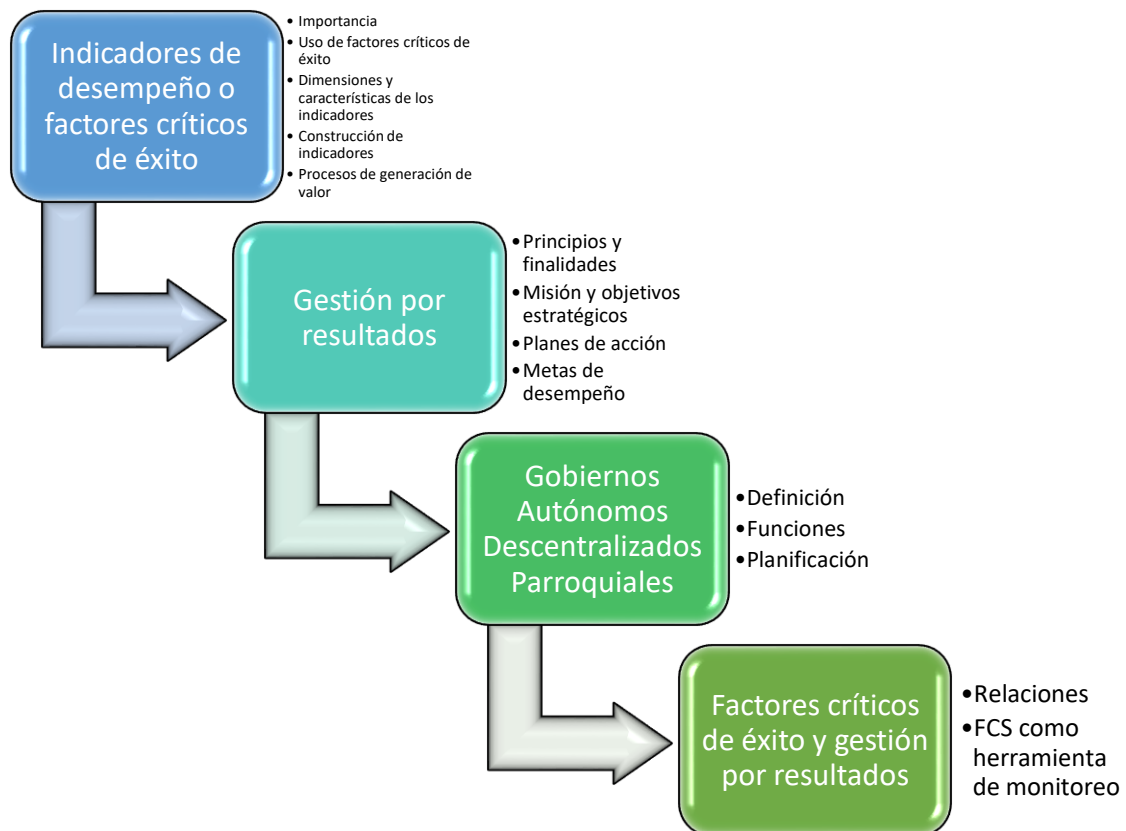
- Realizar una revisión sistemática de la literatura que permita estructurar una lista de los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Determinar los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.
- Diseñar un modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.
- Aplicar el modelo teórico en un caso de estudio considerando el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Canuto.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Mediante el establecimiento de los factores críticos de éxito se contribuye a la mejora de la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.

## CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En los últimos años la arquitectura administrativa de las organizaciones en varios países de Latinoamérica ha integrado varios instrumentos, entre ellos: indicadores de desempeño (ID), presupuestos basados en resultados y evaluaciones de políticas/programas, entre otros instrumentos asociados a la gestión por resultados (GPR) (Laguna, 2015). Esta tendencia también se evidencia en muchas organizaciones ecuatorianas, que desde hace varios años con el uso de la tecnología han implementado modelos de gestión que incorporan ID en la GPR. Ante lo expuesto, para el desarrollo del presente marco teórico se propone el siguiente hilo conductor, el cual se muestra en la Figura 1



**Figura 1. Hilo conductor del marco teórico**  
Fuente: Elaboración propia

## 2.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO O FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

De acuerdo con Incacutipa (2021) la búsqueda de la calidad en la gestión pública conduce a ser cuidadoso y preciso en la construcción de indicadores sin caer en las generalidades y ambigüedades, ya que si los ID son bien planteados garantizan la calidad de medición del desempeño organizacional.

Según Hurtado Alvarado (2018) una vez que se definen la visión y las estrategias de la organización es posible determinar los objetivos y estos se deben aterrizar en indicadores, que no solamente controlen la actividad pasada, sino que reflejen los resultados de los objetivos y su avance en el tiempo.

Desde su definición más elemental los ID son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar mediante el planteamiento de un objetivo específico (D. A. Olivera & Cano, 2012). Los ID permiten evaluar varios aspectos de la gestión pública, los aspectos estratégicos de la provisión de los bienes y servicios y el resultado que éstos puedan generar a usuarios finales, así como características como: niveles de producción, costos promedio, cobertura, focalización y tiempos de respuesta o resolución de reclamos a los usuarios, entre los principales (Darville Álvarez et al., 2019).

El objetivo de los ID y las metas que se planteen con base en estos es recopilar información de la gestión, con la finalidad de disponer de información relevante que permita realizar un análisis en la redistribución de recursos. De acuerdo con Incacutipa (2021) la utilidad de contar con ID para los gobiernos es indiscutible, pero hay que considerar que su incorporación al andamiaje organizacional representa una serie de desafíos desde su fase de diseño, planificación, control y evaluación, destacando la cultura organizacional, debilidades de los sistemas de servicio y el débil proceso de consolidación de los modelos burocráticos, que dificultan el funcionamiento de la organización como tal.

Los indicadores a nivel de gestión pública están relacionados con la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad de los servicios y programas públicos.

### **2.1.1.IMPORTANCIA**

A decir de Orihuela, Barrientos, y Arocutipa (2021) es necesario que las entidades públicas dispongan de instrumentos de gestión pública que permitan hacer uso de ID de sus actividades, además de realizar cambios en las formas de planificación; en la dirección de los recursos humanos; en la gerencia financiera; en los contratos públicos; y el sistema de monitoreo y evaluación que deben ser coherentes con la realidad de los organismos públicos.

Los indicadores corresponden a algoritmos matemáticos o fórmulas de medición que entregan una valoración cuantitativa del desempeño; por lo tanto, son planteados para evidenciar cómo está evolucionando el desempeño de un programa o de una organización en general.

Con la premisa de que los ID son elementos asociados directamente con la GPR, un aspecto importante es definir indicadores, conocidos también como factores críticos de éxito (FCS) que no puedan ser manipulados, que sean recopilados por una fuente fidedigna y que las metas se conviertan realmente en retos a ser alcanzados. En consecuencia, se debe delimitar claramente de manera individual las funciones de los servidores, pero a la vez que se fomente el trabajo en equipo (R. W. T. Olivera, 2021). Según Olivera & Cano (2012), la inclusión de indicadores aporta en múltiples aspectos:

- Apoya el conocimiento y el aprendizaje del accionar que a menudo se desarrolla en forma bastante reflexiva y rutinaria.
- Provee información para adoptar medidas de mejoramiento de la gestión que se refieren al re-diseño de los programas modificando sus estrategias de entrega de los bienes y servicios a las poblaciones destinatarias.
- Permite realizar ajustes en la operación y valorar la pertinencia de las acciones realizadas en pro del logro de los objetivos institucionales.
- Favorece la competencia por recursos públicos.
- Logra la transparencia y rendición de cuentas.

Ante lo expuesto, se afirma que la medición del desempeño no está aislada del proceso de planificación estratégica, sea cual sea el tiempo planteado para alcanzar los objetivos organizacionales deben ser medidos, para lo cual deben tener una relación directa con los objetivos estratégicos, indicadores y metas alcanzables en un determinado tiempo, asimismo, se deben definir las estrategias operativas, administrativas y técnicas que permitan alcanzar los resultados previstos (Incacutipa, 2021).

### **2.1.2. USO DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Existen experiencias en varios países sobre el uso de FCS en la gestión pública: por ejemplo, en una investigación desarrollada por Arroyo-Garrido (2021) se abordó de manera general el uso de sistemas de monitoreo de indicadores dentro de la gestión pública, en específico y como objeto de estudio el Sistema de Monitoreo de Indicadores del Desarrollo del Estado de Jalisco, donde se describen de manera breve los principales estudios y trabajos que diversos autores e investigadores han desarrollado sobre el tema, se habla de estos sistemas como herramientas que permiten conocer el avance y el cumplimiento de metas y objetivos; así como a controlar y orientar la acción gubernamental.

En Ecuador, se muestran estudios sobre el uso de FCS en organizaciones públicas, por ejemplo, en el 2011 se realizó una investigación sobre la importancia de los ID en el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE), donde una de sus recomendaciones radica en que los ID deben ser desarrollados por la institución, de manera consensuada entre sus autoridades, determinando qué y cuánto medir orientados a una rendición de cuentas más dinámica (Cárdenas, 2011).

### **2.1.3. DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES**

De manera general, según Gopalakrishnan citado por (Incacutipa, 2021) el desempeño organizacional puede definirse desde tres aspectos:

1. **La eficiencia**, relacionada a los movimientos de los recursos



2. **La efectividad**, relacionada con el crecimiento organizacional y la satisfacción del empleado.
3. **Los resultados financieros**, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

Por otra parte Bonnefoy y Armijo (2005) citado por (Incacutipa, 2021) agrupan a los ID de dos formas:

- Indicadores según su ámbito de medición
  - **Indicadores de insumos**, relacionado a cuanto recurso financiero se invirtió o cuanto recurso humano estuvo comprometido en la producción de bienes y servicios.
  - **Indicadores de proceso**, está relacionado a la formas o estrategias para hacer y lograr los objetivos (Contreras, 2018).
  - **Indicadores de producto**, dan cuenta de logros de la implementación de actividades o estrategias (Contreras, 2018).
  - **Indicadores de resultado final o impacto**, son los resultados esperados de un programa o proyecto implementado por la organización (Contreras, 2018).
- Indicadores según sus dimensiones
  - **Eficacia**, da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planteados (Pérez Ramírez & Flores Ramírez, 2018).
  - **Eficiencia**, hace referencia a dos elementos fundamentales la producción y de un bien o servicio con respecto a la menor cantidad de recurso utilizado, además se identifica los factores que pueden estar generando un indicador que escape de la media de los estándares comparativos. En lo referente al análisis de la eficiencia económica, este se refiere a la adquisición y aprovechamiento de los insumos que deben ser adquiridos en el tiempo oportuno al costo aceptable (Pérez Ramírez & Flores Ramírez, 2018).
  - **Economía**, se refiere a la capacidad de la institución para movilizar los recursos financieros que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales (Pérez Ramírez & Flores Ramírez, 2018).

- **Calidad**, se refiere a la calidad de prestación de servicio, que apunta a responder de manera rápida, oportuna y directa a las necesidades de los usuarios. Se consideran factores de calidad:
  - **Oportunidad**
  - **Accesibilidad**
  - **Precisión**
  - **Continuidad en la entrega de servicios**
  - **Comodidad**
  - **Cortesía**

En lo que respecta a las características que deben tener los ID, Guerrero Alcoser (2021) destaca las siguientes:

- **Confiabilidad**
  - Fuentes de información
  - Madurez del sistema
- **Utilidad**
  - Toma de decisiones
  - Disparador de acciones y proyectos
- **Eficiencia**
  - Consumo de recursos
  - Automatización de sistemas
- **Relevancia**
  - Rendimiento esperado
  - Metas adecuadas
- **Aceptación**
  - Comprendidos y aceptados

#### **2.1.4. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

Los ID son una parte esencial de la metodología del “Marco Lógico”, que es usada por el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y muchos organismos internacionales, el desarrollo de un sistema de indicadores no reemplaza a los procedimientos más tradicionales de auditoría y control, sino que los complementa. En países en que hay problemas de corrupción es

necesario mantener un seguimiento y control estricto sobre el adecuado uso de los insumos y sobre los procesos que se ejecuten (Smitmans, 2019). Dado que un ID es un instrumento que apoya a la evaluación, estos deben ser construidos de forma sistemática y coherente, de acuerdo con Rascón (2010) para construir ID se debe cumplir con los siguientes criterios: pertinencia, homogeneidad, independencia, costo, confiabilidad, simplicidad y comprensividad, oportunidad, no-redundancia, focalizado en áreas controlables y participación.

Para formular indicadores se debe incluir fuentes de información, que permitirán corroborar la veracidad de los datos proporcionados. Estas fuentes pueden ser formularios, fichas, bases de datos, software, reportes o informes. Los datos de los ID deben estar sustentados e integrados a sistemas de información que puedan ser sometidos a auditorías (Darville Álvarez et al., 2019).

La construcción de ID no tiene una metodología estándar; sin embargo, Incacutipa (2021) plantea los siguientes pasos:

- Identificar o revisar productos y objetivos
- Identificar las dimensiones y ámbitos de desempeño
- Establecer responsabilidades organizacionales
- Establecer los referentes para la comparación
- Recopilar la información necesaria
- Validar, aplicar criterios técnicos y requisitos
- Analizar los resultados obtenidos
- Comunicar e informar

De acuerdo con López Muñoz (2016) los indicadores deben tener las siguientes características:

- Nombre
- Descripción
- Fórmula de cálculo
- Unidad de medida
- Responsable del indicador
- Frecuencia
- Estándar

- Responsable del análisis

Asimismo, para su monitoreo se debe considerar:

- Línea base inicial
- Fuente

Por otra parte, Menendez Palma (2015) afirma que estos indicadores deben tener las siguientes características:

- Nombre
- Descripción
- Metas
- Fórmulas de cálculo
- Instrumentos de recolección de datos
- Parámetros de medición
- Resultado deseable
- Periodicidad

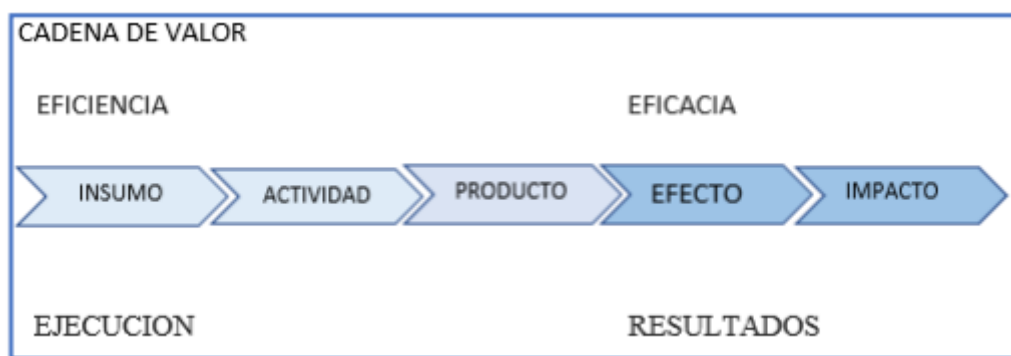
### **2.1.5. PROCESOS DE GENERACIÓN DE VALOR**

Los procesos de generación de valor describen los principales servicios de la organización, y por lo tanto aquello que se realiza con el usuario; por lo tanto, estos procesos son imprescindibles para el cumplimiento de la misión institucional y están directamente relacionados con el usuario (Lara Lima & Vargas Fernandez, 2015). Los procesos de generación de valor son complejos y surgen continuamente para dar respuesta a las problemáticas que aparecen continuamente en la gestión. Estos procesos toman como base, “sabe más quien está más cerca del proceso, problema u oportunidad de mejora” (Ibarra, 2002); por lo tanto, el conocimiento es un elemento fundamental para desarrollarlos.

Si el conocimiento es aprovechado mediante su correcta gestión, pueden originarse las condiciones que impulsen la creación, el almacenamiento y la transmisión del saber para mejorar su circulación dentro de las organizaciones mediante el desarrollo de modelos, estrategias, sistemas, procesos, prácticas y

métodos para crear, adquirir, identificar, codificar, transmitir, aplicar y proteger el conocimiento, y así acelerar los procesos de innovación y procesos de generación de valor (Vázquez González et al., 2020).

Palomino Tarazona (2020) afirma que se llama valor público a las acciones e intervenciones públicas que evidencian resultados efectivos a las necesidades del usuario, toda vez que paradigmas como la GPR abarca el conjunto de acciones y actividades de los funcionarios, que deben estar orientadas a la eficiencia y eficacia (ver figura 2), lo que deriva en la satisfacción de los usuarios.



**Figura 2. Cadena de resultados**  
Fuente: (Palomino Tarazona, 2020)

## 2.2. GESTIÓN POR RESULTADOS

De acuerdo con Milanesi (2018) la GPR parte del supuesto: lo que el sector público hace, puede ser medido, y casi siempre puede ser cuantificado; por lo tanto, la GPR es un marco conceptual o modelo que busca “facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público; y, propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno en un periodo determinado” (Martinez-Corona et al., 2020). La GPR comprende una perspectiva de cultura organizacional que se apoya en instrumentos prácticos, lo cual implica que los funcionarios estatales deben enfocarse en resultados que aporten valor a la colectividad (Velásquez Vargas, 2021).

Emery (2005) citado por (Toledo Bugarini, 2019) afirma que la GPR conlleva tres tipos de consideraciones:

- Constitucionales. – la mayoría de las constituciones regula el uso de los fondos públicos por parte de las autoridades en el cumplimiento de su mandato.
- Políticas. – las autoridades deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de sus programas electorales, de acuerdo con el principio de la responsabilidad en el cargo.
- Ciudadanas. – de acuerdo con el principio de delegación democrática, los ciudadanos confían en las autoridades electas y les delegan la gestión de los fondos públicos, producto del pago de sus impuestos.

“El enfoque de gestión por resultados es una estrategia que orienta el accionar de los responsables de la gestión pública para alcanzar mayor valor público para el ciudadano, mediante la aplicación del planeamiento por resultados, el presupuesto por resultados, la gestión financiera, la gestión de proyectos, y el seguimiento y evaluación, que deben ser implementadas en forma coordinada y complementaria en los organismos públicos y como consecuencia generar una mayor calidad del gasto en beneficio del ciudadano” (Orihuela et al., 2021).

Según Murrugarra (2019) citada por (Trujillo Alva, 2021) la GPR tiene por características:

- Contribuir a la supervisión de la acción de índole pública
- Informar a la comunidad
- Identificar y llevar a cabo la evaluación de los aportes realizados
- Promover la calidad de los servicios ofrecidos y restados a la comunidad mediante un proceso para obtener una mejora continua.
- Ser una estrategia en la que se puede definir los resultados que se esperan en un organismo público en torno a la transformación social y la producción de bienes y servicios.

La GPR nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de gestión para resultados en el desarrollo (Caljaro, 2021).

De acuerdo con Kaufmann et al (2015) citado por (Cañari-Otero & Hancco-Bustanza, 2021) la GPR se basa en los siguientes elementos principales:

- La planificación orientada a productos
- El presupuesto por productos
- La gestión financiera pública
- La gestión de programas/proyectos
- El seguimiento y valoración

En una investigación desarrollada por Milanesi (2018), se detalla un modelo para GPR, y se señala que si bien la GPR puede representar muchas ventajas, existen factores institucionales que la dificultan, estos son:

- Presencia de múltiples objetivos
- Características políticas
- Tensiones institucionales/organizacionales
- Cantidad de agencias interviniendo

Asimismo, de acuerdo con Chacón Vaca & Albuja Chávez (2019) la GPR se basa en un ciclo de vida que se compone de la siguiente manera:

1. Situación inicial
2. Objetivo de gobierno
3. Situación fiscal
4. Productos (diseño)
5. Metas de producción
6. Inversión
7. Inversión recursos
8. Procesos productivos
9. Consumo productos
10. Efectos impacto
11. Cambio social valor público
12. Situación social
13. Rendición de cuentas

Coral Rucoba (2022) afirma que la implementación de GPR en una organización puede derivar en la necesidad de gestionar el cambio; es decir, al instaurar GPR también se deben considerar estrategias para gestionar el cambio, propiciando que todo funcionario que forme parte de la organización entienda el enfoque de GPR, posibilitando que se allane el desarrollo de las actividades necesarias como parte de su responsabilidad.

### **2.2.1. PRINCIPIOS Y FINALIDADES**

Figuroa & Carrera (2011) citados por (Trujillo Alva, 2021) señalan que para realizar una buena GPR es necesario estar conscientes de sus principios, que son:

1. Todas las fases deben centrarse en el diálogo; es decir, debe estar presente desde que se inicia la planeación estratégica hasta que finaliza el proceso.
2. Alinear lo evaluado con los resultados, el monitoreo y lo programado; es decir, se deben vincular las actividades con los resultados
3. La información y medición deben mantenerse sencillas
4. Gestionar para tener resultados
5. Utilizar la información en resultados teniendo en cuenta el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones

Según Figuroa (2012) la GPR se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, donde la acción organizativa se enfoca en los resultados. La GPR enfatiza la importancia de definir los resultados esperados con la participación de las partes interesadas clave, evaluando los riesgos que pueden obstaculizar los resultados esperados y monitoreando los programas diseñados para lograr estos resultados mediante el uso de indicadores apropiados, informando continuamente sobre el desempeño (Bhattarai, 2020). De acuerdo con Figuroa (2012), la GPR supone:

- Un cambio en la cultura organizativa a partir de la consideración de las expectativas ciudadanas
- Hacer hincapié sobre los resultados más que sobre las normas y reglas



- Responsabilizar y movilizar a todos los niveles de la administración pública, reduciendo las normas de gestión y favoreciendo una mayor transparencia
- Medir los resultados con ayuda de indicadores adecuados
- Proporcionar a los directivos públicos un marco de gestión claro, reconocido y apoyado por las autoridades políticas

### **2.2.2. MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

El direccionamiento estratégico en una organización es un elemento fundamental para cumplir con su misión, este direccionamiento abarca sus procesos, comprometiendo en distintos grados su estructura y sus funcionarios (Chacón Vaca & Albuja Chávez, 2019). Para lograr los objetivos institucionales se tiene que enfocar correctamente el planeamiento estratégico y operativo dentro de la organización, ya que es aquí donde nacen los procesos que conllevan su cumplimiento (Coral Rucoba, 2022).

La planificación estratégica abarca grandes decisiones, entre ellas el establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión organizacional, o el marco para el seguimiento y evaluación de dichos objetivos; por lo tanto, no se puede realizar un proceso de gestión sin una planificación estratégica previa (Basurto-Zambrano, 2016). La planificación estratégica contiene ese conjunto de procedimientos y actividades que ejercen diversos órganos que conforman la administración pública y se instrumenta mediante normas y metodologías (Saldraña et al., 2020).

La GPR está relacionada de manera directa con la planificación estratégica, y considerando que dicha planificación es el instrumento de gobierno que disponen las sociedades civilizadas para definir el rumbo de un país, ésta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público (Figueroa, 2012).

La misión es la razón de ser de la empresa, entidad u organización, razón por la que los trabajadores y autoridades se sienten comprometidos para ejercer las funciones o actividades que les han sido encomendadas (Sandoval 2017). Para cumplirla la GPR brinda un marco coherente para la planificación y la gestión

estratégica basado en el aprendizaje y la rendición de cuentas en un entorno descentralizado (Bhattarai, 2020). A nivel de GPR se han encontrado experiencias en países como Chile o México, que han sido pioneros y líderes regionales, ya que han sido capaces de establecer y sostener esquemas de GPR que han perdurado en el tiempo y siguen siendo utilizados (Laguna, 2015).

A nivel nacional se han encontrado investigaciones como la realizada por López (2016), donde plantea un Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los GAD, tomando como referencia al GAD Municipal del cantón Pastaza y la gestión desarrollada por la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarilla "EMAPAST-EP". Obteniendo como resultado la definición de una estrategia administrativa como modelo de gestión con base en la técnica del cuadro de mando integral mediante una planificación estratégica estructurada, diseño de objetivos e ID.

La planeación estratégica se define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan (Romero 2018). Esta planificación consta de dimensiones, en países como Brasil las dimensiones para la gestión pública son las siguientes: finanzas, salud, educación, desarrollo del trabajo y la economía, asuntos medio ambientales y territoriales, asistencia social, cultura, deporte, ocio y turismo, procesos, personas y responsabilidad (de Oliveira et al., 2019); es decir, se relacionan directamente con los diferentes sectores de la sociedad. Ante lo expuesto, es claro que los objetivos estratégicos que se trace una organización pública deben estar relacionados con los diferentes sectores de la sociedad, en lo referente a la cobertura y satisfacción de sus necesidades colectivas.

En resumen, de acuerdo con Basurto-Zambrano (2016) en la planificación estratégica se debe incluir:

- **Marco normativo e institucional.** – análisis de las leyes y normativas
- **Misión.** – Descripción concisa de la razón de ser de la entidad, propósito fundamental.

- **Visión.** – valores de la organización, como espera ser reconocida, futuro deseado de la organización.
- **Objetivos estratégicos.** – logro que espera la entidad para cumplir con su misión, deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.
- **Estrategias.** – plan de acción para implementar los objetivos.
- **Indicadores de desempeño.** – para medir los logros, evaluar y tomar decisiones.

### 2.2.3. PLANES DE ACCIÓN

Planificar consiste en elaborar el plan o proyecto de una acción; es decir, algo que se realiza antes de efectuar una acción, es tomar una decisión de manera anticipada, esta planificación utiliza recursos humanos, materiales y financieros orientados a alcanzar diversos objetivos y metas previstos en el plan que trace la organización (Saldrña et al., 2020).

La planificación estratégica se define como un plan de acción que se utiliza en la administración como herramienta fundamental para la viabilidad y crecimiento de una organización, siendo fundamental para la planificación, dando como resultados alcanzar los objetivos planteados y la satisfacción de los usuarios del servicio (Bonifaz Nieto & Pomaquero Yuquilema, 2018). Dentro de la planificación es necesario considerar la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación del plan.

Los planes de acción son las evidencias llevadas por las entidades territoriales mediante matrices, en la que demuestran el cumplimiento de las metas y el presupuesto de la entidad (Martínez Rojas, 2021); por lo tanto, se constituyen en documentos debidamente estructurados que forman parte de una planificación estratégica, que sirven principalmente a nivel operativo para el seguimiento de las actividades que realizan las organizaciones. Mediante la elaboración de un plan de acción se tienen los pasos a seguir que se necesitan para llegar a la realización de las estrategias propuestas en la organización.

De acuerdo con Dussan-Pulecio & Serna (2016) citados por Mancilla & Ortegón, (2021), el plan de acción “se construye respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer?,
- ¿Dónde se debe hacer?
- ¿Quién lo va a realizar?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Qué se requiere para hacerlo?
- ¿Cuándo se termina de hacer?”

Según Solfa & Greco (2015) citados por (Chacón Vaca & Albuja Chávez, 2019) la implementación de GPR requiere de los siguientes elementos:

- Información comprensiva sobre los resultados de las acciones financiadas con el presupuesto mediante un sistema de monitoreo y evaluación
- Procedimientos explícitos debidamente formalizados sobre la manera en que la información será analizada y considerada en el proceso de formulación del presupuesto
- Estructura de incentivos complementaria al sistema presupuestario que motive a las instituciones públicas a alcanzar mejores resultados.

#### **2.2.4. METAS DE DESEMPEÑO**

Las metas de desempeño son los resultados y productos que la organización desea lograr o alcanzar (Rodríguez-Arias, 2021), definir metas es útil para establecer los objetivos previstos y evaluar el desempeño al final del período, y administrar los procesos de trabajo durante el período en que se estén ejecutando las actividades (Savira, 2021).

Existen tipos de metas, por ejemplo, en el contexto de los incentivos las metas pueden ser absolutas cuando el componente variable de ingreso se obtiene en función del cumplimiento del objetivo propuesto, este sistema es conveniente cuando los objetivos son claros y existen medidas de productividad tangibles que sirven de referencia para el establecimiento de metas; por otra parte, las metas son relativas cuando se habla de incentivos mediante competencias; es decir, en este caso ganar un “premio” depende de la ubicación en un ranking sobre la base de un ID, este tipo de meta es apropiada cuando es difícil monitorear esfuerzos (Espinoza & Huaita, 2022).

Incorporar indicadores y metas de desempeño a la planeación institucional, ayuda a conocer los niveles de cumplimiento de los diferentes objetivos planteados y resultados esperados de cada departamento en lo particular y de toda la institución en lo general (Arreola-Lizarraga et al., 2020); es decir, los objetivos se traducen en metas y estas constan de indicadores que permiten evaluar su cumplimiento.

## **2.3. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES**

### **2.3.1. DEFINICIÓN**

De manera general, según Chilán et al. (2016) los gobiernos autónomos descentralizados más conocidos como GAD son organismos integrales cuyas propuestas teórico-prácticas y posicionamiento político en temas coyunturales permiten desarrollar el entorno local y potenciar procesos para fortalecer la matriz productiva tanto intelectual como económica. Estas entidades deben estar comprometidas activamente con el desarrollo humano sustentable y sostenible con identidad, interculturalidad, conocimientos y recursos propios.

### **2.3.2. FUNCIONES**

A los GAD el Estado les asigna recursos económicos para que realicen gestiones que permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes; por lo tanto, deben registrar y controlar sus gestiones de inversión, ya que se encuentran sujetas a varios controles por parte del estado (Guillin et al., 2018).

Los GAD son autónomos en lo político, administrativo y financiero, por lo que pueden tomar decisiones sobre el manejo de los recursos que obtienen y administran, como por ejemplo planifican y ejecutan obras públicas para el beneficio de la comunidad (Altimarino Bustamante, 2016). De acuerdo con Abad Llerena (2012) las funciones generales de los GAD son entre otras, las siguientes:

1. Elaborar y ejecutar los planes de desarrollo respectivos, considerando y respetando el plan nacional de desarrollo, los planes de ordenamiento territorial y las políticas públicas, en coordinación con el gobierno central.
2. Buscar el desarrollo sustentable y sostenible del territorio respectivo.
3. Ejecutar las competencias exclusivas que le correspondan, y las concurrentes con otros niveles de gobierno.
4. Garantizar el hábitat, la vivienda, la soberanía alimentaria de su población, con la finalidad de lograr el buen vivir.
5. Establecer políticas de participación e inclusión social.
6. Fomentar las actividades productivas y agropecuarias de su territorio.

Sin embargo, en el caso ecuatoriano, y específicamente para los GAD parroquiales, el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD) establece sus funciones, estas son:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial parroquial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas parroquiales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e impulsar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción parroquial;
- d) Elaborar el plan parroquial rural de desarrollo; el de ordenamiento territorial y las políticas públicas; ejecutar las acciones de ámbito parroquial que se deriven de sus competencias, de manera coordinada con la planificación cantonal y provincial; y, realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley;
- f) Vigilar la ejecución de obras y la calidad de los servicios públicos y propiciar la organización de la ciudadanía en la parroquia;

- g) Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- h) Articular a los actores de la economía popular y solidaria a la provisión de bienes y servicios públicos;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad;
- j) Prestar los servicios públicos que les sean expresamente delegados o descentralizados con criterios de calidad, eficacia y eficiencia; y observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad y continuidad previstos en la Constitución;
- k) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias;
- l) Promover y coordinar la colaboración de los moradores de su circunscripción territorial en mingas o cualquier otra forma de participación social, para la realización de obras de interés comunitario;
- m) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- n) Las demás que determine la ley.

### **2.3.3. PLANIFICACIÓN**

Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) son los instrumentos de planificación de los GAD, incluyendo a los GADPR, que se constituyen en las directrices para la toma de decisiones y por lo tanto la gestión en los territorios. Estos tienen contenidos mínimos que son el Diagnóstico, la propuesta y el modelo de gestión, de igual manera los PDOT, tienen el objetivo de ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo del GAD (Otero Potosí, 2018).

De acuerdo con los preceptos de la administración estratégica, las organizaciones del sector público, incluidos los GAD, tienen la obligación de

contar con una planificación que disponga de indicadores para ser medidos en el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de la gestión institucional (Tobar Arévalo, 2015). Ante lo expuesto, es clara la necesidad de contar con indicadores que permitan monitorear la gestión, y dado que la GPR se fija en metas y objetivos es necesario conocer su nivel de cumplimiento progresivo en el tiempo.

## **2.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y GESTIÓN POR RESULTADOS**

La GPR se ha transformado en un modelo para la gestión pública que busca contribuir a la generación de valor en este ámbito, esto se logra mediante el planteamiento de metas de gestión en estas organizaciones. Las metas están estrechamente relacionadas con el establecimiento estrategias e ID/FCS, que son medidos periódicamente, y que sirven de soporte para realizar ajuste en la gestión (Figueroa, 2012).

### **2.4.1. RELACIONES**

La GPR supone medir los resultados con la ayuda de indicadores adecuados, ya que son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por la organización, la implementación de indicadores que se basan en: Eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio. Los FCS pueden estar asociados de acuerdo con el ámbito de control, y pueden clasificarse en: proceso (actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado), producto (bienes y servicios públicos producidos o entregados a los usuarios o beneficiarios) y resultado (puede ser medido como resultado intermedio o final) (Contreras, 2018).

Según Milanesi (2018) la cadena también puede llamarse insumos – productos – resultados, y parte de una fijación precisa y alineada de objetivos y metas a alcanzar por la organización, los cuales deben contar con indicadores recolectados de forma sistemática a partir de las acciones de monitoreo y evaluación.



## 2.4.2. FCS COMO HERRAMIENTA DE MONITOREO

De acuerdo con Figueroa (2012) la GPR se integra con sistemas de información que deben responder a criterios de relevancia, transparencia, calidad, accesibilidad, calidad, entre otros. La información gestionada debe estar disponible para que los directivos puedan realizar un adecuado control y seguimiento de las metas propuestas, ya que la función directiva debe caracterizarse por dos elementos principales:

1. La delegación de capacidad de decisión y el reconocimiento del derecho a gestionar
2. La asunción de responsabilidad profesional y personal sobre su ámbito de dirección.

Como se ha señalado, la GPR como herramienta integradora permite mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de recursos públicos para obtener mejores resultados, para lograrlo se apoya en diferentes herramientas que permiten la definición de indicadores que permiten a los directivos monitorear los avances de su administración. Para realizar el monitoreo estos indicadores o FCS pueden integrarse en herramientas como el cuadro de mando integral, este tiene que ser diseñado y aplicado a partir de la visión y misión estratégicas con definiciones y objetivos claros (Figueroa, 2012).

Existen diferentes autores que mencionan varias herramientas para monitorear la gestión, por ejemplo para Le Gales (2016) citado en (Cañari-Otero & Hancco-Bustanza, 2021) deben considerarse: la gestión del desempeño institucional y el seguimiento de las políticas públicas; sin embargo, también se resalta que para la GPR la principal herramienta son los indicadores o FCS que están relacionados con los fines, las metas logradas cualitativa y cuantitativamente, la evaluación del desempeño de los funcionarios, entre otros.

Para Chacón Vaca & Albuja Chávez (2019) la evaluación forma parte integral del ciclo de GPR, ya que mediante su aplicación se pueden detectar deficiencias y plantear acciones emergentes que permitan optimizar los recursos empleados en la gestión. Dentro de los instrumentos de medición se mencionan a los indicadores de desempeño, definidos como sistema de información con variables

que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado.

Una vez revisada la literatura se estructura el siguiente sistema de FCS:

En lo referente a los FCS que pueden considerarse para la implementación de GPR están:

**Tabla 1. Factores críticos de éxitos para la implementación de GPR**

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
El compromiso y gestión del cambio	La implantación de la GPR comporta un cambio profundo de cultura en el conjunto de la administración pública y en cada Ámbito organizativo que se aplique	
Apoyo e implicación de las autoridades políticas	La implantación de la GPR debe contar con un nivel razonable de apoyo político y de implicación de las autoridades en el proceso. Ella se orienta a mejorar la capacidad de las organizaciones públicas para alcanzar los objetivos de gobierno	
Iniciativa y compromiso gerencial	Siendo imprescindible el apoyo político, la GPR es fundamentalmente una herramienta de gestión. En este sentido, a los directivos les corresponde desarrollar la iniciativa y adquirir el compromiso político para su implantación.	(Toledo Bugarini, 2019)
La gestión del tiempo	Se vuelve posible identificar dos etapas en la implantación de este sistema. En un primer momento -etapa de implantación- se posiciona una primera versión de todos los componentes identificados como esenciales para la GPR. Un segundo momento - etapa de maduración y mejora continua- se ocupa de profundizar en el desarrollo de todos y cada uno de los instrumentos y de la relación entre ellos	(Aizpuru López & Ramírez Guzmán, 2021)
Adaptación al entorno	Cada país, cada sector público y cada administración tienen sus propias historias, culturas organizativas e identidades. El desarrollo de la GPR debe tener en cuenta no sólo la idiosincrasia organizativa, sino que debe partir de ella en su propuesta de desarrollo, convirtiendo este bagaje en	

FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
	oportunidad a la hora de implantar este sistema	
Visión global e implantación local	El modelo abierto de GPR que aquí se propone, se caracteriza por la integración en el ciclo de gestión de todo el instrumental estratégico y operativo	
Desarrollo equilibrado y sostenido	El desarrollo modular que se propone para implementar la GPR puede derivar en un crecimiento desequilibrado donde unas partes crezcan más que otras, tendencia que se debe evitar	
Análisis y uso de la información	La información es, en general, la materia prima principal de la función directiva y de la GPR	
Aprendizaje organizacional e individual	La GPR aporta y se nutre del aprendizaje continuo. No puede implantarse sin un desarrollo paralelo de las capacidades de dirección y gestión y de los instrumentos apropiados para operar, desde el análisis social pasando por la gestión estratégica y presupuestaria, hasta el mercadeo de servicios y la gestión de la información	
Plan de trabajo por resultados	El último factor crítico que se pone a consideración es la necesidad de disponer de un plan de aplicación de la GPR, aunque no exista consenso sobre su implantación. Así, la transición deberá ser objeto de examen, evaluación y revisión periódicos ofreciendo la oportunidad de definir lo que da buen resultado y lo que no, y en qué forma se podrá mejorar el enfoque	

Elaboración: autora de la tesis

En lo referente a los FCS que deben considerarse para la GPR en funcionamiento están:

Tabla 2. Factores críticos de éxitos para el monitoreo de GPR

DIMENSIÓN	FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
Entendimiento	Objetivos operativos	Permite realizar una revisión de la misión, visión, objetivos y estrategias de la institución que deben especificarse en el sistema de información	(Escobar Quinche & Vicuña

DIMENSIÓN	FACTOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
	Contribución a programas	. Revisa y vincula diferentes proyectos a programas institucionales, gubernamentales o sectoriales	Mendez, 2014)
	Procesos	Permite definir los diferentes procesos de cada área de la institución con el fin de gestionarlos analizando su desempeño, importancia y prioridad	(Armijos Neira, 2015)
Análisis / alineación	Proyectos de gasto corriente	Permite disponer de un portafolio de proyectos de gasto corriente que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales	
	Proyectos de inversión	Permite disponer de un portafolio de proyectos de inversión, que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales	
	Alinear proyectos y procesos	Busca alinear los proyectos de gasto corriente e inversión a los objetivos operativos de la institución	
Priorización / seguimiento	Priorizar portafolio de proyectos	Permite priorizar los diferentes proyectos institucionales en función del análisis de impacto, riesgo, costos y beneficios	
	Gestión de proyectos y procesos	Plantea un tablero de control tanto para los procesos como proyectos institucionales, y permite analizar hitos y riesgos	
	Gestión de la unidad	Permite disponer de un tablero de control sobre los objetivos operáticos y disponer de resúmenes del proyecto y estadísticas relevantes	

Elaboración: autora de la tesis

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo metodológico de la investigación se han planteado elementos como: la ubicación, las variables de estudio, el procedimiento de investigación, tipo y enfoques de la investigación, métodos de investigación, técnicas y herramientas de investigación, población y muestra, la alineación del procedimiento de investigación con los objetivos específicos y los instrumentos que se plantean para recolectar datos, estos elementos se describen a continuación.

### **3.1. UBICACIÓN**

Gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales del cantón Chone (GADPR).

### **3.2. VARIABLES DE ESTUDIO**

**VARIABLE INDEPENDIENTE.** – Modelo basado en factores críticos de éxito

**VARIABLE DEPENDIENTE.** – Gestión por resultados

### **3.3. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se realizó el siguiente procedimiento:

- 1. Revisión sistemática de la literatura.** – Se realizó una revisión sistemática de la literatura para determinar los factores críticos de éxitos que se aplican en la gestión por resultados desarrollada en gobiernos autónomos descentralizados o relacionados.
- 2. Estructuración de lista de factores críticos de éxito.** – Se construyó una lista de factores críticos de éxito de acuerdo con su tipología o área de aplicación dentro de una organización.
- 3. Determinación de factores críticos de éxito.** – Se determinaron los factores críticos de éxito aplicables a la gestión por resultados desarrollada en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales con base en encuestas.

4. **Diseño de un modelo teórico basado en factores críticos de éxito.** – Se estructuró un modelo teórico con base en factores críticos de éxito aplicable a la gestión por resultados de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.
5. **Aplicación del modelo teórico.** – Se realizó un caso de estudio para aplicar el modelo teórico en un GADPR, para determinar los factores críticos de éxito que contribuyen a la gestión por resultados desarrollada en dicho GADPR.

### 3.4. TIPOS Y ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al tipo y enfoque de investigación, este trabajo se caracteriza de la siguiente manera:

Tabla 3. Tipos y enfoques de investigación

<b>Tipo de investigación según su propósito u objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada (ya que apunta a descubrir conocimientos que tengan una aplicación inmediata a la realidad)</li> </ul>
<b>Tipo de investigación según su alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratoria</li> </ul>
<b>Según los datos (cuando o cual)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixta</li> </ul>
<b>Según las fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación primaria (encuestas)</li> <li>• Investigación secundaria (la investigación secundaria se desarrolla con información de fuentes secundarias, generalmente basada en literatura científica y otros documentos e información recolectada previamente y no necesariamente por los investigadores del proyecto)</li> </ul>
<b>Según los medios que se tienen para investigar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixta <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Documental (Analiza datos obtenidos de diversas fuentes)</li> <li>○ De campo (Recoge los datos desde el lugar donde se produce el hecho)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Según el grado de manipulación de las variables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación no experimental</li> </ul>
<b>Tipos de investigación según la planificación de la toma de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospectiva (ya que los datos e información utilizados comienzan a registrarse después del diseño de la investigación; además, estos datos fueron tomados por la investigadora, quién es la encargada de realizar las mediciones y tiene el control sobre el sesgo de medición)</li> </ul>

Elaboración: Autora de la tesis

### 3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En lo referente a los métodos de investigación, se utilizaron los siguientes:

- **Método inductivo.** - Se utilizó este método porque se trata de un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten (Ñaupas et al. 2018). En esta investigación fue utilizada puesto que la estructuración de un modelo de GPR basado en FCS para GADPR puede servir para organizaciones similares en otros contextos.
- **Método deductivo.** – Este método fue empleado ya que se caracteriza por ser un procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son (Ñaupas et al. 2018). En este caso, se aplicó en el establecimiento de la relación de posibles FCS encontrados para GAD y su aterrizaje en GADPR pertenecientes al cantón Chone.
- **Método analítico.** – En análisis consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Por lo tanto, este método permite explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías (Ñaupas et al. 2018), en esta investigación fue aplicado para el análisis de la literatura encontrada sobre FCS y GPR con la finalidad de conocer en detalle el soporte teórico de las variables en estudio.
- **Método sintético.** – Mediante este método se puede formular una teoría para unificar los diversos elementos del fenómeno estudiado; a su vez, el método sintético es un proceso de razonamiento que reconstruye un todo, considerando lo realizado en el método analítico (Ñaupas et al. 2018), en este trabajo fue utilizado para sintetizar la información encontrada con la intención de ubicarla de manera sistemática en el marco teórico.

### 3.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas y herramientas de investigación que se utilizaron son las siguientes:

**Directrices de Directrices de Kitchenham y Charters (2007).** – Estas directrices establecen tres fases que son: a) Planificación de la revisión, en esta fase es necesario confirmar la necesidad de realizar la revisión, de igual forma se deben plantear las preguntas de investigación, las directrices y los parámetros que se deben emplear para realizar todo el proceso de revisión, b) realización de la revisión, en esta fase se seleccionan los estudios primarios de una manera metódica (protocolo de revisión), de acuerdo con los criterios de inclusión y de exclusión, y los demás parámetros que se hayan establecido en la planificación de la revisión, c) resultados de la revisión, en esta fase se muestran los resultados y análisis de los estudios seleccionados para la revisión.

**Método Delphi.** – El método Delphi es un procedimiento prospectivo con estricta metodología; su fundamento es el análisis de las ideas respecto del futuro de un grupo de expertos en un área del conocimiento, encaminada a la búsqueda de un consenso de opiniones (Rodríguez Perón et al., 2010).

**Enfoque epistemológico empírico inductivo (González & Guillén 2013).** - El conocimiento empírico es aquel tomado de la práctica, analizado y sistematizado por vía experimental mediante la observación reiterada y la experimentación, este enfoque parte desde la definición de problemas y objetivos, supuestos de trabajo, sistematización de datos evidentes, hipótesis estadísticas, comprobación de hipótesis, modelo teórico y posteriores aplicaciones.

**Caso de estudio (Observación).** - El propósito de un caso de estudio radica en observar el caso, extraer datos relevantes y analizar si los datos se ajustan a las expectativas planteadas, en esta investigación se aplicó en la aplicación del modelo en el GADPR de Canuto.

**Tabla 4. Etapas, técnicas y herramientas**

<b>Etapas del procedimiento</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Revisión sistemática de la literatura.</b>		- Declaración PRISMA (Elementos de informe



<b>Estructuración de lista de factores críticos de éxito.</b>	-Directrices de Kitchenham y Charters (2007)	preferidos para revisiones sistemáticas y metanálisis) para revisiones sistemáticas
<b>Determinación de factores críticos de éxito.</b>	- Método Delphi	- Cuestionario
<b>Diseño de un modelo teórico basado en factores críticos de éxito.</b>	-Enfoque epistemológico empírico inductivo (González & Guillén, 2013)	- Principios de modelado de Calvo (2006)
<b>Aplicación del modelo del modelo teórico.</b>	Caso de estudio (observación)	- Ficha de observación

Elaboración: Autora de la tesis

### 3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para este estudio la compone el personal de los Gobiernos autónomos descentralizados parroquiales del cantón Chone, divididos en las siguientes unidades de análisis: Tabla 5. Población

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Presidentes	7
Secretarias	7
Tesoreras/os	6
Vocales principales	28
<b>TOTAL DE LA POBLACIÓN</b>	<b>47</b>

Elaboración: Autora de la tesis

Como la población es pequeña, como muestra tomaron a todos los integrantes de las unidades de análisis detalladas anteriormente.

### 3.8. ALINEACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En este apartado se detalla el procedimiento relacionando cada paso con los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de investigación.

Tabla 6. Relación entre procedimiento y objetivos específicos

PROCEDIMIENTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<b>Revisión sistemática de la literatura.</b> – Se realizó una revisión sistemática de la literatura para determinar los factores críticos de éxitos que se aplican en la gestión por resultados desarrollada en gobiernos autónomos descentralizados	Realizar una revisión sistemática de la literatura que permita estructurar una lista de los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados
<b>Estructuración de lista de factores críticos de éxito.</b> – Se construyó una lista de factores críticos de éxito de acuerdo con su tipología o área de aplicación dentro de una organización	
<b>Determinación de factores críticos de éxito.</b> – Se determinaron los factores críticos de éxito aplicables a la gestión por resultados desarrollada en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales con base en encuestas	Determinar los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales
<b>Diseño de un modelo teórico basado en factores críticos de éxito.</b> – Se diseñó un modelo teórico con base en factores críticos de éxito aplicable a la gestión por resultados de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales	Diseñar un modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales
<b>Aplicación del modelo teórico.</b> – Se desarrolló un caso de estudio para aplicar el modelo teórico en un GADPR, con ello se busca determinar los factores críticos de éxito que contribuyen a la gestión por resultados desarrollada en dicho GADPR	Aplicar un modelo teórico mediante un caso de estudio considerando un Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial

Elaboración: Autora de la tesis

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente apartado se detallan los resultados obtenidos en esta investigación:

### 4.1. DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para la determinación de los factores críticos de éxito que contribuyen a la mejora de la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales se aplicó el método Delphi, que se define como una técnica enmarcada dentro de los métodos de expertos que puede ser aplicada para obtener la opinión consensuada de un grupo de personas consideradas expertos en relación con el tema investigado (Gil & Pascual-Ezama, 2012).

Como se mencionó en la sección 3.7 de este informe, se trabajó con 47 participantes, de los cuales el 61.7% son de sexo masculino y el 38.3% son de sexo femenino.

#### 4.1.1. INSTRUMENTO INICIAL

El cuestionario inicial fue elaborado con base en los FCS encontrados mediante la revisión de la literatura realizada en esta investigación. En el Anexo 1 se detalla el instrumento original facilitado a los expertos, este primer esquema se resume en la siguiente tabla:

Tabla 7. Factores iniciales para la GPR

Modelo de gestión	Etapas	Factor
Gobierno por resultados	1 Implementación	1.1. El compromiso y gestión del cambio
		1.2. Apoyo e implicación de las autoridades políticas
		1.3. Iniciativa y compromiso gerencial
		1.4. La gestión del tiempo
		1.5. Adaptación al entorno
		1.6. Visión global e implantación local
		1.7. Desarrollo equilibrado y sostenido
		1.8. Análisis y uso de la información
		1.9. Aprendizaje organizacional e individual
		1.10. Plan de trabajo por resultados
	2 Funcionamiento	2.1. Objetivos operativos
		2.2. Contribución a programas
		2.3. Procesos

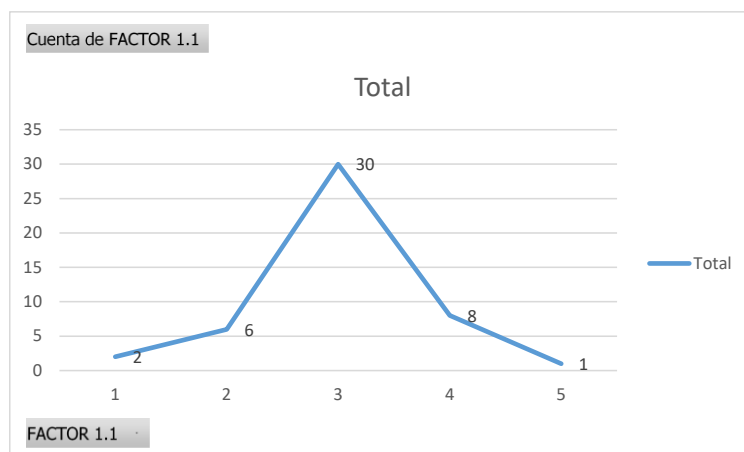
		2.4. Proyectos de gasto corriente
		2.5. Proyectos de inversión
		2.6. Alinear proyectos y procesos
		2.7. Priorizar portafolio de proyectos
		2.8. Gestión de proyectos y procesos
		2.9. Gestión de la unidad

Elaboración: Autora de la tesis

#### 4.1.2.RESULTADOS DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI

Luego de la aplicación del método Delphi, se obtuvieron los siguientes resultados:

FACTOR 1.1. El compromiso y gestión del cambio

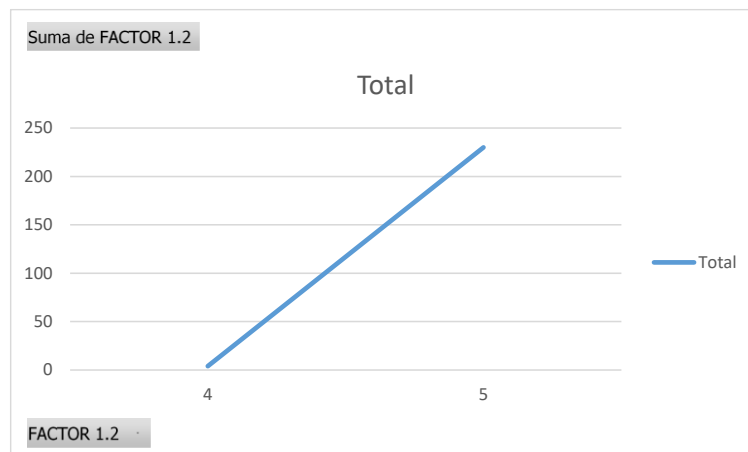


**Figura 3. Factor 1.1.**

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 3 el nivel de importancia de este factor es intermedio, ya que se ubica en el valor 3 de la escala.

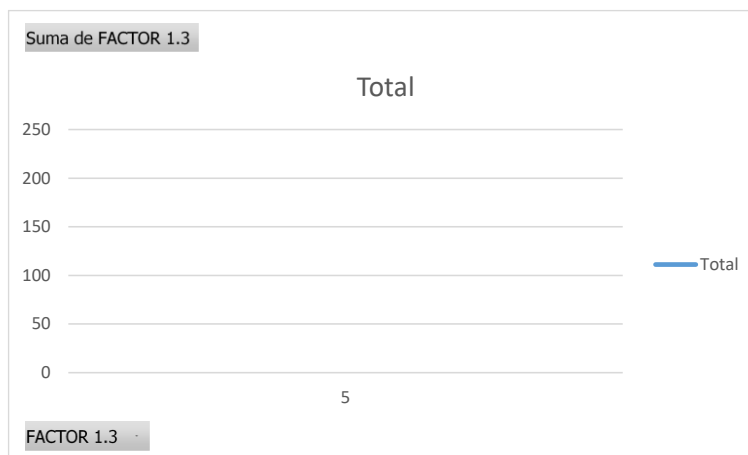
## FACTOR 1.2. Apoyo e implicación de las autoridades políticas



**Figura 4. Factor 1.2.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en la figura 4 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica entre los valores 4 y 5 de la escala.

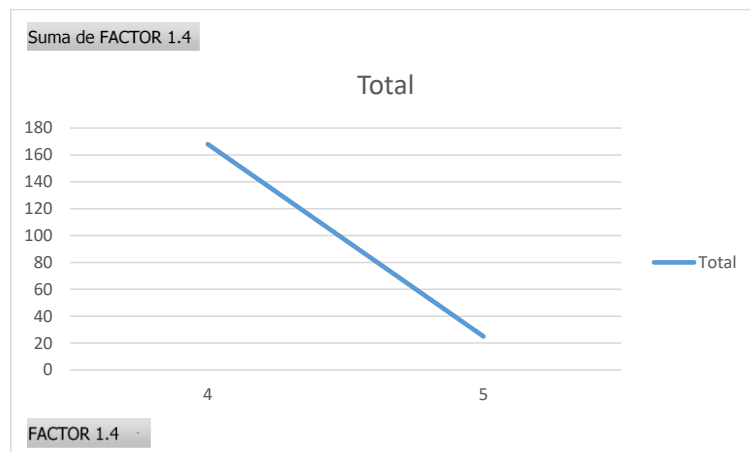
## FACTOR 1.3. Iniciativa y compromiso gerencial



**Figura 5. Factor 1.3.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se muestra en la figura 5 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 5 de la escala.

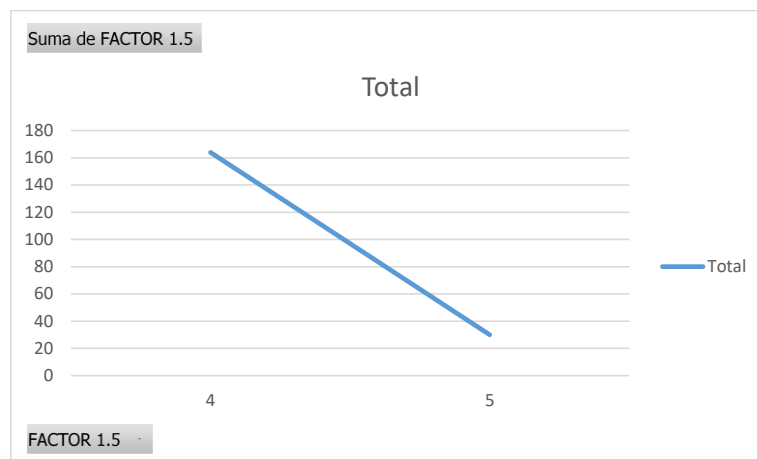
## FACTOR 1.4. La gestión del tiempo



**Figura 6. Factor 1.4.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se expone en la figura 6 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica entre los valores 4 y 5 de la escala.

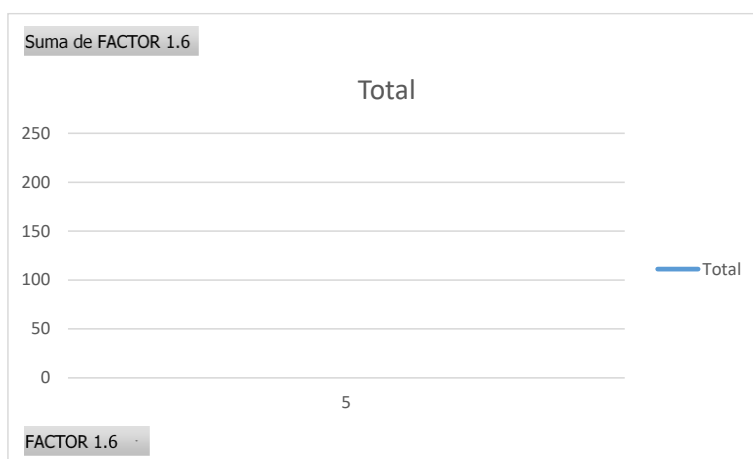
## FACTOR 1.5. Adaptación al entorno



**Figura 7. Factor 1.5.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se presenta en la figura 7 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica entre los valores 4 y 5 de la escala.

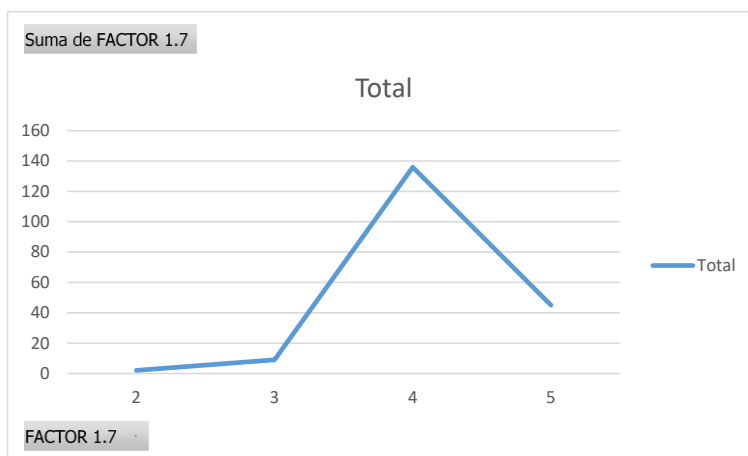
## FACTOR 1.6. Visión global e implantación local



**Figura 8. Factor 1.6.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se considera en la figura 8 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 5 de la escala.

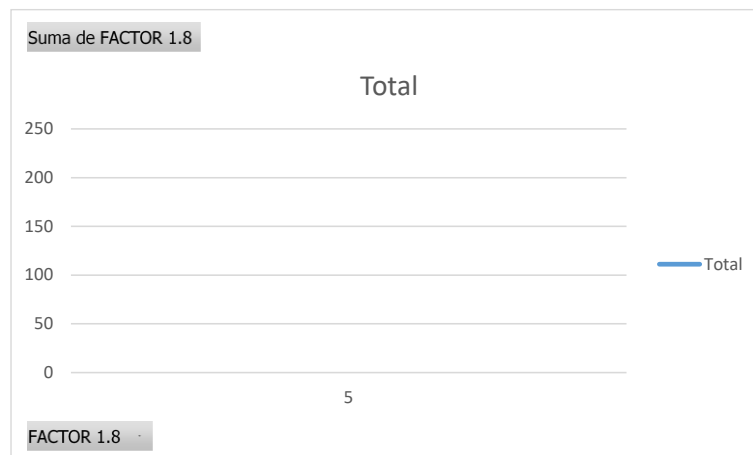
## FACTOR 1.7. Desarrollo equilibrado y sostenido



**Figura 9. Factor 1.7.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se expone en la figura 9 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica entre los valores 4 y 5 de la escala.

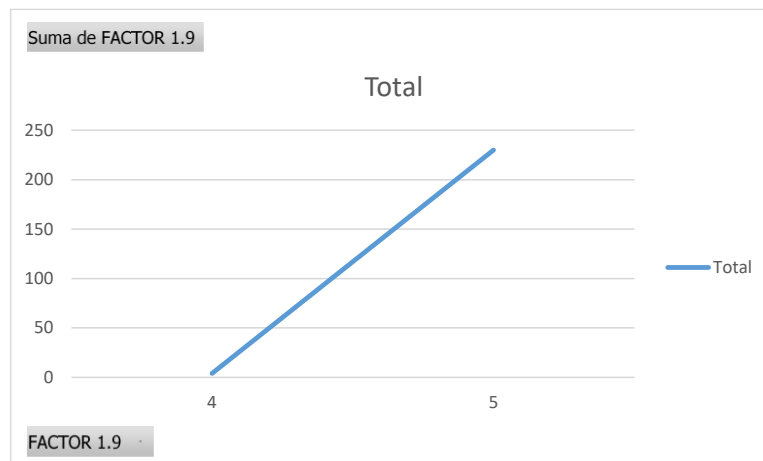
## FACTOR 1.8. Análisis y uso de la información



**Figura 10. Factor 1.8.**  
Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 10 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 5 de la escala.

## FACTOR 1.9. Aprendizaje organizacional e individual

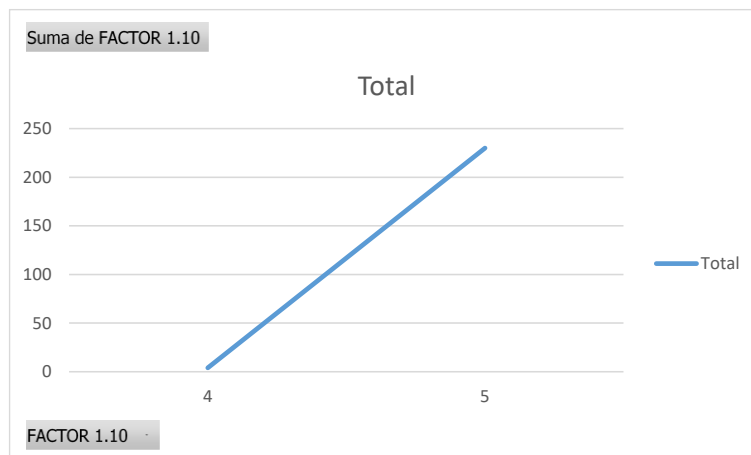


**Figura 11. Factor 1.9.**  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 11 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica entre el valor 4 y 5 de la escala.



### FACTOR 1.10. Plan de trabajo por resultados



**Figura 12. Factor 1.10.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se expone en la figura 12 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica entre el valor 4 y 5 de la escala.

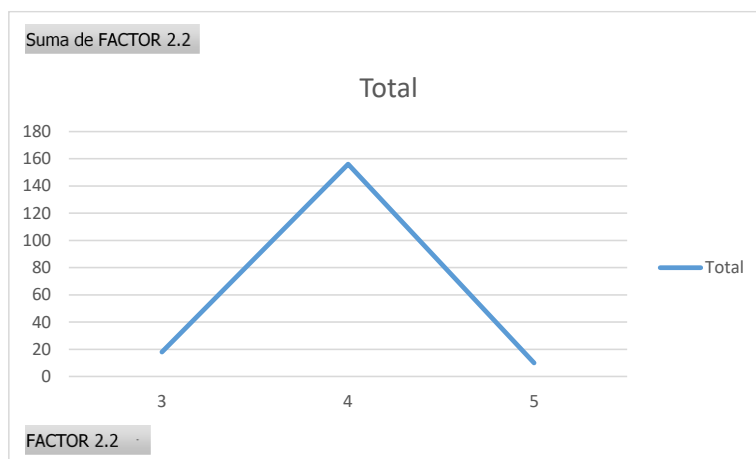
### FACTOR 2.1. Objetivos operativos



**Figura 13. Factor 2.1.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se representa en la figura 13 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 5 de la escala.

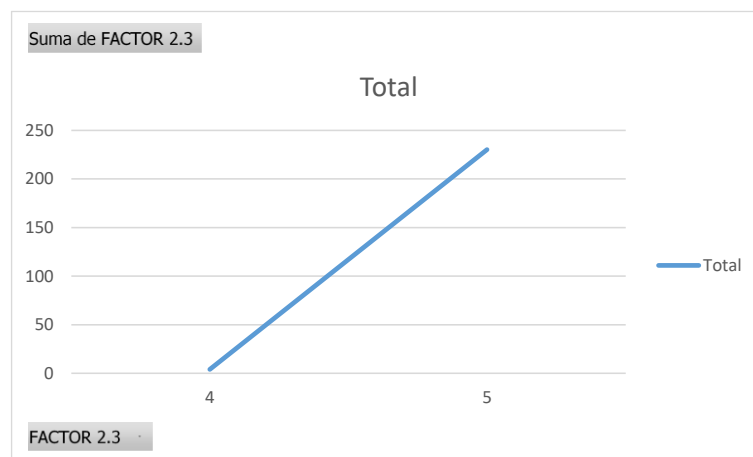
## FACTOR 2.2. Contribución a programas



**Figura 14. Factor 2.2.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se expone en la figura 14 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 4 de la escala.

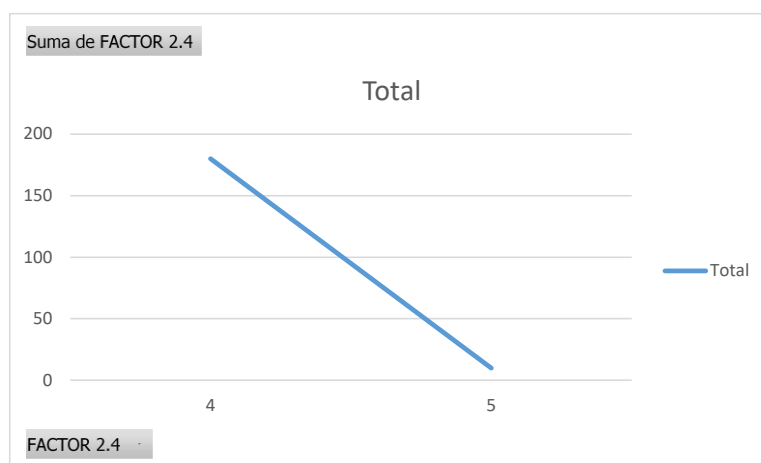
## FACTOR 2.3. Procesos



**Figura 15. Factor 2.3.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en la figura 15 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en entre el valor 4 y 5 de la escala.

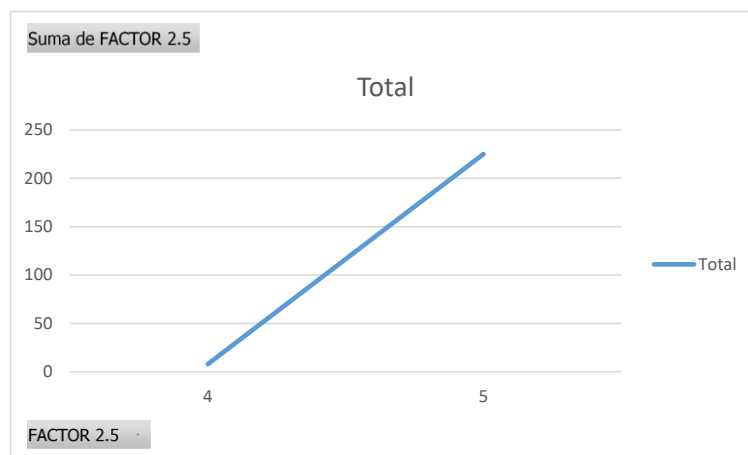
#### FACTOR 2.4. Proyectos de gasto corriente



**Figura 16. Factor 2.4.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se muestra en la figura 16 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en entre el valor 4 y 5 de la escala.

#### FACTOR 2.5. Proyectos de inversión



**Figura 17. Factor 2.5.**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se expone en la figura 17 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en entre el valor 4 y 5 de la escala.

## FACTOR 2.6. Alinear proyectos y procesos

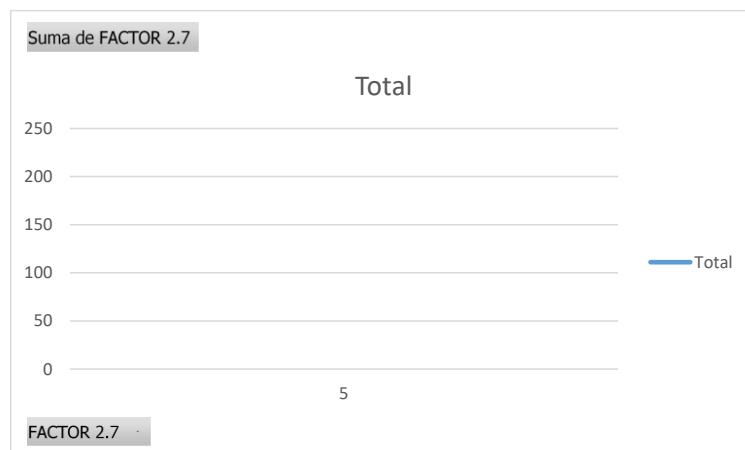


**Figura 18. Factor 2.6.**

**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en la figura 18 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 5 de la escala.

## FACTOR 2.7. Priorizar portafolio de proyectos

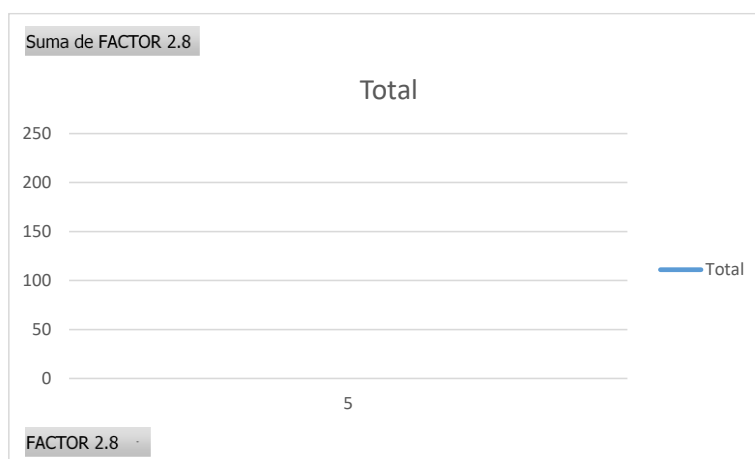


**Figura 19. Factor 2.7.**

**Fuente: Elaboración propia**

Como se expone en la figura 19 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 5 de la escala.

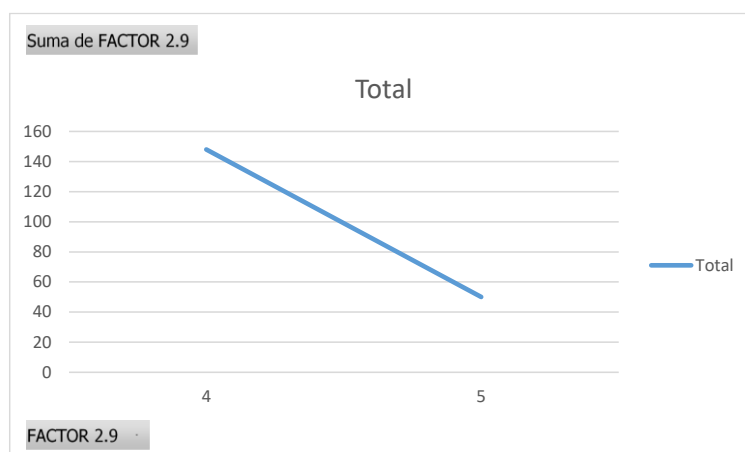
## FACTOR 2.8. Gestión de proyectos y procesos



**Figura 20. Factor 2.8.**  
Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 20 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica en el valor 5 de la escala.

## FACTOR 2.9. Gestión de la unidad



**Figura 21. Factor 2.9.**  
Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 21 el nivel de importancia de este factor es alto, ya que se ubica entre el valor 4 y 5 de la escala.

Con los resultados expuestos, y de acuerdo con el nivel de importancia que le han brindado los expertos consultados a los FCS en relación con su contribución a la GPR la lista de factores queda establecida de la siguiente manera:

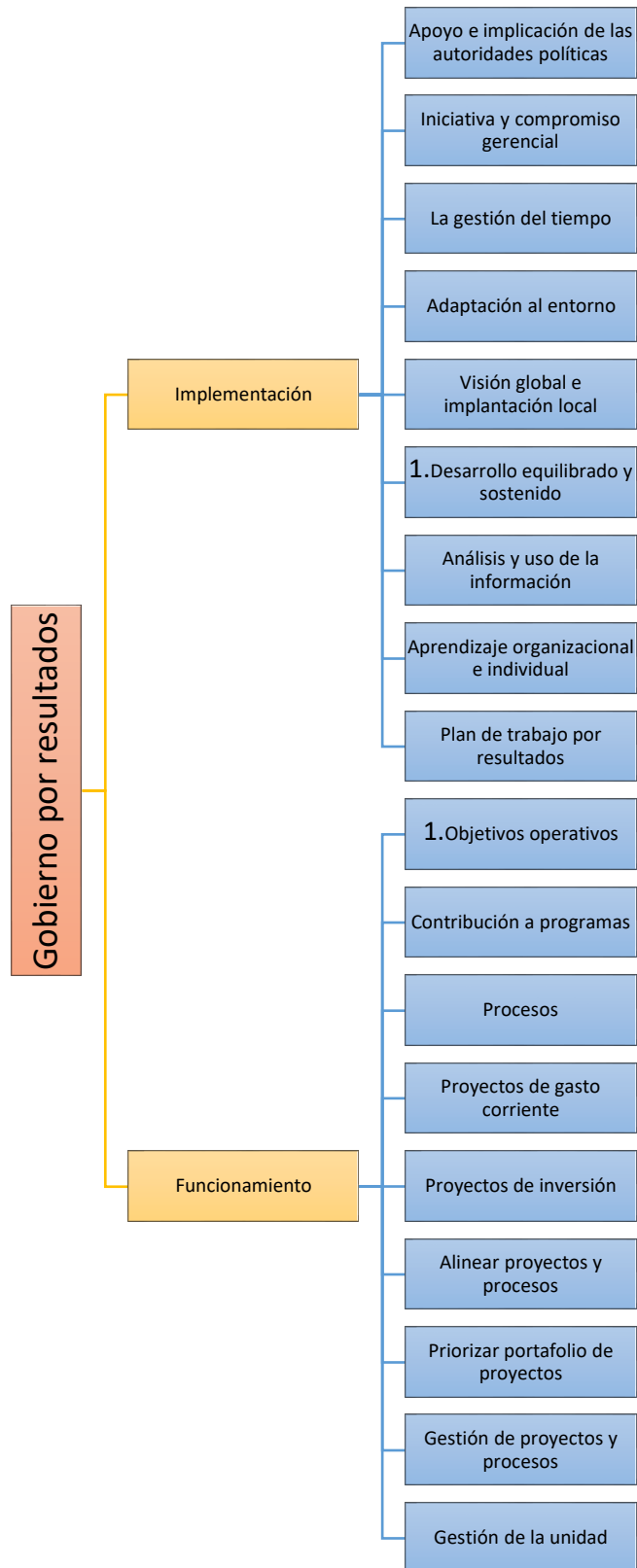
### Tabla 8. Factores para la GPR a partir de la aplicación del método Delphi

<b>Modelo de gestión</b>	<b>Etapas</b>	<b>Factor</b>
Gobierno por resultados	1 Implementación	1.1. Apoyo e implicación de las autoridades políticas
		1.2. Iniciativa y compromiso gerencial
		1.3. La gestión del tiempo
		1.4. Adaptación al entorno
		1.5. Visión global e implantación local
		1.6. Desarrollo equilibrado y sostenido
		1.7. Análisis y uso de la información
		1.8. Aprendizaje organizacional e individual
		1.9. Plan de trabajo por resultados
	2 Funcionamiento	2.1. Objetivos operativos
		2.2. Contribución a programas
		2.3. Procesos
		2.4. Proyectos de gasto corriente
		2.5. Proyectos de inversión
		2.6. Alinear proyectos y procesos
		2.7. Priorizar portafolio de proyectos
		2.8. Gestión de proyectos y procesos
2.9. Gestión de la unidad		

Elaboración: Autora de la tesis

## 4.2. MODELO TEÓRICO BASADO EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Con base en los resultados de la sección 4.1.2. de este documento, el modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en gobiernos parroquiales queda estructurado de la siguiente manera:



### 4.3. APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO

#### 4.3.1. DATOS DE LA ENTIDAD DONDE SE DESARROLLÓ EL CASO DE ESTUDIO

El caso de estudio fue desarrollado en una organización de tipo “Gobierno Autónomo Descentralizado” ubicada en la provincia de Manabí, República del Ecuador, que cumplió con los requerimientos necesarios, es decir:

- La organización pertenece a la categoría GAD parroquial
- Existe la autorización para realizar la investigación
- La organización tiene implementado parcialmente la gestión por resultados
- Los funcionarios tienen la predisposición para contestar las preguntas

#### 4.3.2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Como resultados de la aplicación del instrumento (ANEXO 2), se obtuvieron los siguientes resultados:

##### *Revisión de FCS para la implementación de GPR*

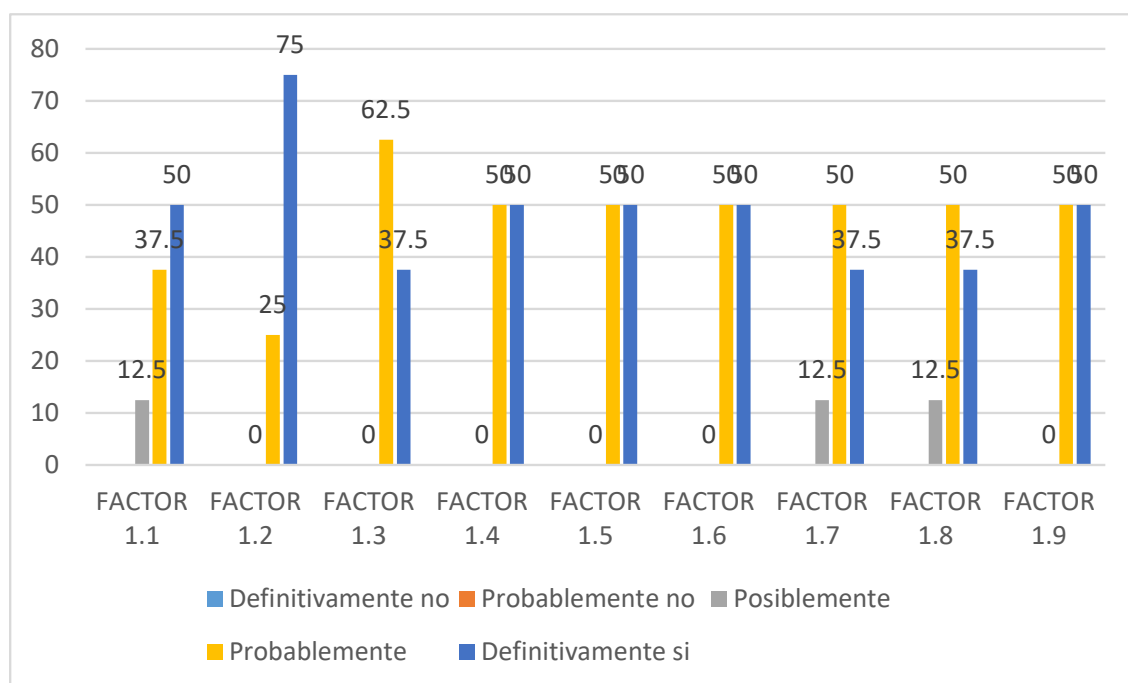
En lo referente a la confiabilidad del instrumento aplicado, se calculó el Alfa de Cronbach con el siguiente resultado:

##### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	9

El instrumento se encuentra en la escala de “Bueno”, ya que su valor es de ,804.





**Figura 22. Caso de estudio, revisión de FCS para la implementación de GPR**  
**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo con la figura 22 en lo referente al factor 1.1 Apoyo e implicación de las autoridades políticas, el 50% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 37.5% afirmó que probablemente y un 12.5% posiblemente.

En cuanto al factor 1.2 Iniciativa y compromiso gerencial, el 75% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 25% afirmó que probablemente.

En lo que tiene que ver con el factor 1.3 La gestión del tiempo, el 62.25% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 37.5% afirmó que probablemente.

En lo referente al factor 1.4 Adaptación al entorno, el 50% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que probablemente.

En cuanto al factor 1.5 Visión global e implantación local, el 50% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que probablemente.

En lo referente al factor 1.6 Desarrollo equilibrado y sostenido, el 50% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que probablemente.

En lo que respecta al factor 1.7 Análisis y uso de la información, el 37.5% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que probablemente y un 12.5% posiblemente.

En cuanto al factor 1.8 Aprendizaje organizacional e individual, el 37.5% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que probablemente y un 12.5% posiblemente.

Finalmente, en lo que concierne al factor 1.9 Plan de trabajo por resultados, el 50% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que probablemente.

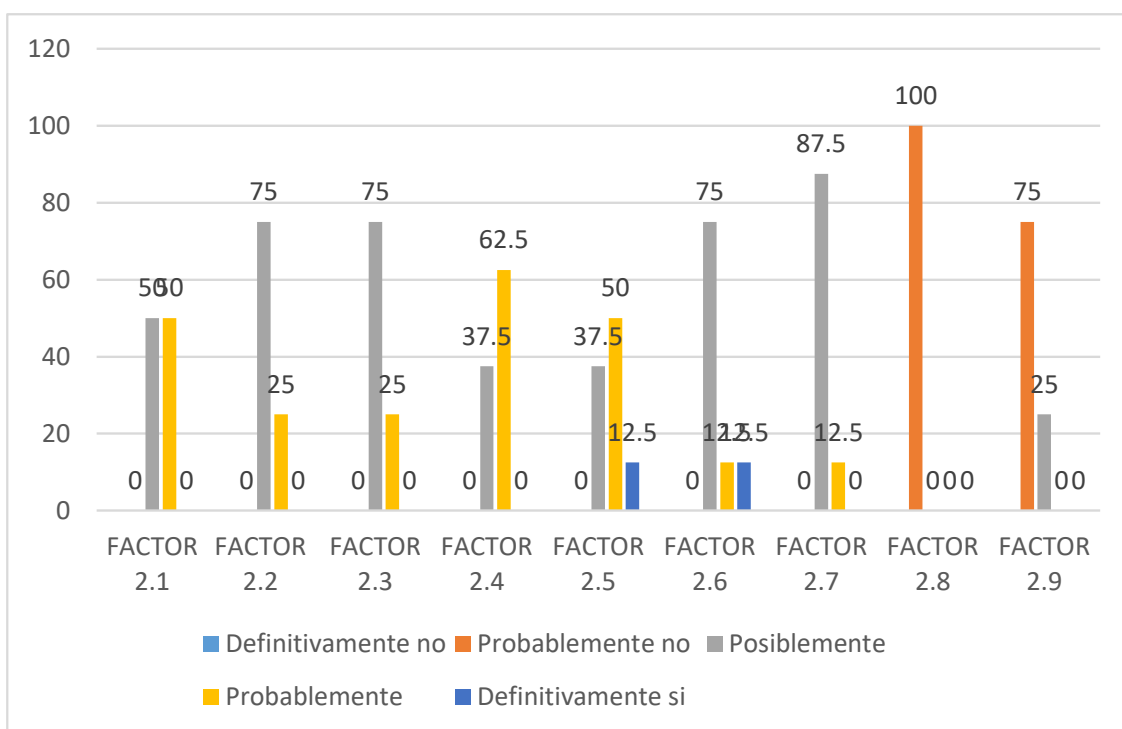
### ***Revisión de FCS para el funcionamiento de GPR***

En lo referente a la confiabilidad del instrumento aplicado, se calculó el Alfa de Cronbach con el siguiente resultado:

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	9

El instrumento se encuentra en la escala de “Bueno”, ya que su valor es de ,807.



**Figura 23. Caso de estudio, revisión de FCS para el funcionamiento de GPR**

**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo con la figura 23 en lo referente al factor 2.1 Objetivos operativos, el 50% de los funcionarios manifestó que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que posiblemente.

En cuanto al factor 2.2 Contribución a programas, el 25% de los funcionarios manifestó que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 75% afirmó que posiblemente.

En lo que tiene que ver con el factor 2.3 Procesos, el 25% de los funcionarios manifestó que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 75% afirmó que posiblemente.

En lo referente al factor 2.4 Proyectos de gasto corriente, el 62.5% de los funcionarios manifestó que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 37.5% afirmó que posiblemente.

En cuanto al factor 2.5 Proyectos de inversión, el 12.5% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmó que probablemente y por último un 37.5% manifestó que posiblemente.

En lo referente al factor 2.6 Alinear proyectos y procesos, el 12.5% de los funcionarios manifestó que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 12.5% afirmó que probablemente y por último un 75% manifestó que posiblemente.

En lo que respecta al factor 2.7 Priorizar portafolio de proyectos, el 12.5% de los funcionarios manifestó que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 87.5% afirmó que posiblemente.

En cuanto al factor 2.8 Gestión de proyectos y procesos, el 100% de los funcionarios manifestó que probablemente no cumplen con dicho factor.

Finalmente, en lo que concierne al factor 2.9 Gestión de la unidad, el 25% de los funcionarios manifestó que posiblemente cumplen con dicho factor, mientras que el 75% afirmó que probablemente no.

#### **4.4. DISCUSIÓN**

En este apartado se presenta la discusión de los resultados luego de la aplicación del modelo en un GADP como caso de estudio, analizando los FCS en las dos fases que plantea el modelo, en lo que concierne a la primera fase; es decir, la implementación de FCS se analiza lo siguiente:

En cuanto al factor “Apoyo e implicación de autoridades políticas” la tendencia es positiva, esto va de la mano con la afirmación de (BID & CLAD, 2007), que ratifican que “la implantación de la GPR debe contar con un nivel razonable de apoyo político y de implicación de las autoridades en el proceso. Ella se orienta a mejorar la capacidad de las organizaciones públicas para alcanzar los objetivos de gobierno, lo cual requiere el apoyo y compromiso de los funcionarios políticos del más alto nivel, sobre todo, para formular objetivos que sean viables y manejables mediante la GPR.”

En lo referente al factor “iniciativa y compromiso gerencial” la tendencia es positiva, esto concuerda con (Toledo Bugarini, 2019) que afirma que “a los directivos les corresponde desarrollar la iniciativa y adquirir el compromiso político para su implantación. Ciertamente, el programa de gobierno es pieza clave del modelo, pero, ya antes de formularlo, las autoridades políticas deberán

disponer de un conocimiento cabal de la situación social para elaborar los objetivos de desarrollo”

Los resultados en cuanto al factor “gestión del tiempo” la tendencia es positiva, este resultado se relaciona con el criterio vertido por (Aizpuru López & Ramírez Guzmán, 2021), quienes afirman que “para la implementación de la GPR tiene plazos que, si bien no se encuentran definidos, sí se debe de contar con un esquema indicativo y no sólo limitativo”

En cuanto al factor “adaptación al entorno” la tendencia es positiva, este resultado concuerda con el criterio vertido por (BID & CLAD, 2007), quienes afirman que “El desarrollo de la GPR debe tener en cuenta no sólo la idiosincrasia organizativa, sino que debe partir de ella en su propuesta de desarrollo, convirtiendo este bagaje en oportunidad a la hora de implantar este sistema”

En lo referente al factor “visión global e implantación local” la tendencia es positiva, esto concuerda con (Toledo Bugarini, 2019) quien afirma que “Esto posibilita la visión global de la gestión del proceso de creación de valor, aporte principal de la GPR”

En cuanto al factor “desarrollo equilibrado y sostenido” la tendencia es positiva, este resultado se relaciona con el criterio vertido por (Aizpuru López & Ramírez Guzmán, 2021), quienes afirman que “como todo elemento vivo de aplicación por fases, debe de tener por salud operativa un crecimiento y desarrollo equilibrado, el cual permita una mejor tendencia que garantice el cumplimiento en el menor tiempo posible de la GPR”

Los resultados en cuanto al factor “análisis y uso de la información” la tendencia es positiva, esto concuerda con lo manifestado por (Terzi Lagos, 2022), quien afirma que la información recibida debe ser de fácil acceso, sin costo alguno, la captura y transformación de la información debe facilitar la capacidad de toma de decisiones y eliminar la información innecesaria que lo haría poco fiable.

En lo que concierne al factor “aprendizaje organizacional e individual” la tendencia es positiva, este resultado coincide con (BID & CLAD, 2007), quienes afirman que la GPR aporta y se nutre del aprendizaje continuo; por lo tanto, no

puede implantarse sin un desarrollo paralelo de las capacidades de dirección y gestión y de los instrumentos apropiados para operar, desde el análisis social pasando por la gestión estratégica y presupuestaria, hasta el mercadeo de servicios y la gestión de la información.

En el factor “plan de trabajo por resultados” la tendencia es positiva, esto concuerda con (Toledo Bugarini, 2019) quien afirma que la implementación de GPR debe ser objeto de examen, evaluación y revisión periódicos ofreciendo la oportunidad de definir lo que da buen resultado y lo que no, y en qué forma se podrá mejorar el enfoque, esto puede constituir una forma de demostrar el compromiso con la GPR y evidenciar su propia capacidad.

Por otra parte, en la fase de funcionamiento, se analiza lo siguiente:

En cuanto al factor “objetivos operativos” la tendencia es positiva, esto concuerda con el criterio de (Escobar Quinche & Vicuña Mendez, 2014) quienes afirman que este factor permite realizar una revisión de elementos como la misión, visión, objetivos y estrategias de la institución que deben formar parte del sistema de información.

En lo referente al factor “contribución a programas” la tendencia es positiva, esto coincide con lo planteado por (González Gavilanes, 2016) quien en el análisis realizado en su investigación menciona que la contribución a programas juntamente con otros factores permite mediar la conversión de los planes operativos en una realidad operacional.

En lo que respecta al factor “procesos” la tendencia es positiva, este resultado ratifica lo expuesto por (Escobar Quinche & Vicuña Mendez, 2014) quienes afirman que este factor permite definir los diferentes procesos de cada área de la organización con el objetivo de gestionarlos analizando su desempeño, importancia y prioridad.

En lo referente al factor “proyectos de gasto corriente” la tendencia es positiva, este resultado ratifica lo expuesto por (Escobar Quinche & Vicuña Mendez, 2014) quienes afirman que este factor permite disponer de un portafolio de proyectos de gasto corriente, que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales.

En cuanto al factor “proyectos de inversión” la tendencia es positiva, esto concuerda con el criterio vertido por (Blum Maridueña, 2016) que la finalidad más relevante de este factor es la fase de alcance de resultados con base en la planificación previamente establecida, esto debe ir acompañado de políticas que constituyen un proceso que intenta lograr objetivos a través de la adaptación y las influencias consideradas al actuar.

En cuanto al factor “alineación de proyectos y procesos” la tendencia es positiva, esto concuerda con (Armijos Neira, 2015) quien afirma que este factor es importante por el peso que tiene el proyecto para lograr el objetivo para el que está alineado, es decir la coherencia entre lo que se planifica y lo que se ejecuta en la gestión organizacional.

En lo que concierne al factor “priorizar portafolio de proyectos” la tendencia es positiva, esto concuerda con el criterio de (Escobar Quinche & Vicuña Mendez, 2014) quienes afirman que permite priorizar los diferentes proyectos institucionales en función de análisis de impacto, riesgos, costos y beneficios.

En cuanto al factor “gestión de proyectos y procesos” la tendencia es negativa, situación que no concuerda con (Armijos Neira, 2015) quien afirma que este factor es importante para registrar los proyectos de gasto corriente e inversión, asimismo, (Escobar Quinche & Vicuña Mendez, 2014) desde el punto de vista de sistemas este factor permite establecer un tablero de control tanto para los procesos como para los proyectos institucionales, permitiendo además analizar los hitos y riesgos.

En lo referente al factor “gestión de la unidad” la tendencia es negativa, criterio que no coincide con (Armijos Neira, 2015) quien afirma que este factor permite detectar riesgo para la organización para cumplir logros, más todo lo que se encuentre pendiente, por otra parte, desde el punto de vista de sistemas este factor permite establecer un tablero de control sobre los objetivos operativos y disponer de resúmenes del proyecto y estadísticas relevantes.

Realizando un análisis general es notorio que de los 18 factores abordados existen 16 factores que tienen tendencia positiva y dos que tienen tendencia negativa en el caso de estudio analizado, estos dos factores con tendencia negativa están relacionados con la implementación de cuadros de mando

integral; es decir, herramientas que pueden permitir el monitoreo de los avances en lo que respecta a objetivos operativos, proyectos, estadísticas relevantes, procesos, hitos y riesgos, entre otros aspectos importantes de la GPR y de la gestión en general.



# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

Al culminar este trabajo de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se realizó una revisión sistemática de la literatura que ha permitido estructurar una lista de los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados, la lista inicial de factores resultante de la revisión de la literatura fue de 19 FCS.
- Se han determinado los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales, esto se pudo lograr mediante la aplicación de la metodología Delphi, con la participación de 47 personas se pudo depurar la lista inicial de factores, quedando 18 FCS.
- Se diseñó un modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales, este modelo establece dos fases, **la fase de implementación** con 9 factores que son: apoyo e implicación de las autoridades políticas, iniciativa y compromiso gerencial, la gestión del tiempo, adaptación al entorno, visión global e implantación local, desarrollo equilibrado y sostenido, análisis y uso de la información, aprendizaje organizacional e individual, plan de trabajo por resultados. **Y la fase de funcionamiento** con 9 factores que son: Objetivos operativos, Contribución a programas, Procesos, Proyectos de gasto corriente, Proyectos de inversión, Alinear proyectos y procesos, Priorizar portafolio de proyectos, Gestión de proyectos y procesos, Gestión de la unidad.
- Se aplicó el modelo teórico en un caso de estudio considerando el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Canuto; donde se muestra que, de los 18 factores abordados existen 16 factores que tienen tendencia positiva y

dos que tienen tendencia negativa, estos dos factores con tendencia negativa están relacionados con la implementación de cuadros de mando integral susceptibles a la informatización organizacional.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Al culminar este trabajo de investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- A los encargados de la administración de los GADP rurales, considerar el modelo teórico planteado en la implementación, funcionamiento y evaluación de la GPR que se ejecute en sus organizaciones, con la finalidad de tener una visión clara de los parámetros que deben observar en su gestión.
- A los encargados de la administración de los GADP rurales, tomar como base el modelo teórico planteado en esta investigación para la implementación de cuadros de mando integral, que permitan informatizar la GPR y de esta manera se puedan realizar monitoreos en tiempo real del avance de la gestión que se realiza en las organizaciones que lideran.
- A los encargados de la administración de los GADP rurales, aplicar el modelo para levantar información sobre la realidad de la GPR en otros GADP rurales, y hacer posible una lectura objetiva de los factores que se cumplen y que no se cumplen en la gestión que realizan.
- Finalmente, como recomendación general para otros investigadores, a efectos de tener una visión más amplia de los FCS utilizados y aplicados en otros países, una próxima investigación podría incluir la revisión sistemática de la literatura en otros idiomas y utilizando otros motores de búsqueda de internet.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad Llerena, J. C. (2012). Gobiernos Autónomos Descentralizados: Análisis de la Constitución del 2008 y aplicación del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4171>
- Aizpuru López, A., & Ramírez Guzmán, A. (2021). Análisis del proceso de adquisiciones en el sector público desde la perspectiva de la gestión pública. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/15288>
- Altamarino Bustamante, Y. B. (2016). Adquisición de paquetes y sistemas informáticos en los gobiernos autónomos descentralizados de acuerdo a las normas técnicas de contabilidad gubernamental. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8297>
- Armijos Neira, V. (2015). Los Sistemas De Información En El Sector Público En El Ecuador: Estudio De Caso La Autoridad Portuaria De Puerto Bolívar. <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1531>
- Arreola-Lizarraga, J., García Morales, G., León-López, C., & Ortega-Rubio, A. (2020). Playas recreativas de México: Vulnerabilidad y gestión (pp. 193-220).
- Arroyo-Garrido, A. (2021). Monitoreo de indicadores en la gestión pública: Caso del Sistema de Monitoreo de Indicadores del Desarrollo, MIDE Jalisco. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/6542>
- Basurto-Zambrano, X. A. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 3-14. <https://doi.org/10.23857/dc.v2i3.109>
- Bhattarai, R. N. (2020). Basic Concepts and Approaches of Results Based Management. *Journal of Population and Development*, 1(1), 156-171. <https://doi.org/10.3126/jpd.v1i1.33113>
- BID, & CLAD. (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público.
- Blum Maridueña, M. P. (2016). Estrategia Organizacional Para Mejorar La Gestión Financiera De Los Proyectos De Inversión En El Servicio

- Ecuatoriano De Normalización INEN.  
<http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2311>
- Bonifaz Nieto, L. E., & Pomaquero Yuquilema, J. C. (2018). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos: Caso de estudio Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón Penipe – Chimborazo – Ecuador. *Caribeña de Ciencias Sociales*, julio. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/planificacion-estrategica-ecuador.html>
- Caljaro, A. C. (2021). Gestión Por Resultados En La Gestión Financiera. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la UNA PUNO*, 10(1), 2095-2110. <https://doi.org/10.26788/epg.v10i1.1495>
- Calvo, D. (2006). Modelos teóricos y representación del conocimiento [Info:eu-repo/semantics/doctoralThesis]. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7367/>
- Cañari-Otero, C., & Hanco-Bustanza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 744. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2310>
- Cárdenas, S. (2011). La importancia de los indicadores de desempeño en el instituto ecuatoriano de crédito educativo y becas IECE. <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/3967>
- Cevallos, S. (2020). Public Service Management in Ecuador. *Academic and Applied Research in Military and Public*, 19(1), 37-44. <https://doi.org/10.32565/aarms.2020.1.3>
- Chacón Vaca, L. E., & Albuja Chávez, J. (2019). Diseño de Modelo de Gestión por Resultados en Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2013>
- Chilán, S., Chilán, J. S., Marcillo, M., & Alvarez, A. A. (2016). Modelo de gestión administrativa para optimizar el desempeño de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 5(2), 99-113.

- Contreras, J. A. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(28), 13-39.
- Coral Rucoba, I. I. (2022). Programación presupuestal y gestión por resultados en la Municipalidad Distrital de Shatoja-2021. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81873>
- Darville Álvarez, P., Israel López, L., Estay, X., & Egaña, N. (2019). Indicadores de Desempeño de las Instituciones Públicas del Gobierno Central Resultados 2018. Diciembre 2019. Dipres. <http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/handle/11626/17104>
- de Oliveira, M. W. P., Neder, R., de Souza, P. A. R., Maciel, C., Campos Silva Freire, N. G. de, de Almeida Peres, J. M., Vuolo, C. L. C., dos Anjos, A. M., & Mansilla, D. P. (2019). Indicators of Municipal Public Management: Study of Multiple Performance Measurement Systems. En A. Kó, E. Francesconi, G. Anderst-Kotsis, A. M. Tjoa, & I. Khalil (Eds.), *Electronic Government and the Information Systems Perspective* (pp. 119-132). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27523-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27523-5_9)
- Escobar Quinche, A. F., & Vicuña Mendez, C. R. (2014). Desarrollo de un modelo de gobierno de tecnologías de la información para las Instituciones Públicas del Ecuador, integrado al gobierno por resultados (GPR). <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8751>
- Espinoza, H., & Huaita, F. (2022). Aplicación De Incentivos En El Sector Público.
- Figueroa, 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*, 19, 81 / 101-81 / 101.
- Ghezzi, C. (2020). *Being a Researcher: An Informatics Perspective*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45157-8>
- Gil, B., & Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 28(3), 1011-1020. <https://doi.org/10.6018/analesps.28.3.156211>

- González Gavilanes, K. S. (2016). Evaluación del sistema Gobierno por Resultados, GPR, en el proyecto Hidroeléctrico Toachi Pilatón –CELEC EP. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5434>
- González, R. S., & Guillén, J. P. (2013). Consideraciones Teóricas en el Diseño de Modelos. *Interacción y Perspectiva*, 3(1), Article 1. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/500>
- Guerrero Alcoser, Y. M. (2021). Evaluación de los procesos dinámicos de contratación pública mediante indicadores de desempeño, durante los años 2015 al 2019, de los Gobiernos Autónomo Descentralizados de los Cantones de Chambo y Riobamba. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/33913>
- Guillin, X., Andagoya, R., & Cando, A. (2018). Examen Especial Aplicado A La Cuenta De Ingresos Como Medio De Verificación Del Cumplimiento De La Normativa En El Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Valencia Del Año 2014.
- Hurtado Alvarado, T. (2018). Estudio comparativo de la planificación estratégica y su incidencia en la gestión pública en el gobierno regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/844>
- Ibarra, I. (2002). La empresa vasca en la sociedad del conocimiento. *Euskal zientzia eta kultura, eta sare telematikoak*, Vol. 2, 2002, ISBN 84-8419-906-1, págs. 1169-1180, 1169-1180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5332546>
- Incacutipá, C. (2021). El diagnóstico de la gestión pública y la necesidad de implementar indicadores de desempeño organizacional conmensurables. *Revista de Investigaciones Interculturales*, 1(1), 30-37. <https://doi.org/10.54405/rii.1.1.11>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering Version 2.3. 2007. <https://pdfs.semanticscholar.org/e62d/bbbbe70cabcd3335765009e94ed2b9883d5.pdf>
- Laguna, M. I. D. (2015). Los orígenes de la Gestión por Resultados en Chile y México: ¿imposición, copia o aprendizaje transnacional? *Revista*

- Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, 8 (julio-diciembre 2015), 89-110.
- Landeta Sandoval, E. F. (2017). Planificación estratégica 2017-2019, (planificación operativa 2017 y presupuesto 2017) de la caja de cesantía y jubilación complementaria de los empleados de la dirección nacional de aviación civil—FCPC. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1952>
- Lara Lima, A. R., & Vargas Fernandez, M. (2015). Propuesta de un sistema de gestión de calidad con un enfoque basado en procesos en el marco de la norma ISO 9001:2008 en la Defensoría del pueblo [Thesis]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/23218>
- López Muñoz, C. A. (2016). Diseño e implementación de un modelo de servicios, acorde a la metodología gobierno por resultados (GPR), para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/11645>
- López, W. B. J. (2016). Modelo de Gestión, con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista UNIANDES Episteme*, 3(1 (Enero-Marzo )), 62-81.
- Martínez Gaspar, K. X., & Maguiña Castillo, L. P. (2019). La gestión por resultados y su influencia en el desempeño organizacional de ECOSEM Pucará Morococha—2017. Universidad Peruana Los Andes. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/1492>
- Martínez Rojas, J. G. (2021). Análisis de la atención en materia de educación a la población víctima de desplazamiento forzado del municipio de Fusagasugá-Cundinamarca en el marco del conflicto armado en el periodo comprendido del 2016 al 2019. reponame:Expediitio Repositorio Institucional UJTL. <https://doi.org/10/20786>
- Martinez-Corona, J. I., Palacios-Almon, G. E., & Juarez-Hernandez, L. G. (2020). Diseño y validación del instrumento enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento. *Revista ESPACIOS*, 41(01). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410113.html>
- Menendez Palma, J. J. (2015). Sistema de Evaluación de Desempeño Caso: Dirección Distrital de Esmeraldas del SENA [Thesis]. <http://localhost/xmlui/handle/123456789/390>

- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: Una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina. *Administración & Desarrollo*, 48(1), 171-199.
- Ñaupas Paitán, H., Palacios Vileta, J. J., Romero Delgado, H. E., & Valdivia Dueñas, M. R. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. <http://www.ebooks7-24.com/?il=8046>
- Olivera, D. A., & Cano, M. (2012). La evaluación del desempeño a nivel municipal. *Ciencia Administrativa*, 2, 117-121.
- Olivera, R. W. T. (2021). Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 5, 76-92.
- Orihuela, V. H. Q., Barrientos, R. V., & Arocutipa, F. H. C. (2021). Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público. 80.
- Ortiz Navarrete, H. G., & Piedra Moreno, W. A. (2014). Propuesta de un modelo de gestión por resultados, para procesos de planificación de desarrollo local, aplicando tecnologías de la información. Caso de estudio municipio de quito. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8643>
- Otero Potosí, E. E. (2018). "Articulación multinivel de los gobiernos autónomos descentralizados-GAD. lineamientos operativos para la planificación y el ordenamiento territorial en la provincia de Imbabura". <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/15299>
- Palomino, M. R. (2021). Impacto de la Gestión por Resultados en la calidad de servicio de la administración educativa. Centro Sur. <http://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/121>
- Palomino Tarazona, M. R. (2020). El impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio, UGEL N° 02-Rimac, 2019. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51298>
- Pérez Ramírez, R., & Flores Ramírez, D. J. (2018). La administración pública y su desempeño a través de los indicadores de gobernanza. *Las ciencias sociales y la agenda nacional Reflexiones y propuestas desde las ciencias sociales*. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/108775>
- Rachid, Y. (2021). Performance Management Systems in Moroccan Public Administrations: State of the Art. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 2(1), 226-238. <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v2i1.22078>



- Rascón, L. (2010). *Gestión Pública y Presupuesto para Resultados. De la Planeación a la Evaluación.* [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51207477/LIBRO\\_EN\\_PDF.\\_gestion\\_publica\\_y\\_PpR.pdf?1483642692=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion\\_Publica\\_y\\_Presupuesto\\_para\\_Resul.pdf&Expires=1618970136&Signature=EV2YMzMJEMpYbNP-f1peiOjZ~HauyOQUADZ93VfNalsmdb-n3qlJsCXSqkbYwlt6Qh2rkXp~J0Dx0MaJnAwjY43Bgm-gN1~pceu-2BVoxoAEVzNDnO2xOjCnfLxn89zf-7Swob2VMXk5v7skx0Wbc-q4tewQrvqVQxP7nVp61wDpoKL-k8tvw228HpcVJoq0F3obsvHIX43atZr1UxpNyXxYFv8X-bCKF0k0H2IVYBtsJmfoz3F1XR4a5w3suAvphUnusS-vgMPELTicBXOrm4O9q7Rdvf7dMeodrPIWMo6UPWiMDle9f2un85iwF5RbKABV4d0TRIQ8GJtALDscw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51207477/LIBRO_EN_PDF._gestion_publica_y_PpR.pdf?1483642692=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_Publica_y_Presupuesto_para_Resul.pdf&Expires=1618970136&Signature=EV2YMzMJEMpYbNP-f1peiOjZ~HauyOQUADZ93VfNalsmdb-n3qlJsCXSqkbYwlt6Qh2rkXp~J0Dx0MaJnAwjY43Bgm-gN1~pceu-2BVoxoAEVzNDnO2xOjCnfLxn89zf-7Swob2VMXk5v7skx0Wbc-q4tewQrvqVQxP7nVp61wDpoKL-k8tvw228HpcVJoq0F3obsvHIX43atZr1UxpNyXxYFv8X-bCKF0k0H2IVYBtsJmfoz3F1XR4a5w3suAvphUnusS-vgMPELTicBXOrm4O9q7Rdvf7dMeodrPIWMo6UPWiMDle9f2un85iwF5RbKABV4d0TRIQ8GJtALDscw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Rodríguez Palma, A. (2018). *Control gubernamental y gestión por resultados en las Municipalidades de la provincia de Canchis – Cusco.* Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Escuela de Posgrado. Repositorio Institucional Digital – UNE. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2384>
- Rodríguez Perón, J. M., Aldana Vilas, L., & Villalobos Hevia, N. (2010). Método Delphi para la identificación de prioridades de ciencia e innovación tecnológica. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 39(3-4), 214-226.
- Rodríguez-Arias, Y. A. (2021). *Elaboración de una propuesta de herramientas para la construcción de un plan estratégico de TI, basadas en las mejores prácticas y la metodología de KPMG.* <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13239>
- Romero Pavón, M. V. (2018). *Análisis de la administración por resultados en las entidades del sector financiero público ecuatoriano.* <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1826>
- Saldraña, R. Á., Rodríguez, N., & Rodríguez, V. (2020). Políticas públicas y planificación estratégica en Perú. *Quipukamayoc*, 28(57), 101-111. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i57.18636>

- Savira, R. A. (2021). THE ROLE OF MANAGEMENT STRATEGY BY UTILIZING THE WORK ENVIRONMENT IN MAINTAINING EMPLOYEE CONTRIBUTIONS AND EMPLOYEE PERFORMANCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.35308/jbkan.v5i2.3731>
- Sayed, N., Lento, C., & Henderson, M. (2021). Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/cjas.1644>
- Smitmans, P. M. (2019). Modernización del Estado e Indicadores de Desempeño del Sector Público. *Ensayos de Política Económica*, 1(1), 123-143.
- Terzi Lagos, M. (2022). Gestión pública por resultados y presupuesto participativo en la Municipalidad Distrital de Progreso de la Provincia de Grau, Apurímac – 2021. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86361>
- Tobar Arévalo, M. A. (2015). Evaluación del Sistema de Control Interno en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia del Azuay, Según El Coso III, una Propuesta para su Mejoramiento. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4631>
- Toledo Bugarini, D. (2019). Sistema de control interno, auditoría interna y modelos de gestión en sociedades del estado. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/14673>
- Trujillo Alva, D. K. (2021). Implementación del sistema de control interno y gestión por resultados de la UGEL de Contumaza-Cajamarca 2019. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54776>
- Vázquez González, G. C., Jiménez Macías, I. U., Juárez Hernández, L. G., Vázquez González, G. C., Jiménez Macías, I. U., & Juárez Hernández, L. G. (2020). Construcción-validación del cuestionario sobre madurez de la gestión del conocimiento para la innovación educativa en universidades. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 12(1), 132-151. <https://doi.org/10.32870/ap.vi2nl.1767>

Velásquez Vargas, O. (2021). Políticas públicas y gestión por resultados, en usuarios de la municipalidad distrital de Miguel Checa, Sullana, Piura, 2021. Repositorio Institucional - UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77464>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1. - CUESTIONARIO SOBRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES.**

Estimado/a experto/a; el presente cuestionario tiene está relacionado con la investigación sobre la IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA QUE SE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES DEL CANTÓN CHONE; por lo que le agradezco que responda las preguntas con total veracidad, gracias.

### **OBJETIVO:**

**Determinar los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.**

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO(A)**

##### **1.1. GÉNERO:**

MASCULINO ( )

FEMENINO ( )

NO ESPECIFICAR ( )

##### **1.2. CARGO:**

PRESIDENTE ( )

SECRETARIA/O ( )

TESORERO/A ( )

VOCAL ( )

##### **1.3. PARROQUIA:**

---

#### **II. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

### **ESCALA UTILIZADA:**

Definitivamente no 1—2—3—4—5 Definitivamente Si

MARQUE CON UNA X UNA CASILLA POR FILA

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
2.1	El factor compromiso y gestión del cambio contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.2	El factor apoyo e implicación de autoridades políticas contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.3	El factor iniciativa y compromiso gerencial contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.4	El factor gestión del tiempo contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.5	El factor adaptación al entorno contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.6	El factor visión global a implantación local contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.7	El factor desarrollo equilibrado y sostenido contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.8	El factor análisis y uso de la información contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.9	El factor aprendizaje organizacional e individual contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.10	El factor plan de trabajo por resultados contribuye a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
2.11	Desde su experiencia, ¿Qué otro/s factor/es contribuye/n a la implementación de la gestión por resultados en el gobierno parroquial?					

## ORIENTACIÓN: DEFINICIONES DE CADA FACTOR

FACTOR	DESCRIPCIÓN
2.1 El compromiso y gestión del cambio	La implantación de la GPR permite un cambio profundo de cultura en el conjunto de la administración pública y en cada Ámbito organizativo que se aplique
2.2 Apoyo e implicación de las autoridades políticas	La implantación de la GPR debe contar con un nivel razonable de apoyo político y de implicación de las autoridades en el proceso. Ella se orienta a mejorar la capacidad de las organizaciones públicas para alcanzar los objetivos de gobierno
2.3 Iniciativa y compromiso gerencial	Siendo imprescindible el apoyo político, la GPR es fundamentalmente una herramienta de gestión. En este sentido, a los directivos les corresponde desarrollar la iniciativa y adquirir el compromiso político para su implantación.
2.4 La gestión del tiempo	Se vuelve posible identificar dos etapas en la implantación de este sistema. En un primer momento -etapa de implantación- se posiciona una primera versión de todos los componentes identificados como esenciales para la GPR. Un segundo momento - etapa de maduración y mejora continua- se ocupa de profundizar en el desarrollo de todos y cada uno de los instrumentos y de la relación entre ellos
2.5 Adaptación al entorno	Cada país, cada sector público y cada administración tienen sus propias historias, culturas organizativas e identidades. El desarrollo de la GPR debe tener en cuenta no sólo la idiosincrasia organizativa, sino que debe partir de ella en su propuesta de desarrollo, convirtiendo este bagaje en oportunidad a la hora de implantar este sistema
2.6 Visión global e implantación local	El modelo abierto de GPR que aquí se propone, se caracteriza por la integración en el ciclo de gestión de todo el instrumental estratégico y operativo
2.7 Desarrollo equilibrado y sostenido	El desarrollo modular que se propone para implementar la GPR puede derivar en un crecimiento desequilibrado donde unas partes crezcan más que otras, tendencia que se debe evitar
2.8	La información es, en general, la materia prima principal de la función directiva y de la GPR

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Análisis y uso de la información	
2.9 Aprendizaje organizacional e individual	La GPR aporta y se nutre del aprendizaje continuo. No puede implantarse sin un desarrollo paralelo de las capacidades de dirección y gestión y de los instrumentos apropiados para operar, desde el análisis social pasando por la gestión estratégica y presupuestaria, hasta el mercadeo de servicios y la gestión de la información
2.10 Plan de trabajo por resultados	El último factor crítico que se pone a consideración es la necesidad de disponer de un plan de aplicación de la GPR, aunque no exista consenso sobre su implantación. Así, la transición deberá ser objeto de examen, evaluación y revisión periódicos ofreciendo la oportunidad de definir lo que da buen resultado y lo que no, y en qué forma se podrá mejorar el enfoque

### III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

#### ESCALA UTILIZADA:

Definitivamente no 1—2—3—4—5 Definitivamente Si

**MARQUE CON UNA X UNA CASILLA POR FILA**

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
3.1	El factor Objetivos operativos contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.2	El factor Contribución a programas contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.3	El factor Procesos contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.4	El factor Proyectos de gasto corriente contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.5	El factor Proyectos de inversión contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					



3.6	El factor Alinear proyectos y procesos contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.7	El factor Priorizar portafolio de proyectos contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.8	El factor Gestión de proyectos y procesos contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.9	El factor Gestión de la unidad contribuye a la gestión por resultados en el gobierno parroquial					
3.11	Desde su experiencia, ¿Qué otro/s factor/es contribuye/n a la gestión por resultados en el gobierno parroquial?					

## ORIENTACIÓN: DEFINICIONES DE CADA FACTOR

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Objetivos operativos	Permite realizar una revisión de la misión, visión, objetivos y estrategias de la institución que deben especificarse en el sistema de información
Contribución a programas	. Revisa y vincula diferentes proyectos a programas institucionales, gubernamentales o sectoriales
Procesos	Permite definir los diferentes procesos de cada área de la institución con el fin de gestionarlos analizando su desempeño, importancia y prioridad
Proyectos de gasto corriente	Permite disponer de un portafolio de proyectos de gasto corriente que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales
Proyectos de inversión	Permite disponer de un portafolio de proyectos de inversión, que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales
Alinear proyectos y procesos	Busca alinear los proyectos de gasto corriente e inversión a los objetivos operativos de la institución
Priorizar portafolio de proyectos	Permite priorizar los diferentes proyectos institucionales en función del análisis de impacto, riesgo, costos y beneficios
Gestión de proyectos y procesos	Plantea un tablero de control tanto para los procesos como proyectos institucionales, y permite analizar hitos y riesgos

<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gestión de la unidad	Permite disponer de un tablero de control sobre los objetivos operáticos y disponer de resúmenes del proyecto y estadísticas relevantes

## **ANEXO 2. – ESTUDIO DE CASO SOBRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES.**

Estimado/a funcionario/a; el presente cuestionario tiene está relacionado con la investigación sobre la IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA QUE SE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS PARROQUIALES DEL CANTÓN CHONE; por lo que le agradezco que responda las preguntas con total veracidad, gracias.

### **OBJETIVO:**

**Analizar los factores críticos de éxito para la gestión por resultados del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial donde labora.**

#### **I. DATOS DEL ENCUESTADO(A)**

##### **1.1. GÉNERO:**

MASCULINO ( )

FEMENINO ( )

NO ESPECIFICAR ( )

##### **1.2. CARGO:**

PRESIDENTE ( )

SECRETARIA/O ( )

TESORERO/A ( )

VOCAL ( )

#### **II. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

### **ESCALA UTILIZADA:**

1 (definitivamente no) — 2 (probablemente no) — 3 (posiblemente) — 4 (probablemente) — 5 (Definitivamente Si)

**MARQUE CON UNA X UNA CASILLA POR FILA**

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
2.1	El factor apoyo e implicación de autoridades políticas ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados.					
2.2	El factor iniciativa y compromiso gerencial ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados.					
2.3	El factor gestión del tiempo ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados					
2.4	El factor adaptación al entorno ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados					
2.5	El factor visión global a implantación local ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados					
2.6	El factor desarrollo equilibrado y sostenido ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados					
2.7	El factor análisis y uso de la información ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados					
2.8	El factor aprendizaje organizacional e individual ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados					
2.9	El factor plan de trabajo por resultados ha sido considerado en su GAD parroquial para la implementación de la gestión por resultados					

**ORIENTACIÓN: DEFINICIONES DE CADA FACTOR**

FACTOR	DESCRIPCIÓN
2.1 El compromiso y gestión del cambio	La implantación de la GPR permite un cambio profundo de cultura en el conjunto de la administración pública y en cada Ámbito organizativo que se aplique
2.2 Apoyo e implicación de las autoridades políticas	La implantación de la GPR debe contar con un nivel razonable de apoyo político y de implicación de las autoridades en el proceso. Ella se orienta a mejorar la capacidad de las organizaciones públicas para alcanzar los objetivos de gobierno
2.3 Iniciativa y compromiso gerencial	Siendo imprescindible el apoyo político, la GPR es fundamentalmente una herramienta de gestión. En este sentido, a los directivos les corresponde desarrollar la iniciativa y adquirir el compromiso político para su implantación.
2.4 La gestión del tiempo	Se vuelve posible identificar dos etapas en la implantación de este sistema. En un primer momento -etapa de implantación- se posiciona una primera versión de todos los componentes identificados como esenciales para la GPR. Un segundo momento - etapa de maduración y mejora continua- se ocupa de profundizar en el desarrollo de todos y cada uno de los instrumentos y de la relación entre ellos
2.5 Adaptación al entorno	Cada país, cada sector público y cada administración tienen sus propias historias, culturas organizativas e identidades. El desarrollo de la GPR debe tener en cuenta no sólo la idiosincrasia organizativa, sino que debe partir de ella en su propuesta de desarrollo, convirtiendo este bagaje en oportunidad a la hora de implantar este sistema
2.6 Visión global e implantación local	El modelo abierto de GPR que aquí se propone, se caracteriza por la integración en el ciclo de gestión de todo el instrumental estratégico y operativo
2.7 Desarrollo equilibrado y sostenido	El desarrollo modular que se propone para implementar la GPR puede derivar en un crecimiento desequilibrado donde unas partes crezcan más que otras, tendencia que se debe evitar
2.8 Análisis y uso de la información	La información es, en general, la materia prima principal de la función directiva y de la GPR

FACTOR	DESCRIPCIÓN
2.9 Aprendizaje organizacional e individual	La GPR aporta y se nutre del aprendizaje continuo. No puede implantarse sin un desarrollo paralelo de las capacidades de dirección y gestión y de los instrumentos apropiados para operar, desde el análisis social pasando por la gestión estratégica y presupuestaria, hasta el mercadeo de servicios y la gestión de la información
2.10 Plan de trabajo por resultados	El último factor crítico que se pone a consideración es la necesidad de disponer de un plan de aplicación de la GPR, aunque no exista consenso sobre su implantación. Así, la transición deberá ser objeto de examen, evaluación y revisión periódicos ofreciendo la oportunidad de definir lo que da buen resultado y lo que no, y en qué forma se podrá mejorar el enfoque

III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

**ESCALA UTILIZADA:**

1 (definitivamente no) — 2 (probablemente no) — 3 (posiblemente) — 4 (probablemente) — 5 (Definitivamente Si)

**MARQUE CON UNA X UNA CASILLA POR FILA**

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
3.1	El factor Objetivos operativos ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados					
3.2	El factor Contribución a programas ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados					
3.3	El factor Procesos ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados					
3.4	El factor Proyectos de gasto corriente ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados					

3.5	El factor Proyectos de inversión ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados				
3.6	El factor Alinear proyectos y procesos ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados				
3.7	El factor Priorizar portafolio de proyectos ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados				
3.8	El factor Gestión de proyectos y procesos ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados				
3.9	El factor Gestión de la unidad ha sido considerado en su GAD parroquial para el funcionamiento de la gestión por resultados				

## **ORIENTACIÓN: DEFINICIONES DE CADA FACTOR**

<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Objetivos operativos	Permite realizar una revisión de la misión, visión, objetivos y estrategias de la institución que deben especificarse en el sistema de información
Contribución a programas	. Revisa y vincula diferentes proyectos a programas institucionales, gubernamentales o sectoriales
Procesos	Permite definir los diferentes procesos de cada área de la institución con el fin de gestionarlos analizando su desempeño, importancia y prioridad
Proyectos de gasto corriente	Permite disponer de un portafolio de proyectos de gasto corriente que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales
Proyectos de inversión	Permite disponer de un portafolio de proyectos de inversión, que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales
Alinear proyectos y procesos	Busca alinear los proyectos de gasto corriente e inversión a los objetivos operativos de la institución
Priorizar portafolio de proyectos	Permite priorizar los diferentes proyectos institucionales en función del análisis de impacto, riesgo, costos y beneficios

<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gestión de proyectos y procesos	Plantea un tablero de control tanto para los procesos como proyectos institucionales, y permite analizar hitos y riesgos
Gestión de la unidad	Permite disponer de un tablero de control sobre los objetivos operáticos y disponer de resúmenes del proyecto y estadísticas relevantes