

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Tema: “Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su
incidencia en la generación de valor público”**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciadas en Administración Pública

AUTORAS: Benítez Arcos Diana Karolina
Montenegro López Nayeli Lorena

TUTOR: PhD. Pérez Parra Wladimir Alberto

Tulcán, 2024.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que las estudiantes Benítez Arcos Diana Karolina y Montenegro López Nayeli Lorena con el número de cédula 0401884911 y 0401791173 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



Firmado electrónicamente por:
**WLADIMIR ALBERTO
PEREZ PARRA**

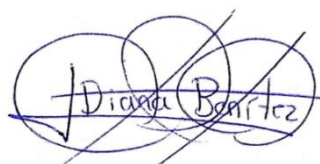
PhD. Pérez Parra Wladimir Alberto
TUTOR

Tulcán, enero de 2024

AUTORÍA DE TRABAJO

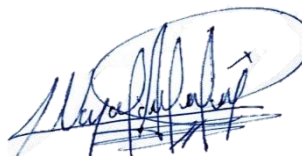
El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciadas en la Carrera de Administración Pública de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Nosotras, Benítez Arcos Diana Karolina y Montenegro López Nayeli Lorena con cédula de identidad número 0401884911 y 0401791173 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



Benítez Arcos Diana Karolina

AUTORA



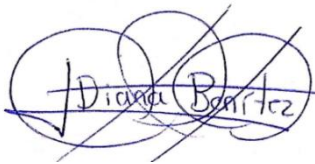
Montenegro López Nayeli Lorena

AUTORA

Tulcán, enero de 2024

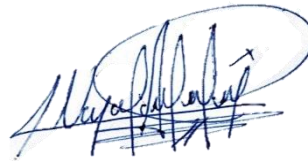
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras, Benítez Arcos Diana Karolina y Montenegro López Nayeli Lorena declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público" y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Benítez Arcos Diana Karolina

AUTORA



Montenegro López Nayeli Lorena

AUTORA

Tulcán, enero de 2024

AGRADECIMIENTO

Quiero extender un agradecimiento sincero a mi familia, seres queridos y a todas las personas que hicieron posible la realización de mi trabajo de titulación. A mis padres, Jaime Benítez y Viviana Arcos, por formarme como una persona de bien y esforzarse siempre para hacer realidad mis sueños. A mi hermana Jeniffer Arcos, por ser mi confidente y siempre motivarme en mi formación como profesional. A mi hermano Jean Carlos y a mis sobrinos Nicolás y Arleth, por ser los principales promotores de la felicidad en mi vida.

Con el mismo sentimiento, expreso las gracias a la casona universitaria y a mis queridos docentes de la carrera de Administración Pública por brindarme sus conocimientos y prepararme para afrontar el mundo. Especialmente quiero extender un enorme agradecimiento al PhD. Wladimir Pérez Parra, ya que sin su ayuda y orientación no habría sido posible culminar este gran proyecto.

Diana Benítez

Quiero extender mi sincero y eterno agradecimiento a Dios quien guía mi camino, me fortalece y permite superarme en cada etapa de mi vida. A la Virgencita de la Purificación de Huaca por sus bendiciones. También agradezco a mi madre, por su arduo sacrificio, por apoyarme y formar a una mujer de bien. A mi padre, quien me ha fomentado grandes enseñanzas. A mis hermanos y cuñada quienes siempre me han motivado y brindado su apoyo incondicional. Y demás personas importantes en mi vida que me acompañaron en el transcurso de mi formación.

Agradezco a mi querida universidad, cuna del conocimiento. A mis estimados docentes de la carrera de Administración Pública quienes me brindaron sus conocimientos para ser una gran profesional con vocación y ética. De igual manera, agradezco a mi tutor, PhD. Wladimir Pérez Parra quien guio el presente trabajo de investigación.

Nayeli Montenegro

DEDICATORIA

La presente investigación la he realizado con un exhaustivo empeño, dedicación e interés apasionado por la Administración Pública. Por tal motivo, dedico este esfuerzo en primer lugar a Dios, por ser mi guía y darme las fuerzas necesarias para sacar este sueño adelante.

A mis padres, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento y hacer posible mi formación como profesional. A mi hermana, por darme ánimo en los momentos más difíciles y siempre confiar en mí. De igual forma, dedico esta investigación con mucho cariño y afecto a mi hermanito y sobrinos, ya que con su compañía y amor me han dado la fortaleza para no decaer.

Diana Karolina Benítez Arcos

El presente trabajo de investigación fue realizado con una profunda dedicación y cariño hacia mi carrera y el compromiso de contribuir a mi amado país como una persona de bien y una gran profesional. Por tal motivo, es dedicada a mi Dios, quien me bendice, permitirme cumplir mis metas y aprender en el camino hacia su voluntad. A mi madre, padre, hermanos y abuelito, quienes son mi ejemplo y motivación. A mis sobrinos, quienes son mi alegría, mi dulzura.

Nayeli Lorena Montenegro López

ÍNDICE

RESUMEN.....	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
I. EL PROBLEMA.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	21
1.4.1. Objetivo General	21
1.4.2. Objetivos Específicos	21
1.4.3. Preguntas de Investigación	21
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.2. MARCO TEÓRICO	26
2.2.1. Elementos teóricos.....	26
2.2.2. Gestión Estratégica y Gestión de la Calidad	30
2.2.3. Gestión por Resultados.....	34
2.2.4. Valor Público	43
2.3. MARCO LEGAL	50
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador	50
2.3.2. Plan Nacional Creando Oportunidades	50
2.3.3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización	51
2.3.4. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	51
2.3.5. Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública	52

2.3.6. Decreto 555 para la integración del Gobierno por Resultados	53
2.3.7. Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno por Resultados.....	54
2.3.8. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Montúfar	54
III. METODOLOGÍA	55
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	56
3.1.1. Enfoque	56
3.1.2. Tipo de Investigación.....	57
3.1.3. Niveles de Investigación.....	58
3.1.3.Diseño de Investigación	58
3.2. IDEA A DEFENDER	59
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	59
3.3.1. Definición de las Variables.....	59
3.3.2. Operacionalización de las Variables	59
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	60
3.4.1. Métodos.....	60
3.4.2. Técnicas.....	61
3.4.3. Instrumentos	62
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	63
3.5.1. Población y muestra.....	63
3.5.2. Unidad de análisis	64
3.5.3. Muestreo aleatorio simple.....	65
3.5.4. Método estadístico	65
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
4.1. RESULTADOS	67
4.1.1. Resultados de las encuestas.....	67
4.1.2. Análisis de las entrevistas.....	83
4.1.3. Análisis consolidado del Seguimiento al POA al periodo 2020-2022.....	107

4.2. DISCUSIÓN	108
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
5.1. CONCLUSIONES	115
5.2. RECOMENDACIONES.....	116
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
VII. ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Artículos de la Constitución de la República del Ecuador	50
Tabla 2. Artículos del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.....	51
Tabla 3. Artículos de la Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información pública	52
Tabla 4. Artículos de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública	52
Tabla 5. Artículos del Decreto 555 para la Integración del Gobierno por Resultados	53
Tabla 6. Artículos de la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados.....	54
Tabla 7. Operacionalización de variables	59
Tabla 8. Funcionarios públicos entrevistados.....	62
Tabla 9. Estratificación de encuestas	65
Tabla 10. Resumen de procesamiento de casos	66
Tabla 11. Estadística de Fiabilidad.....	66
Tabla 12. Respuestas de los funcionarios de la Dirección de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial, y Talento Humano.....	84
Tabla 13. Respuestas de los funcionarios de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable y Alcantarillado, Protección Ambiental.....	97
Tabla 14. Seguimiento POA al periodo 2020-2022.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Parroquia a la que pertenecían los encuestados	67
Figura 2. Edad de los encuestados.....	68
Figura 3. Servicios públicos que han utilizado los encuestados	69
Figura 4. Encuestados que consideraron que los servicios públicos descritos, fueron oportunos y cumplieron con estándares de calidad	70
Figura 5. Encuestados que consideraron que los servicios públicos entregados por el GAD de Montúfar en el periodo 2020-2022, solventaron sus necesidades	71
Figura 6. Calificación brindada por los ciudadanos en base a los servicios brindados (valor público), por el GAD de Montúfar en el periodo 2020-2022.....	72
Figura 7. Medios de comunicación que utilizaron los encuestados para estar informados de la gestión desarrollada por el GAD en el periodo 2020-2022.....	73
Figura 8. Respuestas de los encuestados respecto a la eficiencia en el manejo de recursos para la prestación de servicios públicos en el periodo 2020-2022, por parte del GAD Municipal.....	74
Figura 9. Respuesta de los encuestados respecto al cumplimiento de eficiencia y responsabilidad en las funciones, por parte de los funcionarios públicos de la gestión 2020-2022	75
Figura 10. Mecanismos que los encuestados consideraron que el GAD de Montúfar implementó para conocer las necesidades de los ciudadanos.....	76
Figura 11. Percepción de los encuestados en torno a los servicios públicos recibidos al momento de su solicitud al GAD de Montúfar en el periodo 2020-2022	77
Figura 12. Servicios públicos que son necesarios priorizar en el cantón Montúfar, según los encuestados.....	78
Figura 13. Mecanismos que los encuestados consideran que aplicó el municipio para evaluar la atención brindada por los servidores públicos.....	79
Figura 14. Factores que los encuestados consideran importantes mejorar, para que los servicios públicos brindados satisfagan sus necesidades	80
Figura 15. Calificación de los encuestados en torno a la rendición de cuentas y la transparencia realizada por el GAD de Montúfar con los diferentes proyectos y la prestación de servicios públicos ofertados en el periodo 2020-2022	81
Figura 16. Factores que los encuestados consideran esenciales para la satisfacción como usuario en la entrega de los diferentes proyectos y servicios públicos.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC.....	127
Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas	129
Anexo 3. Realización de las encuestas en el cantón Montúfar	131
Anexo 4. Solicitud para la realización de entrevistas y petición de información al Municipio de Montúfar	134
Anexo 5. Consentimiento para la realización de entrevistas firmado por los entrevistados.....	135
Anexo 6. Entrevistas con los funcionarios del GAD de Montúfar.....	139
Anexo 7. Ejemplo de la matriz que cada dirección presentaba para hacer el seguimiento al POA.....	140

RESUMEN

La presente investigación se centró en la inadecuada gestión por resultados del municipio de Montúfar en el periodo 2020-2022, que generó un bajo valor público para los ciudadanos montufareños. De este modo, el propósito de la investigación se orientó a analizar la gestión por resultados aplicada en el GAD y la incidencia que tuvo en la generación de valor público. Para ello, se utilizó un enfoque mixto de investigación, es decir, se aplicó un enfoque cuantitativo porque se aplicaron métodos estadísticos, y por su parte, un enfoque cualitativo aplicado en varios capítulos de la investigación y las entrevistas a funcionarios municipales. El principal resultado obtenido, fue que existe una relación estrecha entre las variables de estudio, ya que la GPR al no ser manejada de forma integral en el GAD, provocó que los servicios públicos no se orientarán a la generación de valor. Agregando a lo anterior, dentro de los hallazgos se reflejaron que los esfuerzos del GAD respecto al seguimiento y monitoreo no fueron los idóneos porque enfatizaron la parte cuantitativa del presupuesto, antes que el impacto generado con los programas y proyectos impulsados.

Palabras Claves: gestión por resultados, valor público.

ABSTRACT

This research focused on the inadequate management results-based in the municipality of Montúfar in the period 2020-2022, which generated low public value for Montúfar citizens. In this way, the purpose of the research was oriented to analyze the results-based management applied in the GAD and the impact it had on the generation of public value. To achieve this result, a mixed research approach was used, which means that a quantitative approach was applied because statistical methods were carried out; on the other hand, a qualitative approach was also used in several chapters of the research such as the problem statement, theoretical foundation and the interviews given to municipal officials. In fact, the main techniques applied were interviews with officials, and surveys with citizens of the Economically Active Population of Montúfar. The main result showed that there is a close relationship between the study variables, since the GPR, not being managed comprehensively in the GAD, caused public services to not be oriented towards generating value. Furthermore, the findings reflected that the GAD's efforts regarding follow-up and monitoring were not ideal because they emphasized the quantitative part of the budget, rather than the impact generated with the programs and projects promoted.

Keywords: results-based management, public value.

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto, ha sido necesario impulsar procesos de modernización en la gestión pública para que esta se adapte a los requerimientos y demandas de los ciudadanos, quienes cada día requieren de mejores servicios que cumplan con estándares de calidad y eficiencia. En este sentido, se ha traído consigo la implementación de varias herramientas y enfoques orientados a generar mayor efectividad en los gobiernos.

Tal es el caso, de la gestión por resultados la cual se ha convertido en un modelo necesario dentro de las administraciones públicas, ya que permite un adecuado cumplimiento de los objetivos que se persiguen y una correcta administración de los recursos para su alcance. A la par, se debe destacar, que es una herramienta sustancial que tiene como objeto el proceso requerido para generar valor público a los ciudadanos, es decir, una total satisfacción de sus necesidades.

En América Latina en las últimas décadas, ha existido un marcado interés en torno a la aplicación de la gestión por resultados, es por esta razón que se ha creído necesario desarrollar una investigación a nivel local en el municipio de Montúfar, porque es imperante que desde estos niveles de gobierno exista una aplicación integral de la GPR, ya que esta va a direccionar a que los programas y proyectos sean generadores de valor público para los ciudadanos. De tal manera, la esencia del presente trabajo de investigación se centró en analizar la GPR aplicada en el municipio de Montúfar en el periodo 2020-2022 y su incidencia en la generación de valor público.

Para ello, se dividió la investigación en cinco capítulos. El capítulo I, donde se abordó el problema identificado en la entidad municipal el cual se resumió en la inadecuada aplicación de la GPR que generó un bajo valor público. De igual forma, integró la respectiva formulación del problema, la justificación de la investigación a nivel teórico, práctico y metodológico; al igual que, los objetivos que orientaron el estudio y las preguntas de investigación.

Por su parte el capítulo II, integró las investigaciones previas que se realizaron sobre la gestión por resultados y valor público, al igual que el aspecto teórico. En este sentido, se enfatizó en la Nueva Gestión Pública como el enfoque teórico de la investigación, ya que las variables de estudio se vincularon estrechamente a esta. Del mismo modo, se integraron aspectos relevantes de las variables de estudio desde su conceptualización hasta su medición.

Posteriormente en el Capítulo III, se definió la metodología aplicada. Es así, que se determinó un enfoque metodológico mixto. Posterior a ello, se establecieron los tipos y niveles de investigación, y el diseño de esta. Cabe destacar, que en este apartado se plantearon las hipótesis a comprobar, tomando en cuenta la hipótesis nula y la del investigador. Al igual que, la definición de las variables de estudio y su operacionalización en donde se determinaron las dimensiones, indicadores, técnicas e instrumentos para la variable gestión por resultados y la variable valor público. A la par, se plantearon los métodos y técnicas las cuales giraron en torno a la entrevista, encuesta y observación. Por último, en este capítulo, se realizó el análisis estadístico que comprendió el cálculo de la muestra y del coeficiente Alfa de Cronbach.

En lo que concierne al capítulo IV, en este se mostraron los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a funcionarios del GAD Municipal de Montúfar y las encuestas aplicadas a los ciudadanos integrantes de la Población Económicamente Activa del cantón. Cabe añadir, que también se mostró información relevante sobre el modelo de GPR manejado por el municipio que se basó en el seguimiento a los POA. Posterior a ello, se desarrolló la discusión generando una triangulación de la información obtenida por objetivo.

Finalmente, en el capítulo V, se establecieron las principales conclusiones y recomendaciones. En este sentido, las conclusiones permitieron responder las preguntas de investigación planteadas inicialmente y las recomendaciones, se convirtieron en sugerencias importantes que debe tener en cuenta la municipalidad para orientarse a resultados y generar valor público en los habitantes del cantón.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de los años a nivel latinoamericano, se ha evidenciado como la sociedad civil ha ido perdiendo la confianza en la gestión desarrollada por la esfera pública, fragmentando la relación entre el ciudadano y su gobierno. Una de las causales de esta problemática, ha sido la inadecuada aplicación de la gestión por resultados como instrumento agregador de valor en las administraciones. Tal como sucedió en Perú. Si bien es cierto, se lograron avances significativos en la implementación de dicha herramienta. Sin embargo, dichas transformaciones estatales se manejaron de manera atrasada, especialmente en lo referente a la etapa de seguimiento requerida por la gestión por resultados, visto que este instrumento se tomó con una visión de acciones macro (La Riva, 2021)., es decir, se consideró que la GPR no podía ser adoptada por gobiernos locales ni demás instituciones de la esfera pública por la presunta idea de complejidad que requería.

Por ello, han existido varias crisis en la generación de valor público, especialmente, en países latinoamericanos. Un ejemplo de ello fue Honduras. Según Lovo y Villa (2009), los servicios públicos han sido deplorables, específicamente los de agua potable y saneamiento. Aproximadamente, el 15% de los hogares rurales no contaban con un correcto desagüe y más del 50% no contaban con el servicio de luz eléctrica. Asimismo, en Colombia, se evidenció como los gobiernos locales no tenían la capacidad de generar valor público en los servicios domiciliarios. De hecho, más del 60% de ciudadanos no se beneficiaba de estos (Gómez y Silva, 2008).

Por su parte, en el contexto ecuatoriano, se ha evidenciado que la GPR no se ha logrado implementar de manera adecuada, debido a las latentes deficiencias en la gestión de las instituciones. Esto se vio reflejado en el municipio de Ibarra, ya que, a través de un proceso de evaluación en el que fue aplicado el Gobierno por Resultados, se determinó que el 28.05 % de los procesos que fueron desarrollados en la entidad, no lograron tener un desempeño idóneo a pesar de la relevancia que estos poseían (Vásquez, 2021).

Por otro lado, en el Ecuador, según lo había establecido el periódico digital Primicias (2022), se evidenció un debilitamiento institucional a causa de las malas administraciones. El gobierno ecuatoriano, no fue capaz de generar un legítimo valor público, ya que los servicios que brindaba, especialmente de salud, generaron que la sociedad civil quebrante su relación con los gobernantes. Es por ello, que en el mes de agosto del año 2022 según datos del mencionado periódico, los ecuatorianos puntuaron con un 5.6 de 10, en torno a la percepción de los servicios públicos, siendo una nota sumamente baja desde el 2017.

De igual manera a nivel local en el contexto del cantón Montúfar, se ha presentado dicha deficiencia, ya que, pese a que se maneja un modelo de gestión por resultados, la pérdida de confianza ciudadana hacia las instituciones gubernamentales sigue latente. Si bien es cierto, en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2019-2023 del cantón, fueron establecidas por componentes las distintas metas y sus respectivos indicadores para determinar el porcentaje de cumplimiento de estas. Tal es el caso, que en términos de servicios públicos se evidenció que la gestión en el ejercicio fiscal 2021, no generó los resultados ideales, debido a que en ocasiones no se llegó a cumplir o se cumplió de manera parcial aquellas acciones estratégicas.

Lo anteriormente mencionado, reflejó que se comprometió la generación de valor público. Especialmente en lo que respecta a servicios básicos, dado que no se logró cumplir con la rehabilitación de dos sistemas de agua potable en el sector rural al año, lo cual influyó de manera negativa en la generación de este valor, porque una acción no ejecutada conllevó a resultados escasos. Por tal motivo, el problema que se estudió en la presente investigación se centró en la Inadecuada Gestión por resultados del municipio de Montúfar 2020-2022 que generó un bajo valor público para los ciudadanos.

De este modo, la problemática surgió principalmente porque la planificación estratégica fue débil, debido a que no existía una correcta priorización de las demandas ciudadanas. En cuanto al presupuesto, en ocasiones los recursos no fueron direccionados de manera eficaz y eficiente. Sumado a ello, existió un inadecuado servicio y atención por parte del talento humano hacia los ciudadanos (Tananta y Bardales, 2020). Asimismo, el débil compromiso de la institución para generar resultados y los obstáculos en la aplicación de indicadores de desempeño, comprometieron la creación de valor público.

Por tal razón, esta problemática trajo consigo varios efectos, que se centraron en demandas insatisfechas que condujeron a una desafección ciudadana. Así como también, la disminución de criterios de eficacia en los servicios públicos lo cual ha provocado una insatisfacción en los ciudadanos del cantón Montúfar, en torno a la calidad de los servicios públicos prestados. Por otra parte, se disminuyó la credibilidad institucional, esto en el sentido de que los ciudadanos fueron perdiendo la confianza en los gobiernos locales al observar que las autoridades que los dirigían no ejecutaban una correcta gestión y sobre todo, dejaban proyectos sin concluir y otros sin planificar, lo cual generó resultados escasos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la inadecuada Gestión por Resultados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar 2020-2022, generó un bajo valor público para los ciudadanos del cantón?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La modernización del Estado ha provocado que se atravesase un constante proceso de reformas debido a la necesidad de reestructurar las administraciones públicas, las cuales han ido perdiendo la legitimidad a causa de una débil efectividad, generando de esta manera, un debilitamiento en las capacidades institucionales que poseen los gobiernos. Por tal motivo, fue necesario introducir una nueva forma de gobernar que superara los antiguos modelos burocráticos, clientelares y poco transparentes, es decir, que se edificara una gestión institucional más efectiva, eficiente, participativa y colaborativa, con la cual se lograra transformar la administración pública actual en una administración pública inteligente. Convirtiéndose así, en una de las principales metas de la Administración Pública y uno de los mayores enfoques de los gobiernos para la creación de valor público (Figueroa et al., 2018).

En este sentido, la gestión por resultados se ha venido aplicando a distintas entidades del sector público. De hecho, las nuevas administraciones se centran en el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados a través de un modelo integrador que garantice la transparencia. Por tal motivo, ha sido indispensable reforzar la capacidad institucional, implicando más participación de la sociedad civil con la finalidad de que conjuntamente con una reformada administración pública, sean cocreadores de un legítimo valor público. Es así, como su correcta aplicación a

determinado que los resultados generados impacten de manera positiva. Lo mencionado, se ha demostrado en países que han sido pioneros en la aplicación del paradigma de la nueva gestión pública tales como “Australia, Nueva Zelandia, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunos países latinoamericanos” (Makón, 2000, pág. 5), los cuales han conseguido grandes avances y mayor eficacia.

De este modo, países como Chile han trabajado en la producción de valor público mediante el ámbito de la innovación, especialmente desde la Corporación de Fomento de Producción, quienes plantearon estrategias para la aportación de valor en el diseño y prestación de servicios públicos. Cabe destacar, que incorporó a la colaboración y participación de actores como elementos fundamentales para que todo proyecto, especialmente en términos de cambio climático, políticas ambientales u orientadas a la ciencia, fueran posibles (Zurbriggen y Gonzáles, 2015). Asimismo, se fomentó una correcta administración de los recursos para mayor satisfacción de usuarios y sostenibilidad.

En Ecuador, también se ha venido fortaleciendo la gestión por resultados y ha sido la base para generar un modelo de Gobierno por Resultados, y desde el año 2010 se ha venido aplicando con el fin de guiar la ejecución de acciones y cumplimiento de objetivos de carácter nacional, para otorgar beneficios a los ciudadanos (Campo, 2019). Se debe destacar que, en el país, dicho sistema tuvo desde sus inicios como uno de sus pilares fundamentales, a la gestión por resultados y generó mayor articulación en distintos procesos generadores de valor público.

En cuanto al valor público, Ecuador ha venido reforzando de manera constante la prestación de servicios públicos para generar una satisfacción ideal en los usuarios. De hecho, según datos generados en 2008 por el Barómetro de las Américas, el Ecuador consiguió para aquel entonces un puntaje alto de 56.3 puntos respecto a la satisfacción por servicios municipales. Desde ahí, se han evidenciado mayores esfuerzos por generar dicho valor en el país, pero aún sigue quedando un camino largo por trabajar (Montalvo, 2009). Por ello, es importante que el municipio de Montúfar tome como base dichas experiencias y se sume a una adecuada implementación de este modelo.

Por tal razón, el objetivo de la presente investigación se centró en analizar la gestión por resultados que ha sido implementada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar y su incidencia en la producción de valor público durante el

periodo de gestión 2020-2022. De este modo, se buscó determinar si el gobierno local adoptó de manera adecuada dicho instrumento, avances e impactos generados con su implementación. Así como también, el nivel de valor público que la entidad generó a los ciudadanos por medio de la prestación de servicios públicos.

Es así, como los resultados de la investigación son importantes para el Municipio de Montúfar y demás gobiernos locales para que se sumen a la aplicación adecuada este modelo, dado que les sirve como base para tomar un nuevo enfoque en la toma de decisiones, generando resultados y valor público. Asimismo, su impacto radicó en la determinación del nivel de valor público alcanzado con los servicios prestados, fomentando al municipio a tomar en cuenta los sectores que debían reforzarse para generar un equilibrio y mejorar progresivamente su gestión. Por otro lado, se posicionó como herramienta académica a futuros trabajos interesados en el modelo de gestión por resultados.

Se debe destacar que, el presente trabajo de investigación tuvo una justificación teórica, debido a que se presentó información clara y precisa sobre la variable independiente gestión por resultados y la variable dependiente de valor público, lo cual ayudó a reforzar el modelo de la Nueva Gestión Pública. Su implicación práctica se centró en que la investigación, ayudó a la búsqueda de soluciones ante el problema latente en el municipio sobre la inadecuada aplicación de la GPR que generó un bajo valor público a los ciudadanos montufareños. En lo que respecta a su utilidad metodológica, la investigación se posicionó como guía en torno al tema planteado, permitiendo ampliar la información sobre las variables de estudio y tomar en cuenta el diseño de investigación aplicado.

Finalmente, se debe mencionar que, gracias al libre acceso a la información, se pudo realizar esta investigación. En este sentido, se recopilaron datos de fuentes primarias y secundarias de información que ayudaron a sustentar las ideas planteadas. Del mismo modo, se contó con la asesoría de expertos en el tema quienes guiaron el desarrollo de la investigación y garantizaron su correcta consolidación. Asimismo, se puede mencionar, que este plan fue factible y viable porque no se incurrió en gastos onerosos.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión por resultados en el GAD Municipal de Montúfar 2020-2022 y su incidencia en la generación de valor público en el cantón.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo de gestión por resultados desarrollado en el municipio de Montúfar.
- Determinar el valor público alcanzado con los servicios prestados por el GAD Municipal de Montúfar a los ciudadanos del cantón.
- Establecer la relación existente entre la aplicación de la Gestión por Resultados en el municipio de Montúfar y el valor público alcanzado con los servicios prestados por este a la ciudadanía del cantón.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Qué modelo de gestión por resultados es aplicado en el municipio de Montúfar?
- ¿Cuál es el nivel de valor público alcanzado con los servicios prestados por el GAD Municipal de Montúfar a los ciudadanos del cantón?
- ¿Cuál es la relación existente entre la aplicación de la Gestión por Resultados en el municipio de Montúfar y el valor público alcanzado con los servicios prestados por este a la ciudadanía del cantón?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El primer antecedente se centró en el estudio desarrollado por Tananta y Bardales (2020), titulado: “Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas” el cual tuvo como objetivo establecer un modelo de gestión por resultados encaminado a mejorar la atención que se brindaba a los usuarios desde la municipalidad e instituciones públicas. En cuanto a la metodología, se usó un método lógico deductivo debido a que se abordó el tema desde el ámbito teórico y normativo.

De igual forma, se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario a 20 cooperadores, 4 servidores públicos y 128 usuarios lo cual generó una visión más amplia. Por otro lado, se reflejó que las dimensiones de la variable gestión por resultados fueron la planificación, organización, dirección, control y evaluación; y de la variable calidad de atención, se encontraban las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles (Tananta y Bardales, 2020).

Como resultados y conclusiones, se mostró que la gestión por resultados según colaboradores y directivos era débil en planificación porque no intervenían las personas indicadas en este ámbito, en organización porque el personal no tenía experiencia, en la gestión debido a que se ejecutaba de forma inadecuada y a su vez, el seguimiento y monitoreo eran relativamente malos. Por su parte, en cuanto a la atención, los usuarios en su mayoría opinaron que fue ineficiente, no generaba confianza, empatía, ni brindaba un servicio de calidad.

Por su parte, Cahuasquí, Maldonado y Sanipatín (2017), publicaron el artículo “Análisis del modelo de gestión por resultados en las organizaciones públicas de la ciudad de Tulcán en el año 2016”, que tuvo como finalidad realizar un estudio del modelo de gestión por resultados aplicado por las entidades públicas de la ciudad de Tulcán, el cual se abordó desde el nivel conceptual y posteriormente, se generó una evaluación de la gestión. Respecto a la metodología, el estudio se basó en un

método inductivo-deductivo, debido a que se partió de definiciones generales para generar conclusiones particulares. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las de grupo focal y la encuesta, dirigida a 130 servidores públicos del área administrativa pertenecientes a las entidades de la localidad.

De tal forma, en cuanto a los resultados y conclusiones se indicó que, en la ciudad de Tulcán, las entidades públicas si ejecutaban un control adecuado de los resultados que generaban por medio de la gestión y distintas acciones (Cahuasquí et al., 2017). Sin embargo, se manifestó que las deficiencias que existían eran notorias, especialmente en lo que respecta a los distintos estímulos que fueron otorgados a los servidores públicos y al manejo de recursos, debido a que en ocasiones estos no se usaron en su totalidad.

De igual manera, Martínez, Palacios y Juárez (2020), presentaron el estudio: "Análisis de validez de constructo del instrumento: Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento", cuyo objetivo fue exponer los resultados de un estudio instrumental el cual abordó el análisis de la validez de constructo y confiabilidad de mencionado instrumento. Abarcando las dimensiones de ex ante, implementación, ex post y un eje transversal. Para ello, fue necesaria la aplicación de la técnica del análisis factorial exploratorio. Además, su muestra fue de 505 servidores públicos. Dando como resultado, que los directivos estaban capacitados sobre el ciclo de su gestión y tenían un alto nivel satisfactorio.

En conclusión, dicho estudio manifestaba que los servidores públicos debían enfrentar nuevos retos nacientes de crisis fiscales y sociales, por lo cual surgió la necesidad de modernizar a los gobiernos e implementar instrumentos innovadores como el Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento, el cual fue una rúbrica analítica que evaluó al servidor público sobre el desarrollo de una gestión enfocada en los resultados.

Adicionalmente, Orellana (2018), presentó su trabajo investigativo "Aplicación del Modelo De GPR para la mejora de la Gestión Pública en el Gobierno De Pacaycasa-Huamanga – Ayacucho". En este sentido, buscaba conocer el impacto que la gestión pública por resultados había generado en sus administraciones. Por ello, abarcó las dimensiones de cumplimiento de directivas, la planificación de presupuesto, la ejecución de este y la calidad de la gestión. Referente a la variable dependiente se encontró a la calidad de servicios, el fortalecimiento de la

participación ciudadana, la transparencia, eficiencia y la gestión de conocimiento. Usó un enfoque mixto con diseño no experimental.

Cabe destacar que, no fue necesaria una población por su análisis histórico. Dicha autora a manera de conclusión mencionó que gracias a la aplicación del Decreto Supremo N°004-2013-PCM se modernizó el Estado, promoviendo la adopción de métodos que lograron mejorar organizaciones para una verdadera satisfacción mediante servicios públicos. En conclusión, Pacaycasa fue uno de los territorios más pobres de Perú, hasta el 2015 existió una débil capacidad y conocimiento gerencial generando poca eficiencia en la planificación y transferencia de recursos.

El siguiente antecedente, se centró en el artículo científico desarrollado por Zegarra, Olano, Lluncor y Cacho (2021), cuyo título es "El valor público, característica fundamental en la nueva gestión pública". El objetivo de dicho trabajo académico fue realizar un análisis en torno al valor público. Es así, que se lo consideró como una característica esencial dentro del modelo de la Nueva Gestión Pública. Para ello, dichos autores emplearon un enfoque cualitativo y cuantitativo. El primero fue aplicado mayoritariamente, porque se recabó información de textos sobre el valor público y en los escenarios a los cuales fue orientado el estudio. Por su parte, el enfoque cuantitativo fue aplicado en la realización de las encuestas que a su vez contenían escalas (Likert), su análisis y la cuantificación por medio de índices.

Cabe destacar, que las encuestas fueron aplicadas a una muestra de 375 funcionarios quienes fueron elegidos por medio de un muestreo no probabilístico. Las dimensiones determinadas por dichos autores se basaron en "el liderazgo por resultados, dirección basada en el control de gestión, asignación de recompensas, desarrollo de competencias, logro de resultados desafiantes, cultura de cambio, aprendizaje mejora continua centrada en el valor de la organización y la creación del valor público" (Zegarra et al., 2021, pág.3).

Los resultados obtenidos con la investigación se centraron en que el valor público que las instituciones han generado es bajo, ya que las entidades presentan limitaciones, dificultades en su consolidación y nexos bajos con los ciudadanos. Asimismo, se destacó que en ocasiones los programas generados por los gobiernos locales no tuvieron amplia cobertura y no llegaron a los sectores más necesitados generando insatisfacción. A modo de conclusión, se mostró que el valor público se expuso en

32,5% debido a la relación recíproca con el logro de resultados de carácter desafiante que, a la vez, dependió del resto de dimensiones establecidas.

Finalmente, como último antecedente se expuso el trabajo investigativo presentado por Castillo (2018) con título "La Gestión Pública y la Generación de Valor Público de la Universidad Nacional de Tumbes Durante el Periodo 2013 al 2015". El fin de mencionada investigación de grado, fue determinar el nivel de valor público alcanzado en dicha universidad luego de la aplicación de la gestión pública durante el periodo de gestión 2013-2015, mediante la aplicación de la medida estadística denominada coeficiente de Pearson y la escala vigesimal.

Para su elaboración, el autor empleó el enfoque cuantitativo basado en la recolección de información mediante cuestionarios para posteriormente comprobar su hipótesis. Por otro lado, también utilizó el enfoque no experimental descriptivo correlacional, debido a que este le permitió especificar a cada una de sus variables y establecer una relación entre ellas. En este sentido, se realizó un muestro aleatorio simple el cual permitió que se ejecutaran las encuestas a 133 personas, entre las cuales se encontró el departamento administrativo, cuerpo docente, directivos, estudiantes y sus representantes legales. Cabe destacar, que para los padres de familia fue necesario un muestreo accidental.

De igual manera, las dimensiones identificadas en la investigación en relación con el valor público iniciaron con la percepción ciudadana, los recursos, la legitimidad, la confianza y los servicios brindados (Castillo, 2018). En este sentido, los resultados obtenidos establecieron que en la Universidad Nacional de Tumbes sí existió un aumento en la creación de valor público, debido a que se evidenció cómo desde la implementación de mencionado modelo, se ha obtenido once punto tres en la escala valorativa aplicada, siendo un porcentaje positivamente significativo.

En otras palabras, se evidenció la relación entre las variables visto que la puntuación de la variable independiente solo difirió en tres décimas más que la del valor público. En conclusión, la relación directa del valor público con el modelo de gestión fue significativamente buena, ya que mantuvo un promedio del cincuenta y siete punto ocho por ciento.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Elementos teóricos

2.2.1.1. La Nueva Gestión Pública

La presente investigación tuvo un enfoque teórico basado en el modelo de la Nueva Gestión Pública. De este modo, Navas (2010) manifestó que la Nueva Gestión Pública nació como paradigma de la administración y se convirtió en una herramienta que buscaba integrar elementos de la gestión de empresas al sector público. Este enfoque, destaca la eficacia y eficiencia en la administración para satisfacer las necesidades colectivas a través de servicios de calidad y al coste más reducido. De igual forma, se articula con un adecuado control para generar transparencia y resultados que impacten de manera positiva, lo cual se traduce en valor público el cual es el principal objeto de la Nueva Gestión Pública.

Se debe tener en cuenta que, en torno a la Administración Pública, han surgido distintos modelos que tenían como fin mejorar la gestión. Sin embargo, varios de estos han sido remplazados debido a la crisis que generaban. Tal es el caso, que en un inicio varios países desarrollados y colonias que afrontaron el proceso de independencia adoptaron en aquel entonces un modelo burocrático, ya que como lo mencionaba Restrepo (2009), garantizaba un servicio apolítico, una organización caracterizada por su estructura jerárquica, solidez en el ámbito laboral y el mérito como medio para ascender a un puesto de trabajo. No obstante, años más tarde dicho modelo entró en crisis debido al abuso de poder que se había generado, las variantes en la conducta de funcionarios públicos y la fuerte resistencia al cambio.

Por tal motivo, fue necesario buscar un nuevo modelo que respondiera mejor ante las demandas ciudadanas. Es así, que en la década de los 80, surgió la Nueva Gestión Pública como un nuevo paradigma que buscaba solucionar las dificultades generadas por la tradicional burocracia, a través de un nexo entre las técnicas gerenciales y la vocación del sector público. Cabe destacar que, en torno a la academia, el texto pionero para su discusión fue "A New Public Management for All Seasons" realizado por Christopher Hood en el año de 1991, quien en dicho escrito precisaba un peculiar fenómeno que venía suscitándose en países anglosajones y rompía principalmente con los postulados teóricos del modelo burocrático (Cejudo, 2013).

Claramente se puede afirmar, que la Nueva Gestión Pública existió antes de catalogarse con dicho término, especialmente en un escenario marcado por varias interrogantes respecto al tamaño estatal, la organización puertas adentro de las instituciones y las crisis lo cual llevó a los países buscar nuevas soluciones. Como lo expresó Cejudo (2013), un claro ejemplo, fueron Nueva Zelanda, Australia y Gran Bretaña.

Desde allí, este paradigma se ha posicionado como una solución que busca transformar el sector público y por ende, las interacciones que surgen entre el gobierno y sus ciudadanos. La Nueva Gestión Pública es un modelo que permitió vencer la administración tradicional a través de reformas, adopción de instrumentos del sector privado hacia el sector público, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos. Asimismo, se articuló con el control y desempeño los cuales son determinantes para alcanzar una adecuada gestión por resultados.

En resumidas palabras, y como lo aseveró Restrepo (2009), gracias a este modelo se pasó de tener un enfoque basado en el interés público hacia los resultados, de manera que estos sean visualizados por la sociedad. A la par, se destacó la calidad, valor, reducción de costos y tamaño del aparataje estatal, medición del desempeño, servicios de calidad, procesos de evaluación y mayor participación de los ciudadanos. Aspectos, que permitieron generar mayor calidad en la gestión y una actuación adecuada ante las problemáticas sociales.

Por dicha razón, el presente trabajo investigativo se centró en este paradigma, debido a que, incluyó lineamientos y capacidades que se guiaron hacia la gestión por resultados. En otras palabras, la Nueva Gestión Pública llegó a modernizar la gestión, a implementar indicadores de gestión, desempeño, entre otros elementos y debido a estos apareció la gestión por resultados, ya que se volvió necesario evaluar en el sector público. Por ello, se afirma que la GPR vino de la mano de este paradigma. De igual forma, es evidente que a la GPR le interesa impactar en el bienestar de los ciudadanos, es decir, generar valor público.

2.2.1.2. Corriente neoempresarial

El enfoque neoempresarial se enfocaba mayoritariamente en "la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos" (Ramíó, 2001, pág. 2)., a su vez generaba una propuesta para convertir al ciudadano como un cliente. Así mismo, insistía en el Estado relacional y la sociedad de bienestar, la transformación de las

distintas administraciones públicas de manera que estas empezaran a asumir un rol de intermediarias en cuanto a los servicios públicos, destacando la venta de estos; acogió el lenguaje y determinados términos del sector privado, y destacó el fraccionamiento descentralizado.

Ahora bien, esta corriente tuvo una gran relevancia para el establecimiento del paradigma de la Nueva Gestión Pública, debido a que brindó un nuevo enfoque de modernas estrategias que buscaban integrar herramientas del sector privado hacia algunos servicios públicos que eran brindados por el Estado con la finalidad establecer en ellos el sentido de calidad y eficiencia. En otras palabras, propuso que el ciudadano se transforme en un cliente de la Administración Pública. Por ello, Rosas (2008), manifestó que: "Las críticas a la corriente neoempresarial, no están referidas a los postulados de esta, pues reconoce su valor organizativo y específico" (pág.32). En otras palabras, transformó el enfoque de la esfera pública visto a que pasó de ser proveedora de servicios públicos a ser quien los venda.

Sin embargo, fue fundamental que esta corriente se haya fusionado con la corriente neopública para la conformación de un híbrido que superara barreras y transformara a las administraciones de manera positiva ya que, al implementarla unilateralmente, como es en la mayoría de los casos, podía dar fruto a diversas problemáticas o fallas. Montalba (2014), mencionaba que: "el modelo neoempresarial que se impone tiene una clara repercusión en la relación entre Administración, ciudadanía y empresa, imponiéndose una cultura consumista que plantea claras consecuencias en el debilitamiento de la ciudadanía" (pág.171).

2.2.1.3. Elección Racional

La Teoría de la elección racional surgió a mediados del siglo XX como crítica al modelo económico del bienestar. Tal como lo aseguraba Vidal de la Rosa (2008), buscaba destruir sus fundamentos e introducir una revolución metodológica y teórica dentro de varias ciencias sociales, en especial, las Ciencias Políticas. Sin embargo, se debe resaltar, que no fue una consecuencia ni secuela. Por tal motivo, Martínez (2004), estableció que la elección racional englobaba perspectivas de otras teorías. Un claro ejemplo, fue su vínculo con el individualismo donde se explicaban fenómenos sociales desde el accionar del individuo. De igual manera, fundamentaba el principio de la acción social, la cual suponía que el individuo alcanzaba sus fines de manera racional.

Ahora bien, la importancia de la teoría de la elección racional radicaba en el planteamiento de una innovación metodológica. Según Caballeo (2007), este enfoque permitía el estudio institucional que por muchos años mantuvo restricciones de acción, es decir, involucraba un nuevo institucionalismo. Asimismo, brindó modelos de comparación, tanto en comportamiento como en resultados derivados de cambios, con el fin de alcanzar un equilibrio. Finalmente, logró introducir fundamentos micro a distintos fenómenos de carácter macro como lo son las elecciones críticas.

2.2.1.4. Elección Pública

Como lo expresó Mueller (citado en García, 2007), esta teoría fue precisada como un estudio de carácter económico hacia las decisiones que se tomaban en un entorno exterior al mercado. De hecho, esta teoría partió de la economía para luego ser integrada a los estudios de la administración para evitar que se presentaran ineficiencias en el entorno burocrático. De este modo, como lo mencionó Buchanan (2005), tuvo como centro firme tres elementos sustanciales tales como "(1) individualismo metodológico, (2) elección racional, y (3) política-como-intercambio" (pág.204).

En cuanto a sus orígenes, estos se remontan por la mitad del siglo XX. James Buchanan fue un actor importante para su consolidación, debido a que logró descubrir que la economía podía ser integrada a las elecciones del campo político y del gobierno. Además, que esta podía ampliarse hasta las decisiones de la sociedad respecto a las opciones que surgen en el mercado del ámbito político (Bour, 2021).

Dentro de los principios básicos, hizo uso de teorías y métodos de la rama económica para generar un análisis sobre la conducta política, suponía que los ciudadanos se guiaban por los intereses propios que tenían y los reflejaban por medio del proceso de votación. Asimismo, tomó en cuenta al individuo como centro del análisis, que los procesos de carácter público y privado no guardaban relación entre sí, buscaba una mayor competencia para el desarrollo de servicios públicos, información más amplia sobre qué tan factibles podían ser las distintas opciones de servicios públicos que se presentaban y un control constante sobre el aparato burocrático.

Otro aspecto que destacar se centró en que esta englobaba dos enfoques distintos. Por un lado, se encontraba la elección pública positiva que se centraba en abordar las acciones ejecutadas por el sector público en la economía. El principal aporte que esta generó desde el enfoque positivo se enmarcó en los bienes públicos tanto en la

demanda, la cual ha llevado a analizar las preferencias de los receptores, como en la oferta de estos. Por otro lado, desde el enfoque normativo, esta enfatizó en lograr un bienestar social que pueda aumentar la utilidad social (Escobar, 1988).

2.2.2. Gestión Estratégica y Gestión de la Calidad

Para aterrizar en la Gestión por Resultados, es necesario abordar a la Gestión Estratégica y Gestión de la Calidad como dos elementos vinculantes a la generación de resultados. Cabe aclarar, que la presente investigación no se centró en estos tipos de gestión sino más bien, se los tomó en cuenta por la relación que tienen con la gestión por resultados y valor público, las cuales son las variables que se están estudiando.

2.2.2.1. Gestión Estratégica

La premisa de que el político es estrategia parte de su acción guiada a la consecución de objetivos y generación de resultados positivos a los actores que dependen de sus decisiones (Aguilar, 2006). Sin embargo, que los gobernantes sepan lo que quieren conseguir, no es suficiente; ya que, lo que más se necesita es poseer concomimiento del territorio social que van a enfrentar para alcanzar la meta propuesta.

En este sentido, en un contexto marcado por la supremacía del gobierno, competencia democrática y liberalismo económico, se convirtió en una necesidad imperante de los gobiernos, la adopción de enfoques estratégicos para la gestión (Aguilar, 2006). Lo antes mencionado, reflejó claramente que la idea de gobernar dejó de asociarse con el mando para vincularse significativamente a la formulación de propósitos.

Ahora bien, este enfoque estratégico ha estado presente desde la antigüedad iniciando con la acción militar de los ejércitos, y los tratados estratégicos elaborados por especialistas en historia y teoría de la guerra. Posteriormente, fue adoptado en el campo de los negocios del sector privado, gracias a Igor Ansoff. Fue en los años 60, donde cobró mayor auge el pensamiento estratégico debido a varias obras académicas.

Centrándonos ahora en el entorno gubernamental, se empezó a abordar a la estrategia como un plan de acción necesario para determinar una visión actual y futura de la organización. Fue así, como se consolidó y actualmente según Aguilar (2006), su ejecución se refleja a través de componentes como la misión, visión, registro

interno y entorno de la organización, la matriz FODA, estrategias y esquema de dirección estratégica.

De este modo, antes de abordar cada elemento es necesario tener en cuenta que entorno a la planeación estratégica primaron dos enfoques. El primero denominado bélico/competitivo que se centró en la competencia y fue aplicado por organizaciones militares y empresas, y el segundo, el de excelencia/liderazgo que enfatizó la relación social y capacidad de respuesta de las entidades ante las exigencias del usuario. De entre estos dos, el más idóneo en el sector público fue el segundo por la atención que brindaba a las necesidades ciudadanas. Se debe considerar, que la sociedad valora el accionar del gobierno no solo por los bienes y servicios que le ofrece el ente estatal, sino más bien por su acción directiva y los resultados que genera.

A continuación, se explican los componentes principales de la gestión estratégica según Aguilar (2006):

- **Misión:** Objetivos y metas para los que una institución fue establecida. Responde a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cuáles objetivos se quiere conseguir con la prestación de bienes y servicios? ¿A qué grupos están dirigidos? ¿Qué les hace distintos al resto?
- **Visión:** Cómo se mira la entidad a futuro
- **Interno:** Estructura, leyes, valores, cultura organizacional, recursos.
- **Entorno:** Aspectos externos a la institución que afectan de manera positiva o negativa al cumplimiento de la misión y visión
- **FODA:** Matriz donde se establecen fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad. Genera un análisis a nivel interno externo.
- **Estrategia:** Plan de acción que integra acciones que van a dar cumplimiento de los objetivos y metas propuestos
- **Objetivos Estratégicos:** Permiten ejecutar de manera eficiente acciones que generen valor a los usuarios y cumplan con las expectativas que estos poseen.

2.2.2.2. Gestión de la Calidad

En primera instancia, se debe enfatizar que la gestión de la calidad posee un vínculo estrecho con la gestión estratégica antes abordada, dado que ambas se conectan en la creación de valor para el ciudadano o usuario de los bienes y servicios. Tal es el caso, que al definir una estrategia se está determinando el resultado que la

organización debe generar y la gestión de la calidad, es la que asegura que estos cumplan con los requerimientos solicitados y generen valor, es decir, que superen las expectativas que poseen los usuarios. Esto evidencia claramente la estrecha relación entre ambos tipos de gestión, debido a que la estrategia guía la gestión de la calidad y esta última, la materializa en un plan de acción.

Centrándonos en la calidad, esta se define como una característica que posee un producto o servicio y es necesaria para dar respuesta a los requerimientos. En palabras de Crosby, calidad se traducía en "conformidad con los requisitos". Además, se la ha concebido como el grado de satisfacción que tiene el usuario con la experiencia generada en el proceso de recepción de bienes o servicios. Cabe destacar, que tiene dos componentes, el objetivo vinculado a las propiedades de los bienes y servicios que se producen y el subjetivo, relacionado a la percepción que poseen los usuarios.

Respecto a su surgimiento, los problemas iniciales de calidad empezaron a suscitarse cuando se inició la producción en serie y las demandas de los usuarios fueron más exigentes y rigurosas. De hecho, en sus inicios quien buscó dar solución a estos problemas, especialmente de manufactura, fue la gestión taylorista. Sin embargo, la necesidad imperante de un adecuado control y reducción de defectos conllevó a la aplicación de la estadística y sus métodos, esto con la finalidad de generar un control sobre la variabilidad. Posteriormente, fue impulsada en la Segunda Guerra Mundial.

En el contexto de la posguerra, también empezó a destacar la gestión de la calidad en Japón, esto gracias a la influencia de Deming y Juran a través de sus conferencias, ya que generaron en los japoneses la necesidad de implementar el control estadístico volviéndolo una política en las industrias. Desde ahí, Japón ha venido implementando innovaciones como la mejora continua o kaizen, Ishikawa con su diagrama causa/efecto, just in time, despliegue de la función de calidad, generando de este modo, varios aportes y éxito en las industrias. Ante este panorama, Estados Unidos en los años 80, se vio obligado a aplicar la gestión de la calidad iniciando con la industria de autos.

Asimismo, se puede agregar que, esta tuvo tres momentos importantes. El primero, cuando se postulaba un control de la calidad, el segundo cuando se habla de aseguramiento de la calidad enfatizando el control y prevención, y un tercer

momento de calidad total y el uso de las Normas ISO generadas desde los europeos. Aguilar (2006), también afirmó la existencia de una concepción actual de calidad enfatizándola en la gerencia del conocimiento donde se pone total atención al capital intelectual.

En el entorno gubernamental, esta se ha dado gracias a la Nueva Gestión Pública, ya que ha incentivado a los gobiernos a integrar esta característica para prestar los distintos servicios públicos. Sumado a ello, ha existido la preocupación de implementar sus principios y en poner más énfasis en las exigencias ciudadanas, porque al final todo ello en conjunto, determina la confianza o no del ciudadano hacia el gobierno.

En este sentido, cabe añadir que, en el entorno público el primer albor de la gestión de la calidad se dio en 1991 gracias a la propuesta "Competir para la Calidad" y la "Carta al ciudadano" impulsada por el gobierno británico (Aguilar, 2006). Es con esta iniciativa que se dio inicio al estudio de la gestión de la calidad en el sector público. Luego de ello, se extendió a países de Europa con la nomenclatura de Cartas de Servicio Público y su expansión continuó al resto de países. Un antecedente pionero fue. The public as client, el cual tenía un enfoque de calidad en los gobiernos.

En este sentido, se puede evidenciar que el principal rol de la gestión de la calidad se ha centrado en "el planeamiento, el control, la prevención, el aseguramiento, la mejora e incremento del valor de los productos de una organización" (Aguilar, 2006, pág.281). Aspecto, que resultó relevante para dar respuesta a los requerimientos exigidos por los usuarios y a la generación del valor público. Actualmente, la calidad se ve de una forma más integral y holística, ya que va desde los procesos hasta las personas y la misma gestión en la entidad.

Otro aspecto importante que destacar es que, para conseguir calidad en los servicios, implica tomar en cuenta características como la personalización para cada usuario y componentes como la esencia, entorno y relaciones del servicio. En lo que respecta a servicios públicos, la calidad se genera en la esencia del servicio y tomando en cuenta "la (con)fiabilidad, la responsividad, la seguridad, la empatía y los tangibles" (Aguilar, 2006, pág. 288).

2.2.3. Gestión por Resultados

2.2.3.1. Definiciones

Desde la postura de Makón (2000), la gestión por resultados se ha considerado como un modelo que busca un adecuado manejo de los recursos públicos de manera que se enfatizan en dar cumplimiento a todas aquellas acciones de carácter estratégico, establecidas en un plan de gobierno en un tiempo específico. Es así, que esta permite la evaluación de las actividades ejecutadas por las instituciones públicas. Es decir, se encarga de identificar si verdaderamente se logró generar una satisfacción en torno a las exigencias de los ciudadanos.

Haciendo énfasis en la definición realizada por el Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2013), la GPR es considerada como un enfoque de la gestión pública, que tiene como principal objetivo guiar el adecuado manejo de recursos internos o externos que una institución pública posee, hacia el alcance de resultados, integrando elementos como políticas, varias estrategias, recursos y procedimientos que buscan generar mejoras en cuanto a las decisiones y principios de transparencia. Asimismo, se destaca la relación que establece entre la gestión de cada entidad y los resultados generados.

Por su parte, Campo (2019), aseguraba que la gestión por resultados es un mecanismo que ayuda a realizar mejoras en torno al desempeño que tiene una entidad y los resultados que esta genera, de manera que se cumplan criterios de eficiencia, eficacia y un constante proceso de aprendizaje para responder demandas sociales y de información. De acuerdo con las definiciones planteadas, se puede llegar a resumir, que es un enfoque de la administración que está orientado a generar un correcto manejo de los recursos públicos, adecuado cumplimiento de las actividades establecidas en un plan de gobierno, resultados reales en la gestión y, por ende, valor público para el ciudadano.

2.2.3.2. Surgimiento de la Gestión por Resultados

Históricamente, el Estado ha tenido que afrontar varios retos de acuerdo con el contexto en el que este se desempeñaba. De hecho, en los últimos años ha asumido un rol importante en la generación de valor público para el usuario. En otras palabras, para el ciudadano que accede a los servicios públicos. Ahora bien, para comprender mejor este modelo fue necesario remontarse a la historia y comprender de donde surge. De tal manera, hay que situarse en la etapa en la cual el Estado de bienestar afrontaba una serie de dificultades. En este contexto, surgieron nuevos problemas y

mayores demandas ciudadanas respecto a la provisión de servicios públicos, lo cual llevó a transformar conceptos en torno a la administración, lo que implicaba la gestión y la producción de valor público (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

Posteriormente, se empezó a hablar de una Dirección por Objetivos postulada por Drucker, de esta es que se desprendió la gestión por resultados como una versión que inicialmente se usó en el entorno privado. Su aplicación en el campo público se inició con Estados Unidos debido a que el gobierno aplicó estrategias para manejar ciertas organizaciones del sector público. En torno a la administración pública, la misma vino de la mano de la Nueva Gestión Pública. Por ello, se debe tener claro que para abordarla fue necesario enfatizar en esta como una corriente que permite enfrentar los nuevos retos y demandas sociales tomando bases de la lógica gerencial.

2.2.3.3. Importancia de la Gestión por Resultados

Actualmente, la gestión por resultados es muy importante para la administración pública, ya que busca mejorar el desempeño de las instituciones para generar resultados reales y sostenibles que beneficien a la población y satisfagan de manera total sus necesidades. Claramente, esto se logra por medio de una priorización y servicios públicos más eficaces, eficientes y de calidad (Dirección Técnica del Presupuesto y Ministerio de Finanzas Públicas, 2013). Al mismo tiempo, es una herramienta precisa y beneficiosa que orienta a los administradores públicos a realizar una gestión adecuada en la producción de valor público porque permite generar mayor eficacia, eficiencia, un desempeño más efectivo y el alcance de los objetivos o metas que los gobiernos se proponen cumplir (Quispe et al., 2021).

Dicha gestión por resultados, es una herramienta sustancial, debido a que genera la integración de sistemas, procedimientos y a la vez, valores que aportan en la generación de resultados positivos. Del mismo modo, fortalece y aporta al cumplimiento de objetivos que las distintas entidades públicas pretenden alcanzar, permitiendo que estas manejen los recursos disponibles de una manera transparente y flexible. Otro de los grandes aportes que genera es el monitoreo, un aspecto relevante para verificar de manera estricta el alcance de los resultados. A la par, como lo expresó González (2011), la GPR impulsaba a generar gobiernos y entidades al servicio del ciudadano cumpliendo desde luego características de ética, transparencia y buen desempeño.

En cuanto a su dimensión a nivel público, la gestión por resultados se muestra como una propuesta a nivel de la cultura organizacional, de dirección y gestión que busca resultados reales e integra componentes necesarios para crear valor público. De ahí, que su principal objetivo se centre en garantizar resultados produciendo dicho valor y que su objeto gire sobre el proceso que se necesita para producirlo. Cabe destacar que, los principales aportes que genera son: brindar información relevante a los encargados de la administración pública para que se dé un adecuado proceso de producción de valor, mejorar la rendición de cuentas, y considerar a la evaluación del desempeño como un aspecto clave (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

2.2.3.4. Etapas de la gestión pública en la generación de resultados

Si bien es cierto, el generar resultados implica tomar en cuenta los elementos del ciclo de la gestión pública. De tal manera el Moreno y García (2011), destacaban cuatro áreas que se articulaban entre sí, empezando por "1) planificación, 2) presupuesto y financiamiento, 3) diseño y ejecución de programas y proyectos y 4) monitoreo y evaluación" (pág.21)., mismas que son determinantes al momento de aportar en la generación de impactos positivos a la sociedad desde la gestión.

Lo mencionado anteriormente, se tradujo en que dichas esferas son imperantes en la gestión por resultados debido a que, desde la planificación se empieza identificando la situación que se quiere mejorar y estableciendo en el plan de gobierno los objetivos estratégicos que darán solución a esta. Posteriormente, es relevante destinar los recursos necesarios para que una vez diseñados, se ejecuten los proyectos y se presten los bienes o servicios a los ciudadanos para satisfacer sus necesidades. Cabe destacar, la importancia que tiene el identificar el presupuesto que ha sido asignado vs el ejecutado para posteriormente, tomar en cuenta los aspectos que se deben mejorar en cuanto al manejo de recursos.

Desde luego, es necesario que exista un monitoreo y evaluación en torno al cumplimiento de objetivos y el impacto generado. De hecho, Moreno y García (2011), expresaban que dicho monitoreo y evaluación se sostenía de procesos como el de planificación y gestión de programas o proyectos. Con lo anteriormente mencionado, se puede evidenciar la importancia de las etapas del ciclo de la gestión pública debido a que, se relacionan con la cadena de resultados, es decir, dichas etapas fomentan a la generación de resultados en la gestión.

Así mismo, la GPR necesita de herramientas de gestión para su consolidación. En particular, instrumentos como la planificación estratégica, diseño de políticas públicas, presupuestos, entre otros; así como también la información generada desde los procesos de gestión. Además, existe la presencia de actores que cumplen un rol fundamental dentro de esta, pero principalmente se hace énfasis en los ciudadanos como receptores de servicios, las autoridades y los servidores públicos quienes de manera articulada trabajan para hacer posible una correcta gestión (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

2.2.3.5. La Gestión por Resultados en el Ecuador

En el caso ecuatoriano, la gestión por resultados se ha venido trabajando por medio de la implementación del sistema Gobierno por Resultados. Si bien es cierto, ambos términos a pesar de sus diferencias guardan una relación estrecha. Tal es el caso, que la gestión por resultados ha sido el pilar fundamental para que se establezca el sistema de Gobierno por Resultados.

Es así, que en el año de 2010 por Decreto Ejecutivo N° 555, el expresidente Rafael Correa estableció la implementación de este sistema en las distintas entidades que integran la Administración Central y demás dependencias del Estado. De este modo, quien estuvo a cargo de este importante proyecto fue la Secretaría Nacional de la Administración Pública, entidad que en el siguiente año formuló una norma técnica para su implementación, generando de este modo, una obligatoriedad en torno a su cumplimiento (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011).

Ahora bien, como se lo había abordado anteriormente, la gestión ejecutada por las entidades públicas se organiza en el Gobierno por Resultados, el cual es un sistema que busca dar un seguimiento constante a todos aquellos planes estratégicos y operativos por medio de prácticas y metodologías adecuadas. Dicho sistema, es fundamental al momento de guiar acciones encaminadas en generar resultados reales para los ciudadanos y procura una articulación con la planificación nacional (Campo, 2019).

La importancia de este instrumento es que toma como base la gestión por resultados, la sistematiza y sobre todo contribuye a un mejor seguimiento de los proyectos y programas para evidenciar su cumplimiento en cuanto a metas propuestas, genera una adecuada toma de decisiones, plantea mejoras en áreas que lo necesitan, establece colaboración entre las instituciones estatales y evita la burocracia.

2.2.3.6. Aplicación de la Gestión por Resultados en Ecuador

Si bien es cierto, para que la gestión por resultados sea ordenada, es necesario que la implementación del Gobierno por Resultados cumpla con una jerarquía, en este caso de la planificación. Tal como lo estableció la Secretaría Nacional de la Administración Pública (2011), en el nivel máximo superior se encontraba el Plan Nacional de Desarrollo, seguidamente las agendas de carácter sectorial, planes estratégicos y al final los operativos.

2.2.3.6.1. Planes Estratégicos y Operativos

En este sentido, es importante tener en cuenta lo que implica un plan estratégico y un operativo. El primero generalmente, se refiere a una hoja de ruta en la cual se determinan los distintos objetivos, estrategias, al igual que indicadores y riesgos que pueden presentarse en una entidad, los cuales desde postura de Burgwal y Cuéllar (1999), ayudaban a accionar y decidir. Por su parte, un plan operativo se refiere a la reunión de objetivos, indicadores y riesgos. A la vez, en este se encuentran los proyectos y distintos procesos que han sido establecidos y priorizados en alguna dirección.

2.2.3.6.2. Elementos de los planes Estratégicos y Operativos

Cabe destacar, que para que se puedan consolidar dichos planes es fundamental que cuenten con ciertos elementos que le permiten su correcta construcción y puesta en marcha. De tal forma, como se estableció en la Norma Técnica de Implementación y Operación de la metodología y herramienta de Gobierno por Resultados y la Guía metodológica de este modelo emitidas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (2011), se debe contar los siguientes elementos:

- **Objetivos:** Entendiéndolos como un planteamiento breve que busca establecer los resultados que una institución espera alcanzar. Así mismo, en este se determinan los fundamentos necesarios que ayudarán a medir los logros que ha llegado a conseguir la entidad. Por otro lado, se debe agregar que dichos objetivos deben poseer especificidad, deben ser medidos, logrados, anclarse a la generación de resultados y estar establecidos en un lapso. De esta manera, a nivel de las instituciones estos pueden ser estratégicos (nivel alto), específicos y operativos (unidad operativa).
- **Estrategias:** Directrices de carácter general, acciones que guían y señalan cómo se puede conseguir el objetivo que ha sido establecido. De este modo,

se puede decir que, para lograr un objetivo pueden aplicarse varias de estas. De ahí, la importancia de que sean concisas, precisas y sobre todo, de alto alcance.

- **Indicador:** Instrumento sustancial que se encarga de generar un monitoreo y predicción, a la par, realiza la administración del desempeño que se requiere para el cumplimiento de un objetivo. En este caso, los indicadores guardan relación con la visión, objetivos, ya sean de carácter estratégico, específico u operativo; y procesos junto con proyectos.
- **Estadística relevante:** Un instrumento sustancial para examinar la conducta y desempeño que posee alguna variación o resultado. De este modo, dicha estadística, es periódica en el periodo de un año o mayor a este.
- **Meta:** Valor cuantificable y de carácter numérico que se busca conseguir en un lapso establecido, por medio del empleo de un indicador. Cabe destacar, que para establecer las distintas metas es necesario tomar como base los resultados que han sido obtenidos en periodos anteriores, capacidad, recursos, programas, riesgos y limitaciones dentro de la institución.
- **Riesgo:** Es un hecho o evento que se caracteriza por la incertidumbre o desconcierto. Esto en el sentido, si este llega a presentarse en una institución, puede incidir de manera negativa y convertirse en una amenaza para la obtención de resultados. Gracias al GPR, dichos riesgos pueden ser gestionados porque permite generar fases de evaluación, tratamiento, monitoreo y control sobre estos.
- **Proceso:** Conjunto de fases que cumplen con ciertas características. En primera instancia, estas deben ser definibles, secuenciales, previsibles para generar resultados esperados y medibles para garantizar calidad en estos.
- **Proyecto:** Esfuerzo de carácter temporal que se realiza para generar un producto o servicio exclusivo. Su finalidad, es dar una consecución a los objetivos de carácter específico teniendo en cuenta las limitaciones que existen en torno al tema presupuestario, avances y periodo de tiempo definido. Dentro de los proyectos, se pueden encontrar dos tipos, ya sea el de inversión o a su vez de gasto corriente.
- **Hitos:** Se consideran como un logro que se genera en el transcurso del proyecto y ayuda a medir el avance físico de este.

- **Programas:** Es un conjunto de proyectos escogidos, planeados y gestionados de forma organizada, en post de alcanzar objetivos comunes y de carácter estratégico. Entre sus principales características, se puede decir que, son de tamaño amplio, enfatiza en uno o varios objetivos comunes, posee dimensión horizontal y en lo que respecta a la duración, son multianuales. Asimismo, su realización precautela una adecuada optimización de gastos, calendarios de trabajo y empeño para generar mayores resultados. Entorno al modelo de GPR, los programas se dividen en los mencionados a continuación:

Programas Nacionales/ Sectoriales: Son aquellos que de acuerdo con sus características necesitan de una entidad o unidad para que puedan ser administrados.

Programas Regionales: Son aquellos programas propuestos para dar atención a una región o más regiones caracterizadas por ser prioritarias en la generación de desarrollo en el país. Los proyectos que la integran pueden corresponder a diferentes entidades.

Programas Especiales: Son programas de entidades relacionadas entre sí. Lo integran proyectos de varios tipos y de varias entidades.

Programas Institucionales: Son aquellos que se integran por proyectos inherentes a una institución e instituciones vinculadas a esta.

- **Mapeo Estratégico:** El mapa estratégico es una representación que esclarece la manera en la que los objetivos y las estrategias conectan aquellos activos de tipo intangible con procesos destinados a la generación de valor público. Se clasifica en cuatro dimensiones:

Ciudadanía: Los objetivos deben enfocarse hacia los bienes, servicios y resultados que se espera generar, de modo que produzcan un beneficio a los ciudadanos.

Procesos: Los objetivos están encaminados a generar eficiencia en la entidad.

Talento Humano: Los objetivos están anclados al aprendizaje de la entidad y cuán capacitado está el personal.

Finanzas: Los objetivos se enfocan a la optimización y manejo transparente de presupuestos y recursos materiales.

2.2.3.6.3. Cómo medir y evaluar los resultados

En primer lugar, se debe tener en cuenta la alineación. A modo de definición, se puede decir que es el vínculo que se genera entre dos o más elementos que integran el modelo GPR, es decir, uno de estos puede incidir en otro. Las alineaciones que se presentan generalmente se dan entre:

- Los objetivos se encuentran estrechamente ligados a las estrategias del nivel más alto (vertical-matricial)
- Los riesgos de objetivos guardan relación con los objetivos institucionales
- Los proyectos están alineados a los objetivos operativos, programas y procesos
- Los riesgos de proyecto se vinculan a los hitos que abarcan el proyecto
- Los procesos se vinculan a los objetivos operativos

Por otro lado, en lo que respecta al alcance de las metas, es importante la aplicación de indicadores para verificar si esta ha sido alcanzada o no. De tal manera, entre los principales tipos de indicadores que intervienen en el modelo GPR se encuentran los indicadores de actividad, los de resultados y de impacto. Ahora bien, en lo que respecta a los indicadores de actividad, estos se encuentran vinculados hacia los proyectos, pero también a los procesos. Es así, que el objetivo de dichos indicadores es cuantificar, en este caso, el desempeño que se ha venido dando en la ejecución de un proceso, cumplimiento de los tiempos, del aspecto presupuestario y los mismos resultados del proyecto.

Por otra parte, se establecen los indicadores de resultados los cuales están relacionados con los planes operativos y específicos. La función principal de este grupo es generar una medición en torno al impacto en el desempeño institucional en el trayecto de la realización de un plan. Tal es el caso, de la calidad de bienes y servicios públicos. Asimismo, se detallan los indicadores de impacto, los cuales tienen un nexo con los planes estratégicos (nacionales, sectoriales, institucionales), mismos que se encargan de generar una medición sobre las modificaciones y resultados que se generan hacia los ciudadanos.

Cabe destacar, que los indicadores poseen umbrales, los cuales ayudan a determinar un rango de desempeño, el cual es mostrado a través de porcentajes. Dichos umbrales muestran los semáforos de indicador por colores los cuales están relacionados con los indicadores y permiten básicamente, generar acciones de prevención o corrección en torno a los problemas o riesgos que puedan presentarse.

De este modo, los principales íconos de los semáforos que se presentan en el GPR tienen la siguiente connotación. El semáforo con guion hace referencia a los indicadores que no poseen metas, el semáforo con una caja blanca indica a los indicadores que poseen metas que no se encuentran cerradas. De igual forma, se encuentra el semáforo con caja que posee una imagen de un candado el cual muestra a los indicadores que poseen metas cerradas y de las cuales no se tiene el registro de los respectivos resultados.

Por su parte, el semáforo verde indica que los resultados son los adecuados en relación con las metas que han sido establecidas, el semáforo amarillo muestra una situación de alarma, ya que, existe medianamente la presencia de un riesgo y es necesario actuar con acciones preventivas o correctivas dependiendo del caso suscitado. Por último, el semáforo rojo nos brinda una situación alarmante y preocupante, debido a que, los resultados que generan no alcanzan la meta y se requiere de una acción urgente y prioritaria para su manejo (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011).

Otro de los puntos importantes, es el seguimiento para tener un claro conocimiento de la situación real de la gestión que se lleva a cabo por parte de las instituciones. El seguimiento se ve efectivizado cuando se genera un monitoreo a la información de manera que esta esté actualizada, que existan los respectivos avances y cumplimientos de metas de los indicadores que han sido establecidos, el manejo de los riesgos, avances de programas y proyectos, la ejecución de los presupuestos e indicadores.

Al mismo tiempo, este seguimiento va de la mano con adecuado control que verifique que las acciones que se vienen ejecutando sean las adecuadas y guarden relación con los planes estratégicos y operativos. Por ello, es importante la realización de controles preventivos que ayuden a aplacar los riesgos y los controles de resultados para determinar si estos están impactando de manera positiva en la sociedad (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011). Es así, que se puede resumir, que la alineación, indicadores, seguimiento y control son aspectos sustanciales que permiten generar una evaluación en torno a los resultados que se están generando con la gestión de las instituciones.

2.2.4. Valor Público

2.2.4.1. Definiciones

En primer lugar, se debe considerar que el valor público fue un concepto adoptado del sector privado, relativamente, antes de que se suscitara la Segunda Guerra Mundial en 1939. Sin embargo, el poco interés que despertaba en los antiguos modelos de la Administración Pública dio paso a que se mantuvieran actos corruptivos que se tradujeron en intereses políticos y denotaron la incapacidad de generar servicios públicos de calidad. Tal como lo mencionaba Conejero (2014), esta visión que manejaba el modelo burocrático generaba: "gestores públicos que actuaban con la mentalidad de administradores y no de empresarios o ejecutivos, dando como resultado la ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos" (pág.35).

Por otro lado, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2021) manifestaba que, este elemento hacía referencia al valor que cada usuario o ciudadano daba a los bienes y servicios que brindaba el Estado, considerando si realmente satisfacían sus necesidades, eran de calidad y se entregaban de manera oportuna. Se debe resaltar que, al cumplir con estas condiciones lograba convertirse en un mecanismo para alcanzar el desarrollo sostenible.

Es así, como el Estado ha enfrentado el desafío de transformarse para implementar mecanismos e instrumentos innovadores tal como lo es la gestión por resultados, la cual ha permitido crear este valor público para con los ciudadanos mediante la prestación de servicios según necesidades reales de la población, considerando que estas varían dependiendo del territorio o condiciones en las cuales se presentan. Además, se debe tener en cuenta que es primordial la optimización recursos. Es así, como en términos generales Morales (2005), manifestó que el valor público jugaba un papel fundamental en la nueva concepción de la administración pública, para construir gobiernos eficientes, eficaces, efectivos y generadores de distintas dimensiones que agreguen valor.

2.2.4.2. Importancia del valor público

Ahora bien, gracias a la adopción de este concepto se fortalecieron las perspectivas sobre el accionar estatal, ya que, modificaron todas las preguntas que cotidianamente el ciudadano se planteaba sobre qué hará el gobierno para mejorar

las condiciones de vida. En otras palabras, gracias a que la Administración Pública se direcciona hacia la generación de valor público, la gestión de los gobiernos toma un enfoque de desarrollo mediante mejor organización, planes estratégicos que engloban visiones, misiones más definidas en el bienestar colectivo y en actividades con entregas oportunas, de calidad y eficientes (Gamarra et al., 2015).

Es por ello por lo que, es indispensable que los servidores públicos se planteen un mayor compromiso en sus funciones y se promueva instituciones que tengan capacidad de mejora, es decir, que incidan de manera positiva mediante un progreso continuo que supere las barreras en la satisfacción del ciudadano. En este sentido, el valor público podrá ser interpretado de diferente forma por lo cual medir su impacto resulta aún más difícil. Por tal motivo, Moore (1998), expuso que las autoridades deberían estar enfocadas en la creación de valor para sus ciudadanos, pero sin considerar sus costes siendo uno de los mayores problemas en la generación de valor debido a que su propósito general no se definía claramente al contrario de lo sucedido en el sector privado, donde se presentan beneficios de forma continua y costes límites.

2.2.4.3. Métodos para la generación de valor público

Según lo mencionado por Moore (1998), la gestión pública necesita integrar la normativa, una técnica viable, recursos financieros y humanos necesarios para solventar las necesidades de la sociedad civil. Es así, como el principal objetivo a plantear es la producción de bienes y servicios con valor público, pero demostrando que sus resultados se asemejan al típico proceso de adquisición privada, es decir, denotando libertad y satisfacción.

En contraste, se debe tomar en consideración que la tributación juega un rol importante en la comprensión de los deseos del ciudadano. En otras palabras, no se puede conocer lo que realmente quiere adquirir y, por ende, no se puede descifrar si lo producido por el gobierno realmente adquiere valor. De igual manera, se debe tomar en cuenta que la democracia representativa es imprescindible en la producción de valor público, ya que establece diferentes condiciones que permiten que los ciudadanos puedan decidir de manera voluntaria el sacrificio de sus intereses individuales por un bienestar colectivo.

Es por ello, que la gestión pública ha adoptado un enfoque que se basa en las aspiraciones sociales. En otro orden de ideas, primero se debe demostrar que la

administración realmente se enfatiza en la satisfacción de las necesidades, posteriormente se adoptan medidas con la finalidad de evidenciar una consecución de todos los objetivos de la planificación, así se destinan los diferentes recursos disponibles para una producción en bienes y servicios.

2.2.4.4. Triángulo Estratégico

Adicionalmente, Moore (1998) explicaba mediante su metáfora del triángulo estratégico, cómo la estrategia organizativa era un factor imprescindible en la gestión pública, ya que establecía la misión y visión de la institución, identificaba las principales fuentes de apoyo que se poseía junto con su legitimidad y, sobre todo, despejaba el camino para un cumplimiento de los objetivos y la entrega de resultados. Es así, como planteaba el primer eje el cual hacía referencia a que la estrategia debía generar un valor tanto para directivos y ciudadanos en costes y resultados.

En segundo lugar, era fundamental la legitimidad de la estrategia siendo sostenible y continua; cabe destacar, que en este segundo eje también hacía referencia al costo-beneficio y rendiciones de cuentas. Por último, la viabilidad en términos administrativos y operativos, incluyendo ayudas o alianzas con otras instituciones para un mejor alcance en los objetivos.

Ahora bien, para comprender la importancia de la aplicación de mencionado triángulo estratégico se debe imaginar qué pasaría si uno de estos pilares llegase a faltar. En resumidas palabras, los objetivos y metas no se lograrían alcanzar por lo cual la institución perdería la confianza de la sociedad y su administración sería vinculada con un fracaso en resultados. Del mismo modo, implicaría un enorme reto para los administrativos, quienes deberán apostar todos sus intentos y desperdiciando ideas valiosas debido a que las metas no podrán ser cumplidas a largo plazo.

2.2.4.5. Servicios públicos en la generación de valor

El concepto de servicio público se desarrolló en el siglo XIX en Francia, pero no se le atribuía mayor importancia teórica ya que aún no se interpretaban con claridad. Por esta razón, Benavides (2022), consideraba que los servicios públicos se establecían como tal, desde que la esfera pública tomó rienda sobre la prestación de estos, pero con un enfoque de bienestar colectivo y libertad, transformándolos en un derecho público, siendo limitado solo en lo teórico. No obstante, en el siglo XX toman carácter social con énfasis a preferencias sociales siendo desarrollados de forma técnica y

jurídica. Posteriormente, se renovó a una visión integral, asumiendo las necesidades de toda la población e incluyendo el factor de calidad y de entrega oportuna para alcanzar un desarrollo equitativo.

De igual manera, para comprender de mejor manera la producción de cadenas de valor por parte de las instituciones públicas, es fundamental exponer qué son los servicios públicos. Cordero (2011), expresaba que los servicios públicos comprenden todas las actividades uniformes y continuas ejecutadas, en este caso, por el aparato estatal, y cuyo objetivo es satisfacer las necesidades que posee una sociedad en un territorio delimitado. Lo mencionado, reflejó claramente su importancia dentro de las administraciones y la producción de valor público gracias a su direccionamiento al desarrollo y satisfacciones de interés general. Sin embargo, se debe considerar que un factor esencial según Monsiváis (2019), es la calidad de los bienes y servicios públicos visto que fortalecen la relación de la sociedad civil con sus gobiernos.

2.2.4.6. Percepción ciudadana

Del mismo modo, se debe considerar que el valor público existe gracias a la percepción ciudadana la cual es comprendida como la aceptación social, el conocimiento o valor que los ciudadanos dan a los resultados que se alcanzaron a través del accionar estatal. Según Sandoval (2008): "Solamente el público puede determinar qué es realmente valioso para la sociedad" (pág. 60). En este sentido, se establece que la confianza generada, los servicios brindados y los resultados beneficiosos de estos son tres aspectos relevantes que influyen de manera positiva en la percepción de los ciudadanos.

En otras palabras, la percepción ciudadana sobre los servicios públicos ofertados por las administraciones públicas se basa en la calidad, accesibilidad y eficiencia que poseen sus gobiernos con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas colectivas de la sociedad. La manera en que son percibidos estos factores influirá en la confianza hacia las instituciones públicas y su gestión.

Adicionalmente, es imprescindible que las administraciones públicas apliquen políticas claras para crear espacios de transparencia y comunicación para con los ciudadanos, esto mediante las rendiciones de cuentas donde la sociedad evalúa la gestión desarrollada y tiene la oportunidad de generar quejas y solventar sus inquietudes con el propósito de que las autoridades puedan optar por medidas

correctivas y entrar a un proceso de mejora continua. Es así, como la percepción ciudadana es un eje indispensable en la legitimidad de un determinado gobierno.

2.2.4.7. Confianza ciudadana

La importancia de una correcta producción de valor público radica en la confianza generada en los ciudadanos debido a que denotan mayor cooperación con las instituciones y un alto nivel de comunicación que fortalece el compromiso entre estos. Por tal razón, Velásquez (2018) mencionaba, que la confianza se ha convertido en un factor indispensable en el accionar gubernamental, el cual se complementa con otros factores como la fiabilidad y el diálogo. De esta forma, es como esta fortalece y simplifica la relación entre servidores públicos y la sociedad civil.

Por otra parte, se debe agregar que la confianza entorno a la administración pública ha sido entendida como la creencia que tienen los ciudadanos en que sus autoridades y servidores ejercerán sus funciones de una manera ética y comprometida con el bienestar y desarrollo social. Además, permite que los ciudadanos se interesen más en los procesos políticos y puedan construir una colaboración continua. En resumen, la confianza de la sociedad civil en sus gobernantes está estrechamente relacionada con el valor público ya que ninguno puede funcionar sin la articulación del otro, es decir, la confianza se genera cuando los gobiernos crean valor público y este se fortalece y mantiene con la colaboración del ciudadano.

2.2.4.8. Capacidad institucional

Por otra parte, se consideró otro factor clave dentro de la generación de valor público el cual es la capacidad institucional. No es posible definirla de una sola manera, ya que tal como lo menciona Rosas (2008): "El término capacidad institucional ha evolucionado y se ha resignificado de acuerdo con el contexto histórico-temporal" (pág.4).

Sin embargo, para determinar las habilidades que posee una institución pública para resolver problemas se debe considerar los recursos humanos que posee, es decir, la profesionalización de estos. Del mismo modo, considerar la estructura que posee y su organización para una mayor efectividad y eficiencia según sus atribuciones, generando así una mayor articulación y mejores resultados para satisfacer las necesidades de la población.

De esta manera, es fundamental que las administraciones puedan establecer modelos integradores, identificando pilares claros como la transparencia la cual exige datos abiertos y disponibles, la participación de la sociedad civil con un rol de demandantes e interesados en los asuntos públicos y una colaboración entre administraciones y ciudadanos para llevar conjuntamente las políticas, programas, etc. Asimismo, se debe tener en consideración que deben articularse simultáneamente.

En otras palabras, la capacidad institucional la brinda el gobierno y sus administraciones públicas mediante las normas, tecnologías, la gestión y la profesionalización, es decir, la oferta de bienes y servicios para satisfacer la demanda de los ciudadanos (Martínez, 2017). Es así como la colaboración entre oferta y demanda es el resultado de una generación de valor público de una manera innovadora y creativa gracias a la co-creación.

2.2.4.9. Etapas del valor público y su medición

Ahora bien, es importante resaltar que algunos autores como López (2016), plantearon que en el proceso de generación de valor público se pueden identificar cuatro etapas clave que permiten ejecutarlo de mejor manera. En primer lugar, es primordial que se logren identificar los principales beneficiarios de la prestación de servicios públicos, tanto a nivel local como central, ya que de esto dependerán los resultados deseados. Posteriormente, se deben profundizar los intereses de estos, es decir, conocer claramente las necesidades de estos ya que varían según su contexto.

La tercera etapa es considerada de acción, debido a que, en esta se empiezan a desarrollar las actividades clave para que las instituciones y organizaciones gubernamentales puedan satisfacer las demandas sociales, incrementando el nivel de mejora en servicios públicos. Además, se incorporan acciones informativas y de capacitación a los servidores públicos, es decir, una sensibilización del correcto actuar ya que se debe recordar que la profesionalización es un requisito esencial que toda organización pública debe tener para una generación de valor público.

Finalmente, es primordial la etapa de evaluación del nivel de satisfacción, considerando la calidad en el bien o servicio proporcionado. En este sentido, también se debe tomar en cuenta que, los servidores públicos y autoridades sean conscientes del proceso que se ha llevado a cabo, especialmente en las funciones que estos desarrollan dentro de la institución. En otras palabras, se evalúa tanto a la sociedad

civil beneficiada sobre su percepción de valor y al servidor público sobre su desempeño e impacto generado con el mismo.

Por otra parte, se puede mencionar que el valor público también incorpora el ejercicio de la libertad, derecho a la vida y esperanza, es decir, da por descontado la democracia. En este sentido, se plantea la posibilidad que mencionado valor puede ser medido considerando factores combinables como la riqueza, esperanza de vida, pobreza, educación.

Según lo manifestaba Hintze (2018), podía ser medido a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual es un instrumento estadístico que se basa en la combinación de tres variables: el nivel de ingresos del individuo que hace referencia a su disponibilidad de bienes y servicios; el nivel educativo que posee tanto en términos de oportunidades en su potencial humano pasado y futuro; y, la esperanza de vida. Mencionada herramienta fue elaborada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, siendo aplicable a nivel mundial.

Asimismo, se presenta otro indicador, la distribución de ingresos, el cual involucra al sector privado. De este modo, la distribución de ingresos de forma desigual implicaría al valor de la esfera privada. Por el constante, de manera igualitaria refleja una intervención estatal generadora de valor público. Es así, como se marca una diferencia, la competencia de salarios en lo privado y el acceso de bienes y servicios en la parte pública. Por tal motivo, esta medición de ingresos es considerado un acertado indicador en el nivel macro del valor público.

Finalmente, la CEPAL (2021), afirmaba que se agregan tres indicadores, los cuales son la planificación, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas. En lo que respecta a planificación, el valor público también puede ser entendido como el establecimiento de políticas públicas que requieren de presupuesto, es decir, el valor público se planifica y produce mediante el gasto público siendo un elemento clave para la calidad deseada. Posteriormente, el monitoreo en el cual se logra evidenciar fallas que requieren de cambios e información para reajustar las etapas necesarias en la producción de valor público.

2.3. MARCO LEGAL

Para el desarrollo de la investigación resultó imperante considerar la normativa vigente que existe en Ecuador. De tal manera, se presentan las principales leyes que permiten sustentar el trabajo académico y que guardan relación con las variables de investigación. Entre ellas, tenemos las que se muestran a continuación.

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Considerada como la ley suprema que rige en el país, ya que se encuentra por encima de las demás normas jurídicas. Fue expedida en el año 2008 y en esta se establecen todos los derechos y responsabilidades que poseen los ciudadanos al igual que el Estado y todas aquellas entidades que pertenecen a este.

Tabla 1. Artículos de la Constitución de la República del Ecuador

Artículos	Análisis
Art. 53	Toda institución que brinde servicios públicos debe implementar métodos que permitan conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos que los reciben. Además, contarán con sistemas de reparación y atención.
Art. 227	El desarrollo de la administración pública será eficiente, descentralizada, eficaz, transparente, y con enfoque de calidad ante la prestación de servicios públicos, contando con una previa planificación y posterior evaluación.
Art. 238	Los diferentes gobiernos, en todos sus niveles regional, provincial, cantonal y parroquial, contarán con autonomía y ejercerán sus funciones bajo principios tales como la integración, subsidiaridad, participación ciudadana, etc. Sin embargo, esta autonomía no causará la fragmentación del territorio nacional.
Art. 314	El Estado garantizará la prestación de servicios públicos como el agua potable, saneamiento, telecomunicaciones, etc., a toda la ciudadanía. De igual manera, velará porque estos sean entregados bajo los principios de uniformidad, responsabilidad, eficiencia, accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia tomada de la Constitución de la República del Ecuador

2.3.2. Plan Nacional Creando Oportunidades

Según lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, el Estado es el encargado de planificar un desarrollo nacional. Por ello, todo nivel de gobierno deberá articular cada programa, política, proyecto al presente Plan Nacional el cual comprende cinco ejes fundamentales; social, económico, institucional, de seguridad y de transición ecológica. En este sentido, los gobiernos autónomos descentralizados,

de acuerdo a las competencias establecidas, garantizarán el cumplimiento de sus objetivos en post de la ciudadanía y acorde a la planificación nacional.

2.3.3. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización

El presente Código determina la organización político-administrativa del Ecuador en sus distintos niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales. Con la finalidad de garantizar autonomía política, administrativa y financiera mediante un modelo de descentralización obligatorio y progresivo para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

Tabla 2. Artículos del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Artículos	Análisis
Art. 55.	Los gobiernos autónomos descentralizados municipales poseen como competencia exclusiva la planificación y coordinación con demás instituciones para el desarrollo cantonal. Asimismo, deberá articularse a la planificación de los diferentes niveles de gobiernos. Esto, con la finalidad de brindar servicios públicos como el manejo de desechos sólidos, agua potable, y demás establecidos en la ley, a la ciudadanía.
Art. 294	Se propiciará la participación de actores públicos y de la sociedad para la ejecución de los distintos proyectos de desarrollo en todos los niveles de gobierno según lo establecido en los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial que establezca cada uno.

Fuente: Elaboración propia en base al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Y Descentralización

2.3.4. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Esta ley garantiza el cumplimiento del derecho al libre acceso a la información, siendo de vital importancia según lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador y demás instrumentos internacionales como la Convención Interamericana de Derechos Humanos. Es por tal motivo que busca una fiscalización en el ejercicio de la administración pública, rendición de cuentas, la protección de datos personales de los servidores del sector público o privado y, sobre todo, servir como herramienta para facilitar la participación ciudadana.

Tabla 3. Artículos de la Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información pública

Artículos	Análisis
Art. 4	La información pública es de libre acceso, gratuita y necesaria para la sociedad civil. Por tal motivo, el Estado garantizará que toda institución o entidad de la esfera gubernamental cumpla con lo mencionado en la presente ley y demás normativa, caso contrario, se identificará responsables para procesos de sanción. Se debe considerar que la normativa aplica a entidades privadas que manejen recursos públicos.
Art. 8	Con la finalidad de garantizar la promoción del derecho a la información pública libre, accesible y gratuita, toda institución perteneciente al sector público deberá asignar recursos para programas de difusión y capacitación destinados a la sociedad civil y a sus propios servidores. Lo mencionado, generará mayor participación ciudadana y servirá como un factor agregador de valor en el accionar gubernamental.
Art. 9.	El funcionario a cargo de la entidad será el responsable de garantizar la difusión de información y su libre acceso debido a que es un derecho de la ciudadanía el mantenerse debidamente informado sobre la gestión de las instituciones de la esfera pública. También, la transparencia en la gestión permitirá que se presten servicios de calidad con base en la eficiencia y eficacia.

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información pública

2.3.5. Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública

Dicha carta, tiene como objetivo hacer que la gestión pública de los países que integran esta región oriente su accionar a la excelencia, mejoramiento continuo y resultados. Para ello, establece orientaciones que permiten consolidar capacidades efectivas en las Administraciones Públicas del contexto iberoamericano, de manera que satisfagan las exigencias ciudadanas de la manera más adecuada.

Tabla 4. Artículos de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública

Artículos	Análisis
Art. 4	Dicho artículo, nos establece que la gestión pública deberá estar enfocada a la generación de valor público para el ciudadano. Por dicha razón, debe estar alineada al principio de la gestión para resultados. De este modo, expresa el compromiso que deben poseer las instituciones en la creación de dicho valor , cumplir criterios de eficacia, eficiencia, un desempeño adecuado y mejoras.

Art. 23	Establece ejes innovadores de carácter estratégico y plantea una recomendación en torno a la aplicación de instrumentos que garanticen una gestión pública por y para el ciudadano, al igual que el énfasis en los resultados.
Art. 26	Manifiesta que la gestión pública debe tener como uno de sus principales objetivos la producción de valor público, aspecto que debe ser visualizado por medio de resultados positivos e impactos reales que brinden la oportunidad de hacer apreciaciones en torno al rendimiento. Enfatiza en el análisis del desempeño y metas alcanzadas para definir los resultados.

Fuente: Elaboración propia en base a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública

2.3.6. Decreto 555 para la integración del Gobierno por Resultados

Es la normativa más específica que habla de la GPR. Desde su expedición por parte del Ex presidente Rafael Correa en el año 2010, ha logrado generar un cambio significativo a las Administraciones Públicas del país, especialmente en torno al énfasis de resultados.

Tabla 5. Artículos del Decreto 555 para la Integración del Gobierno por Resultados

Artículos	Análisis
Art. 1	Establece su aplicación en las distintas entidades de la Administración Pública del nivel central, institucional y las que dependan del ente estatal, es decir, de los distintos niveles de gobierno. Dicho proceso, estuvo bajo la responsabilidad de la Secretaría Nacional de Administración Pública.
Art. 2	Establece la obligatoriedad de aplicación del GPR para las entidades mencionadas en el Art. 1
Art. 3	Expresa que las instituciones sujetas a esta, deben de aplicar la GPR en el accionar que desarrollen. Es decir, en la planificación y desarrollo de programas y proyectos.

Fuente: Elaboración propia en base al Decreto 555 para la Integración del Gobierno por Resultados

2.3.7. Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno por Resultados

La importancia de esta normativa recae en establecer la responsabilidad de las instituciones para la llevar a cabo el Gobierno por Resultados como herramienta y metodología. De tal forma, crea un panorama claro de lo que implica el GPR y elementos importantes dentro de esta.

Tabla 6. Artículos de la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados

Artículos	Análisis
Art. 1	Dicho artículo establece, la relevancia de la norma técnica como un instrumento sustancial que posee el Ejecutivo para generar una adecuada aplicación y ejecución del Gobierno por resultados. Afirma que esta herramienta tiene como principal fin asegurar la calidad en la gestión, enfocarse a la generación de resultados y sobre todo cumplir los principios de la Administración Pública establecidos en la norma suprema y garantizar de tal forma, el mejor servicio a los ciudadanos para satisfacer sus necesidades y generar valor.

Fuente: Elaboración propia en base a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados

2.3.8. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Montúfar

También ha sido tomado como base el PDOT desarrollado en el cantón debido a que, en este instrumento de planificación se establecen las distintas actividades que van a ejecutar las entidades del sector público y privado en el territorio local, precautelando su cumplimiento para un adecuado desarrollo. Incluye a actividades dirigidas a las áreas urbanas y rurales.

Tal es el caso, que en torno a la gestión por resultados, el GAD Municipal ha planteado un proyecto destinado exclusivamente a la GPR, principalmente para convertirla en una herramienta que cambie el problema latente del trabajo orientado a los procesos y no resultados. Asimismo, en el contenido se hace énfasis en brindar servicios públicos que a percepción ciudadana sean de calidad y satisfagan verdaderamente las necesidades presentes. De este modo, hemos tomado como fundamento este plan porque contiene ambas variables de estudio.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

En el estudio, se utilizó un enfoque mixto de investigación. Esto hace referencia, a la aplicación de un enfoque cuantitativo y cualitativo para el desarrollo de la investigación académica. A pesar de las diferencias de dichos enfoques, ambos fueron determinantes al momento de orientar el diseño de la investigación, el desarrollo de instrumentos adecuados para la recolección de información y el análisis de los datos obtenidos.

3.1.1.1. Enfoque Cuantitativo

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo es aquel que utiliza valores y mediciones numéricas en el trayecto de la investigación. Dicho enfoque, plantea la necesidad de realizar mediciones en torno a los fenómenos que se presentan en un estudio. Para ello, hace énfasis en la elaboración de preguntas de investigación que se centren en temas específicos, la revisión de literatura y análisis estadísticos. De tal manera, en el trabajo de investigación se usó dicho enfoque en la determinación del tamaño de la muestra que fue sometida a análisis, así como también, en el procesamiento y tabulación de datos en el software estadístico denominado IBM SPSS Statics. Así mismo, fue fundamental para presentar los resultados generados con la investigación en tablas de frecuencia y gráficos estadísticos que permitieron visualizar de manera clara la información.

3.1.1.2. Enfoque cualitativo

Este enfoque predomina la investigación debido a que, tal como lo mencionaba Palacios (2006), el enfoque cualitativo tiene por objeto el estudio descriptivo de fenómenos sociales, económicos, culturales; permitiendo una mejor percepción de la realidad gracias al análisis profundo de información bibliográfica o visiones no numéricas de los implicados, siendo una legítima característica de las Ciencias Sociales.

En este sentido, fue indispensable la aplicación de mencionado enfoque en varios capítulos de la investigación presentada, tales como el planteamiento del problema, la construcción del marco teórico que sustenta el trabajo y la elaboración de las

conclusiones, debido a la búsqueda de información que implicaban y la respectiva descripción de los hechos.

3.1.2. Tipo de Investigación

3.1.2.1. Investigación de Campo

Desde la postura de Arias (2012), la investigación de campo hace referencia a la recolección de datos e información relevante que proviene de los sujetos que van a ser investigados, o del espacio real donde surgen los fenómenos de estudio. Cabe destacar que, para la autora, el investigador puede adquirir información de la realidad, pero no puede modificar las condiciones que se presentan en esta. De aquel modo, dicha investigación fue aplicada con el objetivo de recolectar información directamente del municipio, y de los ciudadanos del cantón Montúfar por medio de encuestas. De tal manera, se obtuvo información relevante sobre el valor público percibido por la ciudadanía y su vínculo con la GPR aplicada por el GAD.

3.1.2.2. Investigación Bibliográfica

Para Arteaga (2020), la investigación bibliográfica se definió como aquella investigación que recopila información a través de recursos que ya han sido publicados y guardan relación con el tema de estudio. Por dicha razón, esta fue aplicada en la investigación, dado que se realizó un análisis exhaustivo de la información producida desde la academia como el caso de libros, revistas y artículos científicos, entre otros, para defender los fundamentos teóricos del presente estudio. Por ello, se puede decir, que la revisión de bibliografía fue determinante al momento de desarrollar la estructura sobre la cual se sustenta la investigación y la explicación de las variables de estudio, en este caso, la gestión por resultados y el valor público.

3.1.2.2. Investigación Documental

Desde la posición de Guerrero (2015), la investigación documental es la encargada de recopilar, determinar e interpretar la información de documentos. En este sentido, una característica específica de este tipo de investigación, es que usa como fuente primaria de información, al documento escrito ya sea impreso, electrónico o de tipo audiovisual, aunque no es la fuente exclusiva. En tal sentido, dicha investigación fue

aplicada porque se realizó un análisis e interpretación de documentos brindados por el municipio, como el PDYOT 2019-2023 y los informes de seguimiento y evaluación de los POA.

3.1.3. Niveles de Investigación

3.1.3.1. Descriptivo

Este nivel investigativo es uno de los más comunes, conocido también como nivel de diagnóstico. Se encarga de medir las variables a presentar, evidenciando la realidad desde perspectivas, es decir, fragmentándola por segmentos según rasgos estructurales de cualidades, propiedades y las circunstancias de los hechos (Tinto, 2013). Es así, como su aplicación fue fundamental para exponer cada uno de los hechos vinculados al tema de investigación, especialmente, al momento de describir las dos variables de estudio.

3.1.3.2. Explicativo

El nivel explicativo se centra en establecer la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente, determinando las condiciones en las cuales estas se presentan (Hernández, 2014). Gracias a la aplicación de este nivel, fue posible, establecer la influencia que tuvo el modelo de gestión por resultados en la generación de valor público e identificar las principales causales que generaron una percepción negativa de los habitantes del cantón Montúfar respecto a los servicios prestados por el municipio.

3.1.3. Diseño de Investigación

3.1.3.1. No experimental

Tal como lo establecieron Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación no experimental se refiere a aquellos estudios en los cuales las variables no pueden ser manipuladas, sino, solo se centran en realizar un análisis sobre los fenómenos que se presentan en el contexto. De aquella forma, el diseño de nuestra investigación fue no experimental porque en ningún momento de la investigación existió la manipulación de las variables de estudio.

3.1.3.2. Transversal

Al referirse a la investigación transversal, hace referencia a un método de carácter no experimental que es determinante para obtener y analizar datos en un momento y tiempo determinados (Vega et al, 2021). De tal manera, su aplicación es importante al momento de determinar cómo ha incidido alguna variable de estudio a una población en un momento específico. De este modo, fue aplicada en la investigación, debido a que se obtuvo la información de los ciudadanos del cantón Montúfar en un momento único a través de la realización de las encuestas.

3.2. IDEA A DEFENDER

La gestión por resultados en el municipio de Montúfar incide en la generación de valor público.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1. Definición de las Variables

Variable Independiente: Gestión por Resultados

Variable Dependiente: Valor Público

3.3.2. Operacionalización de las Variables

Tabla 7. Operacionalización de variables

Variable Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Independiente Gestión por Resultados	Planificación	Planes Operativos y Estratégicos		
		Metas e indicadores establecidos		
	Presupuesto	Recursos asignados Presupuesto ejecutado		
		Estrategias de gestión en		

	Gestión de programas y proyectos	prestación de servicios públicos	Encuesta	Cuestionario
		Provisión de bienes y servicios públicos	Entrevista	Guía con preguntas abiertas
	Monitoreo y evaluación	Cumplimiento de metas e indicadores		
		Seguimiento y evaluación		
Dependiente: Valor Público	Percepción ciudadana	Eficiencia Acciones		
	Confianza	Confiabilidad Comunicación		
	Capacidad Institucional	Recursos humanos Organización		
	Servicios	Calidad Garantía		

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Inductivo-Deductivo

En primer lugar, se debe tener en cuenta que la inducción: “consiste en ir de los casos particulares a la generalización” (Vásquez, 2005, pág. 6). Por otro lado, la deducción utiliza lo general para aterrizar en lo particular. Es así, como la investigación obligatoriamente utilizó mencionado el método inductivo porque a partir de la teoría, las entrevistas y encuestas se procedió a la elaboración de las conclusiones, y por su parte la deducción que partió de la generalización de información obtenida en la encuesta para dar cumplimiento al objetivo específico.

3.4.1.2. Analítico-Sintético

Se puede mencionar, que este método permite conocer la realidad desde la identificación de cada una de sus partes y estableciendo una relación entre estas ya sea mediante la síntesis, distinción o clasificación (Abreu,2014). Por tal razón, su aplicación fue primordial gracias al estudio de información, proyectos, documentos y bibliografía. Esto, permitió la elaboración de las conclusiones previo análisis y síntesis, resaltando los aspectos más importantes de cada uno.

Por otro lado, se menciona que, para alcanzar los objetivos de investigación fue indispensable el análisis de los datos obtenidos mediante encuestas, visto que estos permitieron determinar el nivel de valor público generado a través de la aplicación de gestión por resultados en el periodo determinado, fortaleciendo y justificando las conclusiones presentadas.

3.4.2. Técnicas

3.4.2.1. Encuesta

Desde la perspectiva de Useche et al. (2019), la encuesta es una técnica que ayuda a recolectar información de manera directa con los actores que están involucrados en el estudio, por medio de cuestionarios de preguntas bien estructurados o pruebas. En la investigación, dicha herramienta fue empleada para analizar el valor público alcanzado con los servicios públicos prestados por el GAD Municipal de Montúfar a la sociedad. Por ello, se aplicaron encuestas a los ciudadanos integrantes de la Población Económicamente Activa del cantón, a través un cuestionario de preguntas cerradas las cuales ayudaron a la obtención de información desde su percepción como ciudadanos.

3.4.2.2. Entrevista

Hay que tener en cuenta, que la entrevista es una conversación que se establece entre un entrevistador y entrevistado para abordar algún tema. De hecho, como lo manifestaba Folgueiras (2016) su finalidad se centra en "obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas" (pág.2). De esto modo, esta fue aplicada a expertos en el tema de estudio. Tal es el caso, de los funcionarios que desempeñaban funciones en departamentos

claves de la entidad municipal, con la finalidad de obtener su perspectiva respecto a la gestión por resultados desempeñada y los esfuerzos realizados para una efectiva generación de valor público a través de los servicios públicos prestados. En este sentido, los funcionarios públicos entrevistados fueron:

Tabla 8. Funcionarios públicos entrevistados

DEPARTAMENTO	NOMBRE	CARGO
Dirección de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial	Ing. Luis Jiménez	Director de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial
Dirección de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial	Msc. Jeaneth Meneses	Jefa de Planificación Estratégica
Dirección de Talento Humano	Ing. Rebeca Paspuel	Analista de Talento Humano
Dirección de Obras Públicas	Ing. Northon Burbano	Director de Obras Públicas
Dirección de Agua Potable y Alcantarillado	Ing. Holger Fuertes	Director de Agua Potable y Alcantarillado
Dirección de Protección Ambiental	Agr. Heber Racines	Director de Protección Ambiental

3.4.2.3. Observación

Esta técnica es fundamental para tener un mejor conocimiento de la realidad y consolidar ideas acerca del problema de investigación que se está estudiando (Useche et al., 2019). Esta técnica, fue usada para poder tener una visión clara, profunda y adecuada sobre el modelo de gestión por resultados del GAD de Montúfar y cómo esta incidió en la generación de valor público para los ciudadanos del cantón que accedieron a los distintos servicios públicos que brindaba dicha entidad.

3.4.3. Instrumentos

3.4.3.1. Cuestionario

En primer lugar, es importante mencionar que para Meneces (2016), el cuestionario es: "el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas" (pág. 9).

Es decir, es una herramienta que le permite al investigador establecer preguntas prediseñadas para la recolección de información. Además, puede constar de dos diferentes tipos de preguntas, abiertas y/o preguntas cerradas. Las primeras hacen referencia a la libertad que el encuestado para expresar textualmente su respuesta. Por otro lado, las preguntas cerradas brindan la oportunidad de elección, es decir, poseen una pregunta y respuestas estructuradas en escalas, siendo el tipo de preguntas que se desarrollaron en la presente investigación. En el caso de la presente investigación la encuesta fue realizada a través de un cuestionario de preguntas cerradas que contenían escalas de Likert y de opción múltiple.

3.4.3.2. Guía de Entrevista

La guía de entrevista se puede definir como una lista de preguntas que son elaboradas por el investigador y son realizadas a la persona que se está entrevistando. De este modo, como lo afirmaba Tejero (2021), pueden existir desde preguntas primarias, secundarias, descriptivas, estructuradas, de contraste, preguntas abiertas, entre otras. Por dicha razón, se aplicó este instrumento en la elaboración la entrevista, ya que, permitió recolectar información, clara, adecuada y precisa de los expertos en el tema a través de preguntas bien estructuradas.

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

3.5.1. Población y muestra

Para el desarrollo de las encuestas a presentar, se utilizaron los datos poblacionales del cantón Montúfar que proporcionaba el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC en su proyección para el año 2020. Es así, como la población que fue tomada en cuenta para el estudio, fueron los 13 829 habitantes del cantón Montúfar que pertenecían a la Población Económicamente Activa del cantón, debido a que eran los principales beneficiarios de los servicios públicos que prestaba el municipio de Montúfar y, sobre todo, tenían una mejor percepción en torno a la prestación de los mismos.

Cálculo del tamaño de la muestra del Cantón Montúfar:

En el cual:

n: Tamaño de la muestra buscado

N: Tamaño de la Población o Universo (13 829)

Z: Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (95%)

e: Error de estimación máxima aceptada (5%)

p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito) (0.5)

q: (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado fracaso (0.5)

$$n = \frac{N * Z_{\infty}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\infty}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{13\ 829 * 1.96_{\infty}^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (13\ 829 - 1) + 1.96_{\infty}^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{13\ 829 * 3.84 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 13\ 828 + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{13\ 275.84}{34.57 + 0.96}$$

$$n = \frac{13\ 275.84}{35.53}$$

$$n = 373.65$$

$$n = \mathbf{374}$$

3.5.2. Unidad de análisis

De acuerdo con Posada (2016), la unidad de análisis o también llamada de investigación es aquel elemento ya sea persona, colectivo, objeto u hecho al cual se está analizando dentro de una investigación. Como se abordó anteriormente, la población tomada en cuenta fue la Población Económicamente Activa, es decir, todos los ciudadanos que se encontraban en la capacidad de pertenecer al mercado laboral. De dicha PEA, se obtuvo una muestra de 374 encuestas, las cuales fueron estratificadas de manera porcentual en las parroquias que conforman la totalidad del cantón Montúfar. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Estratificación de encuestas

POBLACIÓN	Q	%	# ENCUESTAS
Chitán de Navarretes	277	2%	7
Cristóbal Colón	1245	9%	34
Fernández Salvador	553	4%	15
La Paz	1383	10%	37
Piartal	553	4%	15
San Gabriel	9819	71%	266
TOTAL	13829	100%	374

Nota: Calculado en el programa Excel

3.5.3. Muestreo aleatorio simple

De igual manera, se aplicó el muestreo aleatorio simple ya que, tal como lo mencionaba Porras (2017): "Cada elemento de la población tiene una oportunidad igual e independiente de ser seleccionado, para lo cual se le asigna un número. La muestra se determina con tablas de números aleatorios" (pág. 7). En otras palabras, se aplicaron las encuestas a los usuarios directos de los servicios públicos en el cantón Montúfar al azar, es decir, sin sesgo o predefinición con la finalidad de que se obtuvieron resultados más objetivos y con diferentes perspectivas.

3.5.4. Método estadístico

3.5.4.1. Alfa de Cronbach

Se debe tener en cuenta que, el alfa de Cronbach es un índice que se aplica para medir la confiabilidad de un instrumento. Como lo afirmaron González y Pazmiño (2015), se lo utiliza para validar una escala y cuantificar la correlación de los ítems que la integran. De hecho, un instrumento es considerado confiable cuando el valor obtenido del alfa oscila entre 0.70 a 0.90. Cabe destacar, que dicho coeficiente fue postulado por Lee Cronbach en el año 1951, y desde ahí, su aplicación ha ido aumentando considerablemente en varios en artículos de investigación. Es una herramienta bastante útil y práctica, debido a que solo necesita una administración de prueba.

En el caso del presente trabajo investigativo, dicho coeficiente fue aplicado para validar el instrumento y medir la confiabilidad de este. Para ello, fue necesario aplicar

una prueba piloto del instrumento elaborado, el cual constaba de 16 preguntas claves para alcanzar los objetivos de la investigación. De este modo, se aplicó dicho cuestionario a 30 integrantes de la Población Económicamente Activa del cantón Montúfar. Una vez obtenidas las respuestas, se procedió a tabularlas en el software estadístico SPSS y a calcular por medio de este programa el alfa de Cronbach, dándonos un resultado de 0.80 el cual demostró que el instrumento era confiable y por ende, debía ser aplicado a la muestra poblacional.

Tabla 10. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota: Calculado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Tabla 11. Estadística de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	16

Nota: Calculado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Resultados de las encuestas

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a los integrantes de la PEA del cantón Montúfar:

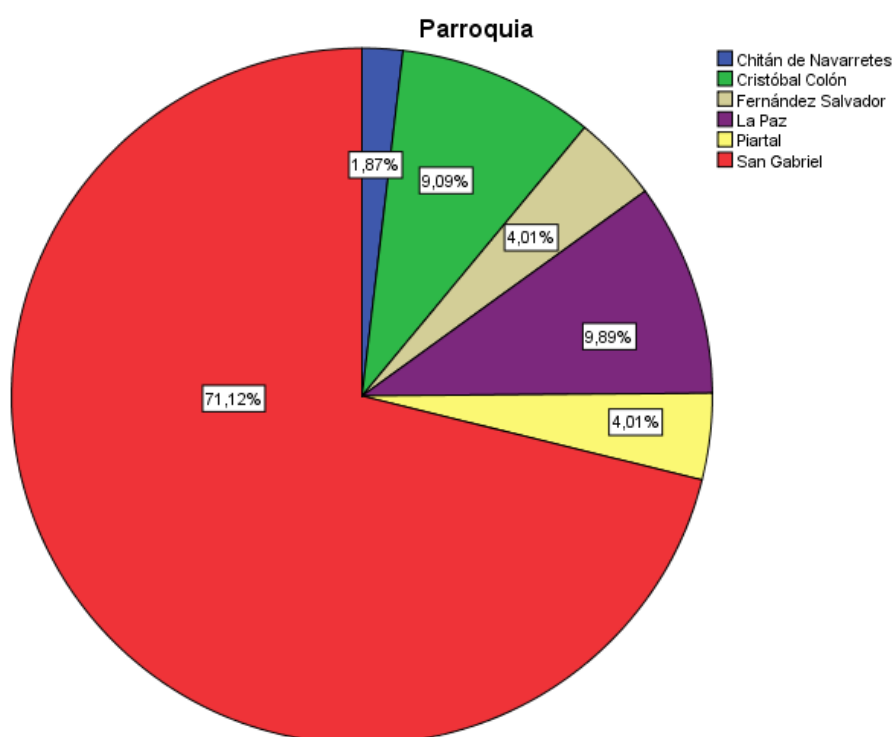


Figura 1.Parroquia a la que pertenecían los encuestados

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Como se observa en el gráfico, se pudo evidenciar que la mayor parte de la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Montúfar, se concentró en la cabecera cantonal que es San Gabriel. Por su parte, las parroquias rurales que albergaron mayor número de PEA fueron Cristóbal Colón y la Paz, las cuales son las más grandes del cantón. Finalmente, la parroquia de Chitán de Navarretes por ser pequeña obtuvo menor porcentaje de integrantes de la PEA.

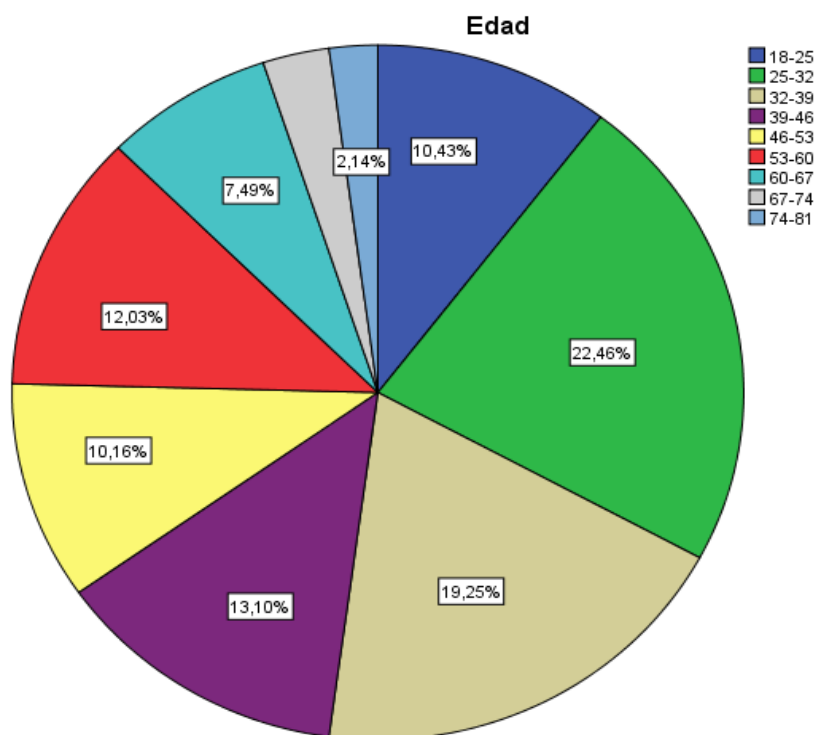


Figura 2. Edad de los encuestados

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Respecto al gráfico planteado, se identificó que las personas que poseían entre 32 a 39 años fueron quienes realizaban mayores actividades económicas en el cantón. Por el contrario, los adultos mayores desde los 60 años en adelante fueron la minoría que conformaba la PEA, limitando por su edad, sus actividades productivas y comerciales. Asimismo, se debe considerar que se empezó a contribuir económicamente al cantón desde los 18 a 25 años, siendo un porcentaje considerable de ciudadanos.

1. De los siguientes servicios públicos expuestos, ¿cuáles ha utilizado? (Puede seleccionar más de una respuesta)

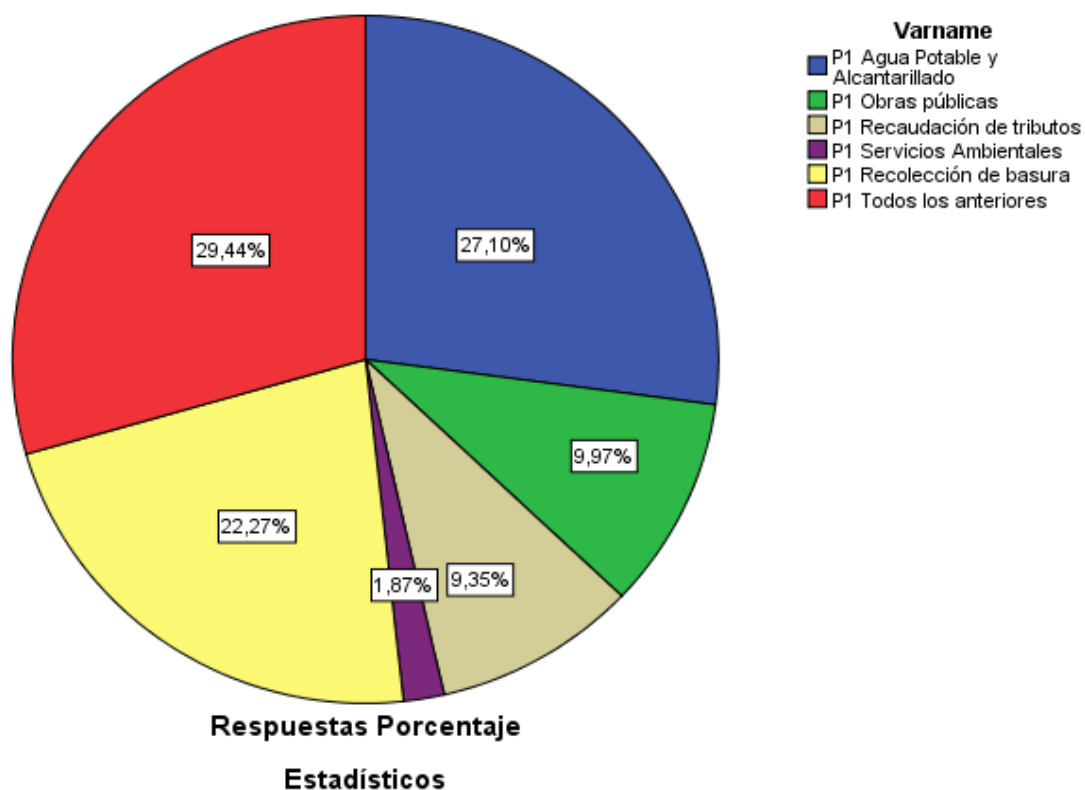


Figura 3. Servicios públicos que han utilizado los encuestados

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

A través de la ilustración, se puede evidenciar que, la mayor parte de los encuestados utilizaron todos los servicios públicos que fueron brindados por el municipio en el periodo de gestión 2020-2022, porque estos les ayudaron a satisfacer sus necesidades básicas. Además, al pertenecer a la PEA, todos y todas en su mayoría, han necesitado de los servicios básicos para desarrollar sus labores de forma adecuada.

2. ¿Cree usted que los servicios públicos anteriormente descritos, fueron oportunos y cumplieron con estándares de calidad?

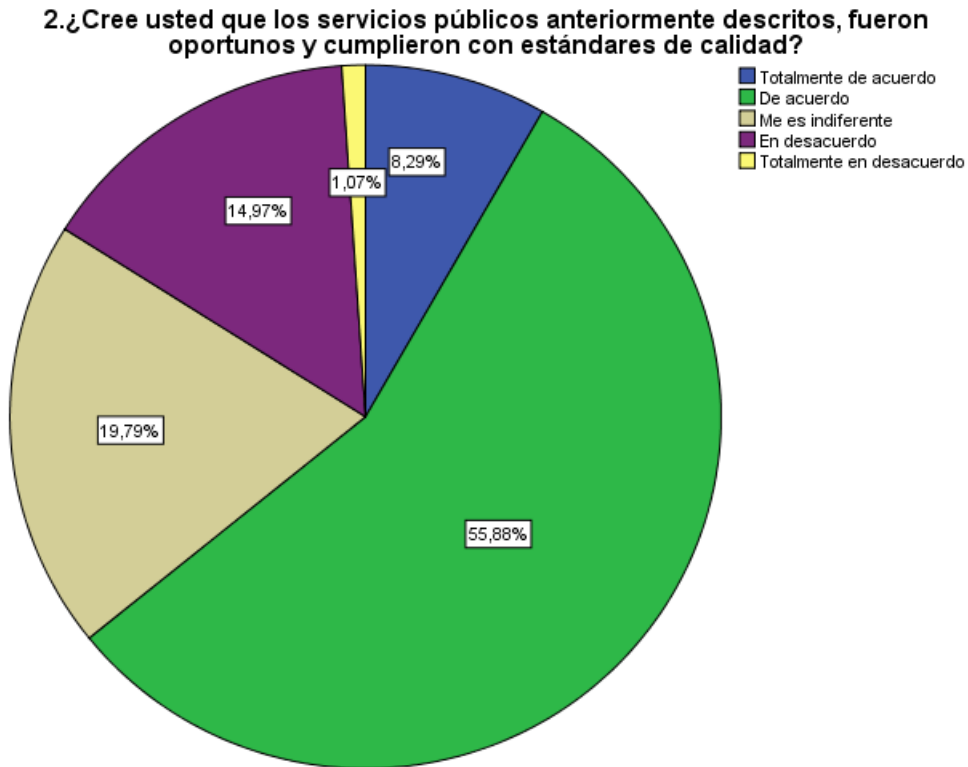


Figura 4. Encuestados que consideraron que los servicios públicos descritos, fueron oportunos y cumplieron con estándares de calidad

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

De los resultados mostrados, se pudo interpretar que la mayoría de los ciudadanos que integraron la PEA encuestada, estuvieron de acuerdo con los servicios públicos prestados en dicha administración, porque fueron proporcionados en el momento adecuado y sobre todo, a tiempo. Por su parte, afirmaron que cumplieron con estándares de calidad lo cual es fundamental para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

3. ¿Cree usted que los servicios públicos entregados por el GAD Municipal de Montúfar en el periodo 2020-2022, solventaron sus necesidades?

3.¿Cree usted que los servicios públicos entregados por el GAD Municipal de Montúfar en el periodo 2020-2022, solventaron sus necesidades?

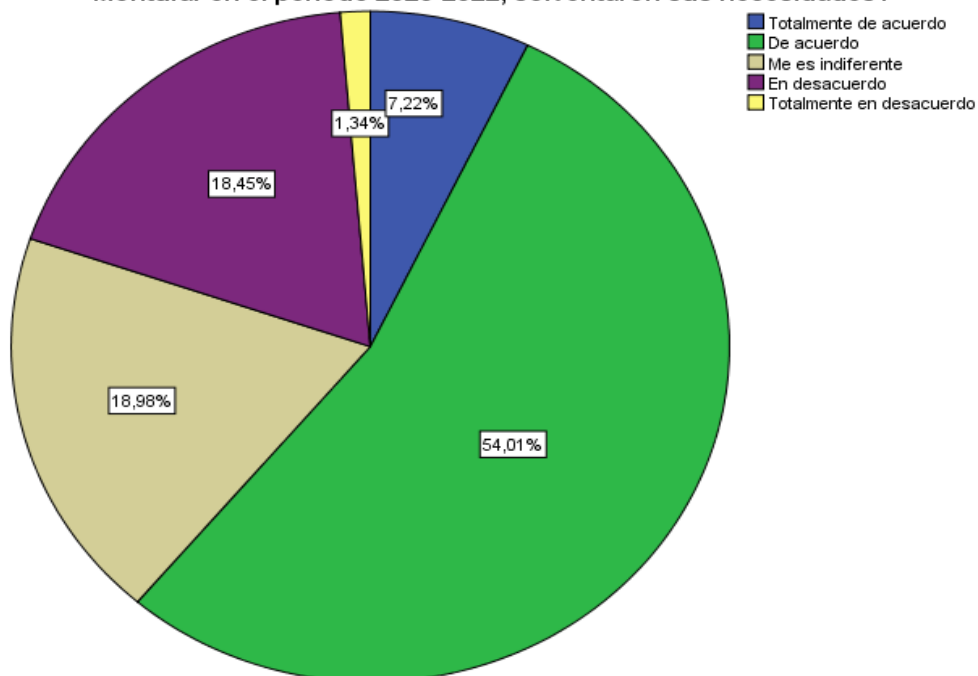


Figura 5. Encuestados que consideraron que los servicios públicos entregados por el GAD de Montúfar en el periodo 2020-2022, solventaron sus necesidades

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Como se muestra en el gráfico, es notorio que la mayor parte de la PEA encuestada mencionó que efectivamente sus necesidades fueron solventadas a través de los servicios públicos prestados, lo cual reflejó que la administración en el periodo 2020-2022, realizó los esfuerzos necesarios para apegarse a los requerimientos reales de los ciudadanos y de este modo, garantizar satisfacción en los mismos.

4. ¿Cómo califica la satisfacción de los servicios brindados (valor público), por el GAD Municipal de Montúfar en el periodo 2020-2022?

4.¿Cómo califica la satisfacción de los servicios brindados (valor público), por el GAD Municipal de Montúfar en el periodo 2020-2022?

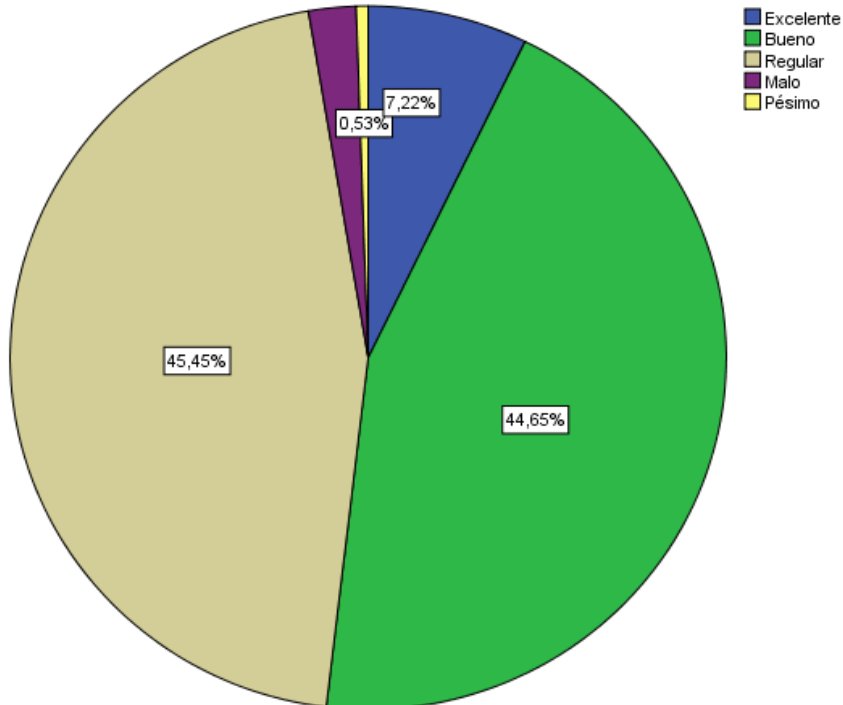
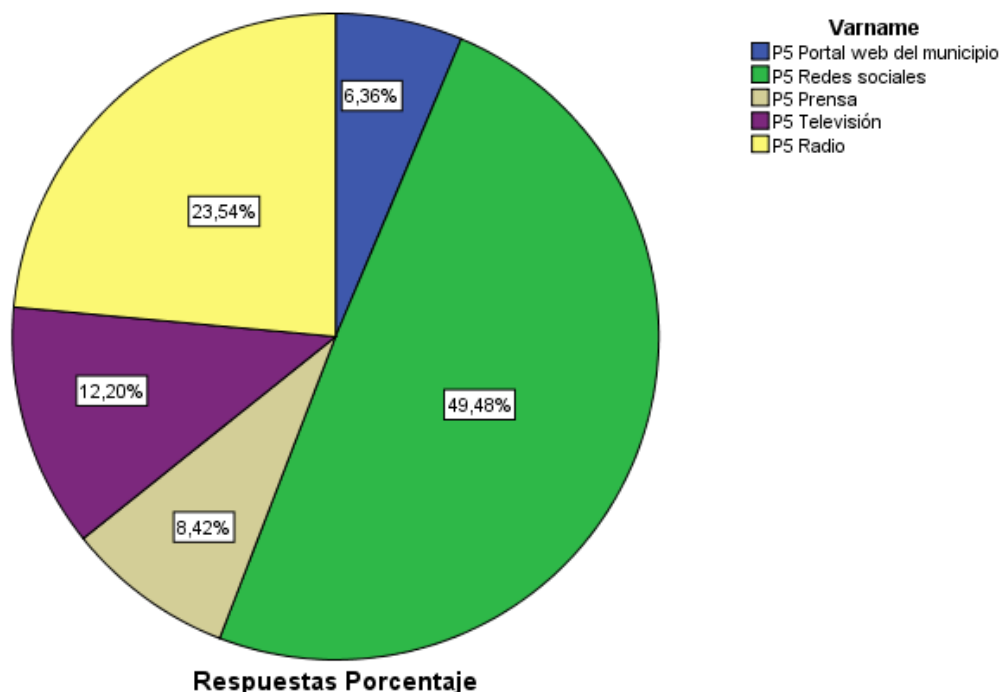


Figura 6. Calificación brindada por los ciudadanos en base a los servicios brindados (valor público), por el GAD de Montúfar en el periodo 2020-2022

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

En base a la ilustración, se puede identificar que la mayoría de la PEA de Montúfar, consideró que la satisfacción generada a partir de los servicios públicos recibidos en dicho periodo, fue regular en términos generales, lo cual reflejó que la entidad municipal respecto al valor público no generó una total satisfacción para el usuario, pero tampoco lo desatendió, sino más bien generó un grado de satisfacción normal por los servicios brindados. Lo cual significa que, aún existe un largo camino para trabajar en la generación de valor público.

5. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación usted utilizó para estar informado de la gestión desarrollada por el GAD Municipal de Montúfar, en el periodo 2020-2022? (Puede seleccionar más de una respuesta)



Respuestas Porcentaje
Estadísticos

Figura 7. Medios de comunicación que utilizaron los encuestados para estar informados de la gestión desarrollada por el GAD en el periodo 2020-2022

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

En el presente gráfico de pastel, se puede observar que la mayoría de los encuestados optaron por informarse a través de medios de comunicación actuales antes que los tradicionales. De este modo, por el contexto de la globalización y el uso masivo del Internet, la mayoría de encuestados prefirió usar las redes sociales para conocer la gestión que desarrolló el municipio, ya que encontraron la información de forma más rápida y con fácil acceso. Por su parte, también existieron personas que hicieron uso de medios tradicionales como la radio, prensa, entre otros.

6. ¿Considera que el GAD Municipal de Montúfar fue eficiente en el manejo de los recursos para la prestación de servicios públicos en el periodo 2020-2022?

6. ¿Considera que el GAD Municipal de Montúfar fue eficiente en el manejo de los recursos para la prestación de servicios públicos en el periodo 2020-2022?

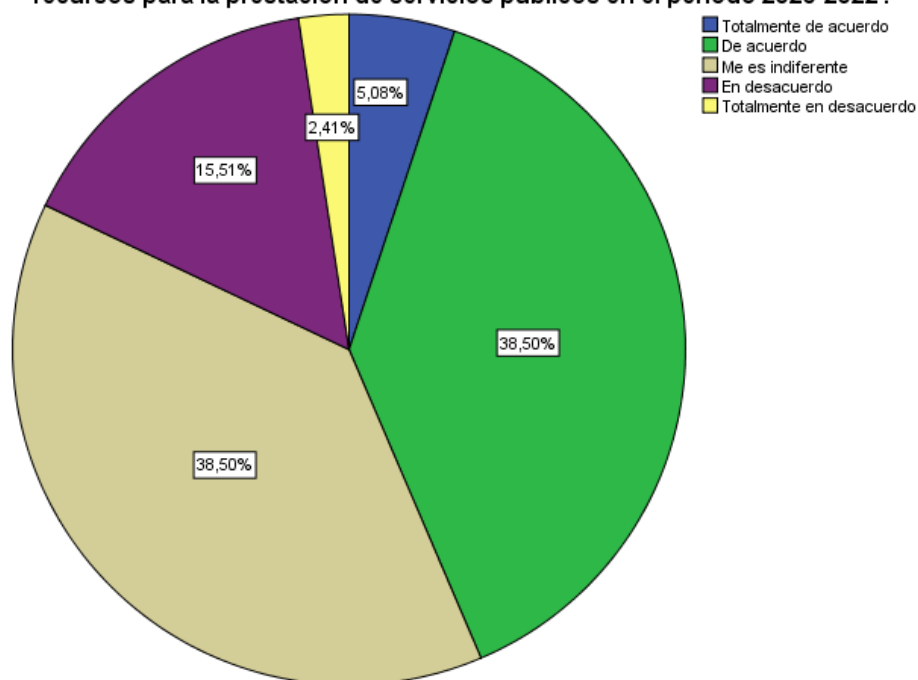


Figura 8. Respuestas de los encuestados respecto a la eficiencia en el manejo de recursos para la prestación de servicios públicos en el periodo 2020-2022, por parte del GAD Municipal

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

A través de la ilustración se puede apreciar que, la mayoría de encuestados se encuentra en una posición de acuerdo con el manejo de los recursos que realizó el municipio. Dicha respuesta está reflejando, que estos fueron destinados y priorizados de la manera más adecuada, a todos los programas y proyectos en materia de servicios públicos impulsados en el periodo 2020-2022.

7. ¿Considera usted que los funcionarios públicos de la gestión 2020-2022, cumplieron con el criterio de eficiencia y responsabilidad en sus funciones?

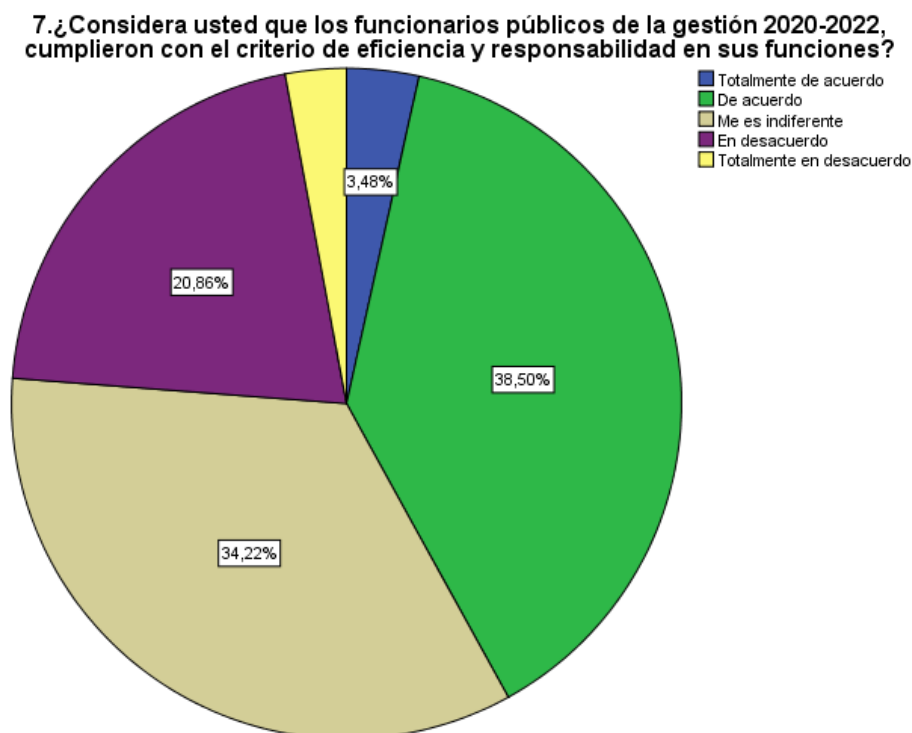


Figura 9. Respuesta de los encuestados respecto al cumplimiento de eficiencia y responsabilidad en las funciones, por parte de los funcionarios públicos de la gestión 2020-2022

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Como se presenta en el gráfico de pastel, la mayor parte de la PEA encuestada, estuvo de acuerdo con que los funcionarios públicos de dicha administración, fueron eficientes y responsables con sus funciones asignadas. En otras palabras, para desarrollar su trabajo, optimizaron recursos y sobre todo, realizaron sus funciones con cuidado, la atención merecida y velando por su cumplimiento.

8. ¿Cuál de los siguientes mecanismos considera usted, que el GAD Municipal de Montúfar implementó para conocer las necesidades de los ciudadanos? (Puede seleccionar más de una respuesta)

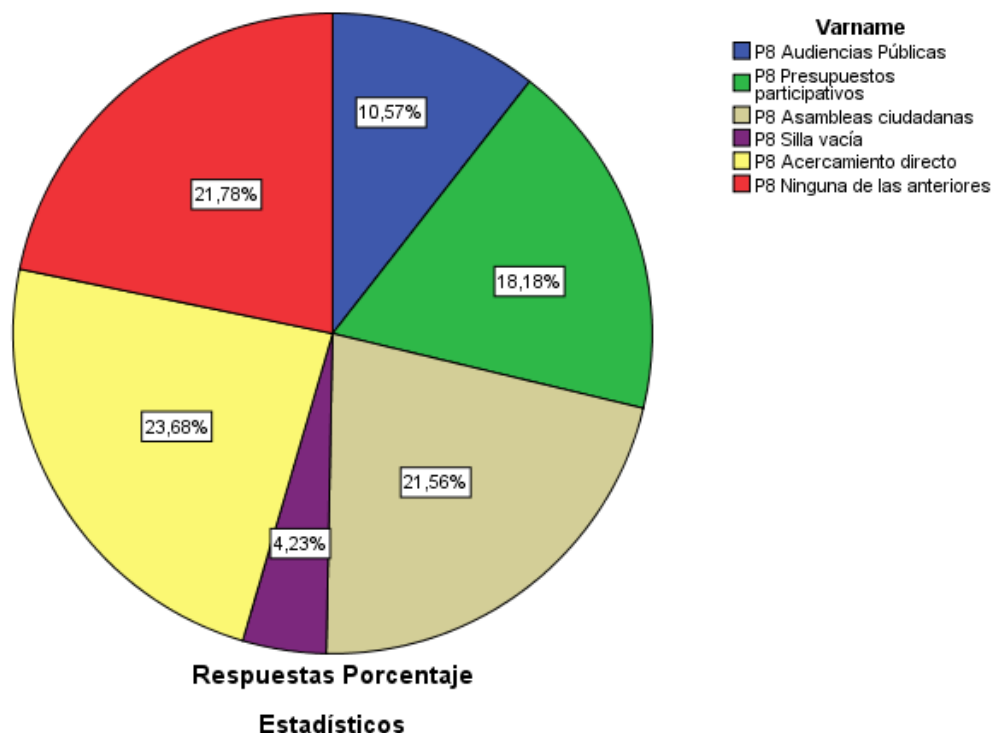


Figura 10. Mecanismos que los encuestados consideraron que el GAD de Montúfar implementó para conocer las necesidades de los ciudadanos

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Al analizar el siguiente gráfico se puede interpretar, que la entidad municipal optó por el contacto directo para acercarse hacia la sociedad civil y recolectar información para la toma de decisiones. Sin embargo, los porcentajes también reflejan que existió un buen número de ciudadanos que no evidenciaron la aplicación de alguno de los mecanismos expuestos, lo cual refleja que el municipio tuvo falencias en términos de participación ciudadana, ya que muchos integrantes de la PEA no fueron partícipes de estos.

9. ¿Cuál fue su percepción en torno a los servicios públicos recibidos al momento que usted los solicitó al GAD Municipal de Montúfar en el periodo 2020-2022?

9. ¿Cuál fue su percepción en torno a los servicios públicos recibidos al momento que usted los solicitó al GAD Municipal de Montúfar en el periodo 2020-2022?

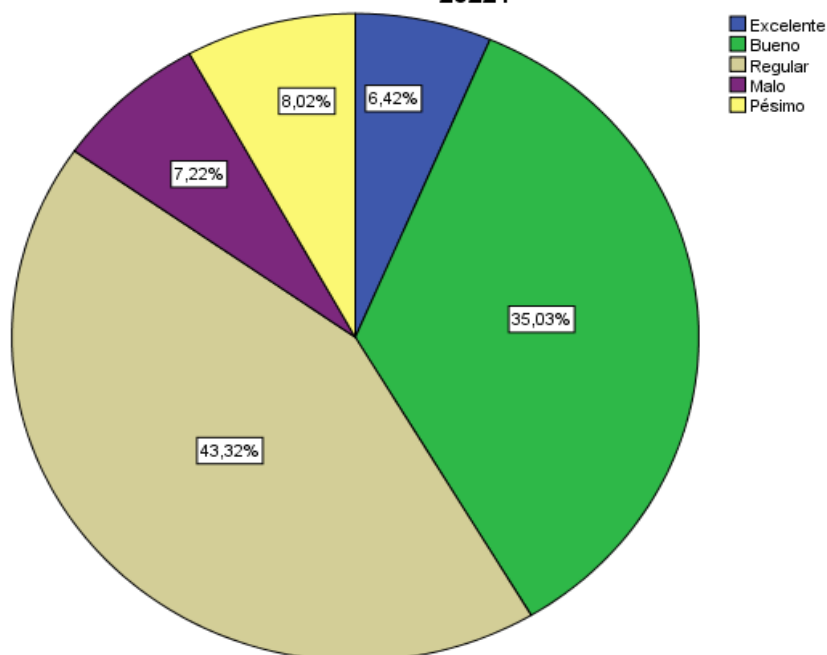


Figura 11. Percepción de los encuestados en torno a los servicios públicos recibidos al momento de su solicitud al GAD de Montúfar en el periodo 2020-2022

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Por otro lado, en referencia los servicios públicos brindados al momento de realizar una solicitud en el GAD de Montúfar, la mayoría de los ciudadanos la calificaron como regular. Es así, como se pudo identificar que los servicios públicos no tuvieron mayor impacto en la percepción ciudadana, ya que en su mayoría al catalogarlos como regulares, están demostrando que no percibieron mayor valor en la solvencia de sus solicitudes y sobre todo, estos no cumplieron con sus expectativas.

10. De los siguientes servicios públicos, ¿cuáles considera que son necesarios priorizar en el cantón Montúfar? (Puede seleccionar más de una respuesta)

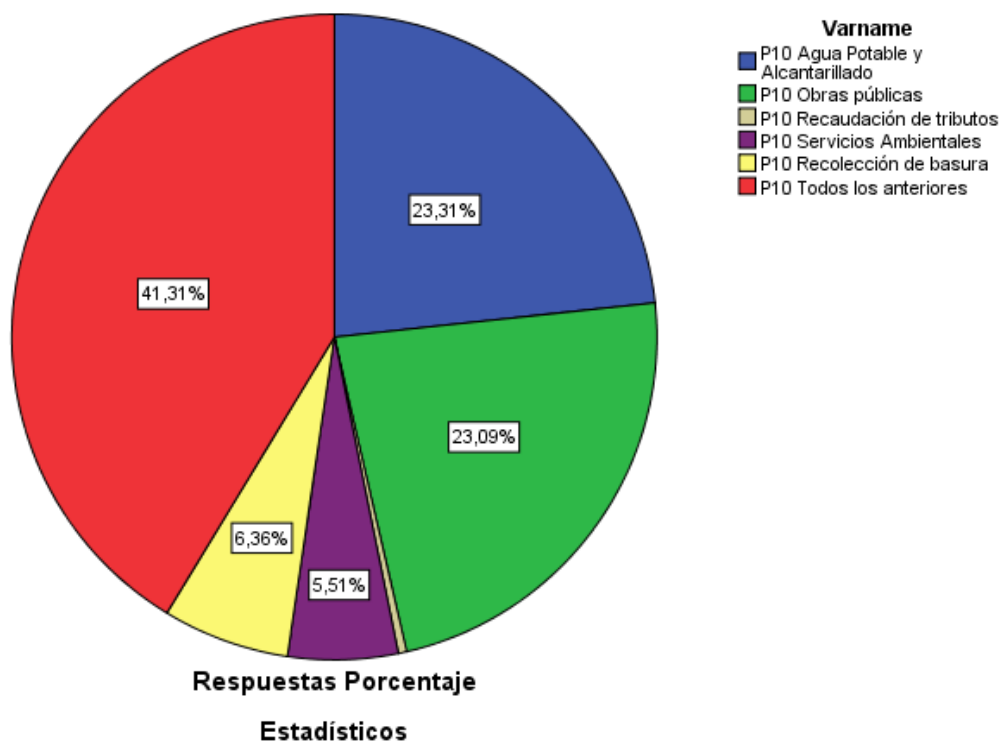


Figura 12. Servicios públicos que son necesarios priorizar en el cantón Montúfar, según los encuestados

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Ahora bien, al analizar la gráfica sobre los servicios considerados para mejorar dentro del cantón, se pudo observar que la mayoría de los ciudadanos pertenecientes a la PEA concordaron en que todos los servicios públicos deberían reforzarse y mejorarse. Por otro lado, el servicio de agua potable, fue uno de los servicios mayormente elegido, ya que los ciudadanos consideraron que es imperante la mejora de la calidad de agua visto que existen carencias en su distribución, accesibilidad y consumo. No obstante, fueron pocos los ciudadanos que percibieron que la recaudación de tributos debía priorizarse. Es así, como se reflejó que todos los servicios públicos ofertados por la municipalidad de Montúfar tuvieron ciertas carencias por lo que es fundamental entrar a un proceso de mejora continua con la finalidad lograr satisfacer realmente las necesidades de los ciudadanos y generar valor público.

11. ¿Cuáles de los siguientes mecanismos considera usted, que aplicó el municipio para evaluar la atención brindada por los servidores públicos?
(Puede seleccionar más de una opción)

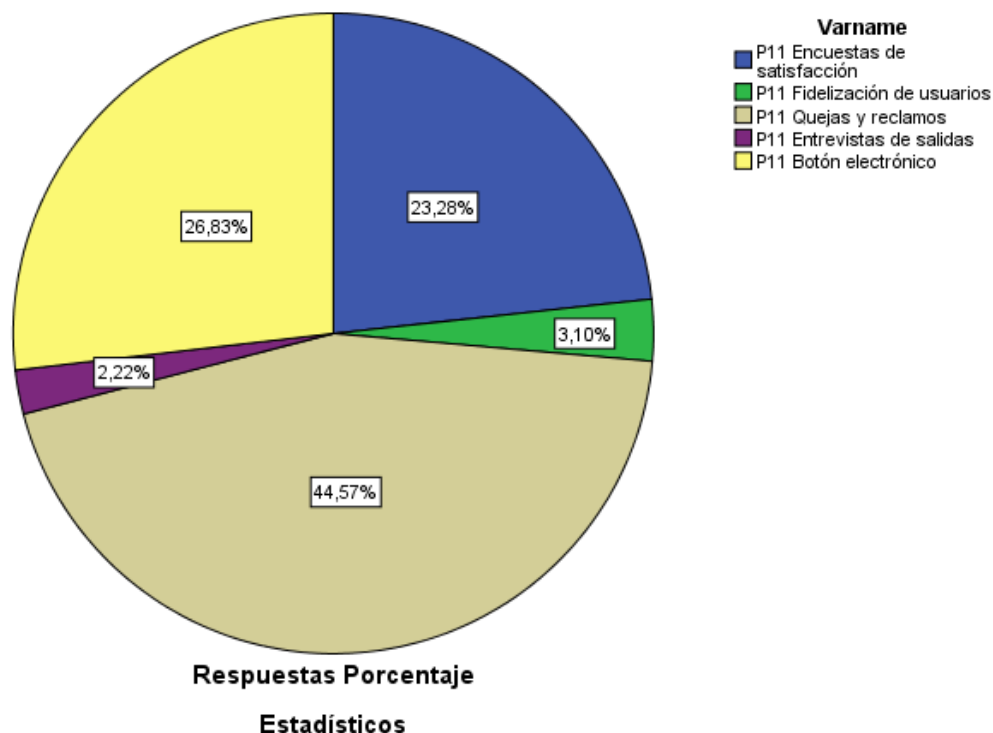


Figura 13. Mecanismos que los encuestados consideran que aplicó el municipio para evaluar la atención brindada por los servidores públicos

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

En el análisis sobre los mecanismos aplicados por el GAD de Montúfar para evaluar su atención a las solicitudes de los ciudadanos, se pudo percibir que la mayor parte de los encuestados consideraron que los funcionarios públicos aplicaban la sección de quejas y reclamos para conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos. Por otra parte, se evidencia que otro de los mecanismos mayor puntuado fue el de el botón electrónico, siendo un método innovador, de fácil acceso y comprensión para el usuario. En este sentido, cabe recalcar que el mecanismo predominante fue el de quejas y reclamos y de hecho, fue bastante importante porque a través de este, se le dio al ciudadano la posibilidad de compartir los inconvenientes e inconformidades que experimentó al momento de interactuar con los funcionarios públicos y recibir su atención en el municipio.

12. ¿Qué factores considera importantes mejorar, para que los servicios públicos brindados satisfagan sus necesidades?

12. ¿Qué factores considera importantes mejorar, para que los servicios públicos brindados satisfagan sus necesidades?

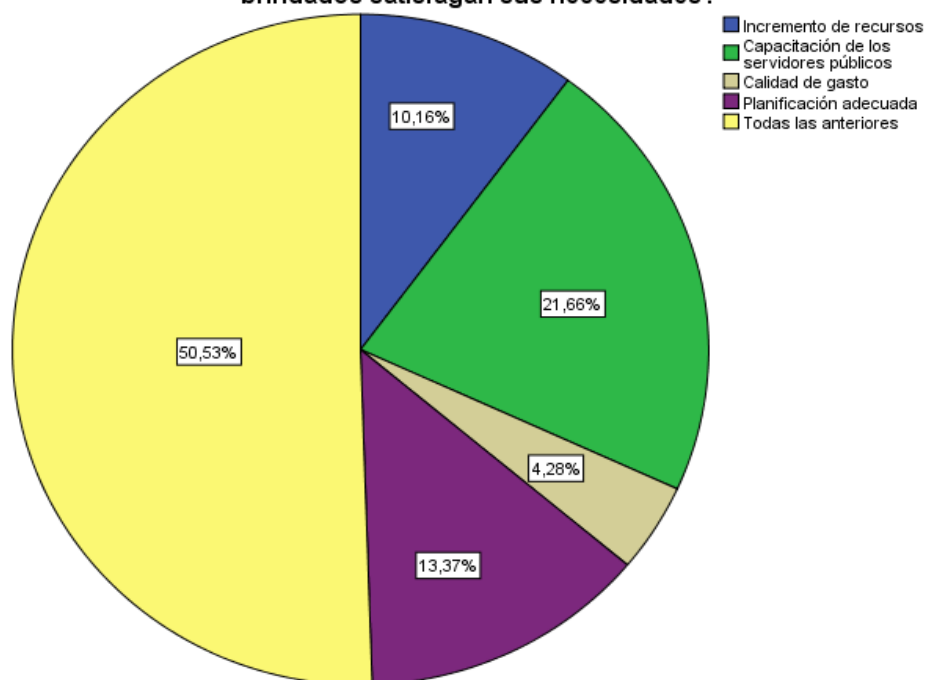


Figura 14. Factores que los encuestados consideran importantes mejorar, para que los servicios públicos brindados satisfagan sus necesidades

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Como se puede apreciar en el presente gráfico de pastel, la mayor parte de encuestados reflexionó sobre que los servicios públicos pueden satisfacer sus necesidades de una mejor manera siempre y cuando se mejoren cada uno de los factores mencionados. Las siguientes opciones más elegidas se centraron en la capacitación de los servidores públicos y una mejor planificación, ya que consideran que es la base de una correcta gestión y resultados. Aunque también, se creyó conveniente que se tome en consideración una mejor calidad del gasto, priorizando los servicios públicos. En este sentido, los resultados reflejaron que existe un largo camino por trabajar como entidad municipal para generar una plena satisfacción con los servicios y para lograrlo es necesario que las autoridades y funcionarios asuman el compromiso de mejorar la gestión a través de una adecuada planificación institucional, un eficiente manejo de los recursos y un correcto direccionamiento del gasto.

13. ¿Cómo usted califica la rendición de cuentas y la transparencia realizada por el GAD Municipal en relación con los diferentes proyectos y la prestación de servicios públicos ofertados en el periodo 2020-2022?

13. ¿Cómo usted califica la rendición de cuentas y la transparencia realizada por el GAD Municipal en relación con los diferentes proyectos y la prestación de servicios públicos ofertados en el periodo 2020-2022?

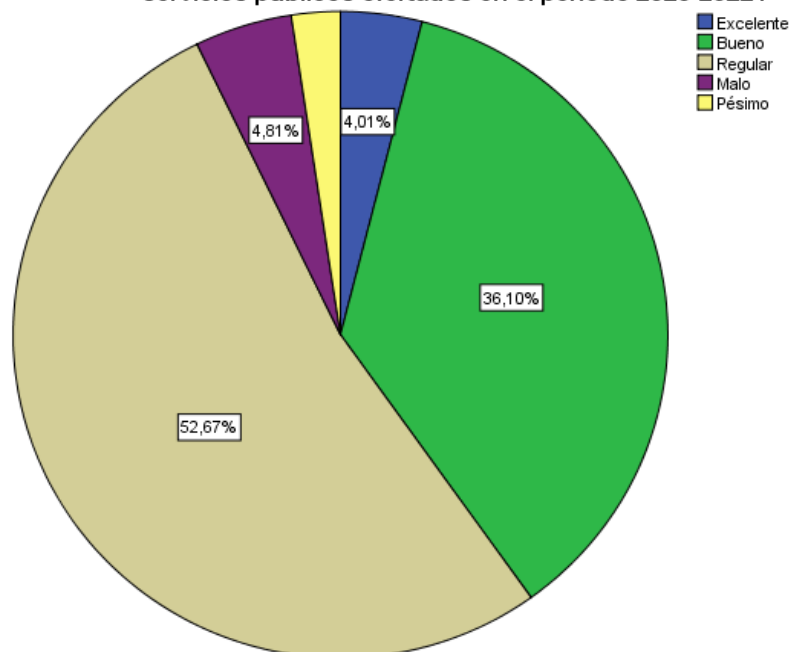


Figura 15. Calificación de los encuestados en torno a la rendición de cuentas y la transparencia realizada por el GAD de Montúfar con los diferentes proyectos y la prestación de servicios públicos ofertados en el periodo 2020-2022

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

En lo referente a transparencia, los ciudadanos que conforman la PEA del cantón Montúfar expresaron que no existió mayor impacto positivo o negativo en las rendiciones de cuentas realizadas. En este sentido, se pudo establecer que las rendiciones de cuentas ejecutadas en el periodo determinado no llenaron a cabalidad las expectativas del ciudadano, es decir, no reflejaron completamente los beneficios y costos que se ejecutaron durante la gestión generando vacíos en la información y disconformidad en los ciudadanos quienes exigen mayor claridad con los recursos financieros otorgados y recaudados.

14. ¿Cuáles factores considera usted que son esenciales para la satisfacción como usuario en la entrega de los diferentes proyectos y servicios públicos? (Puede seleccionar más de una opción)

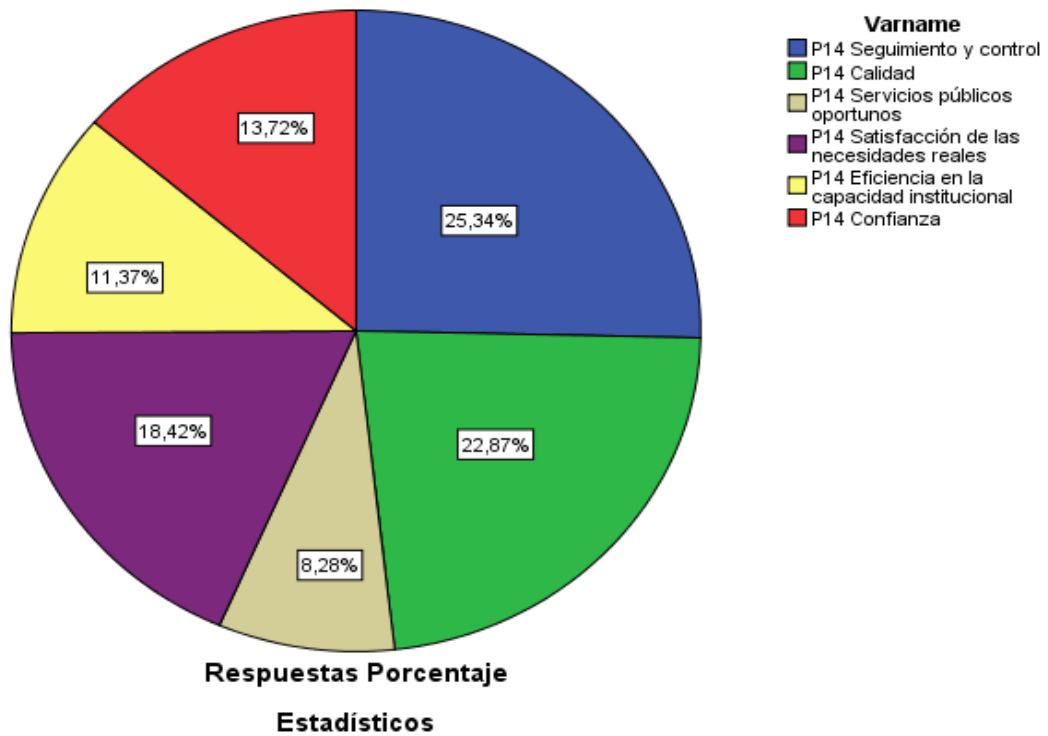


Figura 16. Factores que los encuestados consideran esenciales para la satisfacción como usuario en la entrega de los diferentes proyectos y servicios públicos

Nota: Realizado en el software estadístico IBM SPSS Statics versión 22

Finalmente, fue imprescindible preguntar a la ciudadanía los factores que consideraba esenciales para su completa satisfacción entorno a los servicios públicos. En este sentido, los factores más elegidos giraron en torno al seguimiento y control, es decir, que se realice un continuo monitoreo de los servicios brindados. De igual manera, los ciudadanos reflexionaron que no solamente se deben entregar servicios, sino que estos deben cumplir con estándares de calidad. Posteriormente, la satisfacción de necesidades reales juega un importante papel para que el ciudadano se sienta satisfecho visto que se deberían priorizar sus verdaderos problemas que varían según su entorno. También, la confianza es importante en su percepción sobre los servicios públicos brindados y, por último, los servicios deben ser oportunos, es decir, entregados en el tiempo adecuado.

4.1.2. Análisis de las entrevistas

A continuación, se presentan las respuestas de los seis funcionarios públicos entrevistados. La primera tabla corresponde a las afirmaciones realizadas por los primeros tres entrevistados de las direcciones de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial, y Talento Humano respectivamente. Posterior a ello, se encuentra un análisis minucioso de esta. Por su parte, la siguiente tabla contiene las respuestas de los directores departamentales de Obras Públicas, Agua Potable y Alcantarillado, y Protección Ambiental junto con su respectivo análisis.

Tabla 12. Respuestas de los funcionarios de la Dirección de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial, y Talento Humano

	ING. LUIS JIMENEZ Director de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial	MSC. JANETH MENESES Jefa de Planificación Estratégica	ING. REBECA PASPUEL Analista de Talento Humano
1. ¿Cuáles son los elementos que contiene el modelo de gestión por resultados y cómo los vincularon en el procedimiento de planificación para mejorar la prestación de los servicios públicos, de acuerdo con los requerimientos de la normativa vigente?	Un modelo de gestión debe tener: un plan de gobierno, diagnóstico del territorio, plan de desarrollo y ordenamiento territorial, plan estratégico y algunos insumos que permiten determinar un modelo de gestión basado en los componentes que las competencias municipales lo dan. Todo ello, en base a la normativa del COOTAD, SENPLADES, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Plan Nacional del Buen Vivir, e instrumentos de planificación y de desarrollo territorial.	<p>Básicamente se constituyó en el plan estratégico institucional, que abarca los objetivos de la institución en base a las competencias municipales, el cumplimiento de objetivos y roles propios de cada una de las direcciones. Se hicieron algunos avances, sin embargo, no se pudo completar totalmente este modelo de gestión. A pesar de ello, se estableció en un proyecto en el PDYOT al inicio de administración en el año 2019, donde se determinaba como meta, incrementar el 40% de la eficiencia operacional institucional e incrementar el 8% del uso eficiente del presupuesto institucional al 2023. La normativa vigente en la que nos basamos fue la Constitución, COOTAD, Código de Planificación y Finanzas Públicas, Normativa de Contratación, Normas de Control Interno, normativa local como ordenanzas.</p> <p>De este modo, se generó una articulación entre el PDYOT del cantón, la planificación estratégica institucional y con ello, una desagregación cronológica anual para el plan operativo anual de cada una de las direcciones</p>	Se consideraron los cinco componentes del Plan de Ordenamiento Territorial considerando los ejes biofísicos, el económico productivo, sociocultural, asentamientos humanos, movilidad, energía y conectividad, y el componente político institucional. Esto estuvo anclado a la planificación local para cada uno de los años, considerando el plan operativo anual para cada una de las direcciones.
2.¿Cuáles fueron los programas y proyectos que como entidad	Los programas más destacados fueron: *En agua potable y alcantarillado se evidencia un déficit de	Algunos ejemplos de programas y proyectos fueron: Componente Biofísico *Implementación de incentivos ambientales para las zonas ubicadas en predios de altura (exoneración)	Los principales programas y proyectos y actividades que se contemplaron estuvieron alineados a la planificación macro que corresponde

<p>municipal desarrollaron en torno a la prestación de los servicios públicos para los ciudadanos, y de qué manera se proyectaron los resultados de los mismos?</p>	<p>alcantarillado, entonces ese fue el principal foco, es por ello, que se consiguieron 2.7 millones del Banco del Estado para poder hacer el canal de la primera fase de alcantarillado. Cuando nosotros recién llegamos, tuvimos una multa porque las aguas residuales del cantón Montúfar se vertían al río San Gabriel y eso en la actualidad es prohibido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Fondo de agua para la vida *Fortalecimiento del modelo de gestión de riesgos naturales antrópicos. *Conservación y uso sustentable de la cordillera "ACUS" *Manejo y control de la fauna urbana del cantón Montúfar 	<p>desde PDYOT a cada uno de los componentes que conforman dicha herramienta de planificación, estos fueron detallados a nivel menor al plan estratégico institucional el cual contempla macroproyectos y macro actividades que fueron desagregados en el plan operativo anual para cada uno de los años. Dentro de los principales programas macro que se consideró en el componente por ejemplo político institucional, corresponde el análisis específico del proyecto optimización y racionalización del talento humano referente a las desvinculación de servidores públicos y mejora de la eficiencia y productividad del personal y del gasto público.</p>
	<p>*En recolección de basura, presentamos un proyecto a la embajada de Japón y dentro de la recolección está cubierto aproximadamente, el 89% de recolección urbana y un 79 a 80% en la parte rural, entonces nosotros quisimos ampliar la cobertura en el sector rural, por ello, nos dieron un vehículo de recolección para este sector.</p>	<p>Componente Sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none"> *Proyectos de ayuda humanitaria y el aporte a grupos vulnerables. *Remodelación de tres casas comunales. *Apoyo al centro de discapacidad "Luz y Vida" en atención e infraestructura. *Se incrementó un proyecto específico para personas con enfermedades catastróficas nefrológicas, aquí con el aporte a través del transporte hacia la ciudad de Tulcán para que se realicen los diferentes tipos de accionamientos. 	
	<p>*Se estaban implementando lectores digitales para tecnificar el servicio de agua potable y así, asegurar un pago de impuestos.</p>	<p>Económico productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> *Fortalecimiento de tres centros de comercialización *Asistencia veterinaria a animales menores tanto de bovinos como de porcinos a través de la inseminación *Se logró generar los huertos urbanos familiares *A nivel de turismo, se logró rehabilitar algunos espacios como La Laguna de El Salado. 	
		<p>Asentamientos Humanos</p>	

*En la parte de obra pública, un programa fue el mejoramiento de adoquinados.

*En medio ambiente, había un programa de reducciones de envases, plásticos, tener una conciencia ambiental limpia. Los resultados se proyectaron de la siguiente manera:

Primero se necesitó personal con experiencia y capacidad institucional. Estos se proyectaron en base al diagnóstico del PDYOT y una línea base de proyectos la cual debe ser alcanzable en el corto, mediano y largo plazo

*En el 2022, se trabajó en el sistema de alcantarillado con la implementación del Plan Maestro de Alcantarillado en su primera fase que fue la ejecución de la planta de tratamiento.

*Proyecto Sistema de Control de Crecidas de Agua Lluvia al 2020.

*En cuanto al manejo integral de gestión de residuos sólidos, se logró instalar la red trifásica de 75 kW en el relleno sanitario con la finalidad de dar en energía a los sistemas que están instalados para la separación de residuos sólidos en la fuente. Para la recolección de basura, lo que se hizo fue un convenio con la Asociación de Recicladores del cantón.

*Se remodeló el coliseo Dr. Vicente Landázuri

*La regeneración urbana del parque González Suárez en las calles perimetrales.

*Re adoquinados, empedrados o adoquinados como tal, se lograron cumplir cerca de la meta de 5000 m² de adoquinado anual, incluso en 1 de los años se superó esta meta

*En lo que respecta a la parte de tecnología, se implementó el Sistema Integrado de Servicios Municipales y se implementaron dos servicios municipales automatizados

*Se implementaron cerca a nivel municipal cerca de 13 espacios con zona wifi para acceso de atención gratuita.

Político institucional

*Se trabajó en el proyecto de democracia e inclusión participativa como las asambleas.

*A nivel de talento humano, se asignaron los recursos respectivos para las personas que se jubilaron y las personas que tuvieron que salir de la institución fueron liquidados.

*Como le dije gestión por resultados, fue un proyecto que se planificó pero no pudo ejecutarse como tal. Sin embargo, existieron avances a nivel de indicadores de eficiencia operacional y eficiencia financiera. A nivel de eficiencia operacional, en todos los años prácticamente estamos hablando 2019-2020 con un promedio de eficiencia operacional entre las 5 direcciones de 55-60% y a nivel de eficiencia presupuestaria ahí se bajó un poco, estamos hablando de un promedio de 52%.

Los **resultados se proyectaron** principalmente en mejoras a la ciudadanía hay diferentes tipos de proyectos que generaron beneficios a diferentes grupos específicos los cuales fueron reportados en la rendición de cuenta que las autoridades realizaron en cuanto al análisis comparativo de las metas planteadas vs las metas alcanzadas

3.¿Cuál fue el procedimiento que se realizó para establecer metas e indicadores de rendimiento en los diferentes programas y	En base a una línea base, recursos técnicos, humanos y económicos. La dirección de Planificación, actuó como guía para encaminar buenos resultados.	Primeramente, se realiza un análisis retrospectivo de la línea base histórica conseguida, un análisis a las metas alcanzadas por las anteriores administraciones haciendo un análisis diagnóstico de la ejecución y recabando informes donde se establecían valores alcanzados.	En lo que respecta al macroproyecto, la meta identificada fue la desvinculación del número de servidores al año, para ello, se consideró una meta global al final del 2023 llegando a un total de 12 servidores. Se consideraron indicadores para el PEI en cuanto al
---	---	---	---

<p>proyectos orientados a la mejora en la prestación de los servicios públicos?</p>		<p>número de servidores municipales con perfil para su contratación, número y porcentaje de servidores capacitados.</p>	
<p>4.¿De qué manera se realizó el seguimiento y control al cumplimiento de los programas y proyectos en los servicios públicos ofertados y cuál fue el porcentaje de cumplimiento de los indicadores y metas establecidas en los ejercicios fiscales 2020-2022?</p>	<p>La secretaría de planificación tiene una medición, entonces se sube todos los proyectos primeramente el plan quinquenal y después planes anuales y así se va reportando los cumplimientos de estos proyectos. Realizamos seguimientos mensuales a las direcciones y se verificó el avance físico y presupuestario. Hasta el 2022 tuvimos el 98% de efectividad en los cumplimientos.</p>	<p>Se solicitó un reporte mensual a cada una de las direcciones para que remitan los justificativos de las actividades o proyectos que están contemplados dentro de su plan operativo anual, se hacía una evaluación trimestral y con esta, un cruce con la información remitida por la unidad de fiscalización para evidenciar realmente el cumplimiento de los avances a nivel de los proyectos sobre todo de infraestructura. Asimismo, existió un cruce a nivel de las cédulas presupuestarias de gasto que es el real documento donde nos evidencia la erogación propia de los recursos mensuales, independientemente de que el avance físico era distinto al financiero.</p> <p>En cuanto al porcentaje de cumplimiento de los indicadores y metas se evidenció que en los ejercicios fiscales , se obtuvo un cumplimiento mayor al 50% de acuerdo con cada componente del PDYOT. Asimismo se debe agregar, que estos indicadores fueron al final ejecutados y monitoreados a través de la Secretaría de Planificación para el Desarrollo a través del sistema SIGAD donde se reportaron solo los proyectos que se ejecutaron casi 100% lo cual da pauta para que los niveles de indicadores den más altos logrando altos cerrar al 2022 un calificativo de 99% con total del 26 en metas ingresadas, 63 proyectos.</p>	<p>En lo que concierne a la dirección de talento humano, se contempló la ejecución directa bajo los diferentes reportes remitidos hacia el alcaldía para el tema de desvinculación de personal y categorización con los valores financieros entregados a través de las diferentes cédulas de gasto de cada uno de los meses por lo general, pues en los indicadores que se reportaron el nivel que se alcanzó fue entre el 90 y 100%</p>

<p>5.¿Cómo asignaron recursos para los diferentes programas proyectos relación con la prestación de servicios públicos ?</p>	<p>se los los y en la de En base a presupuestos participativos, la normativa de grupos vulnerables, y una priorización. Tuvimos un gobierno complicado por la reducción de recursos económicos y por la pandemia, entonces obviamente creo que la bandera de nuestra administración más bien fue la atracción de fondos de inversión de Cooperación Internacional.</p>	<p>De acuerdo con el levantamiento de información de los presupuestos participativos se elaboró una proyección de cuánto va a invertirse en cada uno de los proyectos ya priorizados y con ellos, se estableció también un análisis histórico y se tomó en cuenta el 20% de inversión a grupos vulnerables.</p>	<p>Se hicieron en base a un histórico de gastos o inversión generados en los últimos años y de acuerdo a eso se proyecta de conformidad a la partida presupuestaria destinada para la dirección de cada uno de los años.</p>
<p>6. ¿De qué manera se relacionó la ejecución presupuestaria con el cumplimiento de los indicadores y metas en el desarrollo de programas y proyectos de entrega de servicios públicos?</p>	<p>Debe tener una relación directa de ejecución para poder cubrir estas necesidades básicas. Se relaciona directamente en los proyectos, en el mejoramiento y cumplimiento de indicadores</p>	<p>La ejecución presupuestaria primeramente es básica, porque no necesariamente viene a ser a la par la ejecución física con la financiera, esto por los distintos procesos que conlleva hasta finalizar con la diferente erogación de gasto. Afectan directamente dentro de los indicadores de eficacia y eficiencia porque este indicador de eficiencia hace referencia a la ejecución física de un proyecto vs la real asignación y ejecución financiera y la optimización de los recursos, entonces esa es la manera en la que se analiza por eso lo que dije que al 2022, se cerró con un índice del 52% que refleja que la ejecución financiera a nivel de gasto está parcialmente cumplida.</p>	<p>La ejecución presupuestaria estuvo determinada en base a la planificación en la cual se constituye un monto por cada trimestre o cuatrimestre en el que se reflejaba el cumplimiento de las metas alcanzadas, es decir, para los programas y proyectos que maneja la dirección de talento humano.</p>

<p>7.¿A través de qué procedimientos se priorizó la adquisición de bienes, insumos, servicios y talento humano para la entrega de los servicios públicos, y considera que fueron suficientes para la correcta ejecución de programas y proyectos?</p>	<p>Primero hay que analizar un componente institucional, entonces si la parte institucional tiene una debilidad tiene que fortalecerla porque el componente más valioso que la gente a veces no lo valora es el talento humano y por ello, hay que capacitarlo o mejorarlo, en función de eso si necesita insumos, herramientas, servicios, hay que dárselos. Yo creo que nada es suficiente, suficiente es cuando usted tenga cubierto el 100%.</p>	<p>La adquisición de bienes e insumos, lo prioriza directamente cada una de las direcciones en base a su requerimiento anual, un análisis del stock de bodega y la real capacidad que tiene la institución para almacenar estos bienes. En cuanto a los servicios, se rige básicamente por el Estatuto Orgánico por Procesos donde establecen los servicios que cada una de las direcciones entrega a los usuarios finales y con respecto al talento humano se hace un análisis en base al manual de Clasificación, Descripción y Valoración de Puestos de acuerdo con cada uno de los perfiles y funciones propias de cada una de estas áreas. Con el personal existente y lo distributivos en el análisis que se tienen desde el 2017, el personal era suficiente para la ejecución de proyectos, sin embargo, se incrementaron más a lo cual incluso hubo una observación por la Contraloría General del Estado a finales del 2022 por un informe aprobado en el mes de noviembre donde se determinaron algunos puestos que fueron creados sin necesariamente estar en el estatuto.</p>	<p>Los diferentes procesos de adquisición o de contratación se determinaron en base a la stock de bodega y el requerimiento establecido tanto para el personal de Código de Trabajo en el respectivo contrato colectivo y también de acuerdo a la necesidad institucional en cuanto a la dotación de uniformes, equipos de protección personal y procedimientos de cuidado para la protección y seguridad ocupacional del talento humano de la institución, sin embargo, no todos ellos fueron considerados o fueron suficientes para la ejecución de los programas como se tenía contemplado en virtud de que se depende de procedimientos anteriores a los que ejecuta la dirección de talento humano</p>
<p>8.¿Cuál fue el modelo que se utilizó para realizar el monitoreo y evaluación de la</p>	<p>Al principio tiene que haber una evaluación inicial después una evaluación de medio término y una evaluación final, entonces hay herramientas o metodologías</p>	<p>Dentro del modelo de seguimiento para la planificación institucional, se establece una estructura específica a través de la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial mediante la Unidad de Planificación Estratégica quien hace el seguimiento y monitoreo primeramente con el acompañamiento de parte de</p>	<p>Se basó en la matriz emitida por la dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial en el que se contempla una evaluación en base a los indicadores y el real cumplimiento</p>

<p>gestión por resultados, en torno a los programas y proyectos para la entrega de servicios públicos?</p>	<p>primero para evaluar su plan de gobierno, segundo para evaluar plan operativo, tercero para evaluar su plan de desarrollo y ordenamiento territorial.</p>	<p>los ejecutores, es decir, con el direccionamiento y emisión de informes por parte de las direcciones, la Unidad de Fiscalización para la Contratación de la Información y la Dirección Financiera para verificar los valores de reportados.</p>	<p>de la meta ejecutada en comparación con la meta planificada para para el año de lo que se tiene contemplado.</p>
		<p>Posteriormente a esto, se hace un análisis en conjunto y se remiten los informes con análisis y aprobación de cada una de estas direcciones, esto en cuanto a las fases de acompañamiento y de evaluación, se analiza en base a una matriz en la que se hace la codificación de cada una de las unidades, la determinación e identificación de los proyectos, el análisis de las metas y el cálculo de los indicadores que se alcanzaron para cada uno de los trimestres a los cuales están planificados. A ellos se consideran las metas planificadas, las metas ejecutadas, el tiempo planificado y los costos ejecutados, se analiza en base a los tres indicadores que son eficiencia, eficacia y efectividad. esto determina, el reporte por cada una de las direcciones tanto por proyectos, actividades, metas ejecutadas, no ejecutadas y el porcentaje de ejecución física y financiera por cada una de ellas, y el análisis comparativo para estas.</p>	
<p>9.¿De qué manera cree usted, que la gestión por resultados aportó a la satisfacción del ciudadano en la</p>	<p>El GPR, lo adaptamos a la municipalidad. La gestión por resultados le dice que tiene que optimizar los proyectos, los recursos en un tiempo determinado y cumplirlos. Entonces nosotros lo que</p>	<p>Creo que a la final toda la actividad que realiza la municipalidad va a estar remitida hacia la satisfacción del ciudadano, al no tener un modelo de gestión por resultados estrictamente así descritos no podría dar contestación específica. Sin embargo, si se han hecho esfuerzos en torno a esto, y sobre todo para estandarizar procesos de seguimiento y monitoreo para</p>	<p>Se hicieron avances respecto a la gestión por resultados, pero más bien se hizo un seguimiento de la planificación efectuada a través del monitoreo del plan estratégico institucional y el control que se hace</p>

entrega de los servicios públicos ofertados?	<p>hicimos es planificar en el plan operativo anual y sobre eso evaluar. Le recomiendo hacer una evaluación porque esas evaluaciones a los ciudadanos únicamente se le hace con el día a día, por ejemplo, en agua potable y alcantarillado nosotros implementamos el nivel de satisfacción de la persona al momento de pagar sus servicios básicos, es una manera de decirnos, a ver ciudadano estás contento de que te cobran eficientemente, te cobran rápido, no haces cola y se incrementan los tableros eléctricos , comandos de mando integral. Cada sector es dinámico.</p>	<p>determinar planes de acciones inmediatas o a mediano plazo para mejorar los servicios que la ciudadanía merece con los proyectos que se han planificado y que deben de ser entregados para lograr el impacto que se necesita y determinar también los objetivos de la institución que persigue.</p>	<p>de calificación de los servicios públicos que se entregan en las diferentes ventanillas que dispone la municipalidad.</p>
10.¿Cuáles fueron los sistemas de comunicación que implementó como entidad municipal, para conocer las necesidades reales de la ciudadanía	<p>Los sistemas de comunicación son varios, nacen desde una prensa escrita, desde una televisión, medios digitales, pero lo más importante creo que es el medio de comunicación directo con la persona, creo que es el mejor medio de comunicación. Nos faltó mucho</p>	<p>Dentro de los sistemas de comunicación, principalmente se lo hizo a través de la página web institucional a través de los diferentes links que aparecen en los módulos de interacción, principalmente de transparencia. Se hizo un análisis y un monitoreo para saber cómo estamos a nivel de posicionamiento de medios de comunicación que básicamente viene a ser la red social Facebook y la página web institucional así como los otros mecanismos de comunicación y difusión a través de las diferentes</p>	<p>La página web de la institución y la red social Facebook, sin embargo, para conocer y recopilar las necesidades reales de la ciudadanía fueron levantadas únicamente en los procesos de participación ciudadana que se hace en cada localidad.</p>

con relación a la prestación de servicios públicos?	para llegar a la ciudadanía, contactarnos e informar lo que se estaba haciendo, informar lo que no se hizo. Eso nos faltó bastante, fue un error nuestro el haber confiado en la parte comunicacional para poder informar.	medios escritos como radiales a nivel provincial. Dentro de lo que se lo que se tomó únicamente como insumo de la ciudadanía, fueron las solicitudes que llegaron a la alcaldía y el levantamiento de la información en las actas de presupuesto participativo alineado a los ofrecimientos del plan de trabajo.
--	--	--

11.¿En la prestación de los servicios públicos, qué mecanismos aplicó para garantizar la calidad en su entrega?	Creo que el principal mecanismo es escuchar al pueblo, de consensuar, ver los recursos humanos, presupuestarios y hacer una acción que beneficie al cantón.	Como cada una de las direcciones tiene bajo su competencia entregar diferentes tipos de servicios, realmente son ellos las personas indicadas que podrían decirle a usted cuán responsables fueron en determinar la calidad de entrega de los servicios asignados. Entonces para los mecanismos de prestación de servicios públicos lo pueden determinar a través del monitoreo que se establece en el literal d de transparencia donde cada uno de los servicios lleva una calificación o el número de usuarios que han visitado a cada una de las direcciones. En cuanto a los otros proyectos, lo que aquí se puede considerar como mecanismo de análisis no solo en calidad sino en tiempos, prácticamente vienen a ser los informes de fiscalización y los análisis que hacen en cada una de las direcciones.	Para garantizar pues la calidad de los servicios públicos en la entrega, lo que se hizo como dirección de talento humano es monitorear el cumplimiento de los trabajos asignados a cada uno de los funcionarios dependiendo del tipo de área, sin embargo, todo el apoyo que se revisó se miró fue en los reportes e informes de las diferentes direcciones y las jefaturas de cada una de las unidades.
--	---	--	--

Nota: Información obtenida de las entrevistas realizadas a funcionarios de la Dirección de Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial, y Talento Humano (2023).

Como se refleja en la tabla, las entrevistas fueron realizadas a servidores públicos de la administración 2019-2023 del municipio de Montúfar quienes brindaron información relevante sobre el periodo de gestión 2020 al 2022. De hecho, la información brindada por los tres primeros entrevistados, fue imperante para generar un diagnóstico del modelo de gestión por resultados y evidenciar, cómo se ha venido trabajando en torno a valor público.

En este sentido, en lo que respecta a gestión por resultados, se evidenció que este modelo fue aplicado en la municipalidad, pero con adaptación a sus realidades y necesidades. Es así, que fue establecido en un proyecto específico dentro del componente político institucional en el PDYOT aplicado en la administración 2019-2023. Para ello, se basaron en dos metas principales las cuales fueron incrementar el 40% de la eficiencia operacional institucional e incrementar el 8% del uso eficiente del presupuesto institucional al 2023. Sin embargo, existieron limitantes en directrices y recursos para implementar de manera total este modelo de gestión así descrito. A pesar de ello, se ejecutaron esfuerzos en torno al monitoreo y seguimiento.

En este sentido, el GAD trabajó para generar una articulación entre el PDYOT, la planificación estratégica y los planes operativos anuales. Todo ello, en base a la normativa vigente que inicia desde la norma suprema, directrices emitidas desde la Secretaría Nacional de Planificación, Plan Nacional de Desarrollo, el COOTAD como normativa específica para los gobiernos autónomos descentralizados, Código de Planificación y Finanzas Públicas, Normativa de Contratación, Normas de Control Interno para el sector público y ordenanzas como normativa local.

Como lo informaron los entrevistados, dentro de dicha administración se impulsaron varios programas y proyectos en torno a la prestación de servicios públicos los cuales fueron establecidos en el PDYOT de acuerdo con cada componente. Ahora bien, todos estos programas tuvieron sus respectivos resultados, metas e indicadores de rendimiento establecidos en base a un diagnóstico del PDYOT, una línea base y un análisis de las metas logradas por la anterior administración.

Otro de los puntos relevantes, se centró en el seguimiento y control al cumplimiento de los programas y proyectos en los servicios públicos ofertados. Básicamente, quien estuvo a cargo de dichos procesos fue la Unidad de Planificación Estratégica y para ello, solicitaba un reporte mensual a cada dirección para que remita los justificativos de proyectos priorizados en el POA. A la par, se realizaba una evaluación trimestral,

un cruce con la información remitida desde la Unidad de Fiscalización para evidenciar los avances reales y el cruce con las cédulas presupuestarias de gasto.

Asimismo, los programas y proyectos fueron monitoreados por la Secretaría Nacional de Planificación a través del sistema SIGAD. Cabe destacar que, en este sistema fueron subidos únicamente los proyectos ejecutados, contando con un total de 26 metas y 63 programas/proyectos. En este sentido el nivel de cumplimiento de estos hasta el 2022, fue de 99% según el reporte emitido desde este sistema. En lo que respecta a los distintos programas y proyectos establecidos en el PDYOT el nivel de cumplimiento por componente fue mayor al 50%, aspecto que fue corroborado efectivamente en la evaluación del PDYOT del año 2020, 2021, y 2022.

Otro tema central de las entrevistas fue el de asignación de recursos. En el caso de la entidad municipal, para asignar recursos a los programas y proyectos establecidos, tomaron como base la información de los presupuestos participativos, haciendo una priorización y elaborando una proyección de inversión. También consideraron la normativa de grupos vulnerables y los valores históricos de gastos o inversión. Si bien es cierto, en la gestión 2020-2022 la municipalidad tuvo que enfrentar la pandemia por lo cual, uno de los entrevistados afirmó que los recursos fueron reducidos.

En este contexto de la gestión financiera, la relación entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de indicadores y metas fue básica, de modo que estuvo alineada a la planificación. En este sentido, no implicó que la ejecución física fuera a la par de la financiera. De hecho, esto afectó directamente a los indicadores de eficacia, eficiencia y por ende, de efectividad.

Por otra parte, en lo que concierne a la ejecución de programas y proyectos, la administración requirió de bienes, insumos, servicios y talento humano. Para ello, realizaron una priorización analizando el componente institucional y generando prioridades por cada dirección en base al stock de bodega, y la capacidad de esta para almacenar dichos bienes.

Respecto al talento humano se hizo un análisis en base al manual de Clasificación, Descripción y Valoración de Puestos de acuerdo con los perfiles y funciones propias de cada área. Para el Director de Planificación y la Analista de Talento Humano los recursos no fueron suficientes. Para la analista, esto se dio principalmente por procedimientos previos a los que efectuaba la dirección de Talento Humano. Sin embargo, la Jefa de Planificación Estratégica afirmó, que existió un exceso de

personal que conllevó a una observación por la Contraloría General del Estado a finales del 2022, dado que algunos puestos que fueron sin estar en el estatuto.

Por otro lado, enfatizando en el monitoreo y seguimiento, quien realizó dichos monitoreos fue la Unidad de Planificación Estratégica con el direccionamiento y emisión de informes por parte de las direcciones, la Unidad de Fiscalización para la Contratación de la Información y la Dirección Financiera para verificar los valores reportados. Posterior a ello, realizaban un análisis en conjunto y remitían informes con aprobación de cada una de las direcciones en cuanto a las fases de acompañamiento y de evaluación.

Del mismo modo, elaboraban una matriz donde se codificaba cada una de las unidades, la determinación e identificación de los proyectos, el análisis de las metas y el cálculo de los indicadores que se alcanzaron para cada uno de los trimestres planificados. A ellos, consideraron las metas planificadas, metas ejecutadas, el tiempo planificado y los costos ejecutados. Se basaron en tres indicadores que fueron eficiencia, eficacia y efectividad. Como se mostró anteriormente, el municipio basó su metodología principalmente en el seguimiento y monitoreo. Así mismo, se trabajó en la calificación de los servicios.

Enmarcándonos en la generación de valor público, un aspecto importante dentro de este es la comunicación y como entidad municipal los principales mecanismos que implementaron para dar a conocer su gestión fueron la página web del municipio en sus distintas pestañas de interacción, la red social Facebook y medios de comunicación escrita y radial. Por su parte, para conocer las necesidades reales de la ciudadanía tomaron como base los presupuestos participativos, peticiones que llegaron a la alcaldía y el acercamiento directo aunque fue débil. Según los entrevistados, también se precauteló la calidad a través de la escucha activa de las necesidades, consenso, asignación adecuada de recursos, acciones con impacto, mecanismos de monitoreo y calificación por los servicios recibidos.

En este sentido, se puede evidenciar que a pesar de haber sido una administración compleja, sus esfuerzos se centraron en los procesos de monitoreo y seguimiento. De igual forma, como lo dijeron los entrevistados, el modelo de gestión por resultados partió de lo estratégico que definió el gobierno para priorizar los distintos recursos en aporte al desarrollo que fue de interés para los involucrados.

Tabla 13. Respuestas de los funcionarios de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable y Alcantarillado, Protección Ambiental

	ING. HOLGER FUERTES. Director de Obras Públicas	ING. NORTON BURBANO. Director de Agua Potable y Alcantarillado	ING. HEBER RACINES. Director de Protección Ambiental.
1. ¿Cuáles son los elementos que contiene el modelo de gestión por resultados y cómo los vincularon en el procedimiento de planificación para mejorar la prestación de los servicios públicos, de acuerdo con los requerimientos de la normativa vigente?	Uno de los parámetros de la evaluación de la gestión pública es la persecución de los resultados de la planificación. Para hacer una planificación hay varios componentes: primero, la planificación estratégica del municipio donde están las directrices. Segundo, la participación ciudadana. Por ello, se hacen talleres tanto a nivel urbano como a nivel de las parroquias donde los actores manifestaron la necesidad de una obra. Posteriormente, se hizo una planificación de ejecución. Si bien es cierto toda planificación está sujeta a indicadores de medición. Sin embargo, a veces los fenómenos naturales retrasan la ejecución de las obras, pero durante la gestión que estuve se cumplió casi el 90%.	Los elementos básicos son, disponer de objetivos grandes como es el servicio a la comunidad en calidad, cantidad y continuidad del agua. Bajo ese esquema también se diferencian entre el servicio urbano y el servicio a las 35 comunidades del cantón. De ahí, se derivó en programas y proyectos, estos programas están encaminados a un control de la calidad del agua y también son derivados de los proyectos, juntamente con estrategias de vinculación con las comunidades a través de alianzas público-comunitarias. Luego de eso, se impuso algunos indicadores de la gestión del servicio de agua potable en tanto la parte rural como la parte urbana.	Dentro de la administración 2020-2022, fueron años muy atípicos porque tuvimos la pandemia o COVID 2019 pero, la parte ambiental tiene un proceso. No solo procesos a corto plazo sino son a mediano y largo plazo. Entonces, las directrices son los elementos constitutivos de este modelo de gestión. Es así, que se determinó el plan de ordenamiento territorial. En este se incluye su propuesta de campaña, las competencias establecidas en el COOTAD y proyectos de interés cantonal. Además, cada institución municipal determina un plan de desarrollo estratégico que es una guía de planificación. También, nosotros como GAD municipal acogemos los proyectos priorizados en el presupuesto participativo. Cada dirección del municipio tiene una planificación, me refiero al POA del año 2021 y 2022, ese POA que también es una evaluación. Nos evalúan PDOT, planificación, y plan operativo anual.
2. ¿Cuáles fueron los programas y proyectos que	Cuando asumí la dirección de obras públicas no se contaba con una planificación de ejecución sino era	Los programas y proyectos, debido a que es un servicio a la comunidad y su principal objetivo es el cuidado de la salud, se centraron	El tema de interés que a mí me encanta es el manejo de residuos sólidos. En residuos sólidos tenemos 24 toneladas que generamos al día, el

<p>como entidad municipal desarrollaron en torno a la prestación de los servicios públicos para los ciudadanos, y de qué manera se proyectaron los resultados de los mismos?</p>	<p>realizada de manera directa por parte del personal. Entonces lo primero que hicimos, fue contratar consultorías a nivel cantonal. En el año 2021, pasamos haciendo consultorías, en el año 2022 hicimos la planificación en base a esos resultados , necesidades y las ejecutamos en el año 2022 como en lo que iba del año 2023. Algunas partes lo hicimos de manera directa con recursos municipales y otra parte, mediante un crédito, el mismo que quedó aprobado y con eso, cubríamos en algunas parroquias casi el 100% de las calles.</p>	<p>justamente en el control y monitoreo de la calidad de agua. El otro, es la ayuda o cogestión con las juntas administradoras de agua potable comunitarias. La tercera, es un programa de operación y mantenimiento rutinario y correctivo. En ese sentido, también se trazaron algunos indicadores debido a la cantidad de cloro que se estaba inyectando al agua. Es así, como se tiene el análisis con laboratorios certificados a nivel nacional. Además, se hicieron actividades de control diario en puntos estratégicos del cantón. Por otro lado, también se hizo la extensión de las redes y de la cobertura del servicio de agua potable.</p>	<p>74% es orgánico ¿qué vamos a hacer? Hasta la actualidad estamos dando servicio a diez mil seiscientas familias por semana. Porque no es la misma estrategia en lo urbano como en lo rural porque en lo rural se tiene la oportunidad de introducir lo orgánico al suelo.</p> <p>Otro proyecto fue el control de fauna urbana, el municipio de Montúfar fue el único y el primero con un albergue canino. Se hicieron varias esterilizaciones. También otro proyecto que me gustaría comentar es la creación del área de conservación y uso sustentable municipal. Estos son los proyectos estrellas.</p> <p>Los resultados se proyectan de acuerdo con los indicadores, por ejemplo, se establecen por cobertura y cantidad de recursos sólidos recolectados. Si me refiero a fauna urbana, sería el número de animales esterilizados, atendidos, desparasitados, en albergue y adoptados. Ese es el elemento que constituye nuestras metas e indicadores porque cada proyecto tiene su marco lógico, entonces ahí tenemos las metas, el objetivo, el indicador a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, las áreas de conservación, cuantas áreas han sido reforestadas, quemadas, taladas, y cuantos juicios o predios fueron sancionados.</p>
---	---	--	--

<p>3.¿Cuál fue el procedimiento que se realizó para establecer metas e indicadores de rendimiento en los diferentes programas y proyectos orientados a la mejora en la prestación de los servicios públicos?</p>	<p>De manera mensual la Unidad de Planificación Estratégica nos realizaba una evaluación tanto del avance físico, de construcción, contratación, ejecución o en el tema económico. Ese era un modo interno para medir el grado de eficiencia de cada una de las direcciones de acuerdo con cada uno de los proyectos que se habían priorizado. En base a esa priorización de proyectos, se tenía una planificación anual de ejecución y cada mes se realiza una nueva evaluación de avance parcial. Además, de forma cuatrimestral nos envían un informe de cumplimiento de actividades programadas.</p>	<p>Estas metas se las trazó con entrevistas a la comunidad, es decir, ¿cómo recibían el servicio de agua potable antes de la gestión?; se realizaba un diagnóstico de las redes, una caracterización de todos los proyectos que se disponía, ya que la mayoría de los sistemas de agua potable ya han cumplido su vida útil. Desde ahí se trazaron estos programas y proyectos para satisfacer las necesidades de la comunidad. Esto dio paso al desarrollo de actividades en cada proyecto y sobre todo, un control en el grado de cumplimiento de estos proyectos y una evaluación de indicadores finales que se trazaron.</p>	<p>Las metas e indicadores se establecen de acuerdo con un problema. Entonces, si tenemos un diagnóstico identificamos un problema y de acuerdo con la capacidad de la institución técnica, logística, operativa y económica, se va contribuyendo los indicadores. Pero, cabe mencionar que, los indicadores en la parte ambiental son a mediano y largo plazo porque hay una continuidad de servicio y de generar estrategias para poder cumplir con la normativa ambiental vigente. Anteriormente teníamos la Ley de Gestión Ambiental, ahora rige el Código Orgánico del Ambiente y así mismo los artículos, resoluciones que son determinados por el Ministerio del Ambiente y que son de obligatorio cumplimiento.</p>
<p>4.¿De qué manera se realizó el seguimiento y control al cumplimiento de los programas y proyectos en los servicios públicos ofertados y cuál fue el porcentaje de</p>	<p>Existen dos temas, el uno interno que era la Unidad de Planificación, la cual de manera mensual se acercaba a cada uno de los directores en base a la matriz de ejecución de proyectos priorizados que se presentó para realizar el análisis y evaluación de temas de avances tanto físico como económico. Y el otro componente de evaluación era o es la ciudadanía. Obviamente, para la</p>	<p>Esta identificación de debilidades y establecimiento de metas también dio paso al desarrollo de actividades en cada proyecto y, sobre todo un control tanto interno como externo, es decir el grado de cumplimiento de estos proyectos y también una evaluación de indicadores finales.</p>	<p>La dirección de Planificación nos evaluaba el cumplimiento del plan de ordenamiento territorial porque ahí se encuentran metas e indicadores, igual el cumplimiento físico y económico de la planificación de cada dirección. Siempre hay que aclarar, porque los compañeros elevan la información al SIGAD para que ellos nos determinen el porcentaje de evaluación, pero a</p>

<p>cumplimiento de los indicadores y metas establecidas en los ejercicios fiscales 2020-2022?</p>	<p>ejecución de un proyecto se priorizaba en base al requerimiento de actores sociales y así establecíamos fechas de ejecución.</p>	<p>pesar de que fueron años atípicos, nuestra división pasó del 88 a 90% de evaluación.</p>
<p>5. ¿Cómo se asignaron los recursos para los diferentes programas y proyectos en relación con la prestación de servicios públicos?</p>	<p>Según los requerimientos del proyecto. Por ejemplo, de aquí a seis meses una calle va a tener un nuevo sistema de alcantarillado, un nuevo sistema de agua potable y un mejoramiento de vía. Entonces el cumplimiento iba enfocado en eso, ya que teníamos tiempos, establecíamos recursos financieros, hacíamos socializaciones previo a la ejecución de proyectos indicándoles todas las actividades que se iban a desarrollar y el tiempo considerado en la ejecución. Entonces, en base a eso la ciudadanía también nos hacía un seguimiento de cumplimiento en los tiempos programados.</p>	<p>En este diagnóstico se mencionó los recursos en torno al control y monitoreo en la calidad del agua y rehabilitación de sistemas de agua potable tanto urbano como rural. En ese sentido, se tuvo esos dos grandes programas y se dimensionó los recursos del gobierno central y también los que se recaudan mediante la tarifa del servicio de agua potable. Hay un elemento importante que es la preservación de la calidad del agua en fuente. Esta actividad o estos proyectos los desarrolla el departamento de protección ambiental y de lo que conozco algunos indicadores que tuvo trece o catorce intervenciones de protección de fuentes de agua, que comprendía básicamente en la compra de los terrenos aledaños a las captaciones y su reforestación.</p> <p>Si me refiero a residuos sólidos hubo un diagnóstico que determinó lo que teníamos que hacer en el relleno sanitario. Se instaló la red trifásica para que vayan funcionando varios motores. Entonces, de acuerdo con el diagnóstico se iban generando esta priorización en el presupuesto. Entonces, en función de esto se va generando el presupuesto, se va construyendo de acuerdo con las necesidades de la población, a los requerimientos y priorización de la ciudadanía. También somos líderes en protección de fuentes de agua para consumo humano. Los fondos son limitados, por lo que es importante la decisión política.</p> <p>Cabe recalcar que, la ley determina que hasta noviembre los gobiernos locales deben priorizar los presupuestos participativos en cada unidad básica de desarrollo.</p>
<p>6. ¿De qué manera se relacionó la ejecución presupuestaria con</p>	<p>En el servicio público tenemos algunos controles de cómo se desarrollan algunas actividades, se lleva a cabo por administración directa, es decir como empelados u obreros de la</p>	<p>Se genera la planificación que aprueba el consejo de planificación, el consejo municipal y las mismas directrices o hay esquemas establecidos en tablas donde están las metas e indicadores. Estos</p>

<p>el cumplimiento de los indicadores y metas en el desarrollo de programas y proyectos de entrega de servicios públicos?</p>	<p>municipalidad, bajo actividades rutinarias de operacionalización y mantenimiento. El otro lineamiento, es bajo esquemas de contratación externa, llamamos a contratistas o especialistas para ejecutar labores de reconstrucción, rehabilitación o construcción de nuevos sistemas de agua potable o redes.</p>	<p>proyectos tienen siempre su objetivo, vinculado al plan de desarrollo nacional, los objetivos de desarrollo y los objetivos de la institución. La dirección de Planificación es la encargada de evaluar el cumplimiento de nuestras metas e indicadores para ellos subir a un sistema que es el SIGAD y evaluar anualmente el cumplimiento de la planificación de las instituciones municipales.</p>	
<p>7. ¿A través de qué procedimientos se priorizó la adquisición de bienes, insumos, servicios y talento humano para la entrega de los servicios públicos, y considera que fueron suficientes para la correcta ejecución de programas y proyectos?</p>	<p>Para escoger los insumos, muchas veces éramos los directores quienes al estar al frente de un departamento o dirección sabíamos las debilidades que teníamos en insumos bien sean informáticos, de maquinaria o de personal. Entonces, lo que se solicitaba a través de la dirección de talento humano, era un perfil profesional, sin importar el género pero que cumpla con los requerimientos que uno como director se sugería. Una de las falencias que se tenía en el municipio de Montúfar en el periodo que yo estuve, fue el tema de la maquinaria, ya que tiene muchos años de servicio y presentaba más daños que la operatividad y funcionamiento.</p>	<p>Cabe indicar que, no solamente en el departamento se hace la parte de agua potable, también otra muy importante que es la de alcantarillado la cual en el diagnostico arrojó que tiene más de cincuenta y cinco años desde que se implementó y ya presenta algunas deficiencias en torno a la conducción de agua, en este sentido se priorizan gastos para su mejora. Entre los objetivos también se logró implementar un proyecto en su primera fase que es la descontaminación del Rio San Gabriel, estas aguas hervidas llevan un diseño de tratamiento amigable con el medio ambiente.</p>	<p>Los recursos son limitados y a nosotros nos determinan de acuerdo con la priorización de nuestros programas. Por ejemplo, en este momento nosotros tenemos ya nuestra prioridad de implementar una nueva celda de desechos sólidos porque ya va a cumplir su vida útil. Entonces esto nos cuesta más o menos ochenta y cinco mil dólares. En función a esas necesidades se va priorizando, pero en todas las instituciones públicas, los recursos son muy limitados hay un porcentaje de la parte del presupuesto que va a obra social, infraestructura y a la parte ambiental. Entonces estos son los procedimientos que se consiguen de acuerdo con el sistema de contratación pública que pueden ser subasta inversa o ínfima cuantía, pero esto lo determina la unidad de compras públicas de la institución.</p>

<p>8.¿Cuál fue el modelo que se utilizó para realizar el monitoreo y evaluación de la gestión por resultados, en torno a los programas y proyectos para la entrega de servicios públicos?</p>	<p>Manejábamos una matriz general de cada dirección y en base a esa matriz hacíamos un seguimiento y servía para que la ciudadana en comités de participación o veedurías ciudadanas para proyectos emblemáticos puedan acceder a esta matriz donde estaban estos indicadores por tiempo y por porcentaje tanto de manera física como económica lo cual permitía ir midiendo el cumplimiento en el desarrollo de las actividades.</p>	<p>El modelo de gestión viene implementándose a nivel central, nosotros tenemos algunos controles mediante el Ministerio de Ambiente, de Agua y Transición Ecológica, también tenemos la Agencia de Regulación y Control del Agua. Ellos desarrollan el modelo y el control de indicadores generales. Entonces, bajo esos modelos administrativos, el municipio tiene un control de cumplimiento de objetivos y de indicadores al final de la gestión. Cabe indicar que, a nivel nacional también existe un control de grado de cumplimiento de estos indicadores, entonces ahí tenemos a la Secretaría de Planificación.</p>	<p>Los resultados son cuantificables, están determinados. Si me refiero a recolección, tantas toneladas recolectadas y dispuestas, tantas toneladas de reciclaje entregadas, tanto de desechos sanitarios manejadas adecuadamente. Entonces son indicadores que se tiene al día a día y, por ende, su control. Igual en fauna urbana tenemos indicadores como tantos animales esterilizados, vacunados, desparasitados, entregados en adopción y cuántos animales se encuentran en albergue. Eso en sí es un contexto general, pero no se olviden, todo proyecto tiene sus metas e indicadores y ahí está dentro de su marco lógico donde se evalúa el cumplimiento.</p>
<p>9.¿De qué manera cree usted, que la gestión por resultados aportó a la satisfacción del ciudadano en la entrega de los servicios públicos ofertados?</p>	<p>El análisis del cumplimiento de la gestión por resultados, si se lo maneja de una manera adecuada, es un termómetro para medir el cumplimiento de las metas que se trazan como institución y de manera individual, es decir, las personas que están al frente de un cargo público. Pero siempre y cuando este análisis se haga de manera objetiva porque también se pueden poner datos de manera subjetiva y decir cumplí o no cumplí; aparentemente está cumplido, pero en realidad no se ha logrado.</p>	<p>Es un gran modelo la gestión por resultados debido a que mide el grado de eficiencia, primero del servicio, de la calidad del servicio y también a nivel de los usuarios al inicio de la gestión. También se realizó la misma encuesta, con la herramienta y se hizo la misma observación. En este sentido se vio la mejora en lo que es la percepción del servicio, ya que primero se satisfacen las necesidades individuales y luego las colectivas.</p>	<p>¿Qué pasaría si el municipio de Montúfar no haría la recolección de residuos y desechos sólidos en una semana? Estarían cien toneladas sin recoger en una semana. Entonces, la gente siempre va a tener su concepto, pero yo lo considero a nuestro cantón y nuestra ciudad que sí está en las condiciones de estar limpia, aseada y que los residuos se los maneja adecuada y responsablemente. Entonces, ese es como un análisis de visión de momento. Igual, en fauna urbana, este es un proyecto que se generó en el 2020, debemos continuar, dando sensibilización, sociabilización porque la parte ambiental nunca</p>

Entonces, va a depender de la objetividad y de la sinceridad de las personas que están a cargo del manejo de la información la cual es pública, cualquier persona puede acceder, verificar y comprobar. En el caso específico de Montúfar y de la dirección de obras públicas, de todo lo que nos proyectamos hacer durante el año 2022 y parte del año 2023 se cumplió casi en el 90%.

para, es parte del día a día. Si hablamos de las áreas de protección y conservación, al municipio hemos aportado a las juntas administradoras de agua para comprar los predios, hemos aportado a las campañas de reforestación porque tenemos un vivero, hemos aportado en control sobre tala y quema de bosques nativos y páramo. En este año 2020 el tiempo de la pandemia, el guardabosque generó quince procesos administrativos por tala de bosque nativo.

10.¿Cuáles fueron los sistemas de comunicación que implementó como entidad municipal, para conocer las necesidades reales de la ciudadanía con relación a la prestación de servicios públicos?

Lo manejaba el departamento de comunicación y de desarrollo social, estas dos direcciones. Entonces, el área de comunicación a través de las redes sociales que ahora son un insumo básico dentro de la administración pública, se receptaban las denuncias, las quejas de los ciudadanos y se transmitían a la máxima autoridad y a cada una de las direcciones competentes. Y, el otro tema, es a través de las reuniones de participación ciudadana que sí se las ejecutó tanto por barrios como por parroquias.

Ahora hay algunas herramientas modernas en diverso grado de profundidad, donde no se pueda ocultar las necesidades de los ciudadanos. En primera instancia, lo que disponemos es la información primaria que se relaciona con el listado de los sistemas de agua potable y alcantarillado rurales y urbanos. Pero como información secundaria e indirecta está la percepción de los ciudadanos en torno a la gestión municipal del servicio de agua potable. Entonces ahí se realizan encuestas a nivel zonal. Se tienen algunas técnicas como las redes sociales, pero hay que evaluar el grado de validez.

Los medios de comunicación están establecidos de acuerdo con la propuesta o proyecto. Si estamos hablando de residuos sólidos, siempre se hace un perifoneo, medio radial y un policía ambiental que entregaba notificaciones a las personas que sacaban los residuos en el horario inadecuado. Pero nos ha dado mucho resultado la información puerta a puerta donde vamos, conversamos con la ciudadanía, llevándoles un tríptico, un adhesivo o un medio para fortalecer lo que debemos mencionar. Se hacen reuniones, capacitaciones y, en última instancia sacamos ordenanzas. Hay una Unidad de Comunicaciones donde siempre hacemos jingles, videos o procesos de imprenta.

<p>11.¿En la prestación de los servicios públicos, qué mecanismos aplicó para garantizar la calidad en su entrega?</p>	<p>En el tema que me competía en su momento allá, que era el tema vial, para poder nosotros garantizar que la obra que se iba a ejecutar cumpla los parámetros y tenga sobre todo el tiempo de duración que se tenía previsto, se exigía los diferentes ensayos de laboratorio, por ejemplo, si íbamos a hacer hormigón tenía que cumplir ciertos valores de resistencia y estándares. Así se solicitaba a los laboratorios calificados que realicen el ensayo para poder justificar al contratista.</p> <p>Igual, en el caso del adoquinado, se hacían las pruebas en los laboratorios sobre la resistencia del adoquín, el desgaste del adoquín.</p>	<p>Los mecanismos son directos en torno a la cantidad de agua, la continuidad y, principalmente, con los reportes diarios del laboratorio en torno al contenido de cloro y grado de contenido de sustancias, es decir, la percepción del color o turbiedad presente a nivel de los ciudadanos. Pero, también el cumplimiento de los parámetros del ARCA (Agencia de Regulación y Control del Agua) que exige al menos dos análisis de agua profunda por un laboratorio certificado. Con eso se garantiza el cumplimiento principalmente del primer objetivo que es garantizar la calidad del agua.</p>	<p>Cada proyecto tiene sus directrices. Si hablamos de residuos sólidos es poder brindar un servicio eficiente pero como hay personas que son desordenadas, hemos implementado varias acciones como el policía ambiental, el dar seguimiento, el notificar y ya último la sanción que se paga mediante tesorería.</p> <p>Igual, Montúfar tiene en las dos cordilleras áreas de bosque nativo y páramo donde generamos agua para riego y consumo humano, entonces siempre estamos en constante conocimiento con el guardabosque, dando el seguimiento, el monitoreo, las capacitaciones y, algo que también se me iba de la mente, nosotros tenemos la ordenanza de incentivos ambientales donde exoneramos el impuesto predial a aquellas personas que habitan en el bosque nativo y páramo porque no pueden generar ninguna actividad agrícola ni ganadera.</p> <p>Los planes de manejos que se construye con la gente, no son escritorio se hace en territorio y se va generando un plan de manejo ambiental.</p>
---	--	--	---

Fuente: Información obtenida de las entrevistas realizadas a funcionarios de las Direcciones de Obras Públicas, Agua Potable y Alcantarillado, Protección Ambiental (2023).

Por su parte, los siguientes tres entrevistados integraron la Dirección de Obras Públicas, Agua Potable y Alcantarillado, y Protección Ambiental. De hecho, dichas direcciones fueron fundamentales dentro de la entidad municipal porque brindaron directamente los servicios a los ciudadanos. De este modo, destacaron la planificación de ejecución, indicadores de medición y la participación ciudadana.

Dicha planificación, permitió el desarrollo de varios programas y proyectos dependiendo del servicio que cada dirección brindaba. Tal es el caso, que en Obras Públicas, se inició en el 2021, con la contratación de consultorías para ejecutar programas y proyectos de viabilidad e infraestructura. En torno a la dirección de Agua Potable y Alcantarillado, los proyectos más destacados se centraron en el control y monitoreo de la calidad del agua, la cobertura del servicio y cogestión con las juntas administradoras comunitarias. Por último, en la Dirección de Protección Ambiental los proyectos más significativos fueron el manejo de residuos sólidos, el control de fauna urbana, la conservación y uso sustentable municipal.

Ahora bien, respecto a la proyección de resultados de dichos programas y proyectos estos se establecían en torno a una línea base. Respecto al establecimiento de indicadores y metas se tomó en cuenta la perspectiva ciudadana a través de entrevistas y un diagnóstico de los problemas. Del mismo modo, se consideró la capacidad institucional técnica, logística, operativa y económica.

Una de las dimensiones importantes dentro de la gestión por resultados también abarca el seguimiento y control. En este sentido, cada una de las direcciones tenía un control interno generado desde la Unidad de Planificación Estratégica para analizar y evaluar los avances físicos, económicos y grado de cumplimiento de los proyectos priorizados, a la vez, esta unidad subía los proyectos ejecutados al SIGAD.

Por su parte, existió también un control externo, el cual fue realizado directamente por los ciudadanos. De este modo, las direcciones se orientaron a un cumplimiento entre el 80% y 90%. En torno a los recursos asignados, los directores entrevistados expresaron que fueron asignados en base a los requerimientos de los proyectos, un diagnóstico de las necesidades, tiempos de ejecución y la priorización de la ciudadanía. Para el caso del agua potable, el entrevistado aseguró el uso de recursos del gobierno central y la tarifa que se recaudaba por el servicio.

Por otro lado, se destaca que para el cumplimiento de indicadores y metas se ejerció el control y seguimiento desde la Unidad de Planificación Estratégica a través de una

matriz que cada dirección presentaba para el cálculo de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. Si bien es cierto, para un correcto funcionamiento de cada una de las direcciones, resultó necesario la adquisición de bienes, insumos, servicios y el mismo talento humano. En este sentido para priorizar cada uno de estos, los jefes departamentales eran quienes sugerían la adquisición, ya que conocían perfectamente las carencias y debilidades de su dirección. Por su parte, expresaron que los procedimientos de adquisición de insumos fueron ejecutados por la Unidad de Compras Públicas. Adicionalmente, recalcaron que los recursos fueron limitados.

Cabe destacar, que los directivos del municipio fueron conscientes que la gestión por resultados funcionó como termómetro de cumplimiento al cual debía someterse toda institución pública, que mide la eficiencia del servicio y la calidad. Ahora bien, en términos de valor público el municipio trabajó en la parte comunicacional, centrándose en redes sociales, ya que fueron un mecanismo importante para la recepción de quejas y denuncias. Asimismo, aplicaron mecanismos de participación en barrios y parroquias con la presencia de un equipo técnico.

Para el caso de agua potable, el insumo de información primaria fue el listado de los sistemas de agua potable y alcantarillado y de forma secundaria la percepción ciudadana. Desde esta dirección, se desarrollaron encuestas a nivel de zonas vulnerables en calidad del agua y zonas bajas de la ciudad. Para el caso de la Dirección de Protección Ambiental, se hizo perifoneo del horario de recolección. Si embargo, el mecanismo que más les funcionó fue el de puerta a puerta. Los entrevistados también destacaron, la labor de la Unidad de Comunicación.

Finalmente, otro de los puntos relevantes de las entrevistas fue la garantía de la calidad en los servicios ofertados, y cada director manifestó que impulsaron ciertas estratégicas de acuerdo con el servicio que prestaban. Por ejemplo, pruebas de laboratorios y parámetros.

De este modo, se pudo apreciar que las direcciones abordadas fueron quienes prestaron de manera directa los servicios públicos a los ciudadanos y desde sus instancias orientaron su gestión a resultados, especialmente en los POA, ya que en estos se encontraban los proyectos y actividades priorizados. A la par, se mostró el trabajo articulado que existió con la dirección de Planificación, especialmente en la etapa de seguimiento y monitoreo. En lo que concierne a valor público, se reflejó claramente que las direcciones trataron de precautelar la satisfacción de necesidades reales.

4.1.3. Análisis consolidado del Seguimiento al POA al periodo 2020-2022

Tabla 14. Seguimiento POA al periodo 2020-2022

DIRECCIONES	PLANIFICADO	EJECUTADO	AVANCE	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	PROYECTOS	ACTIVIDADES	EJECUTADAS	PARCIALMENTE EJECUTADAS	SIN EJECUTAR
Dirección de obras Públicas	4 120 822.41	1 800 498.73	43.69%	69%	58%	63%	2	56	27	24	5
Dirección de Agua Potable y Alcantarillado	4 682 167.68	1 257 328.02	26.85%	69%	59%	64%	3	53	31	11	11
Dirección de Protección Ambiental	417 423.00	275 395.91	65.98%	87%	69%	78%	8	32	26	3	3
Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial	2 030 692.24	881 462.00	43.41%	43%	38%	40%	11	34	13	4	17
Dirección de Talento Humano	231 487.00	160 986.33	69.54%	79%	66%	73%	12	9	6	2	1
				69.43%	57.88%	63.66%					

Fuente: Seguimiento POA 2022 Final del GAD Municipal de Montúfar

Como se observa en la tabla, en esta se refleja el seguimiento del Plan Operativo Anual de cada una de las direcciones al 2022, ya que hasta este año, las metas se encuentran consolidadas. En este caso, se aplicaron indicadores como el de eficacia para medir el nivel de cumplimiento respecto a las actividades y proyectos establecidos, eficiencia para medir el nivel de cumplimiento de objetivos en base a la optimización de recursos y por último, el indicador de efectividad que vinculó las metas obtenidas junto con el tiempo y costo requeridos, lo cual se tradujo en el promedio entre el indicador de eficacia y el de eficiencia.

Como se observa en la tabla de datos consolidados, en las direcciones analizadas la ejecución presupuestaria no se pudo realizar en su totalidad a lo presupuestado, lo cual reflejó que existen áreas por mejorar para generar una adecuada calidad de gasto. A pesar de ello, el cumplimiento de los objetivos operativos se demostró dentro de los indicadores de eficiencia, eficacia, y efectividad los cuales, en este caso, sobrepasaron la media del 50%, aspecto que concordó con las observaciones dadas por los funcionarios públicos del GADMM entrevistados y los habitantes encuestados, mismos que manifestaron que la gestión en el municipio se ha realizado de manera regular.

4.2. DISCUSIÓN

Uno de los paradigmas más importantes de la Administración Pública que llegó a innovar la gestión e implementar las técnicas gerenciales al sector público, fue la Nueva Gestión Pública. De hecho, sus postulados sobre eficiencia, eficacia y servicios de calidad al menor coste, han sobresalido dentro del contexto latinoamericano, ya que se ha buscado que los gobiernos cumplan con estos criterios al momento de prestar servicios públicos a sus ciudadanos (Navas, 2010). Es por ello, que a partir de este paradigma apareció una nueva herramienta sustancial de evaluación en la esfera pública, la cual es la Gestión por Resultados.

Haciendo énfasis en esta, es considerada como un enfoque de gestión pública que guía un manejo idóneo de los recursos de una entidad, de manera que estos se orienten al cumplimiento de acciones y estrategias que se encuentran definidas en un plan (Makón, 2000). Para ello, enfatiza en la planificación, presupuesto, gestión de programas y proyectos, monitoreo y evaluación como etapas sustanciales del enfoque porque a través de estas se puede dar cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos en la planificación macro, los cuales son aterrizados a los planes estratégicos y operativos en una entidad.

De este modo, para diagnosticar la gestión por resultados que manejó el GAD de Montúfar en el periodo 2020-2022, fue necesario aplicar entrevistas a funcionarios de direcciones importantes dentro del GAD. Principalmente, se encontró una contradicción, porque unos funcionarios aseguraron que a pesar de que dicho modelo se estableció como programa dentro del PDYOT 2019-2023 con dos metas primordiales, este no pudo completarse de manera total por limitantes como recursos y lineamientos. Sin embargo, otros funcionarios mantuvieron su postura de que efectivamente este modelo fue aplicado de acuerdo con las realidades del GAD. A la par, se reflejó en la evaluación del PDYOT hasta el año 2022, que efectivamente se ha venido trabajando en este programa porque las metas obtuvieron un cumplimiento parcial.

De hecho, los entrevistados también destacaron la articulación que generó el GAD desde lo macro a lo operativo, es decir, desde el PDYOT, Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales de cada dirección. En torno al periodo analizado, se impulsaron varios programas y proyectos en tema de prestación de servicios públicos los cuales fueron clasificados en el PDYOT de acuerdo con los componentes biofísico, sociocultural, económico-productivo, asentamientos humanos y político-institucional. Dichos proyectos, certificaron haber sido establecidos de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos montufareños. A nivel operativo, cada dirección de acuerdo con el servicio que prestaba determinó los proyectos priorizados. De ahí, la importancia de garantizar calidad en dichos servicios, porque como lo reiteraron los ciudadanos, un 29.4% hacen uso de todos estos.

En torno a la parte técnica, los funcionarios enunciaron que para cada proyecto/programa se plantearon resultados en base a una línea base. Por su parte, para establecer indicadores y metas ratificaron que tomaron como referencia una línea base, las metas logradas por la anterior administración, la perspectiva ciudadana, el diagnóstico de problemas y la misma capacidad institucional, técnica, logística, operativa y económica de la entidad municipal.

Por otro lado, en lo que concierne al seguimiento y control quien dirigió esta función fue la Unidad de Planificación Estratégica, quien solicitaba reportes mensuales a las direcciones para analizar y evaluar los avances físicos, económicos y grado de cumplimiento de los proyectos priorizados. A la par, desarrollaba una evaluación trimestral y un cruce con la información remitida desde la Unidad de Fiscalización.

Refiriéndonos al control, los entrevistados mencionaron que existió un control interno y externo. El interno, generado desde la Unidad de Planificación Estratégica y el externo, ejecutado por la Secretaría de Planificación a través del sistema SIGAD y los mismos ciudadanos por medio de veedurías y la rendición de cuentas. No obstante, desde la perspectiva de los encuestados, estos procesos de transparencia fueron llevados de manera regular. Ahora bien, en lo que respecta a nivel de cumplimiento se evidencia por medio de las entrevistas que en todos los ejercicios fiscales existe un cumplimiento mayor a la media de 50% y en unos casos, existe cumplimiento hasta de un 100%.

Seguidamente, en lo que respecta a la asignación de recursos para los programas y proyectos de prestación de servicios públicos, los entrevistados aseveraron haberlo hecho en base a los requerimientos del proyecto, las necesidades ciudadanas, temas de tiempo y la priorización que la ciudadanía desarrollaba en los presupuestos participativos. En contraste, de los encuestados solo el 18.20% mencionó que el GAD aplicó efectivamente este último mecanismo. A pesar de que los ciudadanos no tuvieron conocimiento profundo de la implementación de este mecanismo, consideraron en términos generales que el GAD llevó un manejo eficiente de los recursos. Del mismo modo, se pudo evidenciar que la ejecución física no fue necesariamente a la par con la financiera, aspecto que se evidencia en el presupuesto ejecutado por las direcciones.

Enfatizando en la priorización de bienes, insumos, servicios y talento humano; los entrevistados opinaron que esta dependió del componente institucional, los requerimientos de las direcciones en base al stock de bodega y la capacidad de esta para almacenarlos. Respecto a si fueron suficientes o no, existe una contracción porque la mayor parte de funcionarios expone que no fueron suficientes especialmente en torno a la maquinaria, pero uno de ellos también declaró que en aquel entonces existió un exceso de personal conllevando inconvenientes con la Contraloría General del Estado. Por el contrario, el 38.50% de los encuestados respecto al talento humano, señala que este ejecutó de manera eficiente y responsable sus funciones.

Finalmente se encuentra el monitoreo, el cual fue realizado por la Unidad de Planificación Estratégica para verificar los valores reportados por las direcciones, así mismo consta la matriz de cada dirección que integraba los proyectos, análisis de metas y cálculos de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para cada una

de estas, tal como se refleja en la evaluación del POA consolidado al 2022. Además de la parte técnica, el GAD evaluó la atención de solicitudes y de hecho, el 44.6% de encuestados dijo que en el GAD el mecanismo principal fue el de quejas y reclamos. Con respecto al valor público, se puede mencionar que todo partió desde las técnicas gerenciales, debido a que estas tuvieron gran influencia para que el sector público adoptara varios conceptos y enfoques del ámbito privado a la prestación de servicios públicos. Tal es el caso, de la integración de estándares de calidad para una plena satisfacción de los usuarios, desempeño, disminución de costos, entre otros, que permiten generar una gestión pública moderna enfocada en cumplir los requerimientos del ciudadano, de modo que se garantice su bienestar.

En este sentido, haciendo referencia al valor público como tal, este se concibe como el valor que cada ciudadano proporciona a los servicios recibidos desde el Estado (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2021). En otras palabras, significa que las expectativas que los usuarios tienen son superadas, que existe confianza en el gobierno y que a la vez, este posee capacidad institucional. De ahí, la importancia que tiene para consolidar gobiernos más eficaces, eficientes y efectivos, y brindar una respuesta oportuna ante las demandas de los habitantes (Morales, 2005).

De esta manera, otro de los objetivos centrales de la presente investigación se centró en determinar el valor público que ha sido alcanzado a través de los servicios prestados por el GAD de Montúfar. Para ello, fue imperante el desarrollo de entrevistas a funcionarios del GAD quienes básicamente brindaron información del trabajo que realizaron para generar dicho valor. Es así, que además de contribuir a este por medio de la GPR, los entrevistados concuerdan en que trabajaron en la confianza, capacidad institucional y calidad en los servicios.

En lo que respecta a confianza, los funcionarios manifestaron que trabajaron en mecanismos de comunicación los cuales fueron implementados para mostrar la gestión y conocer las necesidades de la ciudadanía. Los principales medios se centraron principalmente en las redes sociales, las cuales además de mostrar el trabajo desarrollado por el GAD fueron un medio de recepción de quejas y reclamos por parte de los ciudadanos.

Cabe agregar, que también impulsaron la página web municipal a través de sus distintas pestañas de interacción, así como también los medios escritos y radiales.

Dichas afirmaciones realizadas por los entrevistados, se reflejan en la respuesta ciudadana, ya que un 49.5% de los encuestados optaron por informarse a través de las redes sociales, el cual fue el mecanismo que más promocionó el GAD subiendo contenido audiovisual. También se refleja que los encuestados, usaron en menor grado los medios tradicionales y el mismo portal web del municipio para tener conocimiento de la gestión municipal.

A este mismo ámbito, se vincula el conocimiento de las necesidades reales de los ciudadanos. De este modo, fueron los entrevistados quienes expresaron que, para ello, tomaron como insumo las actas de los presupuestos participativos, asambleas ciudadanas, peticiones que llegaron a la alcaldía, y la comunicación directa. Este último, según uno de los entrevistados, fue el más débil ya que no se trabajó lo suficiente para generar un acercamiento directo ideal. Ante ello, la respuesta de los ciudadanos muestra cierta diferencia porque un 23.7% manifestó que el principal mecanismo implementado fue el acercamiento directo y, además, se refleja que los habitantes encuestados no tuvieron el suficiente conocimiento de los mecanismos de participación ciudadana impulsados, ya que un 21.8% aseguró que el GAD no implementó ningún mecanismo para conocer las realidades de los montufareños, generando cierta contradicción.

Otro de los puntos relevantes, se centró en la capacidad institucional que básicamente generó controversia entre los entrevistados, porque en lo que respecta a talento humano hay varios que lo consideraron insuficiente, pero uno de ellos, expuso que fue excesivo. Por su parte, encuestados afirmaron en su mayoría que en lo que concierne a recursos humanos, el personal cumplió con criterios de eficiencia y responsabilidad al desarrollar sus funciones.

Dando paso al tema de la calidad, los funcionarios destacaron que para garantizarla aplicaron una escucha activa a las exigencias ciudadanas, mecanismos de monitoreo, y además cada una de las direcciones prestadoras de servicios aplicaron estrategias para cumplir con estándares de calidad. Como, por ejemplo, la Dirección de Obras Públicas solicitando a laboratorios calificados la realización de ensayos para justificar al contratista o para verificar la resistencia del adoquín y su desgaste, Agua Potable y Alcantarillado con reportes de laboratorio para evidenciar el contenido de cloro y sustancias en el agua, al igual que el cumplimiento de parámetros del ARCA. Por último, Protección Ambiental enfatizando el seguimiento y monitoreo. De ello, se puede decir que dichos esfuerzos han sido notorios para los

ciudadanos porque el 55.88% de los encuestados, mencionó que los servicios públicos brindados en el periodo 2020-2022 fueron entregados en el momento adecuado y sobre todo cumplieron con los estándares de calidad necesarios.

Por otro lado, resulta imperante destacar una dimensión importante dentro del valor público, la cual se centró en la percepción ciudadana. Si bien es cierto, fue el ciudadano quien pudo brindar un amplio panorama de cómo ha experimentado el servicio brindado por el GAD. En primer lugar, se debe tener en cuenta que de los encuestados, un 29.4% utilizó todos los servicios públicos dotados por el GAD. Por otro lado, se debe contrastar los esfuerzos realizados al interior de la entidad y lo que el ciudadano ha percibido.

De tal forma, los encuestados determinaron en su mayoría en un 54.01%, que los servicios públicos prestados solventaron sus necesidades. Pese a lo expuesto, en términos de valor público se evidenció que no se ha logrado cumplir con el último fin que este persigue porque en el periodo analizado, el valor fue calificado como regular, lo cual quiere decir que no se descuidó a los ciudadanos, pero tampoco se lograron superar sus expectativas.

Esto se refleja claramente en la opinión ciudadana, porque expusieron que sus solicitudes fueron abordadas de forma parcial y que es necesario realizar una serie de priorizaciones y mejoras. Tal es el caso, que en servicios públicos el 41.3% consideró que todos estos deben ser priorizados porque son necesarios para un pleno desarrollo de sus actividades. Asimismo, el 50.53% aseguró que es imperante incrementar recursos, capacitar al talento humano, mejorar la calidad del gasto y ejercer una planificación adecuada para generar una mejor satisfacción con los servicios.

Por último, resulta necesario traer a mencionar una de las respuestas más importantes brindada por los ciudadanos que va a servir a la entidad municipal para realizar mejoras, la cual giró en torno a los elementos que ellos requerían para que se les genere valor público, los cuales se centraron en el seguimiento-control, calidad y satisfacción de las necesidades reales entre los más importantes.

Ahora bien, al vincular las variables de estudio se puede decir, que la metodología de gestión por resultados aplicada por la municipalidad tuvo como pilares fundamentales el seguimiento y monitoreo. Dicho aspecto, generó que los proyectos y programas en torno a servicios públicos repercutan en la generación de valor público para el ciudadano montufareño. De hecho, como se abordó anteriormente,

lo que se buscó con el manejo de este modelo fue incrementar en un 40% la eficiencia operacional de la institución e incrementar el 8% del uso eficiente del presupuesto, metas que fueron cumplidas a parcialidad en el periodo 2020-2022.

De lo anteriormente mencionado, se pudo evidenciar que los esfuerzos realizados en la entidad municipal respecto a GPR partieron de lo estratégico que estableció el GAD. Esto debido a que, en esta etapa se determinaron los objetivos que se buscaban alcanzar en beneficio de toda la población y esto a la vez, se vinculó con la generación de valor público porque cuando los objetivos apuntan al bienestar de los ciudadanos, se aporta claramente a la satisfacción de sus necesidades.

En este sentido, la evaluación a los distintos programas y proyectos en materia de servicios públicos que desarrollaron cada una de las direcciones, reflejaron que no se pudo hacer ejecutable lo que se había planificado. En contraste, en los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad se evidencia una orientación a resultados con valores que superaron la media porcentual. Además, se debe añadir, que estos fueron indicadores importantes para medir la labor que vino desempeñando cada dirección porque al final, esto recae en la producción de valor público.

Por otra parte, se debe agregar que en las distintas etapas de gestión, la entidad también generó una articulación con la confianza, una adecuada capacidad institucional, calidad en los servicios y la percepción ciudadana, las cuales son dimensiones importantes del valor público. A pesar de ello, y de los avances realizados, ha sido notorio el sentir del ciudadano, ya que ha calificado la gestión como regular. Sino más bien, se han mantenido en una posición parcial en la que los servicios públicos prestados en el GAD no son buenos, pero tampoco malos.

En otras palabras, se evidencia que no se ha logrado alcanzar de manera total los estándares de calidad deseados en la generación y entrega de servicios. De igual forma, la opinión ciudadana se ha centrado en que a pesar de que el GAD ha trabajado en la confianza a través de la comunicación, han sido varias las personas que tuvieron desconocimiento de estos vínculos. En resumen, se puede afirmar que han sido notorios los esfuerzos para aplicar de manera gradual la gestión por resultados, porque a pesar de que se toman en cuenta algunas dimensiones en el contexto de seguimiento y monitoreo, se puede evidenciar que no se toman en cuenta todos los elementos. Por ende, dicha situación ha afectado en la generación de valor público porque el ciudadano montufareño no ha conseguido valor con los servicios prestados.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Dentro de la investigación realizada, se pudo determinar que el modelo de gestión por resultados que aplicó el GAD Municipal de Montúfar en el periodo 2020-2022 fue adaptativo, es decir, ajustado a las necesidades y realidades de la municipalidad. Es así, que se evidenció que este no contó estrictamente con todos los elementos que esta demanda tales como una planificación, presupuesto, gestión de programas y proyectos, monitoreo y evaluación, todo ello orientado a resultados. Sino más bien, se centró en el seguimiento y monitoreo de la parte estratégica planteada por el GAD, la cual orientó los recursos en aporte al desarrollo y bienestar colectivo.

En este sentido, se evidenció que el municipio desarrolló varios programas y proyectos en materia de servicios públicos los cuales fueron establecidos en el PDYOT de la administración 2019-2023 y aportaron significativamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se esperaban conseguir. Para que dichos programas y proyectos fueran ejecutados, el municipio articuló la parte técnica e hizo uso de los recursos que disponía para su alcance. Tal es el caso, del establecimiento de indicadores en base a una línea base, la priorización de recursos en base a requerimientos y los mecanismos de participación ciudadana; y la priorización de bienes, servicios y talento humano de acuerdo con las necesidades de las direcciones y la capacidad del municipio para almacenar estos.

De igual forma, se evidenció que el seguimiento y monitoreo se realizó a través del cálculo de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad los cuales eran aplicados por la Unidad de Planificación Estratégica del municipio en cada uno de los trimestres que habían sido planificados. De hecho, dichos indicadores de resultados fueron sustanciales para medir el desempeño de cada una de las direcciones respecto a los Planes Operativos Anuales establecidos.

En lo que concierne a valor público, los ciudadanos percibieron que a pesar de ser regulares, los servicios prestados por el GAD satisficieron sus necesidades. Sin embargo, a través del estudio se reflejó que el valor público no fue alcanzado, porque el ciudadano al catalogar como "regular" el servicio, demostró que sus

expectativas no fueron superadas y por ende, que no se les generó valor. En este sentido, se constató la débil estandarización de procesos en relación con la producción y entrega de servicios públicos lo cual comprometió la calidad, que es uno de los elementos más importantes a la hora de producir valor.

Así mismo, se pudo reflejar que no existió total confianza por parte de los ciudadanos a las autoridades y esto principalmente porque los mecanismos aplicados para comunicarse con los montufareños y conocer sus necesidades, no fueron aplicados de la manera idónea. Claro está que se mostraron esfuerzos respecto al fortalecimiento de redes sociales, medios y escritos y radiales para informar sobre la gestión que se estaba desarrollando. Sin embargo, a nivel de acercamiento directo y mecanismos de participación ciudadana se reflejó un bajo conocimiento de la aplicación de estos por parte del ciudadano montufareño.

Determinando la relación que existe entre ambas variables de estudio, se pudo establecer que, la gestión por resultados incidió efectivamente en la generación de valor público. De hecho, en la investigación ha sido notorio que la gestión por resultados no fue aplicada de forma integral en el municipio lo cual causó que los servicios públicos brindados no apuntaran a generar valor público. Si bien es cierto, la medición cuantitativa que aplicó el GAD se centró en la parte del presupuesto antes que en el impacto, y esto básicamente generó servicios públicos que no cumplieron a totalidad criterios de eficiencia y estándares de calidad.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda al municipio de Montúfar que se aplique de forma integral el modelo de gestión por resultados, ya que va a permitir que los objetivos trazados en la planificación sean cumplidos de mejor manera. Asimismo, es un enfoque necesario para mejorar la toma decisiones y hacer uso adecuado de los recursos que posee la entidad, los cuales deben estar orientados al cumplimiento de objetivos.

Se sugiere en torno a la generación de valor público, que la municipalidad considere de forma total sus dimensiones tales como percepción ciudadana, confianza, capacidad institucional y servicios. Del mismo modo, que aúnen esfuerzos para apuntar a la plena satisfacción de los ciudadanos, considerando estándares de calidad y mejorando la confianza a través de canales de comunicación más sólidos entre ciudadanos y gobierno.

Se aconseja al municipio enfatizar la calidad de gasto dentro de su accionar, es decir, que se centren en los resultados e impactos, antes que en el tema numérico del presupuesto que va a ejecutarse. En este sentido, resulta relevante que las evaluaciones en el GAD no solo tengan un enfoque cuantitativo sino más bien que puedan medir el impacto que se ha generado con la gestión realizada.

Se recomienda, que se ponga énfasis a todos los servicios públicos que presta la entidad municipal para medir el valor público desde una perspectiva gerencial para de este modo, garantizar una plena satisfacción en el ciudadano y una superación de sus expectativas en el proceso de producción y entrega de servicios públicos

Finalmente, se propone que en futuros trabajos de investigación vinculadas a la temática desarrollada, no solo se mida el nivel de gestión por resultados dentro de la institución, sino también a partir de la percepción que tienen los usuarios de los servicios públicos o los mismos funcionarios quienes aplican el modelo de GPR en las entidades.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. (2014, diciembre). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience* 9 (3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Araya, R. (2011). *Gestión para resultados en Chile: Análisis de caso del sistema de monitoreo del desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión*. FLACSO. <https://www.flacsoandes.edu.ec/buscador/Record/flacso-10469-7654/Details>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g._arias._el_proyecto_de_inv
- Arteaga, G. (2020, 26 de octubre). *Investigación bibliográfica: Cómo llevar a cabo una*. Testsiteforme. <https://www.testsiteforme.com/investigacion-bibliografica/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (39), 149-210. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- Bour, E. (2021). *La teoría de "Public Choice"*. <http://ebour.com.ar/derecho/12-Public%20Choice.pdf>
- Buchanan, J. (2005). Elección Pública: Génesis y desarrollo de un programa de investigación. *Revista Asturiana de Economía* (35), 203-221. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2304720.pdf>
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a gobiernos locales*. Servicio Holandés de Cooperación. https://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/157/
- Caballeo, G. (2007). Nuevo institucionalismo en ciencia política, institucionalismo de elección racional y análisis político de costes de transacción: una primera

- aproximación RIPS. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas* 6 (2), 9-27. <https://www.redalyc.org/pdf/380/38060201.pdf>
- Cahuasquí, M., Maldonado, S., & Sanipatín, L. (2017). Análisis del modelo de gestión por resultados en las organizaciones públicas de la ciudad de Tulcán en el año 2016. *Visión Empresarial* (7), 79-90. <https://doi.org/10.32645/13906852.323>
- Campo, Y. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud* [Tesis de maestría]. Universidad Tecnológica Israel. Repositorio Universidad Tecnológica Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2085/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-024.pdf>
- Castillo, W. (2018). *La Gestión Pública y la Generación de Valor Público de la Universidad Nacional de Tumbes Durante el Periodo 2013 al 2015* [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Tumbes. Repositorio Universidad Nacional de Tumbes. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/233/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20WILSER%20CASTILLO%20CARRANZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cejudo, G. (2013). *Nueva Gestión Pública*. Siglo Veintiuno Editores. https://practicasprofesionales.ula.edu.mx/documentos/ULAONLINE/Maestria/MAP/MGT582/Semana_2/Estudiante/MGT582_E_Nueva_Gestion.pdf
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Conejero, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *Empresa* 3(1), 30-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817944>
- Cordero, J. (2011). Los servicios públicos como derecho de los individuos. *Ciencia y Sociedad* 36(4), 682-701. <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1379/CISO20113604-682-701.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Decreto No. 555. Registro oficial del 19 de noviembre de 2010 (Ecuador). https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/decreto_implementacion_gpr.pdf

- Dirección Técnica del Presupuesto y Ministerio de Finanzas. *ABC de Gestión por Resultados*. Ministerio de Finanzas Públicas. https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/abc_1edic_300414.pdf
- Escobar, L. (1988). Teoría de la elección pública: últimas líneas de investigación. *Documento de Trabajo* 8(8), 3-6. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/24881/1/8836.pdf>
- Figueroa, W., Molina, M., & Peñate, M. (2018). *Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica*. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales. https://mail.icefi.org/sites/default/files/bef_21gestion_publica_por_resultados_para_el_desarrollo_de_centroamerica.pdf
- Folgueiras, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista*. Universidad de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Gamarra, C., Kuan, M., & Guerra, J. (2015). *Mejoramiento de las capacidades de una brigada del Ejército en Guarnición y generación de valor público* [Tesis de maestría]. Universidad del Pacífico. Repositorio Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1143/Carlos_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público* (47), 37-64. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar. (2020). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial- Actualización*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar. <https://gadMontúfar.gob.ec/archivos/PDOT2020-2035.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar. (2022). *Informe De Evaluación del Plan de Desarrollo Y Ordenamiento Territorial 2020-2023: Ejercicio Fiscal 2021*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montúfar.
- Gómez, J., & Silva, J. (2008). *Gestión De Servicios Públicos*. Escuela Superior De Administración Pública. <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/6-Electiva-Gestion-de-Servicios-Publicos.pdf>

- González, G. (2011). *Modelo de Gestión Gubernamental basado en resultados: incluye estudio de caso* [Tesis de grado]. Universidad Nacional Autónoma de México. Repositorio Universidad Nacional Autónoma de México. http://132.248.9.195/ptb2011/mayo/0668893/0668893_A1.pdf
- González, A., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando* 2(1),62-67. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-423821>
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/40363?page=20>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. McGraw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2021). *Enfoque de resultados y valor público*. CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf
- La Riva, G. (2021). *Gestión pública por resultados y el cumplimiento de la función persecutora de fiscalías de Lima Metropolitana, 2021* [Tesis de maestría]. Escuela de Posgrado Programa Académico de Maestría en Gestión Pública. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77628/La%20Riva_CGD-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Lovo, H., & Villa, M. (2009). *Crisis y pobreza rural en América Latina*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/39848/128623.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. CLAD. <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>
- Martínez, J. (2004). Distintas Aproximaciones a la Elección Racional. *Revista internacional de sociología* 62(37), 139-173.

<https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/239>

- Martínez, J., Palacios, G., & Juárez, L. (2020). Análisis de validez de constructo del instrumento: "Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento". *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 10(19), 153-165.
- Meneses, J. (2019). *El cuestionario*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Ministerio de Finanzas Públicas & Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2013). Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas & Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf
- Monsiváis, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. *Región y Sociedad* 31, 2-28. <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v31/1870-3925-regsoc-31-e1206.pdf>
- Montalba, C. (2014). Garantías en el ejercicio de un derecho social en el marco de una difuminada relación entre público y privado: no da lo mismo. *Cuadernos de Trabajo Social* 27(1), 165-174. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4793005>
- Montalvo, D. (2009). Satisfacción ciudadana con servicios municipales. *Perspectivas desde el Barómetro de las Américas* (14), 1-6. <https://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/I0814es.pdf>
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Paidós.
- Morales, J. (2005). El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social. *Espacios Públicos* 8(15), 92-112. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67681507.pdf>
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Academia. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD_1/Tipo%20de%20investigaci%C3%B3n.docx

- Moreno, M., & García, R. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1_-_Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf
- Navas, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Revista Nueva Perspectiva* (23), 36-38. <https://hzvunam.files.wordpress.com/2012/11/new-public-management-fund-nawmann2010.pdf>
- Orellana, P. (2018). *Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa - Huamanga - Ayacucho 2018* [Tesis de grado]. Escuela de Posgrado. Repositorio Universidad Católica Sedes Sapientiae. https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/644/Orellana_Percy_tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palacios, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa: Diferencias y limitaciones*. Monografía. https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.pdf
- Porras, A. (2017). *Tipos de Muestreo*. CONACYT. <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>
- Posada, G. (2016). *Elementos Básicos de Estadística Descriptiva para el análisis de datos*. Fundación Universitaria Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/120_Ebook-elementos_basicos.pdf
- Primicias. (2022, 25 de marzo). Seis servicios que Ecuador no ofrece con eficiencia a sus ciudadanos. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/seis-servicios-malos-ecuador-ineficiencia/>
- Quispe, V., Villarooel, R., Copaja, F., & Santa María, H. (2021). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en el sector público*. Editorial Grupo Compás. http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/670/3/gesti%C3%B3n%20por%20resultados%20y%20calidad%20del%20gasto_CORREGIDO.pdf

- Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (21), 1-24. https://www.u-cursos.cl/inap/2009/2/ADP301/2/material_docente/bajar?id=554949latinas: modelo de Estado y cultura institucional
- Reinoso, M. (2011). *Gestión por Resultados*. IAEN. <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/sites/12/2016/06/Gestio%CC%81n-pu%CC%81blica-institucional-y-gobierno-por-resultados.pdf>
- Restrepo, M. (2009). Burocracia, gerencia pública y gobernanza. *Revista Diálogos de Saberes* (30), 167-185. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18369>
- Rosas A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura* (30), 119-134.
- Rosas, J. (2021). *La Nueva Gestión Pública: Reflexiones generales sobre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Perú 2013- 2021* [Tesis de maestría]. Barcelona School of Management. Renati. <https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/3132940/1/RosasGameroJD.pdf>
- Salcedo, M., & Quezada, M. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: pautas de observación*. Centro UC. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf>
- Sandoval, S. (2008). *Gobierno electrónico: elementos de facilidad de uso y valor público de los portales de internet local en México* [Tesis de maestría]. FLACSO. Repositorio [FLACSO. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1221/1/TFLACSO-2008SASC.pdf](https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1221/1/TFLACSO-2008SASC.pdf)
- Santa Cruz, D., & Ojalvo, D. (2019). Desarrollo local: conceptualizaciones, principales características y dimensiones. *Revista Ciencia Digital* 3 (2), 319-335. <https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/353/907>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Gobierno por Resultados*. E-Strategia Consulting Group. <https://www.celec.gob.ec/images/pdf/GPR/Gu%20Met%20GPR%20Fund%20v4.1.pdf>

- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de gobierno por resultados*. Secretaría Nacional de la Administración Pública. <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Acuerdo1.pdf>
- Tananta, C., & Bardales, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 4(2), 1226-1240. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/150/181>
- Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Ediciones de la Universidad de Castilla.
- Tinto, J. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia* 29 (2), 135-173. <https://www.redalyc.org/pdf/555/55530465007.pdf>
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de la Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/467/88.%20Tecnicas%20e%20instrumentos%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez, I. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Gestipolis. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Vásquez, L. (2021). *Informe de la gestión institucional con la metodología Gobierno por Resultados (GpR)*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ibarra. https://www.ibarra.gob.ec/site/docs/lotaip2021/anexos/a4/informe_ejecutivo_08.pdf
- Vega, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., & López, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana* 21(1), 179-185. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000100179&script=sci_abstract

- Vidal de la Rosa, G. (2008, agosto). La Teoría de la Elección Racional en las ciencias sociales. *Sociológica* 23 (67), 221-236.
https://www.researchgate.net/publication/262593627_La_Teoria_de_la_Eleccion_Racional_en_las_ciencias_sociales
- Zegarra, W., Olano, D., Lluncor, M., & Cacho A. (2021). El valor público, característica fundamental en la nueva gestión pública. *Revista Pakamuros* 9 (11), 21-30.
<https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/124>
- Zurbruggen, C., & González, M. (2015). Co-creando valor público: Desafíos pendientes para América Latina. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad* 10(30), 143-171.
<http://www.scielo.org.ar/pdf/cts/v10n30/v10n30a07.pdf>

VII. ANEXOS

Anexo 1. Acta de la sustentación de Predefensa del TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIANTE:		BENITEZ ARCOS DIANA KAROLINA		CÉDULA DE IDENTIDAD:		0401884911	
PERIODO ACADÉMICO:		2023B		PRESIDENTE TRIBUNAL		MSC. EDWIN MARCELO CAHUASQUI CEVALLOS	
DOCENTE:		MSC. HADA ESHER SOLORZANO ROBINSON		DOCENTE TUTOR:		PHD. WLADIMIR ALBERTO PÉREZ PARRA	
TEMA DEL TIC: Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público							
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES				
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	10,00					
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10,00					
3	METODOLOGÍA	9,00	Si el trabajo incluye hipótesis hay que hacer la prueba de las mismas a través de metodos matemáticos. Incorporar la investigación documental como tipo				
4	RESULTADOS	9,00	Sería importante resumir los contenidos de las entrevistas, sintetizarlas. Podría ser mediante el software cualitativo Atlas Ti. Definir si se utiliza gráficos o tablas				
5	DISCUSIÓN	9,33					
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9,00	Las conclusiones hay que hacerlas a traves de los objetivos o preguntas de investigación y/o mediante los hallazgos más importantes del estudio				
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	10,00					
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	10,00					

Obteniendo una nota de: **9,63** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el Informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **miércoles, 13 de diciembre de 2023**

MSC. EDWIN MARCELO CAHUASQUI CEVALLOS
PRESIDENTE TRIBUNAL

PHD. WLADIMIR ALBERTO PÉREZ PARRA
DOCENTE TUTOR

MSC. HADA ESHER SOLORZANO ROBINSON
DOCENTE



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIANTE:	MONTENEGRO LÓPEZ NAYELI LORENA	CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401791173
PERIODO ACADÉMICO:	2023B		
PRESIDENTE TRIBUNAL	MSC. EDWIN MARCELO CAHUASQUÍ CEVALLOS	DOCENTE TUTOR:	MSC. WLADIMIR ALBERTO PÉREZ PARRA
DOCENTE:	MSC. DIEGO GUILLERMO ALMEIDA BURBANO		
TEMA DEL TIC:	Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público		
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,00	
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,00	Reforzar el criterio de GPR y el uso de las herramientas de GPR.
3	METODOLOGÍA	8,00	Es necesario hacer la prueba de hipótesis. Incorporar la investigación. Incorporar la investigación documental como tipo.
4	RESULTADOS	8,00	Sería importante resumir los contenidos de las entrevistas. Podría ser mediante el software cualitativo Atlas TL. Definir si se utiliza gráficas o tablas.
5	DISCUSIÓN	8,00	
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8,00	Las conclusiones hay que hacerlas a través de los objetivos o preguntas de investigación y/o mediante los hallazgos más importantes del estudio.
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	8,00	Tener mayor seguridad y mejor actitud en la presentación
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	10,00	Revisar la aplicación de Norma APA

Obteniendo una nota de: **8,60** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **jueves, 26 de enero de 2023**

MSC. EDWIN MARCELO CAHUASQUÍ CEVALLOS
PRESIDENTE TRIBUNAL

MSC. WLADIMIR ALBERTO PÉREZ PARRA
DOCENTE TUTOR

MSC. DIEGO GUILLERMO ALMEIDA BURBANO
DOCENTE

Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Benítez Arcos Diana Karolina y Montenegro López Nayeli Lorena				
DATE: 9 de enero de 2024				
TOPIC: "Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público"				
MARKS AWARDED		QUANTITATIVE AND QUALITATIVE		
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1 Vera Jábiva Edwin Andrés,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		TOTAL 9	



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE
CENTER**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Benítez Arcos Diana Karolina y Montenegro López Nayeli Lorena

Fecha de recepción del abstract: 9 de enero de 2024

Fecha de entrega del informe: 9 de enero de 2024

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

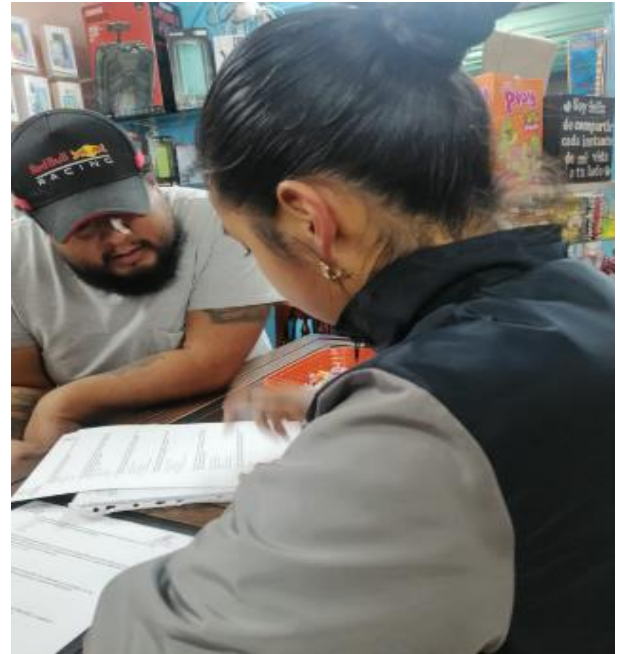
Atentamente



EDISON BOANERGES
PEÑAÑIEL ARCOS

Ing. Edison Peñañiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN

Anexo 3. Realización de las encuestas en el cantón Montúfar







Anexo 4. Solicitud para la realización de entrevistas y petición de información al Municipio de Montúfar



Trámite No:
EXT-PET-02806-2023

Referencia:
DIANA-0033999

Departamento destino:
SECRETARIA GENERAL

Servicio:
PETICIÓN

Solicitante:
BENITEZ ARCOS DIANA KAROLINA

Ingresado por:
FANNY YOLANDA CADENA CORTEZ

Fecha de Inicio:
21/08/2023 16:46:58

Asunto:
**SOLICITA INFORMACIÓN PARA REALI-
TÉSIS**

Abg.
Raul Lucero
ALCALDE DEL CANTON MONTUFA
Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y atento saludo, a la funciones en beneficio de nuestro que

Yo, **BENITEZ ARCOS DIANA KA** ciudadanía número **0401884911** , el solicitarle de la manera más comedid información sobre lo que a continuac

- Evaluación de la gestión por resultados.
- El listado de proyectos en relación a las diferentes prestaciones de servicios.
- PDYOT actualizado.
- Informes de cumplimiento PDYOT en los ejercicios fiscales en el año 2020, 2021 y 2022.

Información que se utilizará para fines acadmicos , como es el caso la realización de mi tesis "GESTIÓN POR RESULTADOS DEL MUNICIPIO DE MONTÚFAR Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO" , además solicito que autorice el permiso de entrevistas a los técnicos o quienes esten ejerciendo los cargos públicos que desarrollen estas actividades.

Por la atención se digne dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

BENITEZ ARCOS DIANA KAROLINA
C.I.- 0401884911
TELF.0994507708

Correo: dianitabenitez7@gmail.com



Anexo 5. Consentimiento para la realización de entrevistas firmado por los entrevistados



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Periodo Académico: PAO2023A

Tema: "Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público"

Objetivo General: Analizar la gestión por resultados en el GAD Municipal de Montúfar 2020-2022 y su incidencia en la generación de valor público en el cantón.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo de gestión por resultados desarrollado en el municipio de Montúfar.
- Determinar el valor público alcanzado con los servicios prestados por el GAD Municipal de Montúfar a los ciudadanos del cantón.

Consentimiento:

Yo, Luis Jiménez Pozo Portador/a de la cédula 040129853-5, manifiesto que, con fecha 20 de agosto del año 2023, libre y voluntariamente di apertura a una entrevista realizada por las señoritas: Diana Karolina Benítez Acos y Nayeli Lorena Montenegro López, con la finalidad de brindar información de mis conocimientos en el desarrollo de mis funciones como Director D.E. Planeación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar en el periodo 2020-2023.

Nota: Esta encuesta va dirigida a funcionarios públicos de departamentos determinantes del Municipio de Montúfar, todas las preguntas están enmarcadas en el periodo de gestión 2020-2022.

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son los elementos que contiene el modelo de gestión por resultados y cómo los vincularon en el procedimiento de planificación para mejorar la prestación de los servicios públicos, de acuerdo con los requerimientos de la normativa vigente?



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Periodo Académico: PAO2023A

Tema: "Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público"

Objetivo General: Analizar la gestión por resultados en el GAD Municipal de Montúfar 2020-2022 y su incidencia en la generación de valor público en el cantón.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo de gestión por resultados desarrollado en el municipio de Montúfar.
- Determinar el valor público alcanzado con los servicios prestados por el GAD Municipal de Montúfar a los ciudadanos del cantón.

Consentimiento:

Yo, Jeaneth Meneses..... Portador/a de la cédula 0901443377 manifiesto que, con fecha 25 de agosto del año 2023, libre y voluntariamente di apertura a una entrevista realizada por las señoritas: Diana Karolina Benítez Acos y Nayeli Lorena Montenegro López, con la finalidad de brindar información de mis conocimientos en el desarrollo de mis funciones como Jefe de Planificación Estratégica..... del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montúfar en el periodo 2020-2023.

Nota: Esta encuesta va dirigida a funcionarios públicos de departamentos determinantes del Municipio de Montúfar, todas las preguntas están enmarcadas en el periodo de gestión 2020-2022.

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son los elementos que contiene el modelo de gestión por resultados y cómo los vincularon en el procedimiento de planificación para mejorar la prestación de los servicios públicos, de acuerdo con los requerimientos de la normativa vigente?



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Periodo Académico: PAO2023A

Tema: "Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público"

Objetivo General: Analizar la gestión por resultados en el GAD Municipal de Montúfar 2020-2022 y su incidencia en la generación de valor público en el cantón.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo de gestión por resultados desarrollado en el municipio de Montúfar.
- Determinar el valor público alcanzado con los servicios prestados por el GAD Municipal de Montúfar a los ciudadanos del cantón.

Consentimiento:

Yo, Rebeca Pasquel..... Portador/a de la cédula 04101219282
manifiesto que, con fecha 17 de septiembre del 2023, libre y voluntariamente
di apertura a una entrevista realizada por las señoritas: Diana Karolina Benítez
Acos y Nayeli Lorena Montenegro López, con la finalidad de brindar información
de mis conocimientos en el desarrollo de mis funciones como
..... Analista de Talento Humano..... del Gobierno Autónomo
Descentralizado del Cantón Montúfar en el periodo 2020-2023.



Nota: Esta encuesta va dirigida a funcionarios públicos de departamentos determinantes del Municipio de Montúfar, todas las preguntas están enmarcadas en el periodo de gestión 2020-2022.

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son los elementos que contiene el modelo de gestión por resultados y cómo los vincularon en el procedimiento de planificación para mejorar la prestación de los servicios públicos, de acuerdo con los requerimientos de la normativa vigente?



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Periodo Académico: PAO2023A

Tema: "Análisis de la gestión por resultados del Municipio de Montúfar y su incidencia en la generación de valor público"

Objetivo General: Analizar la gestión por resultados en el GAD Municipal de Montúfar 2020-2022 y su incidencia en la generación de valor público en el cantón.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo de gestión por resultados desarrollado en el municipio de Montúfar.
- Determinar el valor público alcanzado con los servicios prestados por el GAD Municipal de Montúfar a los ciudadanos del cantón.

Consentimiento:

Yo, HEBER RACINES E...... Portador/a de la cédula 09064984-9
manifiesto que, con fecha 29 de agosto del año 2023, libre y voluntariamente
di apertura a una entrevista realizada por las señoritas: Diana Karolina Benítez
Acos y Nayeli Lorena Montenegro López, con la finalidad de brindar información
de mis conocimientos en el desarrollo de mis funciones como
DIRECTOR DE PROTECCIÓN AMBIENTAL..... del Gobierno Autónomo
Descentralizado del Cantón Montúfar en el periodo 2020-2023.

Nota: Esta encuesta va dirigida a funcionarios públicos de departamentos determinantes del Municipio de Montúfar, todas las preguntas están enmarcadas en el periodo de gestión 2020-2022.

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son los elementos que contiene el modelo de gestión por resultados y cómo los vincularon en el procedimiento de planificación para mejorar la prestación de los servicios públicos, de acuerdo con los requerimientos de la normativa vigente?

Anexo 6. Entrevistas con los funcionarios del GAD de Montúfar






Anexo 7. Ejemplo de la matriz que cada dirección presentaba para hacer el seguimiento al POA

PLAN OPERATIVO ANUAL
DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN AMBIENTAL
SEGUIMIENTO MES DE DICIEMBRE



PLAN DE INVERSIÓN ANUAL		SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN ANUAL		
		REFORMA 1	SEGUIMIENTO FÍSICO	SEGUIMIENTO FINANCIERO	DICIEMBRE	INDICADORES		
		VALOR FINAL USD	TOTAL	TOTAL	OBSERVACIONES	DE GESTIÓN		
PROYECTO	ACTIVIDADES				EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	
Manejo Integral para la gestión de los residuos sólidos, desechos sanitarios del cantón Montufar	Contratación del Servicio de Aseo y Limpieza de las Instalaciones del Sector Público	\$120.250,00	98,82%	\$111.968,64		● 98,32%	● 94,93%	● 96,63%
	Contratación de servicios para la confección de overoles (Convenio entre el GAD Municipal y la Asociación)	\$1.000,00	100,00%	\$0,00		● 100,00%	● 50,00%	● 75,00%
	Contratación del servicio de Análisis físico químico de aire, agua y lodos del relleno sanitario y centro de faenamiento. Contrato de prestación de servicios con Laboratorio Acreditado.	\$4.000,00	100,00%	\$3.380,00		● 100,00%	● 92,00%	● 96,00%
	Adquisición de insecticidas para control de vectores en Relleno Sanitario.	\$800,00	100,00%	\$776,00		● 100,00%	● 98,44%	● 99,22%
	Adquisición de DRON	\$2.000,00	100,00%	\$1.877,00		● 100,00%	● 99,43%	● 99,71%
	Adecuación de la red eléctrica de las áreas de Administración, Reciclaje, Compostaje e Ingreso del Relleno sanitario del Cantón Montufar	\$6.700,00	100,00%	\$6.888,42		● 100,00%	● 99,92%	● 99,96%
	Contratación de Servicios de Auditoría Ambiental	\$5.000,00	100,00%	\$6.760,00		● 100,00%	● 117,50%	● 108,75%
Restauración Forestal en el Cantón Montufar	Adquisición de semillas forestales, ornamentales.	\$1.500,00	100,00%	\$1.482,00		● 100,00%	● 99,40%	● 99,70%
	Adquisición de insumos para el control de plagas y enfermedades para vivero municipal	\$1.000,00	100,00%	\$1.000,00		● 100,00%	● 100,00%	● 100,00%
Desarrollo Integral de las Unidades de la	Adquisición de materiales de ferretería para la operación y mantenimiento de las unidades de las unidades de la dirección de Protección Ambiental	\$4.500,00	100,00%	\$828,78		● 100,00%	● 60,32%	● 80,16%

<p>INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Dirección de Protección Ambiental</p>	<p>Contratación de servicios de mecánica en general para trabajos de mantenimiento, instalación, y rehabilitación de herramientas</p>	<p>\$4.500,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$4.500,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>100,00%</p>	<p>100,00%</p>
<p>Mantenimiento y embellecimiento de áreas verdes, parques, jardines y espacios públicos.</p>	<p>Contratación de servicios de mecánica en general para trabajos de mantenimiento, instalación, y rehabilitación de herramientas de áreas verdes, vivero forestar y rellenos sanitario</p>	<p>\$1.000,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$0,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>50,00%</p>	<p>75,00%</p>
	<p>Mantenimiento de parques, jardines, canal municipal y demás espacios públicos</p>	<p>\$10.000,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$0,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>50,00%</p>	<p>75,00%</p>
	<p>Adquisición de insumos químicos para control de malezas, relleno sanitario, vivero forestal, centro de faenamiento municipal, cementerio, agrogranadero, mercado central, centro de movilidad, tanques de agua, y demás espacios públicos.</p>	<p>\$3.040,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$2.964,80</p>	<p>100,00%</p>	<p>98,50%</p>	<p>99,30%</p>
	<p>Adquisición de Plantas ornamentales: árboles, arbustos, arboreas, rbustivas y rastreras; para la ornamentación del Parque Gonzales Suarez.</p>	<p>\$13.100,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$13.100,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>100,00%</p>	<p>100,00%</p>
	<p>Insumos para control de plagas, enfermedades y fertilizantes</p>	<p>\$1.500,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$0,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>50,00%</p>	<p>75,00%</p>
	<p>Insumos para Proyecto Fauna animal</p>	<p>\$8.500,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$8.860,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>89,12%</p>	<p>94,56%</p>
	<p>Adquisición de varias herramientas, equipos y repuestos.</p>	<p>\$5.000,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$8.276,27</p>	<p>100,00%</p>	<p>82,75%</p>	<p>91,38%</p>
<p>Operación y mantenimiento del Centro de Faenamiento</p>	<p>Adquisición de equipos de protección para personal que labora en el Centro de Faenamiento</p>	<p>\$1.533,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$1.000,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>82,62%</p>	<p>91,31%</p>
	<p>Contratar el mantenimiento del cuadro ffo del Canal Municipal</p>	<p>\$1.000,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$780,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>89,00%</p>	<p>94,50%</p>
	<p>Adquisición de 12 canecas de desinfectante para Centro de Faenamiento.</p>	<p>\$1.000,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$0,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>50,00%</p>	<p>75,00%</p>
<p>Control y Manejo de Fauna Urbana- Cantón Montufar</p>	<p>Contratación de Tratamientos quirúrgicos de fauna urbana (Esterilización de mascotas de compañía)</p>	<p>\$8.500,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$8.478,44</p>	<p>100,00%</p>	<p>99,87%</p>	<p>99,94%</p>
<p>Fondo de Agua para la vida</p>	<p>Capacitación a organizaciones comunitarias JJAP .</p>	<p>\$1.000,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$0,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>50,00%</p>	<p>75,00%</p>
	<p>Obtención de permisos y Licencias Ambientales Informes (Pago de tasa administrativa agua de riego Laguna del Salado)</p>	<p>\$500,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$0,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>50,00%</p>	<p>75,00%</p>
	<p>Capacitación a prestadores de servicios de Alimentos</p>	<p>\$1.500,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>\$0,00</p>	<p>100,00%</p>	<p>50,00%</p>	<p>75,00%</p>

Higiene y Salubridad	Adquisición de raticidas para control de vectores en Riego Sanitario.	\$1.200,00	100,00%	\$886,88		100,00%		79,17%		89,58%
		\$417.423,00		\$275.305,91		86,96%		69,17%		76,03%

Agr. Heber Racines
DIRECTOR DE PROTECCIÓN AMBIENTAL