



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

*Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020*

#### PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

---

**Título del proyecto:**

MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA  
DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

**Línea de Investigación:**

GESTIÓN INTEGRADA DE ORGANIZACIONES Y COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

**Campo amplio de conocimiento:**

ADMINISTRACIÓN

**Autor/a:**

DANIEL ALEJANDRO VILLAGÓMEZ HIDALGO

**Tutor/a:**

PHD. GRISEL PÉREZ FALCO

Quito – Ecuador

2022

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PHD. GRISEL PÉREZ FALCO con C.I: 175687192-5 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: **MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS.**

Elaborado por: DANIEL ALEJANDRO VILLAGÓMEZ HIDALGO de C.I: 1713124780, estudiante de la Maestría: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, mención: GESTIÓN POR RESULTADOS de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 18 de marzo de 2022

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR .....		ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	<b>¡Error!</b>	<b>Marcador no</b>
<b>definido.</b>		
INFORMACIÓN GENERAL .....		1
Contextualización del tema.....		1
Problema de investigación.....		2
Objetivo general.....		3
Objetivos específicos.....		3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....		4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....		5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....		5
1.2. Proceso investigativo metodológico .....		11
1.3. Análisis de resultados.....		13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....		26
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....		26
2.2. Descripción de la propuesta.....		28
2.3. Validación de la propuesta.....		34
2.4. Matriz de articulación de la propuesta .....		39
CONCLUSIONES .....		40
RECOMENDACIONES .....		41
BIBLIOGRAFÍA.....		42
ANEXO A.....		45
FORMATO DE ENCUESTA .....		45

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de marco lógico .....	31
Tabla 2. Descripción de perfil de validadores .....	34
Tabla 3. Criterios de evaluación .....	35
Tabla 4. Escala de evaluación de criterios.....	36
Tabla 5. Preguntas instrumento de validación.....	377
Tabla 6. Matriz de articulación.....	399

## Índice de figuras

Figura 1. Proceso de desarrollo organizacional .....	8
Figura 2. Plan de gestión .....	13
Figura 3. Unidad o persona encargada del plan.....	14
Figura 4. Normativa que sustente el plan .....	15
Figura 5. Metas a ser alcanzadas.....	15
Figura 6. Indicadores de gestión .....	16
Figura 7. Indicadores promueven la eficiencia .....	16
Figura 8. Programas y proyectos para alcanzar objetivos.....	17
Figura 9. Programas y proyectos para promover servicios públicos.....	18
Figura 10. Metas de cumplimiento de los servicios públicos.....	18
Figura 11. Sistemas de información sobre servicios públicos.....	19
Figura 12. Financiamiento de programas y proyectos .....	20
Figura 13. Financiamiento de programas y proyectos junto al MTOP.....	21
Figura 14. Presupuesto en base a normativa fiscal.....	21
Figura 15. Programación presupuestaria incluye indicadores de cumplimiento.....	22
Figura 16. Indicadores para medir el desempeño del gasto .....	22
Figura 17. Difusión de la planificación estratégica de la organización .....	23
Figura 18. Sistema de gestión por resultados .....	24
Figura 19. Herramientas de gestión por resultados.....	24
Figura 20. Modelo de gestión por resultados basado en un enfoque de ciclo de vida .....	26
Figura 21. Modelo de gestión por resultados de la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP.....	28

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

La gestión por resultados es una estrategia de gestión pública que involucra la toma de decisiones con base en información confiable sobre los efectos de las acciones gubernamentales en la sociedad. Ha sido adoptado en varios países como una forma de mejorar la eficiencia y eficacia de las políticas públicas. La gestión por resultados surgió en los países desarrollados como una forma de enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo existente (Preschern, 2011).

Si bien está inspirado en las reformas del sector privado, el enfoque de gestión por resultados toma características específicas del sector público como punto central de la gestión, como los procedimientos democráticos con respecto a la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el interés público. Efectivamente, el núcleo es el valor público que el sector público busca lograr. La implementación de la gestión por resultados no descansa únicamente en los ministerios productores de bienes y servicios, sino también en las entidades encargadas de regular los sistemas de gestión pública nacional, que realizan una importante creación de valor público (CLAD, 2018).

La gestión pública necesita reducir el papel, el alcance y el tamaño del gobierno para un sistema eficiente de prestación de servicios para sus ciudadanos. De hecho, es un sistema integral de gobernanza que puede establecerse mediante la desregulación, la descentralización, la privatización, la reducción de la administración, la desburocratización y la introducción de asociaciones entre el Estado y la sociedad para mejorar la relación entre el ciudadano y el Estado. Reducir, delegar, dispensar, empoderar a los funcionarios de los servicios gubernamentales son las principales preocupaciones de una eficiente gestión pública (Blanca, 2021).

El elemento central es concentrarse en el resultado más que en el proceso. Su objetivo es revitalizar la organización burocrática tradicional para maximizar su eficiencia y eficacia para enfrentar los desafíos de la era del conocimiento, la revolución de la tecnología de la información y la comunicación, el aumento de la demanda hacia la participación ciudadana, la sustentabilidad de sus territorios y servicios públicos que atiendan las necesidades más básicas de la población (García, 2018).

En estas circunstancias, la administración gubernamental tiene que desarrollar herramientas de gestión para maximizar su eficiencia y eficacia. La gestión por resultados podría ser la mejor

solución para que la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP fortalezca sus mecanismos administrativos, ya que no solo garantiza un conjunto de técnicas de gestión y prestación de servicios, sino que también incorpora un conjunto de técnicas para la gestión pública eficaz y eficiente como una estrategia importante para fortalecer el gobierno y la gobernabilidad.

Con Acuerdo No. 059, emitido el 17 de julio de 2015 y publicado en Edición Especial de Registro Oficial 361 de 26 de agosto del mismo año, se reforma la Estructura y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que contempla como parte de los procesos desconcentrados, a las Direcciones Distritales, así, La Dirección Provincial de Pichincha del MTOP, tendrá roles de ejecución, seguimiento, coordinación, evaluación, seguimiento, supervisión y fiscalización de los proyectos y programas a nivel provincial (MTOP, 2021).

La gestión de la Dirección se determina por la ejecución de actividades técnicas, elaboración de plan de adquisiciones y la administración de mantenimiento y bienes muebles, inmuebles y vehículos mediante la programación de provisión de servicios generales para la correcta gestión de la institución. En lo que respecta a la gestión presupuestaria está sujeta a la normativa fiscal, lo que le permite establecer el presupuesto que contiene proyectos u obras para ejecución en favor de la provincia (MTOP, 2021).

### **Problema de investigación**

A medida que el mundo pasa rápidamente a la era de la información, han surgido nuevos desafíos y han aumentado las exigencias a los gobiernos. Pero el sector público a menudo ha estado en un modo reactivo, luchando para adaptarse a un entorno político, administrativo, económico, social, tecnológico y cultural en rápida evolución. En la actualidad, todos los sectores de la sociedad deben trabajar juntos para abordar los temas críticos de proteger y promover la democracia, fortalecer el desarrollo social y económico, garantizar la sostenibilidad ambiental y gestionar los cambios tecnológicos, por lo que, los gobiernos en todos los niveles deben mejorar sus operaciones para que puedan abordar los problemas de nuevas maneras y ganarse la confianza del público (Blanca, 2021).

Los organismos gubernamentales en muchas ocasiones no pueden atender a los ciudadanos a un nivel satisfactorio. Por un lado, la falta de modelos de gestión los hace incapaces de controlar y responsabilizar a las entidades por su desempeño. Como resultado, la administración no puede comprender con precisión la demanda de la ciudadanía hacia los servicios del gobierno (Galindo, 2013).

Por lo tanto, diversas entidades del sector público son criticadas por sus connotaciones negativas como complejidad, ineficacia e inflexibilidad. Además, se critica que priorizan el cumplimiento de sus propios intereses, como la promoción, una mejor estructura salarial, instalaciones y servicios, en lugar de mejorar la calidad de los servicios para sus usuarios. Esta actitud conlleva un distanciamiento entre gobierno y ciudadano que es una barrera para el buen gobierno. La mala gestión de los organismos públicos, la corrupción, el descontento y la escasez de recursos persisten continuamente. Como resultado, las entidades públicas no pueden brindar servicios a sus ciudadanos a un nivel satisfactorio (CEPAL, 2019).

La Dirección Distrital de Pichincha no dispone de un modelo por resultados que motive una adecuada gestión administrativa y operativa institucional, cuya planificación no está acoplada a la obtención de resultados conforme los grandes objetivos nacionales, sino que se cumple solamente para alcanzar los objetivos de la entidad, puesto que los resultados de los indicadores de desempeño no son utilizados con propósitos de evaluación, retroalimentación y mejora. En la gestión pública del MTOP se identifica que, no se cumplen los espacios estimados para la atención oportuna de las actividades destinadas, ya sean en el mantenimiento rutinario de la Red Vial Estatal o en procesos administrativos y operativos, impidiendo el desenvolvimiento normal de las diferentes actividades económicas y sociales

Así, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo mejorar el desempeño organizacional de la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas en la atención oportuna y generación de valor público?

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión por resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

### **Objetivos específicos**

Conceptualizar los fundamentos teóricos de la gestión por resultados.

Diagnosticar la situación actual de la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Plantear un modelo de gestión por resultados para la gestión pública eficaz y eficiente de la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Validar el modelo de gestión por resultados a través de la opinión de especialistas.



**Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

La gestión por resultados es un enfoque de la política pública y la administración que tiene la promesa de mejorar la forma en que se ve al gobierno y cómo funciona. Está orientada a reformular la planificación, la presupuestación, la gestión y la presentación de informes en relación directa con lo que el gobierno quiere o espera lograr. Las ideas detrás de gestión por resultados son básicas: identificar las necesidades que un gobierno está tratando de abordar; desarrollar un plan general (misión, metas, objetivos y estrategias) para abordar esas necesidades; proponer políticas, programas y servicios para satisfacer esas necesidades; organizar e implementar sistemas de gestión que respalden las estrategias, metas y objetivos establecidos en un plan general; y, finalmente desarrollar el desempeño que permita al gobierno medir su progreso en el logro de sus metas y objetivos, ajustar (o cambiar) estrategias, programas, políticas, sistemas de gestión o presupuestos cuando sea necesario. Abordar la gestión del gobierno en términos de resultados puede tener un impacto poderoso en la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos de la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (Cañari & Hanco, 2021).

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

#### Antecedentes

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2007) mediante sus estudios busca arrojar luz sobre la claridad conceptual y los diferentes enfoques de la gestión basada en resultados (GBR). Los objetivos específicos de este documento fueron discutir el desarrollo histórico, el propósito y los desafíos de este sistema de gestión. Este documento se preparó revisando principalmente los hallazgos de varios artículos introductorios, investigaciones e informes de evaluación, revisiones realizadas por diferentes organizaciones, instituciones, teóricos, autores y profesionales de trabajos de desarrollo. Mediante el uso de gestión por resultados, se puede mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización, cumplir con la rendición de cuentas y las obligaciones a través de informes de desempeño, evaluar el marco de gestión con herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el seguimiento y la evaluación del desempeño.

Dussauge (2015) analiza el marco lógico de la gestión por resultados y la teoría del cambio. Evidentemente, el marco lógico de la gestión por resultados reside en el modelo lógico estructurado, que identifica los productos esperados y, en consecuencia, los insumos, así como las actividades necesarias para lograr los resultados. El marco lógico se estructuró en torno a cinco elementos: evaluar, pensar, planificar, hacer y revisar. Los supuestos filosóficos que subyacen a este estudio se basan en el realismo crítico. Este estudio buscó establecer los mecanismos aplicados en la gestión por resultados y las estructuras que se requieren a través de un estudio de caso de vida de las Organizaciones de Naciones Unidas. En la ontología del realismo crítico se consideran tres aspectos, lo real, lo actual y lo empírico. Para comprender la aplicación de gestión por resultados este estudio combina los tres aspectos de un análisis perspicaz. Los resultados permitieron extraer lecciones importantes en la implementación del modelo derivadas de la introducción de cambios y los incentivos para motivar al nivel de gobernanza a adoptar la gestión basada en resultados.

Tamayo (2015) identificó que quizás la característica más central de las reformas ha sido el énfasis en mejorar el desempeño y asegurar que las actividades gubernamentales logren los resultados deseados. Un estudio reciente de las experiencias de diez países miembros de la OCDE con la introducción de la gestión del desempeño mostró que fue una característica clave en los esfuerzos de reforma de los diez. La gestión basada en resultados es una estrategia

destinada a alcanzar los cambios que requieren las entidades gubernamentales. Está igualmente preocupado por generar demanda gerencial de información sobre el desempeño, es decir, con sus usos en los procesos de toma de decisiones sobre programas, políticas y presupuestos y con el establecimiento de procedimientos organizacionales para fomentar su uso. En un sistema de gestión del desempeño eficaz, el logro de resultados y la mejora continua con base en la información del desempeño es fundamental para el proceso de gestión.

Díaz, Núñez y Cáceres (2018) establecieron que a nivel mundial se han llevado a cabo una gran cantidad de talleres, conferencias e informes en una gran variedad de escenarios nacionales e internacionales para discutir experiencias e identificar prácticas útiles que se han utilizado para implementar los diversos elementos de la gestión por resultados. Si bien una de las lecciones aprendidas ha sido que cada organización o jurisdicción tiene que adaptar los detalles de su propio sistema de gestión por resultados para satisfacer sus propias necesidades y circunstancias, también es cierto que hay muchas lecciones generales que se pueden tener en cuenta al implementar la gestión por resultados. Este estudio identificó y analizó las lecciones de mejores prácticas en la imagen institucional. En primer lugar, se establece una serie de principios para la gestión por resultados que constituyen un marco para el debate sobre la institucionalidad. Luego analizó el concepto de los diversos tipos de fuentes utilizadas para identificar la influencia en la imagen de las instituciones públicas. La parte principal del estudio fue una discusión de influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional, organizados en torno a los principios y el marco. La sección final extrajo algunos temas e implicaciones primordiales de la evidencia proporcionada sobre las mejores prácticas en la gestión por resultados.

Flores y Delgado (2020) estudian el origen y desarrollo de la gestión por resultados en la administración estatal. Se analiza la presencia histórica y la estabilidad de esta institución política. Se argumenta que se remonta a la presupuestación por programas, que se introdujo para alcanzar la eficiencia y que la institución se ha caracterizado por un alto grado de estabilidad. Se intenta explicar la constancia del modelo de dirección. La cuestión se pone de manifiesto por el hecho de que el proceso de aprendizaje ha fallado en varios aspectos. El curso de los acontecimientos se explica desde una perspectiva histórico-institucional y diferentes teorías del poder burocrático. Se afirma que diferentes decisiones iniciales tomadas en relación con la introducción de programas, crearon diferentes reacciones positivas, que iban a tener efectos estabilizadores en la institución en la gestión por resultados.

## **Marco teórico**

### **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional se define como “un episodio discreto de cambio planificado en las organizaciones a través de la aplicación de las ciencias del comportamiento y, por lo tanto, enfatiza los procesos humanos en una organización” (Burke, 2014, p. 189). Supone que el cambio organizacional exitoso depende del acuerdo entre las metas individuales y organizacionales. La teoría del desarrollo organizacional busca crear un cambio con el cual las personas estén comprometidas. El desencadenante del cambio es la superposición entre los objetivos individuales y organizacionales (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018).

El desarrollo organizacional es un campo de investigación, teoría y práctica dedicado a expandir el conocimiento y la efectividad de las personas para lograr cambios y desempeño organizacionales más exitosos. La mejora de la calidad impulsada por el desarrollo organizacional se enfoca en empoderar e involucrar a todos los niveles en la resolución de problemas. La teoría del desarrollo organizacional generalmente usa el modelo de cambio de tres pasos que implica romper tareas, comportamientos y actitudes antiguos (descongelar); un tiempo de transición hacia nuevas formas de hacer las cosas (mover); y, el establecimiento de nuevas rutinas (recongelación) (Cummings, 2014).

El desarrollo organizacional es un “proceso crítico y basado en la ciencia que ayuda a las organizaciones a desarrollar su capacidad para cambiar y lograr una mayor eficacia mediante el desarrollo, la mejora y el refuerzo de estrategias, estructuras y procesos” (Burke, 2014, p. 254). El desarrollo organizacional es un proceso cíclico estructurado basado en la evidencia que genera capacidad para cambiar y volverse más eficaz. El desarrollo organizacional se aplica a los cambios en la estrategia, estructura, cultura o procesos. Esto implica un enfoque sistemático que se centra en todo el sistema organizativo, una ubicación o un solo departamento (Cummings, 2014).

De acuerdo con Burke (2014), un enfoque común del desarrollo organizacional, consta de cuatro pasos que son el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, como se visualiza en la figura 1:



*Figura 1. Proceso de desarrollo organizacional*

*Fuente: (Burke, 2014)*

El desarrollo organizacional es un proceso de diagnóstico continuo, planificación de acciones, implementación y evaluación, con el objetivo de transferir conocimientos y habilidades a las organizaciones para mejorar su capacidad de resolución de problemas y gestión de cambios futuros. El desarrollo organizacional, a través de los años se ha ampliado para centrarse en la alineación de las organizaciones con sus entornos complejos y que cambian rápidamente a través del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la transformación de las normas y valores organizacionales (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018).

### **Gestión pública**

Hoy en día, se suele considerar que la administración pública incluye la responsabilidad en la determinación de las políticas y programas de gobiernos. Específicamente, es la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las operaciones gubernamentales. La gestión pública, en ese sentido se considera como el uso de métodos y herramientas para alcanzar la eficiencia pública (Blanca, 2021).

La gestión pública ha dado paso a una nueva visión del mundo sobre cómo deben gestionarse los recursos públicos, abordando estrategias, los procesos de política y la gobernanza, así como las preocupaciones burocráticas de la administración pública (Mungiu, 2020).

La gestión pública es un enfoque práctico que se enfoca en las tareas diarias involucradas en el despliegue de políticas, mientras que la administración pública prioriza el control de las jerarquías, reglas y regulaciones que contribuyen a instituir la política pública (Cordero, 2011).

La Nueva Gestión Pública enfatiza fuertemente el papel de la medición del desempeño y los indicadores de resultados en la presentación de informes sobre el desempeño del gobierno y del sector público. Como resultado, los sistemas de medición del desempeño estratégico ahora se recomiendan como componentes importantes de la gestión de organizaciones. Dentro de este, la organización (y cada nivel dentro de ella) identifica su misión o propósito e identifica claramente los objetivos estratégicos y operativos vinculados a la misión organizacional. Para cada nivel, se identifican funciones clave, cada una de las cuales tiene una serie de objetivos clave y, dentro de estos, una serie de objetivos operativos. Los objetivos de desempeño se establecen para cada función u objetivo y el desempeño se mide contra el objetivo (Malvicino, 2021).

### **Gestión por resultados**

La gestión por resultados es un marco de gestión del desempeño del gobierno con tres enfoques vinculados a la calidad de los servicios públicos: planificación, monitoreo y evaluación, mediante la utilización de herramientas que permiten a los administradores del sector público alcanzar los resultados mientras dure su gestión. Los términos de referencia para la gestión por resultados se han desarrollado gradualmente a lo largo de los años sobre la base de iniciativas destinadas a modernizar los sistemas de gobernanza pública en diversos países (Cañari & Hanco, 2021).

Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2007), los diferentes enfoques probados por estos países siguen siendo un modelo que se están aplicando en otros lugares. Esencialmente, el enfoque de gestión por resultados implica siete pasos básicos:

1. Planificación por resultados (planificación estratégica). Esto incluye el desarrollo de un amplio conjunto de metas y objetivos para el gobierno, basado en una comprensión clara de las necesidades que se supone que el gobierno debe abordar según lo establecido por los formuladores de políticas, idealmente en respuesta a los aportes de los constituyentes sobre sus preocupaciones. Tales metas y objetivos pueden presentarse en forma de una declaración de misión basada en las necesidades identificadas o pueden ser simplemente una lista que establece las áreas principales en las que el gobierno quiere ver progreso. Dicho proceso de

planificación también puede incluir el desarrollo de directivas y directivas políticas claras que comiencen a impulsar el plan general hasta el nivel operativo.

2. Planificación del programa. Esto incluye observar cómo los departamentos brindan servicios y si esos servicios contribuyen a lograr las metas y objetivos más amplios del gobierno. También puede incluir planes estratégicos departamentales, incluida la declaración de misión, evaluaciones de necesidades, un conjunto de metas y objetivos departamentales y programáticos específicos, y un conjunto de servicios (estrategias) para producir los productos necesarios para lograr esas metas y objetivos.

3. Desarrollar medidas significativas de desempeño. Esto implica trabajar con los departamentos pertinentes (desde el director hasta el personal de primera línea y, en algunos casos, hasta los ciudadanos/clientes/clientes) para elaborar medidas significativas destinadas a evaluar el progreso (o la falta de él) en el cumplimiento de las metas y objetivos. El conjunto de medidas también incluirá datos sobre actividades (el tipo y la cantidad de trabajo que se realiza) y sobre costos (incluidos los costos directos de brindar servicios o realizar otro trabajo, junto con los costos indirectos y generales). Los gobiernos generalmente desarrollan indicadores de insumos, productos, eficiencia, calidad del servicio y resultados para rastrear hasta qué punto se están logrando las metas y objetivos de programas y actividades y los resultados deseados.

4. Presupuesto por resultados. Esto implica la asignación de recursos en función de un conjunto de prioridades negociadas que tengan en cuenta las metas y objetivos establecidos por el gobierno. Para lograr esto, el presupuesto por partidas normalmente se reformatea para asignar recursos con base en estrategias para lograr resultados asociados con las metas y objetivos que el gobierno ha determinado que quiere lograr.

5. Recopilación y uso de datos para gestionar procesos de trabajo. Esto implica el desarrollo de sistemas (por ejemplo, bases de datos, contabilidad) para recopilar datos en el programa o nivel de actividad deseado y luego evaluar los datos y monitorearlos regularmente (semanalmente, mensualmente) para obtener indicaciones de la medida en que las metas y objetivos se están logrando y qué tan eficiente y efectivamente están operando los programas. Los resultados de estas evaluaciones continuas se utilizan luego a nivel operativo para realizar ajustes en los programas, servicios y gastos.

6. Evaluar y responder a los resultados. Esta es una evaluación general más formal de lo que los datos le dicen al gobierno sobre la eficacia y la eficiencia de los programas y servicios, tanto proporcionados internamente como a través de contratos externos. Dichas evaluaciones suelen adoptar la forma de informes periódicos formales para los funcionarios de carrera y designados

de nivel superior y los funcionarios electos. A menudo, estas evaluaciones, que se utilizan para establecer políticas y presupuestos para años operativos futuros, se realizan trimestralmente o con menor frecuencia.

7. Informe de resultados. Esto implica comunicar a los electores y funcionarios electos y designados un conjunto completo de medidas de desempeño claras y descifrables. La presentación de informes generalmente implica comunicar la medida en que se están logrando las metas y objetivos del gobierno con información para ayudar a los usuarios a evaluar la eficiencia y eficacia del programa o programas.

El CLAD, determina que la introducción del concepto de la gestión por resultados, es el elemento que vincula acciones externas como la identificación de necesidades en territorio para la generación de servicios y productos como la determinación de requerimientos internos orientados a la construcción de una adecuada planificación que responda a una expectativa social, implícitamente a la ciudadanía demandante de productos públicos como actores de participación y aceptación del desarrollo (CLAD, 2007).

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, que de acuerdo con Álvarez y Sierra (2012) se utiliza para “cuantificar el problema mediante la generación de datos numéricos que pueden transformarse en estadísticas utilizables. Permite cuantificar actitudes, opiniones, comportamientos y otras variables definidas mediante la utilización de datos medibles para formular hechos y descubrir patrones en la investigación” (p. 222). La investigación cuantitativa pretende explorar, comprender e interpretar profundamente los fenómenos sociales dentro de su entorno natural. Mediante el uso de una metodología de investigación cuantitativa, los investigadores desean recopilar información más rica y obtener una imagen más detallada de los problemas, casos o eventos (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2018). La investigación cuantitativa se utilizó para descubrir tendencias en el pensamiento y las opiniones y profundizar en el problema, mediante técnicas de recopilación de datos numéricos y estadísticos.

El tipo de investigación descriptiva “que se refiere al tipo de pregunta de investigación, diseño y análisis de datos que se aplicarán a un tema determinado” (Muñoz, 2016, p. 252), utiliza la descripción como una herramienta para organizar los datos en patrones que surgen durante el análisis. Esos patrones ayudan a comprender un estudio y sus implicaciones (Jany, 2016). Será aplicada en la presente investigación para recopilar datos de diversas fuentes que describieron eventos, experiencias y conocimientos sobre el tema analizado, que luego se recopiló, organizó



y analizó mediante técnicas numéricas o estadísticas para llegar a conclusiones confiables y reales.

Considerando el enfoque investigativo, se establece que es una investigación no experimental debido a que “es aquella que carece de la manipulación de una variable independiente y la asignación aleatoria de participantes” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 415). En la investigación cuantitativa, los datos generalmente son numéricos y se analizan mediante técnicas estadísticas, por lo tanto, se basa en la interpretación, la observación o las interacciones para llegar a una conclusión.

De acuerdo con (Muñoz, 2016) los métodos inductivo y deductivo de la investigación cuantitativa se pueden utilizar en forma complementaria para alcanzar los objetivos planteados, debido a que en mediante el inductivo, un investigador recopila datos necesarios para su tema de interés, lo que le proporciona información necesaria para buscar patrones relevantes para su investigación. El método deductivo toma la información obtenida anteriormente y luego establece patrones, pasando de lo general a lo particular.

La población definida como “el grupo de personas, eventos, cosas u otros fenómenos que más interesan; a menudo es el quién o qué sobre el que desea poder decir algo al final de un estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 326), será considerada en la presente investigación a los 14 funcionarios que laboran en la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Una muestra, por otro lado, “que es el conjunto de personas o eventos, de los cuales realmente recopilará datos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 433). Debido al número de funcionarios identificados en la población, se considera que la muestra debería ser de tipo censal, debido a que “recopila los datos para todas y cada una de las unidades de la población o universo. Se recomienda en los casos en que el área de investigación es limitada y requiere un examen intensivo de la población” (Jany, 2016, p. 189), esto con el objetivo de contar con datos más confiables, representativos y precisos.

La técnica de recopilación de datos será la encuesta que “permite recopilar datos de un grupo predefinido de encuestados para obtener información y puntos de vista sobre varios temas de interés. Pueden tener múltiples propósitos y los investigadores pueden llevarlo a cabo de muchas maneras según la metodología elegida y el objetivo del estudio” (Jany, 2016, p. 235). Para la aplicación de la encuesta se utilizará el cuestionario “que es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas con el fin de recopilar información de los encuestados” (Jany, 2016, p. 257). Se estructuró un cuestionario con 18 preguntas cerradas

(Anexo 1) que serán fáciles de usar, comprender y seleccionar la opción acorde a criterio del encuestado.

La técnica de procesamiento de datos cuantitativos se basará en métodos de análisis estadístico, con base en los hallazgos obtenidos de la muestra, para sacar conclusiones sobre el tema investigado.

### 1.3. Análisis de resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta:

**Pregunta 1: La Dirección dispone de un plan que incluyan los objetivos a ser alcanzados durante la gestión**



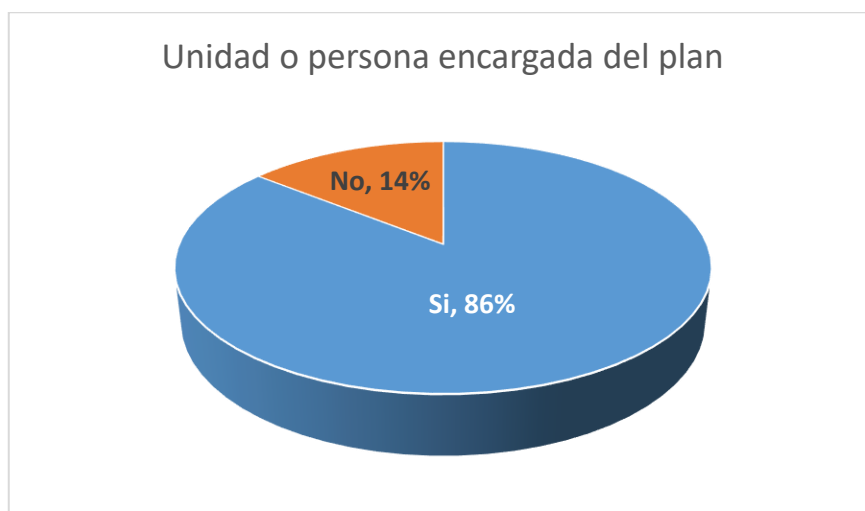
**Figura 2. Plan de gestión**

**Elaborado por: el investigador**

#### **Interpretación y análisis:**

El 86% de los encuestados consideran que la Dirección si dispone de un plan que incluyan los objetivos a ser alcanzados durante la gestión, mientras el 14% que no. De acuerdo a la normativa establecida, los organismos de gestión del Estado tienen que elaborar un plan de gestión, articulado al Plan Nacional de Desarrollo, que permita cumplir con las metas planteadas por las Unidades y contribuir a los ejes y objetivos de desarrollo a nivel nacional

**Pregunta 2: En la Dirección existe una Unidad o persona encargado cumplimiento del plan**



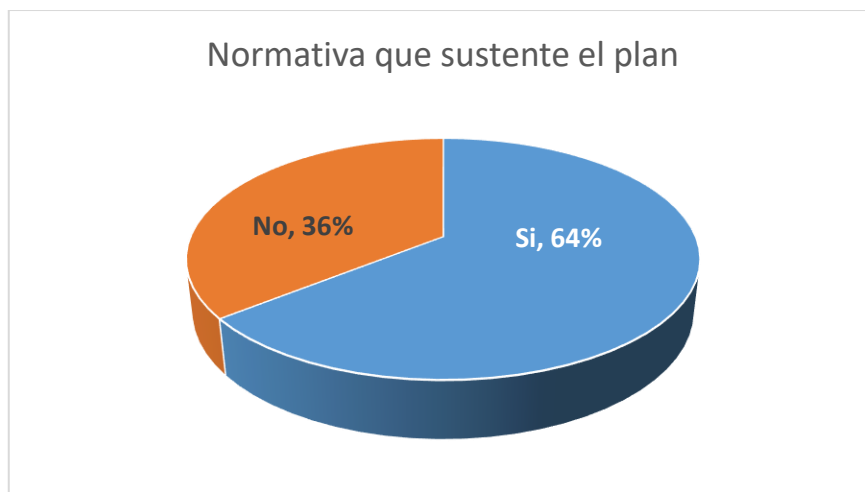
**Figura 3. Unidad o persona encargada del plan**

*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

Los encuestados supieron manifestar en un 86% que en la Dirección si existe una Unidad o persona encargado cumplimiento del plan, mientras el 14% considera que no. Es importante resaltar que la Dirección no cuenta con Unidad encargada del cumplimiento del plan, lo que si se presenta es que diversos funcionarios, de acuerdo a los programas y proyectos que están bajo su responsabilidad, realizan el seguimiento para determinar si se cumplen los objetivos planteados.

**Pregunta 3: Se dispone de una normativa que sustente el plan de la Unidad**



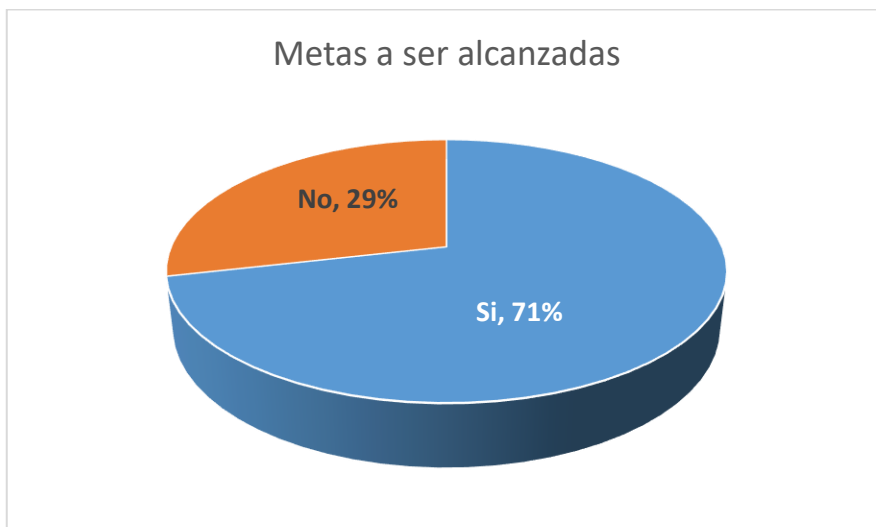
**Figura 4. Normativa que sustente el plan**

**Elaborado por: el investigador**

**Interpretación y análisis:**

Para el 64% de los encuestados si se dispone de una normativa que sustente el plan de la Unidad, mientras que para el 36% no. Es importante resaltar, que los planes a nivel de direcciones provinciales deben ser articulados al plan del Ministerio, el mismo que lo desarrolla en cumplimiento a lo establecido por una normativa emitida por la SENPLADES, por lo que, si existe una normativa, la misma que debe ser continuamente difundida y socializada continuamente entre todos los funcionarios.

**Pregunta 4: Los objetivos consolidan metas a ser alcanzadas durante la gestión**



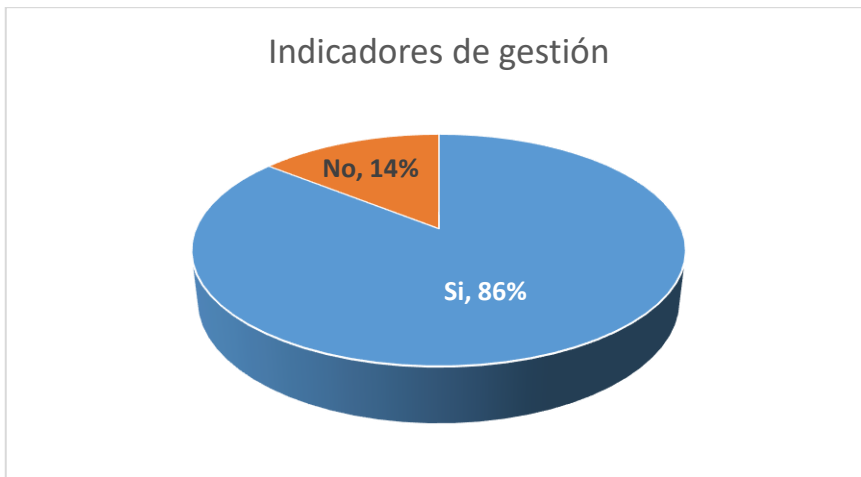
**Figura 5. Metas a ser alcanzadas**

**Elaborado por: el investigador**

**Interpretación y análisis:**

El 71% de los encuestados consideraron que los objetivos si consolidan metas a ser alcanzadas durante la gestión, para el 29% no. Cuando se diseña un plan, los objetivos generalmente están estructurados por metas que deben ser medibles para conocer si se está cumpliendo con las expectativas, planes, programas y proyectos de la Dirección.

**Pregunta 5: Se dispone de indicadores de gestión**



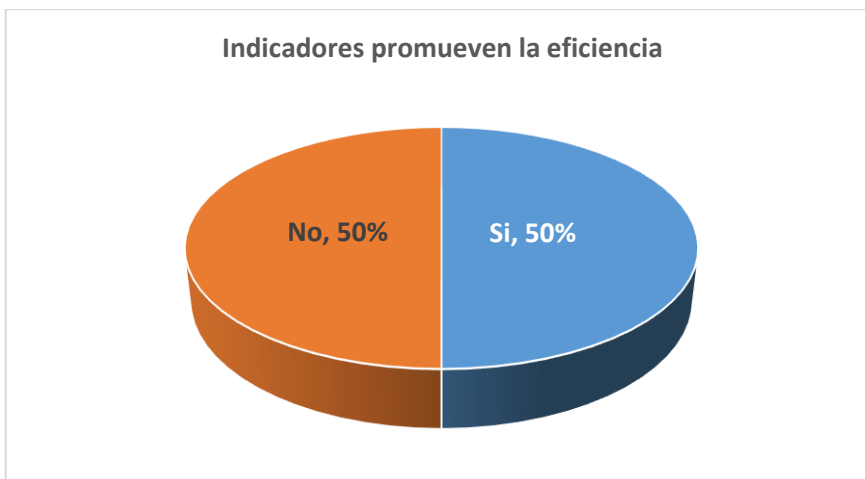
**Figura 6. Indicadores de gestión**

*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

Para el 86% de los encuestados la Dirección si dispone de indicadores de gestión, mientras para el 14% no. Los indicadores de desempeño que tiene que cumplir la Dirección están sujetas a indicadores de más alto nivel, relacionadas con los objetivos y metas Plan Nacional de Desarrollo, los mismos, que deben ser socializados a todos los funcionarios para que estén en la capacidad de determinar si se están cumpliendo con los objetivos planteados por la Dirección.

**Pregunta 6: Los indicadores promueven la eficiencia en la gestión**



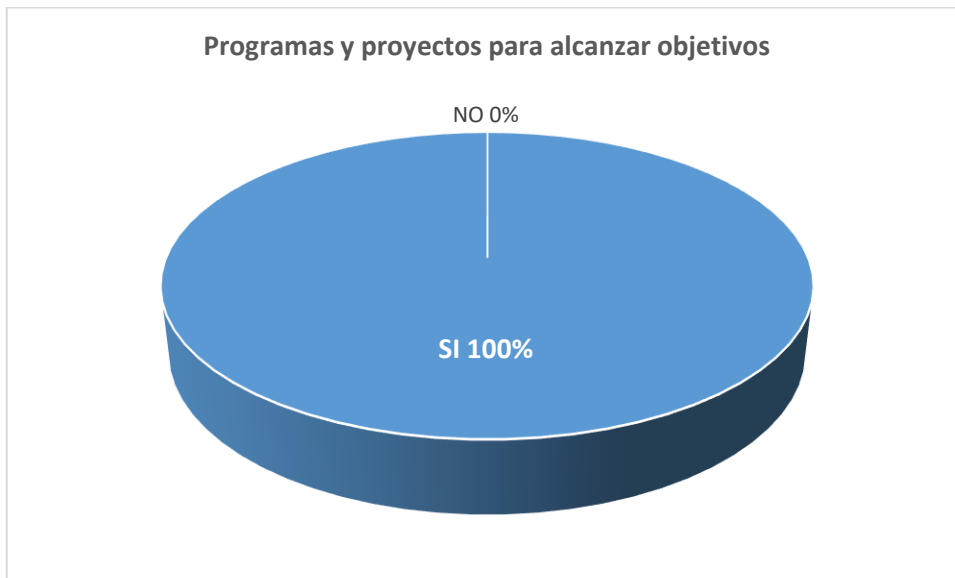
**Figura 7. Indicadores promueven la eficiencia**

*Elaborado por: el investigador*

### **Interpretación y análisis:**

De acuerdo al 50% de los encuestados, los indicadores si promueven la eficiencia en la gestión, para el 50% no. Uno de los objetivos que tiene el diseño de indicadores de desempeño es alcanzar la máxima eficiencia organizacional; sin embargo, para varios funcionarios esto no es así, debido a que posiblemente la gestión de indicadores es tomada simplemente como herramientas utilizadas sin un propósito definido, por lo que es importante para la organización mantener un control adecuado de la información que arrojan los indicadores y que permita aportar a mejorar la eficiencia de la gestión de la Dirección.

### **Pregunta 7: El plan de la Dirección establece programas y proyectos que permitan alcanzar los objetivos**



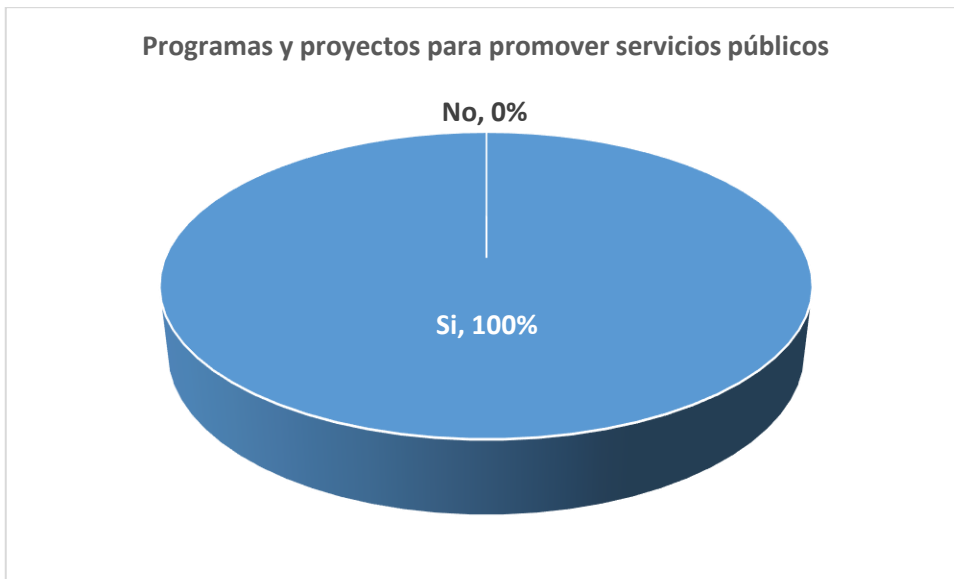
**Figura 8. Programas y proyectos para alcanzar objetivos**

**Elaborado por: el investigador**

### **Interpretación y análisis:**

El 100% de los encuestados supieron manifestar que el plan de la Dirección si establece programas y proyectos que permitan alcanzar los objetivos. Con el propósito de alcanzar los objetivos de los más altos niveles de Gobierno, las direcciones provinciales que son parte del MTOP, desarrollan sus programas y proyectos conforme las necesidades establecidas en su distrito, siempre vinculadas a las metas de desarrollo nacional.

**Pregunta 8: Los programas y proyectos promueven los servicios públicos**



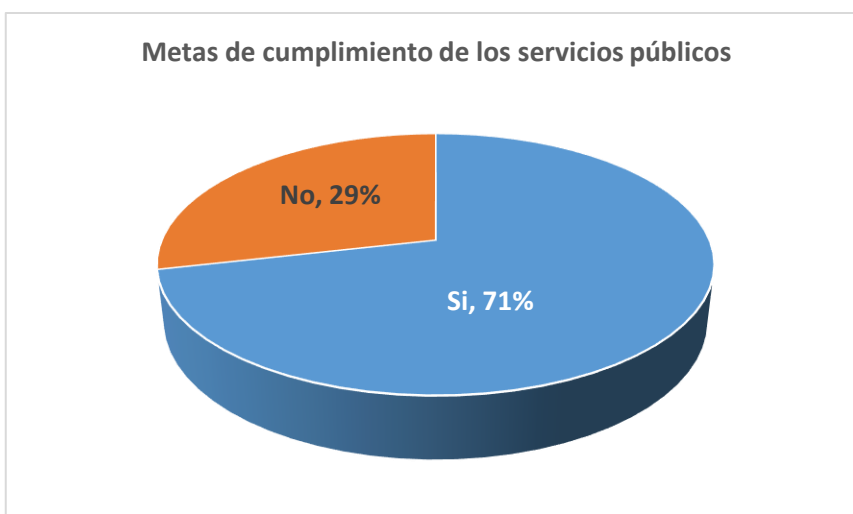
**Figura 9. Programas y proyectos para promover servicios públicos**

**Elaborado por: el investigador**

**Interpretación y análisis:**

Para el 100% de los encuestados los programas y proyectos que desarrolla la Dirección si promueven los servicios públicos. El artículo 280 de la Constitución determina que al Plan Nacional de Desarrollo se vincularán políticas, programas y proyectos que promuevan los servicios públicos, siempre orientados a atender las necesidades y requerimientos de la ciudadanía.

**Pregunta 9: Existen metas de cumplimiento de los servicios públicos**



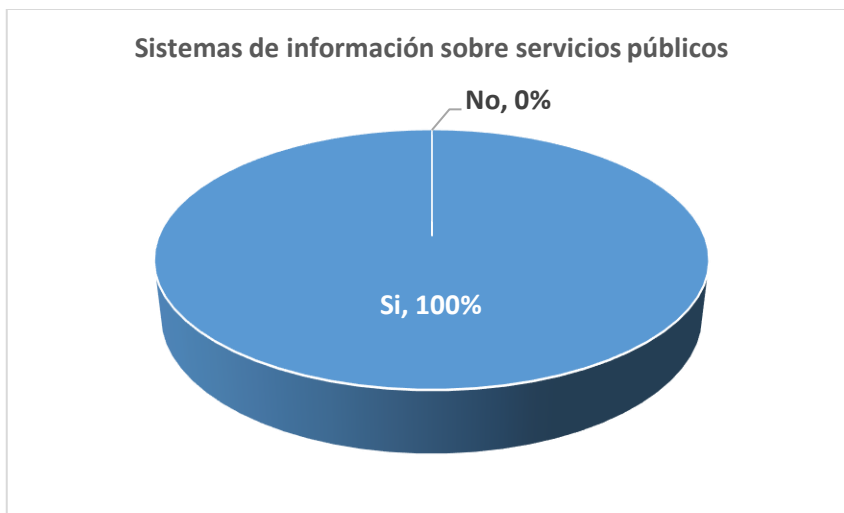
**Figura 10. Metas de cumplimiento de los servicios públicos**

*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

El 71% de los encuestados consideran que si existen metas de cumplimiento de los servicios públicos, el 29% determina que no. El desarrollo de los objetivos planteados en el plan, establecen metas medibles cuantitativamente para establecer los resultados obtenidos en la gestión pública y que deben proporcionar resultados para conocer si se están generando servicios públicos de calidad conforme los requerimientos y demandas de la ciudadanía.

**Pregunta 10: Existen sistemas de información sobre el cumplimiento de los servicios públicos**



**Figura 11. Sistemas de información sobre servicios públicos**

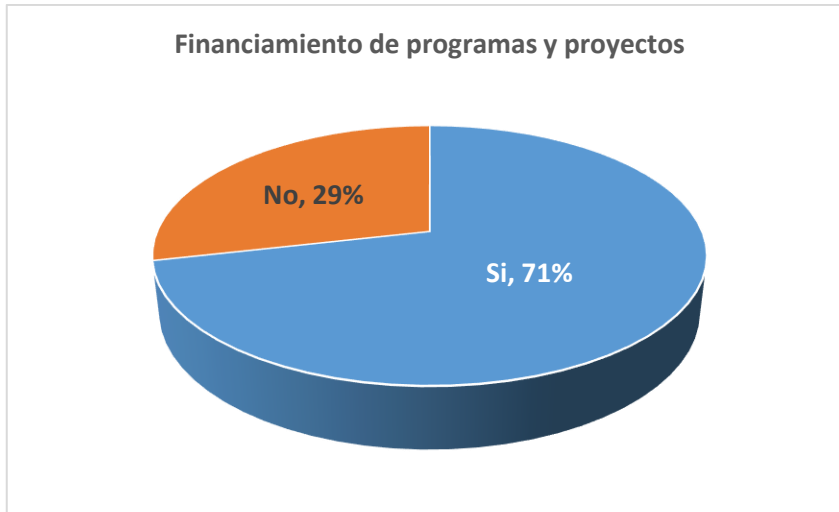
*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

El 100% de los encuestados consideran que si existen sistemas de información sobre el cumplimiento de los servicios públicos. El uso de recursos tecnológicos en la gestión pública, a través de los años se ha convertido en un reto, sin embargo, la aplicación del gobierno electrónico en las diversas instancias del estado promueve el desarrollo de sistemas de información, que proporcionan datos a nivel nacional y regional y que pueden ser utilizados por los diferentes niveles de la gestión pública para crea programas y proyectos que reduzcan las brechas presentadas en el servicio a la ciudadanía.



**Pregunta 11: Los programas y proyectos establecidos en la planeación disponen de financiación presupuestaria**



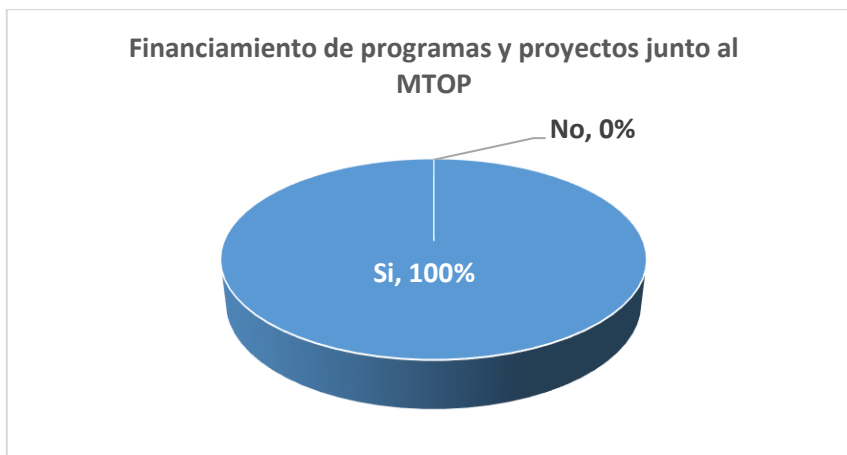
**Figura 12. Financiamiento de programas y proyectos**

*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

Para el 71% de los encuestados los programas y proyectos establecidos en la planeación disponen de financiación presupuestaria, para el 29% no. Es importante resaltar que no todos los programas y proyectos requieren financiamiento, debido a que están vinculados al desarrollo organizacional o sus metas son planteadas conforme otro tipo de resultados. También es necesario establecer que varios programas y proyectos, aunque han sido debidamente financiados, por diversas causas perdieron su presupuesto, por lo que no fueron desarrollados afectando la planificación de la Dirección.

**Pregunta 12: La programación presupuestaria establecida en los programas y proyectos se elabora en coordinación con el MTOP**



**Figura 13. Financiamiento de programas y proyectos junto al MTOP**

**Elaborado por: el investigador**

**Interpretación y análisis:**

El 100% de los encuestados consideran que la programación presupuestaria establecida en los programas y proyectos se elabora en coordinación con el MTOP. La normativa establece que las diferentes unidades en los diferentes niveles organizacionales deben establecer sus requerimientos en coordinación con el MTOP, que a su vez los coordina, vincula y articula al Plan Nacional de Desarrollo para el cumplimiento de los objetivos de Gobierno.

**Pregunta 13: La programación presupuestaria se enfoca en la normativa fiscal**



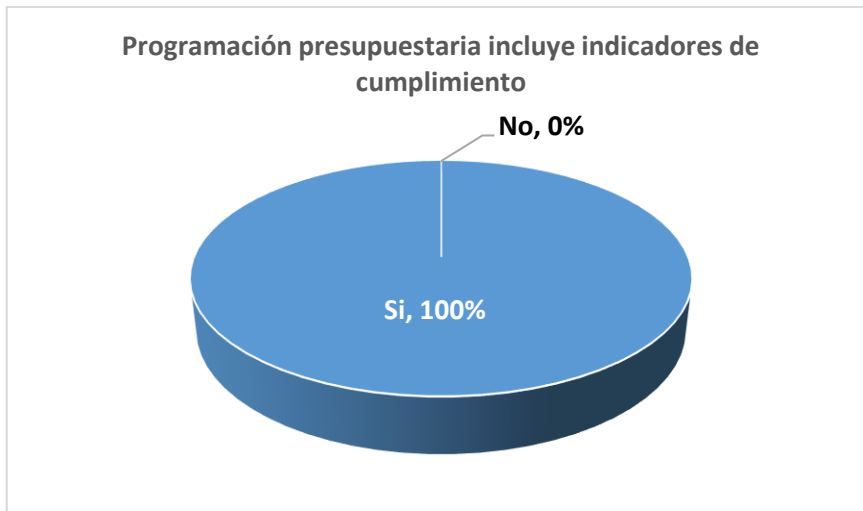
**Figura 14. Presupuesto en base a normativa fiscal**

**Elaborado por: el investigador**

**Interpretación y análisis:**

Para el 100% de los encuestados la programación presupuestaria si se enfoca en la normativa fiscal. La administración pública tiene como característica de ser altamente normativa, donde se establecen los diferentes requisitos que deberán cumplir las diferentes unidades para programar y desarrollar sus presupuestos, con el propósito de cumplir con las metas planteadas por el Gobierno y evitar posibles sanciones de organismos de control de la gestión pública.

**Pregunta 14: La programación presupuestaria incluye indicadores de cumplimiento de las metas y objetivos**



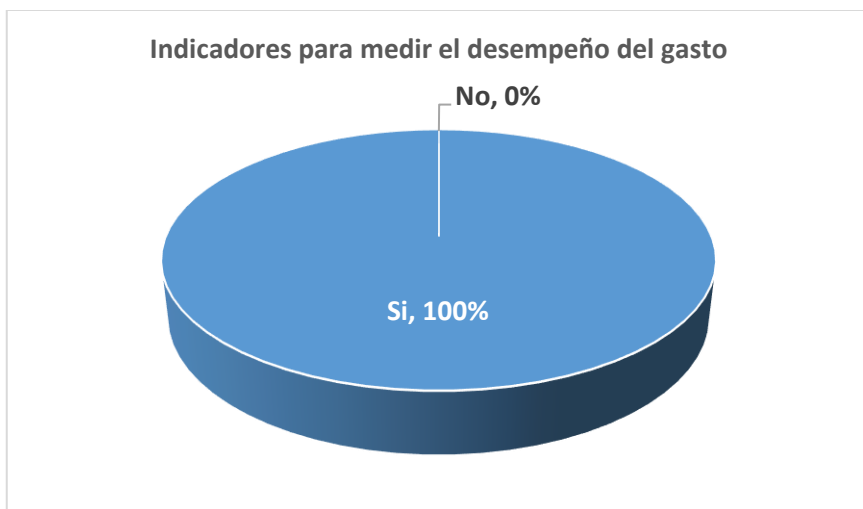
**Figura 15. Programación presupuestaria incluye indicadores de cumplimiento**

*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

El 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo en manifestar que la programación presupuestaria incluye indicadores de cumplimiento de las metas y objetivos. Es importante resaltar que el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece la obligatoriedad de desarrollar y cumplir con diversos indicadores de medición del desempeño creados para controlar la gestión presupuestaria.

**Pregunta 15: Se han desarrollado indicadores para medir el desempeño del gasto**



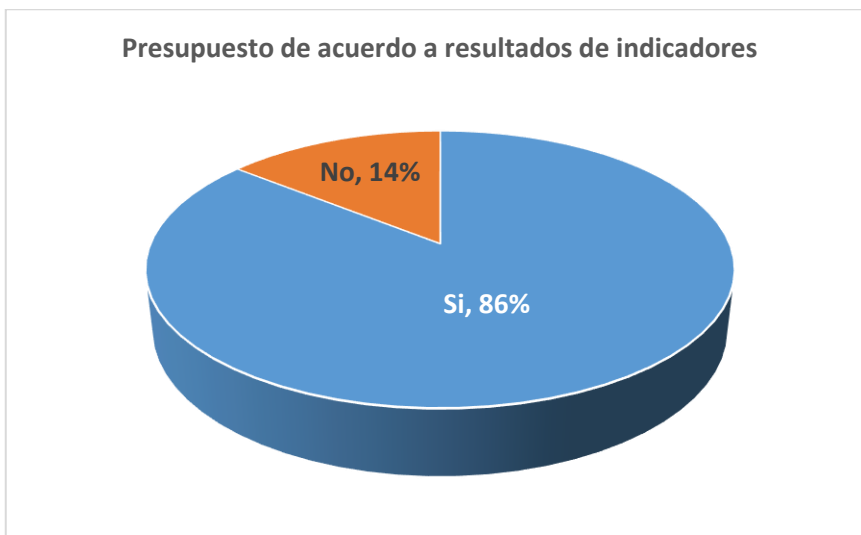
**Figura 16. Indicadores para medir el desempeño del gasto**

*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

El 100% de los encuestados indicaron que si se han desarrollado indicadores para medir el desempeño del gasto. De acuerdo a la normativa emitida por los organismos de control y gestión presupuestaria del Estado, se deben establecer diversos indicadores acoplados a las disposiciones emitidas por la política pública de administración presupuestaria, principalmente en lo que respecta a la gestión del gasto público.

**Pregunta 16: La programación presupuestaria se articula a los resultados arrojados por los indicadores**



**Figura 17. Difusión de la planificación estratégica de la organización**

*Elaborado por: el investigador*

**Interpretación y análisis:**

El 86% de los encuestados consideran que la programación presupuestaria se articula a los resultados arrojados por los indicadores, para el 14% no. La política pública de gestión presupuestaria determina la necesidad de que el presupuesto de los diferentes niveles de Gobiernos, deben estar articulados a los resultados arrojados por indicadores, emitidos a nivel nacional y de la gestión pública gubernamental y que prioricen la planificación de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía y el desarrollo adecuado de las unidades administrativas y operativas del Estado.

**Pregunta 17: La Dirección dispone de un sistema de gestión por resultados**



**Figura 18. Sistema de gestión por resultados**

**Interpretación y análisis:**

El 100% de los encuestados en consenso manifestaron que la Dirección no dispone de un sistema de gestión por resultados. Es importante resaltar que la gestión pública del país está buscando por varios años el incorporar el gobierno por resultados en todos los niveles del Estado, para lo cual ha emitido una normativa que, en base a directrices internacionales, busca que todas las entidades gubernamentales a corto plazo incorporen la gestión por resultados.

**Pregunta 18: La Dirección cuenta con una herramienta de seguimiento y control del sistema de gestión por resultados**



**Figura 19. Herramientas de gestión por resultados**

**Interpretación y análisis:**

Para el 100% de los encuestados la Dirección no cuenta con una herramienta de seguimiento y control del sistema de gestión por resultados. Es importante manifestar que, aunque existen diferentes herramientas de gestión administrativa y financiera que utiliza la Dirección para el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, los funcionarios consideran que éstas no están articuladas a la gestión por resultados.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

#### Modelo de gestión por resultados

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), establece que la gestión basada en los resultados es un enfoque de gestión amplio cuyo enfoque principal es lograr resultados. Es una “estrategia de gestión mediante la cual los procesos, productos y servicios contribuyen al logro de objetivos y logros previstos claramente establecidos” (PNUD, 2018, p. 22). La gestión por resultados es una mentalidad, una forma de trabajar que va más allá de los procesos, actividades, productos y servicios. Es un sistema y, como todos los sistemas, sus componentes deben funcionar de manera armoniosa y coherente para que sea eficaz (CLAD, 2018).

De acuerdo con el PNUD (2018), el modelo de gestión basada en los resultados sigue un enfoque de ciclo de vida alineado a etapas clave de programas y proyectos.



**Figura 20. Modelo de gestión por resultados basado en un enfoque de ciclo de vida**

**Fuente: (PNUD, 2018)**

El modelo de gestión por resultados propuesto por el PNUD establece la forma en que una entidad gubernamental puede establecer la planificación, monitoreo y evaluación, para

adoptarlos a un marco de gestión basado en los resultados, acorde con la gestión pública y que permita un seguimiento eficaz de los resultados del plan gubernamental (PNUD, 2018):

#### Paso 1: Establecer la visión

Para establecer la visión que surge de la fase de planificación, la unidad inicia con un análisis de la situación, que permita a los funcionarios las diferentes situaciones que pueden presentarse y que pueden poner en riesgo el desarrollo de los programas y proyectos, establecidos en la gestión institucional para alcanzar los resultados esperados (PNUD, 2018).

#### Paso 2: desarrollo de la teoría del cambio

De la aplicación de los instrumentos que identifican las diferentes situaciones que pueden afectar o proporcionar oportunidades para desarrollar los programas y proyectos, se toma en consideración la teoría del cambio, que puede ser aplicado a nivel de las personas involucradas o de los programas y proyectos que requieren ser adaptados a un sistema de gestión por resultados, ya que proporciona una comprensión profunda de cómo las intervenciones producirán los resultados previstos (PNUD, 2018).

#### Paso 3: traducción de la teoría del cambio en un marco lógico

Cuando se ha adaptado la teoría del cambio al desarrollo de programas y proyectos, estos deben estar reflejados en un marco lógico, que permita la gestión y rendición de cuentas, considerando los procesos de planificación, monitoreo y evaluación para promover una mayor eficiencia en la gestión pública (PNUD, 2018).

#### Paso 4: riesgos y supuestos en el marco lógico

Una adecuada gestión de riesgos implica identificar los diversos factores que pueden afectar al diseño y desarrollo de los programas y proyectos, los cuales deben estar reflejados en estrategias y planes de mitigación (PNUD, 2018).

#### Paso 5: indicadores de rendimiento

El desarrollo de indicadores de desempeño es un elemento fundamental para la gestión basado en resultados, debido a que ayudan a establecer cómo se medirá o cuantificará un resultado y saber si se logró (PNUD, 2018).

#### Paso 6: medios de verificación

Son la fuente de información que se utilizará para verificar el cumplimiento de los indicadores de desempeño, que pueden surgir principalmente de fuentes primarias y también secundarias



y que están relacionadas con los objetivos planteados a nivel de Gobierno y las metas a ser alcanzadas por los diferentes niveles de gestión (PNUD, 2018).

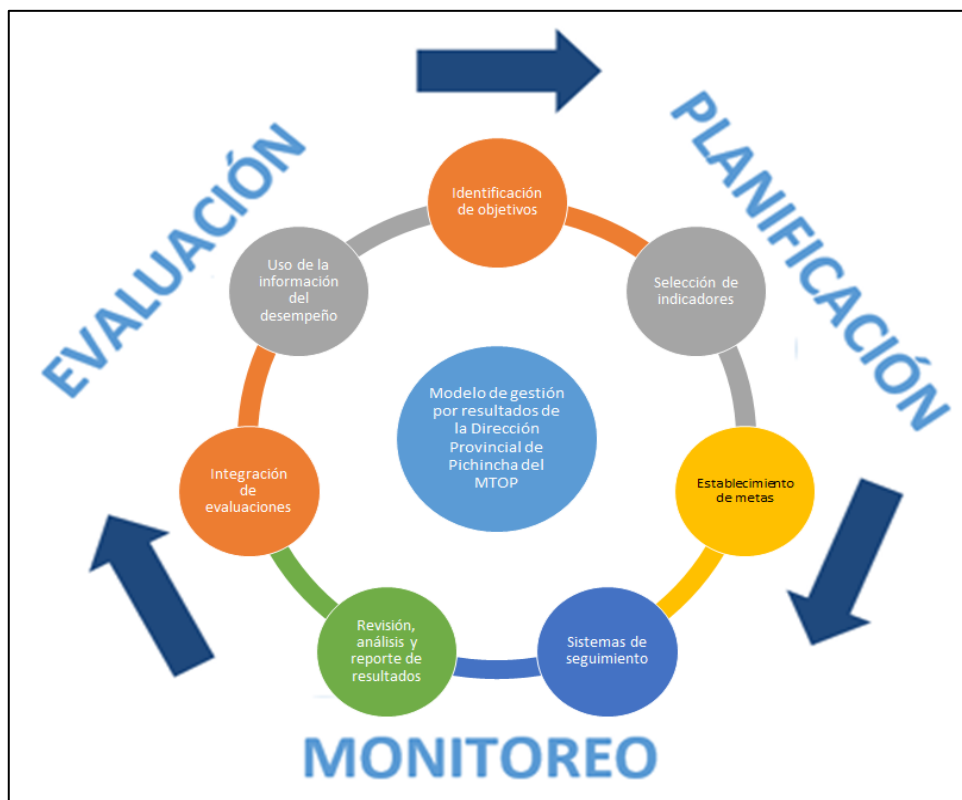
#### Paso 7: línea de base y metas

En la fase de evaluación, se requiere conocer desde dónde se parte y hacia donde se quiere llegar, es decir, establecer una línea base que haya generado resultados bajo un sistema de gestión utilizado y determinar qué resultados se están obteniendo con el nuevo estilo de gestión, para lo cual, la calidad de los datos es importante durante todo el ciclo de vida de los programas y proyectos desarrollados bajo un modelo de gestión por resultados (PNUD, 2018).

## 2.2. Descripción de la propuesta

La gestión basada en resultados será un enfoque que busca garantizar que todos los actores contribuyan directa o indirectamente a un conjunto definido de resultados. En el caso de la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP, el modelo tiene como objetivo promover un cambio positivo para los funcionarios. Los componentes básicos incluyen la planificación, el monitoreo y la evaluación.

### a. Estructura general



**Figura 21. Modelo de gestión por resultados de la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP**

**Fuente: (PNUD, 2018)**

## **b. Explicación del aporte**

Los elementos clave o fases de la gestión basada en resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP, incluyen:

1. Identificar objetivos (resultados) claros y medibles, ayudándose de marcos lógicos.
2. Seleccionar indicadores que se utilizarán para medir el progreso hacia cada objetivo.
3. Establecer de metas para cada indicador, utilizados para juzgar el desempeño.
4. Desarrollar sistemas de seguimiento del rendimiento para recopilar periódicamente datos sobre los resultados reales.
5. Revisar, analizar y reportar los resultados reales frente a los objetivos.
6. Integrar evaluaciones para proporcionar información de desempeño complementaria que no está fácilmente disponible en los sistemas de monitoreo del desempeño.
7. Usar la información de desempeño para la mejorar los procesos de aprendizaje y la toma de decisiones.

Las primeras tres fases generalmente se relacionan con un enfoque de planificación orientado a los resultados. Los primeros cinco pasos, juntos, generalmente se incluyen en el concepto de monitoreo del desempeño. Las siete fases combinadas determinan la evaluación y son esenciales para un sistema de gestión eficaz basado en los resultados. Por lo tanto, en esta propuesta se considera que la integración de información complementaria de los sistemas de evaluación y seguimiento del desempeño y la garantía del uso de esta información por parte de la Dirección son aspectos críticos de la gestión basada en resultados.

## **c. Estrategias y/o técnicas**

### **Primera fase: Planificación**

La fase de planificación del sistema de gestión por resultados de la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP, incluye los siguientes componentes que actúan para reforzar cambios organizacionales:

- Rendición de cuentas: instituir nuevos mecanismos para responsabilizar a los funcionarios por lograr resultados en los niveles apropiados.

- Empoderamiento: delegar responsabilidad a los funcionarios de la Dirección en todos los aspectos de los procesos de gestión por resultados para buscar una mayor armonización de esfuerzos.
- Enfoque en el ciudadano: consultar con los grupos de beneficiarios sobre sus preferencias y satisfacción con los bienes y servicios proporcionados y responder a sus necesidades.
- Políticas y procedimientos operacionales reformados: institución de nuevas directivas de políticas y procedimientos destinadas a cambiar la forma en que la Dirección lleva a cabo sus actividades.
- Mecanismos de apoyo: ayudar a los funcionarios a implementar efectivamente la medición y gestión del desempeño de acuerdo a las herramientas desarrolladas.
- Cambio cultural: igualmente importante para el éxito de la gestión basada en resultados es la transformación de la cultura organizacional, es decir, los valores, actitudes y comportamientos del personal.

#### 1. Identificación de objetivos

Como parte de la planificación de la Dirección, los objetivos deben plantearse definiendo declaraciones precisas y mensurables sobre los resultados que se lograrán (productos, propósito y meta) y luego identificar las estrategias o medios (insumos y actividades) para alcanzar esos objetivos. El marco lógico será una herramienta para conceptualizar los objetivos de los programas y proyectos y las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos. El marco lógico se basará en un modelo jerárquico de cinco niveles con relaciones lógicas de causa y efecto que conducen al logro del propósito del proyecto y que contribuye a la meta del proyecto.

**Tabla 1.**  
**Matriz de marco lógico**

**Matriz de Marco Lógico**

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<i>Fin</i> <i>(Objetivo de Desarrollo)</i>				
<i>Propósito</i> <i>(Objetivo General)</i> <i>(Situación Final)</i>				
<i>Resultados</i> <i>(Objetivo Específico)</i>				
<i>Acciones</i> <i>(Actividades Principales)</i>				

**Fuente: (PNUD, 2018)**

**Elaborado por: El Autor**

2. Selección de indicadores

Se seleccionan indicadores de desempeño para medir el progreso en la implementación de actividades y en el logro de resultados. El marco lógico proporciona una estructura de varios niveles en torno a la cual se construyen típicamente los indicadores. Los indicadores especifican qué medir a lo largo de una escala o dimensión para medir el progreso. Es probable que la importancia relativa de los tipos de indicadores cambie a lo largo del ciclo de vida de los programas y proyectos, con más énfasis en los indicadores de entrada y luego cambiar los indicadores de producto, resultado (nivel de propósito) e impacto (nivel de meta), a medida que el plan avanza. La construcción de indicadores debe considerar los siguientes aspectos:

- Válido: ¿el indicador representa directamente el resultado que pretende medir?
- Objetividad: ¿es la definición precisa y sin ambigüedades acerca de lo que se va a medir?
- Confiable: ¿los datos son consistentes o comparables a lo largo del tiempo?
- Práctico: ¿se pueden recopilar datos fácilmente, en el momento oportuno ya un costo razonable?
- Útil: ¿tendrán utilidad los datos para la toma de decisiones?

Si bien los datos de los indicadores deben tener la calidad suficiente para ser creíbles y garantizar que se tomen las decisiones correctas, también deben ser prácticos, oportunos y asequibles. El número de indicadores seleccionados debe limitarse al mínimo necesario para capturar adecuadamente las dimensiones clave de un resultado. Mantener la sencillez del sistema de medición del desempeño evitará sobrecargar a los funcionarios con responsabilidades innecesarias de recopilación de datos.

### 3. Establecimiento de metas

Una vez que se han identificado los indicadores, se deben recopilar los valores de referencia reales para cada indicador, antes de que se pongan en marcha las actividades del programa y proyecto. Esto será importante para medir si se está cumpliendo con los objetivos. El establecimiento de las metas debe brindar un valor particular para que un indicador se logre dentro de un marco de tiempo determinado. Identificar las ayuda a aclarar exactamente qué se debe lograr y cuándo. Representa un compromiso y puede ayudar a orientar y motivar los funcionarios sobre las tareas a realizar.

### **Segunda fase: Monitoreo**

#### 4. Desarrollo de sistemas de seguimiento

Una vez que se han seleccionado los indicadores, se han establecido las líneas de base y se han establecido los objetivos, los datos reales para cada indicador se recopilan a intervalos regulares. Puede ser útil distinguir entre dos tipos de monitoreo del desempeño:

- El monitoreo de la implementación, que implica el registro frecuente y continuo de datos sobre las operaciones de los programas y proyectos.
- El seguimiento de los resultados, que implica la recopilación periódica de datos sobre el logro real de los resultados de los programas y proyectos, sus productos a corto plazo, resultados a mediano plazo e impactos a largo plazo. Este tipo de seguimiento demuestra si el plan avanza hacia sus objetivos.

Los funcionarios deben preparar planes de monitoreo del desempeño para registrar aspectos clave de la recopilación de datos, como proporcionar definiciones para cada indicador, fuente y métodos de recopilación de datos, frecuencia/programa de recopilación y asignación de responsabilidad para la recopilación. Los enfoques de recopilación de datos varían según los diferentes niveles de la jerarquía del marco lógico de los programas y proyectos e incluyen variaciones típicas en las fuentes/métodos de recopilación de datos, frecuencia de recopilación

y asignación de responsabilidad. Los datos sobre los insumos, procesos y productos serán generados principalmente por los funcionarios encargados de los programas y proyectos y se recopilarán periódicamente a partir de métodos de evaluación rápidos y de bajo costo.

#### 5. Revisión, análisis y reporte de resultados

Los datos de monitoreo del desempeño de los programas y proyectos son revisados e informados periódicamente por la Dirección. Estas revisiones generalmente involucran un análisis simple de la efectividad de los programas y proyectos para lograr sus objetivos, comparando los resultados reales con los resultados planificados. El análisis de los datos de monitoreo del desempeño debe abordar los siguientes criterios:

- Economía: la relación entre los costos y los insumos físicos.
- Eficiencia: la relación entre costos y resultados.
- Productividad: relaciones entre insumos y productos.
- Excelencia/calidad: producción de resultados de alta calidad.
- Equidad: grado en que la población tienen acceso equitativo a los resultados.
- Satisfacción del ciudadano: qué tan bien se corresponden los resultados del proyecto con las necesidades y requerimientos de la ciudadanía.
- Eficacia: medida en que los resultados (productos, resultados, impactos) se logran según lo planeado.
- Atribución: grado en que los resultados e impactos pueden atribuirse a los productos de los programas y proyectos.
- Rendimiento: relación entre costos y resultados/impactos atribuibles a un programa o proyecto.
- Sostenibilidad: la capacidad de que los resultados se extiendan más allá de la vida formal de los programas y proyectos.
- Relevancia: la adecuación continua de los resultados de los programas y proyectos a las necesidades de la población objetivo y las prioridades de desarrollo nacional.

### Tercera fase: Evaluación

#### 6. Integración de evaluaciones

En términos generales, las evaluaciones de los programas y proyectos, como los informes anuales de seguimiento del desempeño y los informes finales, se consideran parte integral del sistema de medición y presentación de informes del desempeño. En el sistema de gestión basado en los resultados de la Dirección, la información sobre el desempeño se recopilará para proporcionar una retroalimentación continua en el aprendizaje de la gestión y los procesos de toma de decisiones con el propósito de mejorar aún el desarrollo de los programas y proyectos y así alcanzar el logro de los resultados.

#### 7. Uso de la información de desempeño para la mejorar los procesos de aprendizaje y la toma de decisiones

La información de desempeño promoverá el aprendizaje continuo a la Dirección sobre qué resultados están logrando el desarrollo de los programas y proyectos, así como, identificar qué factores pueden estar influyendo en el desempeño. Además facilitará la toma de decisiones apropiadas, que pueden incluir decisiones de implementación a nivel operativo, la formulación de nuevas estrategias o la asignación de recursos para mejorar el desarrollo de los programas y proyectos.

### 2.3. Validación de la propuesta

Para la selección de los especialistas se tomaron en cuenta perfiles de acuerdo a los siguientes criterios: formación académica relevante al tema de investigación, experiencia académica y/o profesional orientada al público y gestión dinámica posibilidad de participar. La siguiente tabla presenta información detallada sobre los agentes seleccionados para la validación del modelo:

**Tabla 2.**  
**Descripción de perfil de validadores**

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
ORMAZA VELEZ MARIA BELEN	3 AÑOS	BACHILLER	TECNICO DE ARCHIVO DISTRITAL/ GUARDALMACEN DISTRITAL(E)

CABEZAS CASTILLO VANESSA IVONNE	15 AÑOS	LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL DISTRITAL/ SUPERVISORA DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION DISTRITAL DE PICHINCHA
JUAN DIEGO RIVADENEIRA VASQUEZ	1 AÑO	INGENIERO CIVIL/ MASTER OF SCIENCE WITH A MAJOR IN CIVIL ENGINEERING	DIRECTOR DISTRITAL DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS PICHINCHA

**Fuente:** Elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

Instrumento para validar

Después de seleccionar a los expertos para formar el panel de validación, se desarrollaron los criterios de evaluación; proporciona un enlace de acceso detallando los parámetros considerados para cada validador. Los criterios mencionados se describen a continuación:

**Tabla 3.**  
**Criterios de evaluación**

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.



Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad.

**Tabla 4.**  
**Escala de evaluación de criterios**

EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD					
CRITERIOS	En Total Desacuerdo (1 punto)	En Desacuerdo (2 puntos)	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (3puntos)	De Acuerdo (4 puntos)	Totalmente Acuerdo (5 puntos)
Impacto					100% (3pers.)
Aplicabilidad				100% (3pers.)	
Conceptualización				66.7% (2pers.)	33.3% (1pers.)
Actualidad				66.7% (2pers.)	33.3% (1pers.)
Calidad Técnica				33.3% (1pers.)	66.7% (2pers.)
Factibilidad				33.3% (1pers.)	66.7% (2pers.)
Pertinencia				33.3% (1pers.)	66.7% (2pers.)

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5.**  
**Preguntas instrumento de validación**

<b>Criterios</b>	<b>Preguntas</b>
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

**Fuente:** Elaboración propia

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

### **Resultados de la validación**

El 100% está totalmente de acuerdo que el modelo de gestión estratégico propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público. Obteniendo un puntaje de: 5 puntos (totalmente de acuerdo) \* 3 (personas) = 15 puntos

Referente a que, si los contenidos de la propuesta son aplicables, el 100% está de acuerdo. Obteniendo un puntaje de: 5 puntos (totalmente de acuerdo) \* 3 (personas) = 15 puntos

En cuanto a si los componentes de la propuesta se basan en conceptos y teorías de gestión por resultados, el 33,3% está totalmente de acuerdo y el 66,7% de acuerdo. Obteniendo un

puntaje de: 4 puntos (de acuerdo) \* 2 (personas) = 8 puntos, y 5 puntos (totalmente de acuerdo) \* 1 (personas) = 5 puntos, en total tenemos 13 puntos.

Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse, el 33.3% está totalmente de acuerdo y el 66.7% está de acuerdo. Obteniendo un puntaje de: 4 puntos (de acuerdo) \* 2 (personas) = 8 puntos, y 5 puntos (totalmente de acuerdo) \* 1 (personas) = 5 puntos, en total tenemos 13 puntos.

Al consultar si el modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica, el 33.3% está de acuerdo y el 66.7% está totalmente de acuerdo. Obteniendo un puntaje de: 4 puntos (de acuerdo) \* 1 (personas) = 4 puntos, y 5 puntos (totalmente de acuerdo) \* 2 (personas) = 10 puntos, en total tenemos 14 puntos.

En cuanto a si es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector, el 33.3% está de acuerdo y el 66.7% está totalmente de acuerdo. Obteniendo un puntaje de: 4 puntos (de acuerdo) \* 1 (personas) = 4 puntos, y 5 puntos (totalmente de acuerdo) \* 2 (personas) = 10 puntos, en total tenemos 14 puntos.

El 66.7% está totalmente de acuerdo en que los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado, mientras que el 33.3% está de acuerdo. Obteniendo un puntaje de: 4 puntos (de acuerdo) \* 1 (personas) = 4 puntos, y 5 puntos (totalmente de acuerdo) \* 2 (personas) = 10 puntos, en total tenemos 14 puntos.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 6.**  
*Matriz de articulación*

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Modelo de gestión por resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Gestión pública</li> <li>• Gestión por resultados</li> <li>• Modelo de gestión por resultados</li> </ul>	Investigación cuantitativa, tipo descriptiva, no experimental, métodos inductivo y deductivo.	Encuesta aplicada a 14 funcionarios de la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.	La Dirección articula su plan de gestión al Plan Nacional de Desarrollo. Aunque existe la disposición de adoptar el gobierno por resultados, la entidad no cuenta con un modelo de gestión por resultados.	Cuestionario con 18 preguntas cerradas que fueron fáciles de usar, comprender y seleccionar la opción acorde a criterio del encuestado.

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Entre las múltiples herramientas y enfoques de la nueva gestión pública destinados a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo se encuentra la gestión por resultados, un marco cuya función es facilitar procesos efectivos e integrales para que las organizaciones públicas generen valor (resultados) y con ello optimizar el desempeño, asegurando la máxima eficiencia y eficacia, el logro de los objetivos y metas gubernamentales, y la mejora continua de las instituciones.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se efectuó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, no experimental, aplicando métodos como el inductivo y deductivo. La obtención de información se lo realizó mediante la aplicación de la técnica de la encuesta para lo que se diseñó un cuestionario con 18 preguntas cerradas, que fue aplicada a 14 funcionarios de la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP. Los resultados permitieron identificar que la Dirección articula su plan de gestión al Plan Nacional de Desarrollo. Aunque existe la disposición de adoptar el gobierno por resultados, la entidad no cuenta con un modelo de gestión por resultados.

El diseño de un modelo de gestión por resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP, tiene como característica central un énfasis en mejorar el desempeño, es decir, asegurar que las actividades planificadas logren los resultados deseados. El modelo aplica una estrategia de gestión destinada a lograr cambios importantes en la forma en que opera la Dirección, mediante un proceso de medir objetivamente qué tan bien se están cumpliendo con las metas y objetivos establecidos, que involucró varias fases: identificación de objetivos, selección de indicadores, establecimiento de metas, sistemas de seguimiento, revisión, análisis y reporte de resultados, integración de evaluaciones y el uso de la información del desempeño.

El objetivo del modelo de gestión por resultados es proporcionar un instrumento que permita a la Dirección lograr los resultados establecidos en los objetivos y metas del plan institucional, mediante la gestión de un proceso de creación de valor público, que se asocia con el cambio social producido por las acciones del Gobierno en favor de la ciudadanía.

## RECOMENDACIONES

Desde una perspectiva de mejora, uno de los desafíos a los que tendrán que enfrentarse los funcionarios de la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP, es el desarrollo de un sistema efectivo de gestión y medición del desempeño por resultados, debido a que se encontrarán con un cambio en el énfasis en el seguimiento de los programas y proyectos, que implicará centrarse en diferentes tipos de datos de resultados, metodologías y herramientas para cambiar su modelo actual de gestión.

Una gestión eficaz de la Dirección es vital para el éxito de los programas y políticas gubernamentales establecidos por el MTOP, por lo que la aplicación del modelo de gestión por resultados, puede garantizar una gestión pública eficiente que contribuya al desarrollo del Estado.

La gestión por resultados es una estrategia que orientará las acciones de la Dirección para generar el mayor valor público, mediante el uso de herramientas que de manera colectiva, coordinada y complementaria, podrían ser implementadas a corto plazo.

Las entidades del estado necesitan una transformación de la gestión pública, por lo que un modelo de gestión por resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del MTOP, podría generar un sistema básico de gobernanza para promover la gestión transparente de los recursos públicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C., & Sierra, V. (2012). *Metodología de la Investigación Científica*. Cochabamba: Grupo Editorial Kipus.
- Ardoino, J., Chayer, H., & Herrera, J. (2016). *Gestión por procesos y por resultados en la administración pública. Una experiencia exitosa*. México: Edicon.
- BID. (2012). *Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe*. New York: BID.
- Blanca, A. (2021). *Preguntas cortas de gestión de la administración del Estado*. Madrid: DEXTRA EDITORIAL.
- Burke, W. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Cañari, C., & Hanco, 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), 744-763. Retrieved from <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- CEPAL. (2019). *Informe sobre la eficiencia de los servicios públicos en América Latina*. Washington: CIT.
- CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 3(39), 149-210. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>
- CLAD. (2018). *Manual de Gestión Basada en Resultados*. Caracas: CLAD.
- Cordero, J. (13 de junio de 2011). Los Servicios Públicos como Derecho de los Individuos. *Ciencia y Sociedad*, P 1-21. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87022786005>
- Cummings, W. (2014). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México: Pearsons.
- Díaz, J., Núñez, L., & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. Retrieved from [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2018000200010](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010)
- Dussauge, M. (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*, 4(2), 89-110.

- Dussauge, M. (2016). Introducción a la Gestión para Resultados. *Escuela de Administración Pública de México*, 17-63.
- Flores, C., & Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina*, 4(2), 1226-1240. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.150](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150)
- Galindo, M. (2013). *Teoría de la administración pública*. México: McGraw Hill.
- García, C. (2018). Las políticas de gobernanza, participación y descentralización en el éxito de la gestión local y su importancia para construir nuevos horizontes a la humanidad. *UTC Prospectivas*, 16-28.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2018). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jany, J. (2016). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw Hill.
- Malvicino, G. (2021). La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública: potencialidades para un cambio gerencial. *VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública*, 1-16.
- MTOP. (2021). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. Quito: MTOP.
- Mungiu, A. (2020). La Calidad del Gobierno y la Administración Pública. *Centro Europeo de Investigación para la lucha contra la corrupción y construcción del Estado*, 1-23.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). México: Editorial Progreso S.A de C.V. doi:ISBN 9786074265422
- Nunes, P. (2018). *Sistemas de gestión pública*. Sao Paulo: Pearsons.
- PNUD. (2018). *Manual para la Gestión Basada en Resultados*. New York: PNUD.
- Preschern, P. (2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Quispe, Vladimir, Villaroel, R., Copaja, F., & Santa María, H. (2021). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público*. Guayaquil: Grupo Compás.



Rosero, A. (2019). *Modelo de Gestión Administrativa para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo provincia Imbabura*. Quito: Repositorio Digital Universidad Tecnológica Israel.

Tamayo, S. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)*. Quito: Repositorio Digital Universidad Andina Simón Bolívar. Retrieved from <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepositorio.uasb.edu.ec%2Fbitstream%2F10644%2F4460%2F1%2FT1612-MGDE-Tamayo-Dise%25c3%25b1o.pdf&cien=1685077>

## ANEXO A

### FORMATO DE ENCUESTA



#### ENCUESTA AL PERSONAL LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS

---

**Datos informativos:**

La presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión del encuestado sobre el diseño de un modelo de gestión por resultados para la Dirección Provincial de Pichincha del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Unidad/Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo/Función: \_\_\_\_\_

---

**Marque la respuesta correcta:**

Ord.	Opción	SI	NO
1.	La Dirección dispone de un plan que incluyan los objetivos a ser alcanzados durante la gestión		
2.	En la Dirección existe una Unidad o persona encargada cumplimiento del plan		
3.	Se dispone de una normativa que sustente el plan de la Unidad		
4.	Los objetivos consolidan metas a ser alcanzadas durante la gestión		
5.	Se dispone de indicadores de gestión.		
6.	Los indicadores promueven la eficiencia en la gestión.		
7.	El plan de la Dirección establece programas y proyectos que permitan alcanzar los objetivos		
8.	Los programas y proyectos promueven los servicios públicos		
9.	Existen metas de cumplimiento de los servicios públicos		
10.	Existen sistemas de información sobre el cumplimiento de los servicios públicos		
11.	Los programas y proyectos establecidos en la planeación disponen de financiación presupuestaria		

<b>Ord.</b>	<b>Opción</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>12.</b>	La programación presupuestaria establecida en los programas y proyectos se elabora en coordinación con el MTOP		
<b>13.</b>	La programación presupuestaria se enfoca en la normativa fiscal		
<b>14.</b>	La programación presupuestaria incluye indicadores de cumplimiento de las metas y objetivos		
<b>15.</b>	Se han desarrollado indicadores para medir el desempeño del gasto		
<b>16.</b>	La programación presupuestaria se ajusta a los resultados arrojados por los indicadores		
<b>17.</b>	La Dirección dispone de un sistema de gestión por resultados		
<b>18.</b>	La Dirección cuenta con una herramienta de seguimiento y control del sistema de gestión por resultados		

**Fuente:** *investigación propia*

**Elaborado por:** *el investigador*