

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema: “Análisis del Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi”

Trabajo de titulación previa a la obtención del  
Título de Administradora Pública

AUTORA: Karla Mishell Chugá Realpe

TUTOR: Msc. Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos

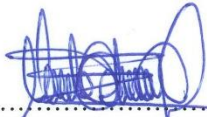
TULCÁN - ECUADOR

2018

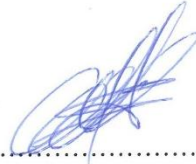
## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Karla Mishell Chugá Realpe con el número de cédula 1725181380 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis del Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi”

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



.....  
**MSc. Edwin Marcelo Cahuasquí Cevallos**



.....  
**Pltgo. Victor Manuel Salinas Vargas. Msc.**

Tulcán, 05 de Diciembre del 2018

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Administradora Pública, de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Karla Mishell Chugá Realpe con cédula de identidad número 1725181380 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f. 

**Karla Mishell Chugá Realpe**

Tulcán, 05 de Diciembre del 2018

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Karla Mishell Chugá Realpe declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: "Análisis del Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



**Karla Mishell Chugá Realpe**

Tulcán, 05 de Diciembre del 2018

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de titulación es el resultado de consagración de tiempo y esfuerzo, expreso mi más sincero agradecimiento:

A mis padres, por su amor, paciencia y apoyo constante en cada una de mis aventuras, por creer siempre en mí y hacer de mí una mejor persona.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por darme la oportunidad de ser parte de tan prestigiosa casa del saber en una de las mejores carreras con un futuro trascendental en función del servicio social.

Al GAD provincial del Carchi por mostrar desde el primer momento colaboración en cada requerimiento.

Ami tutor por su profesionalismo, su ejemplo de superación y carácter, siendo mi más importante guía y ayuda para la culminación de este trabajo de titulación.

A mis familiares y a todas las personas que rodean mi vida, demostrando cariño e interés en cada paso que he dado.

**Karla Mishell.**

## **DEDICATORIA**

*“Todos tus sueños se pueden convertir en realidad si tienes el coraje de perseguirlos”*  
**Walt Disney.**

Este trabajo de titulación es el inicio de nuevos retos en mi vida profesional, por lo tanto lo dedico con amor y cariño a mi madre Sonia Realpe, fuente de inspiración y superación, siendo la razón de mi búsqueda de éxito en cada paso. Gracias por demostrar que soy su motivo más importante de orgullo y motivarme constantemente para conseguir mis más grandes anhelos.

**Karla Mishell.**

## ÍNDICE

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
AUTORÍA DE TRABAJO.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
AGRADECIMIENTO .....		5
DEDICATORIA.....		6
RESUMEN .....		12
ABSTRACT .....		13
INTRODUCCIÓN.....		14
I. PROBLEMA .....		15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....		15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....		16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....		17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....		18
1.4.1. Objetivo General.....		18
1.4.2. Objetivos Específicos .....		18
1.4.3. Preguntas de Investigación.....		19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....		19
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....		19
2.2. MARCO TEÓRICO .....		25
2.2.1. Gestión por Resultados.....		25
2.2.2. La Gestión por Resultados en el ámbito público.....		26
2.2.3. El GPR en América Latina: principales experiencias .....		27
2.2.4. Objetivos de la gestión por resultados.....		29
2.2.5. Dimensiones del enfoque por resultados .....		30
2.2.6. Gestión basada en resultados.....		31
2.2.7. La Implementación del GPR .....		31
2.2.8. Políticas Públicas.....		32
2.2.9. Definición de Políticas Públicas .....		32

2.2.10. El ciclo de las políticas públicas.....	33
2.2.11. Sistema de Gestión por Resultados en las políticas públicas .....	33
2.2.12. Programas y proyectos.....	34
2.2.13. Programas .....	34
2.2.14. Proyectos .....	34
2.2.15. Gestión de programas y proyectos. ....	35
2.2.16. El ciclo de vida de los programas y proyectos .....	35
2.2.17. Herramientas para la gestión de programas y proyectos .....	36
2.2.18. Metodología del marco lógico.....	37
2.2.19. Etapas del Marco Lógico.....	37
2.2.20. Metodología para la ejecución de proyectos. ....	38
2.2.21. Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi .....	39
2.2.22. Estructura orgánica funcional del GAD provincial del Carchi.....	39
2.2.23. Funciones y Atribuciones de la Dirección de Desarrollo Económico Local.....	40
2.2.24. Componentes del proceso de creación de valor.....	41
III. METODOLOGÍA.....	42
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	42
3.1.1. Enfoque.....	42
3.1.2. Tipo de Investigación .....	42
3.2. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	44
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	45
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS .....	46
3.4.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	47
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTO .....	47
3.5.4. Población o muestra .....	48
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
4.1. RESULTADOS .....	49
4.2. DISCUSIÓN.....	88
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
5.1. CONCLUSIONES.....	95
5.2. RECOMENDACIONES .....	97



VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99
VII. ANEXOS .....	101
7.1. Anexo 1. Formulario 001. Encuestas a beneficiarios .....	101
7.2. Anexo 2. Formulario 002. Encuesta a funcionarios .....	102
7.3. Anexo 3. Oficio de permiso y autorización.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Fundamentación Legal .....	22
<b>Tabla 2.</b> Características y componentes de la Matriz de Marco Lógico.....	38
<b>Tabla 3.</b> Matriz de definición y operacionalización de variables .....	45
<b>Tabla 4.</b> Población rural económicamente activa .....	48
<b>Tabla 5.</b> Cargos de la DDEL del GAD provincial del Carchi .....	50
<b>Tabla 6.</b> Equipos Tecnológicos .....	51
<b>Tabla 7.</b> Capacitación de los funcionarios para el uso del GPR.....	52
<b>Tabla 8.</b> Proceso de gestión de recursos y actividades de la DDEL.....	53
<b>Tabla 9.</b> Elaboración de P y P sujetos a las competencias del GAD provincial del Carchi ....	54
<b>Tabla 10.</b> Resultados de la ejecución de programas y proyectos .....	55
<b>Tabla 11.</b> Uso de herramientas estratégicas para el diseño de programas y proyectos .....	56
<b>Tabla 12.</b> Personal capacitado en la elaboración y ejecución de programas y proyectos .....	57
<b>Tabla 13.</b> Insumos necesarios para la ejecución de programas y proyectos.....	58
<b>Tabla 14.</b> Cumplimiento de cronograma de actividades .....	58
<b>Tabla 15.</b> Asignación de presupuesto para la ejecución de programas y proyectos.....	59
<b>Tabla 16.</b> Uso de metodologías para el monitoreo y evaluación del proyecto.....	60
<b>Tabla 17.</b> Programas y proyectos alineados de acuerdo a metas y objetivos .....	61
<b>Tabla 18.</b> Cumplimiento de evaluación Ex- Ante .....	62
<b>Tabla 19.</b> Uso de un plan de monitoreo para el levantamiento de información .....	63
<b>Tabla 20.</b> Identificación a tiempo de los posibles riesgos en la ejecución de P y P .....	64
<b>Tabla 21.</b> Cumplimiento de indicadores de ejecución de programas y proyectos.....	65
<b>Tabla 22.</b> Uso de indicadores del progreso de los resultados de la ejecución de P y P.....	66
<b>Tabla 23.</b> Cumplimiento de una evaluación técnica y financiera.....	67

<b>Tabla 24.</b> Cumplimiento de objetivos a través de la ejecución de programas y proyectos .....	68
<b>Tabla 25.</b> Alcance de eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los P y P .....	69
<b>Tabla 26.</b> Cumplimiento de la evaluación Ex-Post .....	70
<b>Tabla 27.</b> Tipo de proyectos del GAD provincial del Carchi para beneficiarios .....	72
<b>Tabla 28.</b> Mejoras en condiciones de vida de los beneficiarios con la ejecución de P y P .....	73
<b>Tabla 29.</b> Funcionamiento del GAD provincial del Carchi .....	73
<b>Tabla 30.</b> Cumplimiento de programas y proyectos en el tiempo establecido .....	74
<b>Tabla 31.</b> Adecuada elaboración de programas y proyectos .....	75
<b>Tabla 32.</b> Satisfacción de necesidades a través de programas y proyectos .....	76
<b>Tabla 33.</b> Selección de prioridades para el diseño y ejecución de los programas y proyectos	77
<b>Tabla 34.</b> Manejo y utilización de recursos en la ejecución de programas y proyectos .....	78
<b>Tabla 35.</b> Resultados e impactos de la ejecución de programas y proyectos .....	79
<b>Tabla 36.</b> Gestión de recursos y actividades de acuerdo a los cargos de la DDEL .....	90
<b>Tabla 37.</b> Resultados y los impactos de la ejecución de P y P por parte del GAD provincial del Carchi por Cantones.....	92
<b>Tabla 38.</b> Eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los P y P ejecutados por la DDEL .....	93
<b>Tabla 39.</b> Relación de género y calidad en la elaboración de programas y proyectos. ....	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> El Estado y la Gestión por Resultados. ....	27
<b>Figura 2.</b> Equilibrios y desarrollo de la Gestión por Resultados. ....	32
<b>Figura 3.</b> Cadena de valor.....	41
<b>Figura 4.</b> Cargos de la DDEL del GAD provincial del Carchi.....	50
<b>Figura 5.</b> Equipos tecnológicos. ....	51
<b>Figura 6.</b> Capacitación de los funcionarios para el uso del GPR. ....	52
<b>Figura 7.</b> Proceso de gestión de recursos y actividades de la DDEL. ....	53
<b>Figura 8.</b> Elaboración de P y P sujetos a las competencias del GAD provincial del Carchi...	54
<b>Figura 9.</b> Resultados de la ejecución de programas y proyectos. ....	55

<b>Figura 10.</b> Uso de herramientas de diseño, elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de P y P.....	56
<b>Figura 11.</b> Personal capacitado en la elaboración y ejecución de programas y proyectos .....	57
<b>Figura 12.</b> Insumos necesarios para la ejecución de programas y proyectos. ....	58
<b>Figura 13.</b> Cumplimiento de cronograma de actividades.....	59
<b>Figura 14.</b> Asignación de presupuesto para la ejecución de programas y proyectos. ....	60
<b>Figura 15.</b> Uso de metodologías para el monitoreo y evaluación del proyecto.. ....	61
<b>Figura 16.</b> Cumplimiento de metas y objetivos a través de la ejecución de P y P .....	62
<b>Figura 17.</b> Cumplimiento de evaluación Ex -Ante.....	63
<b>Figura 18.</b> Uso de un plan de monitoreo para el levantamiento de información. ....	64
<b>Figura 19.</b> Identificación a tiempo de los posibles riesgos en la ejecución de P y P .....	65
<b>Figura 20.</b> Cumplimiento de indicadores de ejecución de programas y proyectos.....	66
<b>Figura 21.</b> Uso de indicadores de los resultados de la ejecución de P y P .....	67
<b>Figura22.</b> Cumplimiento de una evaluación técnica y financiera. ....	68
<b>Figura 23.</b> Cumplimiento de objetivos con la ejecución de programas y proyectos.....	69
<b>Figura 24.</b> Alcance de eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los programas y proyectos.....	70
<b>Figura 25.</b> Cumplimiento de la Evaluación Ex-Post. ....	71
<b>Figura 26.</b> Tipo de proyectos para beneficiarios .....	72
<b>Figura 27.</b> Mejoras en condiciones de vida de los beneficiarios con la ejecución de programas y proyectos.....	73
<b>Figura 28.</b> Funcionamiento del GAD provincial del Carchi. ....	74
<b>Figura 29.</b> Cumplimiento de programas y proyectos en el tiempo establecido.....	75
<b>Figura 30.</b> Adecuada elaboración de programas y proyectos.....	76
<b>Figura 31.</b> Satisfacción de necesidades a través de programas y proyectos.....	77
<b>Figura 32.</b> Selección de prioridades en el diseño y ejecución de programas y proyectos.....	78
<b>Figura 33.</b> Manejo y utilización de recursos en la ejecución de programas y proyectos. ....	79
<b>Figura 34.</b> Resultados e impactos de la ejecución de programas y proyectos.....	80

## RESUMEN

La presente investigación acerca del Análisis del Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi, ha permitido medir el impacto que ha generado en el desarrollo institucional, económico y social; para lo cual fue necesario partir con la descripción conceptual de las variables de estudio, para lograr comprender y hacer un amplio análisis de los aportes más importantes de los diferentes autores que han mencionado valiosas concepciones en sus investigaciones o libros. La metodología utilizada fue de carácter cualitativo y cuantitativo permitiendo obtener la población objetivo. Para la respectiva recolección de información se procedió a la aplicación de dos encuestas las mismas que fueron dirigidas a los beneficiarios de la ejecución de los programas y proyectos de la zona rural y un total de 20 funcionarios pertenecientes a la DDEL del GAD provincial del Carchi, también se elaboró una entrevista, instrumento que fue diseñado para informantes claves que permitan la recolección de diferentes criterios y juicios de valor acerca de la aplicación del Sistema de Gestión por Resultados. Los resultados obtenidos han permitido conseguir el respectivo análisis, constatando que el GPR ha significado un cambio cultural necesario para el sector público, sin embargo es ineludible que la institución considere y mantenga siempre un carácter flexible, innovador y transparente, logrado así, fortalecer la toma de decisiones a nivel institucional, consiguiendo orientarse a resultados para la consecución de objetivos y metas. Finalmente, esta investigación ha sido realizada con el objetivo de brindar un diagnóstico a partir de la implementación de nuevos modelos de gestión enfocados a conseguir valor público.

**Palabras clave:** Sistema de Gestión por Resultados, ejecución de programas y proyectos de Desarrollo.

## ABSTRACT

The present investigation about the analysis of the system of management by results and its incidence in the execution of programs and projects in the Dirección de Desarrollo Económico Local (DDEL) of the provincial Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) of Carchi. The investigation has allowed to measure the impact that has generated in the institutional development, economic and social. Development of research has been necessary to start with the conceptual description of the study variables. To get to understand and make a broad analysis of the most important contributions of the different authors who have mentioned valuable conceptions in their research or books. The methodology used was qualitative and quantitative in order to obtain the target population. For the respective information collection, two surveys were applied, which were directed to the beneficiaries of the execution of the programs and projects of the rural area and a total of 20 officials belonging to the direction of local economic development of GAD provincial of Carchi. An interview was prepared. This instrument was designed for key informants that allow the collection of different criterion and value judgments about the application of the results management system. The results obtained have made it possible to achieve the respective analysis. These results have confirmed that the results management system has meant a necessary cultural change for the public sector. However it is unavoidable that the institution always considers and maintains a flexible, innovative and transparent nature. For this has been achieved strengthen decision-making at the institutional level. Finally, this research has been carried out with the objective of providing a diagnosis based on the implementation of new management models focused on achieving public value.

**Key words:** results management system, execution of development programs and projects.

## INTRODUCCIÓN

El Sistema de Gestión por Resultados es el indicio de nuevos retos y cambios para la Administración Pública, más aun cuando los ciudadanos se convierten en los principales protagonistas de la efectividad de los servicios que aportan las instituciones públicas, por lo que es importante accionar de forma transparente y responsable ante el manejo de recursos, los mismos que están direccionados a la ejecución de programas y proyectos para conseguir satisfacción social.

Por lo tanto esta investigación tiene como objetivo analizar el Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económica Local del GAD provincial del Carchi, para lo cual se acudió a varias fuentes de información bibliográficas, destacando lo más importante y validando las opiniones más acertadas por parte de los autores que han referido acerca de esta interesante temática. Siendo uno de los primeros caracterizadores y fuentes de conceptualización el BID Y CLAD, quienes han permitido obtener información del GPR desde sus primeras experiencias a nivel internacional, logrando describir las diferentes experiencias de varios países Latinoamericanos principalmente, para comparar el impacto que ha traído consigo la aplicación de este modelo de gestión en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi.

Es importante destacar que para la presente investigación se desarrolló dos tipos de metodologías para la recolección de datos, lo que permitió conseguir opiniones de diferentes actores a nivel interno y externo, para analizar la realidad desde las perspectivas de los funcionarios, quienes fueron informantes claves acerca del funcionamiento y uso del GPR dentro de la institución y los beneficiarios, quienes de acuerdo a sus diferentes opiniones permitieron llegar a conclusiones acerca de la ejecución de programas y proyectos. Finalmente se emitieron los resultados, conclusiones y recomendaciones a los que fue posible llegar mediante el proceso de investigación de campo y diagnóstica.

## **I. PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la presente investigación, se consideró como problema la deficiente utilización del Sistema de Gestión por Resultados (GPR), que afecta la ejecución de los programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi.

La implementación del Sistema de Gestión por Resultados fue conceptualizado en el año 2007 por el Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano del Desarrollo (BID). De acuerdo a características institucionales y necesidades, este modelo de gestión ha sido experimentado por varios países latinoamericanos. En Ecuador, este modelo se encuentra en constante mejora en su aplicación con capacidades intermedias, encontrando su mayor fortaleza en el sistema de planificación, presentando un bajo índice en el presupuesto por resultados, dando como efecto una ejecución de programas y proyectos poco eficiente en varias Instituciones Públicas del país.

El problema inicia con una deficiente asignación y administración de recursos, dificultando el cumplimiento de objetivos, metas y competencias. En este caso, es necesario que el GAD provincial del Carchi defina los resultados deseables y en función de estos, establecer la adecuada distribución de insumos o recursos para el cumplimiento de acciones que conlleva a la efectividad institucional. Por lo tanto es importante diagnosticar qué área cuenta con el incumplimiento de índices provocando la baja ejecución de programas y proyectos, en efecto a la mala distribución de recursos.

El sistema de Gestión por Resultados propone planificar, asignar y controlar el presupuesto por resultados, si los gastos no se alinean a límites autorizados, no se garantizará una forma adecuada de llevar a cabo la ejecución de programas y proyectos dentro del GAD provincial del Carchi. La planificación, el presupuesto, monitoreo, ejecución y la evaluación, están vinculados y orientados a utilizar los recursos apropiadamente y por consiguiente ejecutar las actividades que le competen a este GAD de acuerdo a la ley.

Hay que considerar que los afectados ante esta limitada ejecución de programas y proyectos, serán los ciudadanos principalmente, ya que están directamente vinculados con la gestión de sus autoridades, por tanto, es importante el análisis de resultados de la gestión pública, el cumplimiento de actividades y ver cómo la implementación de este sistema de gestión en el GAD provincial, ayuda al cumplimiento de sus objetivos, para proceder a la toma de decisiones y accionar de acuerdo a las necesidades demandantes de la población Carchense.

El GAD provincial del Carchi cuenta con Direcciones Operativas que ejecutan gran parte del presupuesto para el diseño y ejecución de programas y proyectos, una de ellas es la Dirección de Desarrollo Económico Local, la misma que se encarga de impulsar el desarrollo productivo en la provincia, siendo necesario analizar el modelo de gestión por resultados de desarrollo y su intervención en esta institución.

Al no aplicar los indicadores de desempeño de este sistema dentro de la Institución autónoma, surgirán dificultades, y no se dará cumplimiento a lo siguiente:

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi y el Prefecto Provincial se comprometerán a racionalizar los recursos humanos, financieros y materiales, para una mejor prestación de servicios al usuario del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia del Carchi, como contribución al progreso nacional, en su responsabilidad de ejecutar programas y proyectos para liderar el desarrollo socioeconómico de la provincia.”  
Objetivos del Orgánico Funcional por Procesos para Resultados. (Art. 2)

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Deficiente Sistema de Gestión por Resultados afecta la administración de los recursos asignados para la ejecución de los programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local en el GAD provincial del Carchi.



### 1.3. JUSTIFICACIÓN

En este contexto, ante un nuevo planteamiento del papel del Estado se propone:

Existen parámetros gerenciales que implican acciones metódicas, es así que aparece la necesidad intrínseca de Gestionar por Resultados; es decir, medir la eficiencia, efectividad y el impacto de la gestión en cada proceso y acción de la Administración Pública, permitiendo la rendición de cuentas, en un momento en que las acciones de gobierno adquieren carácter público. (Villarreal, 2007).

El Sistema de Gestión por Resultados es un modelo que ha creado tendencia a nivel mundial, países como Francia, Alemania proponen una gestión basada en la reforma de procesos presupuestarios, a diferencia de Estados Unidos y el Reino Unido que se encuentran enfocados en el monitoreo y en la evaluación de los resultados. Varios países latinoamericanos ya han implementado este modelo, creando un gran impacto en su ejecución, debido a la importancia de gestionar por resultados en las organizaciones públicas.

Por lo que se puede inducir que la gestión por resultados es un modelo administrativo de los recursos públicos que está básicamente centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas, con determinados recursos, permitiendo la evaluación en el desempeño de las organizaciones en relación con políticas públicas específicas, atendiendo las diferentes necesidades de la sociedad, por lo tanto, es importante el desarrollo de esta investigación, pues permitirá analizar la forma en la que se cumple la ejecución de programas y proyectos dentro del GAD provincial del Carchi y constatar si este cumple con la responsabilidad de liderar el desarrollo socioeconómico de la provincia, ya que de manera particular a este le compete formular planes de Ordenamiento Territorial y políticas públicas que se encaminen al desarrollo sustentable, entre otras funciones, siendo importante incluir una gestión participativa por resultados, que plantea orientar todos los recursos y acciones de una institución u organización.

La presente investigación es viable, ya que el GPR es una estrategia de gestión que tiene por objetivo principal mejorar el desempeño institucional en relación a los resultados y el aprovechamiento de los recursos públicos para cumplir con el desarrollo de programas y

proyectos, de esta manera se consigue mejorar la eficiencia y la eficacia respondiendo a mayores exigencias de rendición de cuentas con relación a los resultados.

Es sustancial medir los resultados a partir del desarrollo de programas y proyectos vigentes del año 2017, a través de constantes procesos de monitoreo y evaluación, conjuntamente con la intervención del modelo de gestión por resultados de desarrollo que se orienta a generar valor público; siendo importante el desempeño de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi para tomar acciones correctivas, retroalimentando los diversos procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de los programas y proyectos, que deben estar alineados a los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Así también, dar transparencia a la gestión que se realiza en el GAD provincial del Carchi, a partir de la definición, seguimiento y actualización de sus programas, proyectos, planes estratégicos y operativos para posteriormente tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión sujetos al Valor Público.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Analizar el Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económica Local del GAD provincial del Carchi.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Construir un apartado teórico para entender y comprender la utilización de la Gestión por Resultados y la forma en la que incide en la ejecución de los programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económica Local del GAD provincial del Carchi.
- Realizar un diagnóstico en la aplicación del Sistema de Gestión por Resultados para la ejecución de programas y proyectos.
- Analizar el aporte del Sistema de gestión por resultados en la ejecución de programas y proyectos para el desempeño Institucional.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ¿De qué manera ha influido el Sistema de Gestión por Resultados en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico local del GAD provincial del Carchi?
- ¿Cuáles son los resultados e impactos que ha generado la ejecución de programas y proyectos del GAD provincial del Carchi?

## **II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para la presente investigación se ha realizado una recopilación de tres antecedentes sobre el tema a desarrollarse, encontrado similitud en una de las variables, los mismos que han aportado de forma significativa a este tema.

#### **Antecedente 1**

**Tema:** Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)

**Autor:** Sergio Tamayo

**Año de publicación:** 2015

#### **Objetivo General**

- Diseñar una propuesta de gestión por resultados para la ENAMI EP, que impacte positivamente al talento humano, a fin de dar vida a su plan estratégico y alcanzar una ventaja competitiva.

#### **Objetivos Específicos**

- Analizar modelos de gestión existentes y teorías de impacto en el Talento Humano.
- Analizar las fuerzas competitivas de la industria minera con relación a la ENAMI EP en cuanto a competidores potenciales, proveedores, competidores actuales, productos sustitutos y clientes.
- Determinar un modelo de gestión por resultados para la ENAMI EP.

- Definir un plan de acción para dar operatividad y medición al modelo de gestión por resultados.

### **Comentario**

A partir de esta propuesta de Gestión por Resultados, se permite conocer cómo se ha logrado proyectar hacia una gestión organizativa, la misma que pretende cumplir con alineamientos y diferentes estrategias que permitan una correcta y efectiva distribución de recursos. Este antecedente también permite inducir en la importancia de un buen manejo y control presupuestario.

### **Antecedente 2**

**Tema:** Sistema de Gestión por Resultados y su Influencia en la prestación de Servicios en el Hospital IESS Ambato

**Autor:** Jenny Viviana Bustos Yépez

**Año de publicación:** 2015

### **Objetivo General**

Proponer nuevos parámetros de calificación al Sistema de Gestión por Resultados los cuales garanticen la eficacia de la prestación de servicios.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente el modelo de Gestión por Resultados
- Realizar un diagnóstico actual del modelo de Gestión por Resultados en el Hospital IESS Ambato Seleccionar los parámetros adecuados para un Sistema de Gestión por Resultados que garantice la eficacia de prestación de servicios.
- Validar la propuesta por expertos.

### **Comentario**

Como deber del Estado está el cumplimiento y ejecución de programas y proyectos de calidad, a su vez incluir una adecuada evaluación, control y monitoreo de cada una de estas actividades. Este antecedente de investigación con respecto a la Gestión por Resultados dentro del IESS, encuentra que es importante dicha implementación ya que permitirá identificar los diversos factores institucionales internos para reforzar la toma de decisiones y se logre eficiencia y eficacia en los servicios.

### **Antecedentes 3**

**Tema:** Diseño de un Modelo Administrativo para la Gestión por Resultados en el GAD provincial del Carchi

**Autor:** Lucy Magdalena Benavides Santacruz

**Año de publicación:** Abril- 2015

#### **Objetivo general**

Diseñar un Modelo Administrativo para la Gestión por Resultados en las unidades operativas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi en el año 2013.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar los procesos y procedimientos de las unidades operativas de la institución.
- Identificar los instrumentos de seguimiento y evaluación que permitan monitorear los procedimientos administrativos.
- Establecer los instrumentos de medición de impacto a nivel institucional.

#### **Comentario**

El aporte que ha tenido este proyecto de tesis radica en la importancia de incluir un modelo para la Gestión por Resultados, ya que permite conocer de una forma más detallada y eficiente las actividades que se deberán realizar en cada una de las áreas operativas de las instituciones públicas, por medio de este también se pretende fortalecer eficiencia y eficacia en las acciones que realicen los funcionarios, de manera que se aproveche al máximo sus potenciales y habilidades que consigan optimizar recursos a medida que se ejecutan procedimientos institucionales en función del bienestar social.

### **2.1.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

A continuación se presenta el sustento legal que valida la presente investigación, con artículos tomados de las siguientes leyes: Constitución del Ecuador, Ley Orgánica del servicio público, Plan Nacional del Buen Vivir, Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados, Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional y Decretos N° 555 y 726.

**Tabla 1. Fundamentación Legal**

FUNDAMENTACIÓN LEGAL	DESCRIPCIÓN (Artículos)
Constitución del Ecuador	<p><b>Segunda.</b> Administración pública. Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.</p>
	<p><b>TÍTULO V.</b> Capítulo primero. Principios generales, Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.</p>
Ley Orgánica del Servicio Público	<p><b>Título 1. Art. 1.- Principios.</b> La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.</p>
Ley Orgánica del Servicio Público	<p><b>Tercer inciso.</b> Art. 51, dispone que le corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública central, institucional y dependiente.</p>
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”	<p><b>Art. 280.-</b> El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.</p>
	<p><b>Obj.12,</b> Pol. 12.6, lit. c. Diseñar modelos de gestión por resultados que articulen el accionar de las empresas públicas con la planificación nacional y que incrementen sus niveles de eficiencia, calidad y optimización de recursos.</p>
Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados	<p><b>Capítulo 1. Del Objeto y Ámbito. Art. 1. Objeto.</b> Establecer la normativa técnica, que permita a la Función Ejecutiva realizar la Implementación y asegurar la continuidad y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados.</p> <p>La Implementación y operación de Gobierno Por Resultados tiene como fin obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.</p>

	<p><b>Ámbito de Aplicación. Art. 2.</b> La presente norma, será de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública central, institucional y que dependen de la Función Ejecutiva en las cuales se Implemente la metodología y herramienta Gobierno Por Resultados.</p>
<p><b>Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional</b></p>	<p><b>Art. 10.- Componentes del Modelo de Reestructuración.</b> dentro del Modelo de Reestructuración, se establecen los siguientes componentes:</p> <p>a) Planificación de la organización institucional.</p> <p><b>b) Gobierno por resultados.</b></p> <p><b>c) Gestión de planes, programas y proyectos.</b></p> <p><b>Parágrafo 2. Del gobierno por resultados. Art. 14.- Gobierno por resultados.</b> Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados.</p>
<p><b>Decreto Ejecutivo No.555</b></p>	<p><b>Art. 15.- Política de integración e implementación.-</b> A efecto de este componente las instituciones cumplirán las siguientes políticas:</p> <p>a) Los programas y proyectos de inversión deben haber cumplido previamente los procesos definidos en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, constar en el banco de proyectos, contar con las aprobaciones, dictámenes y recursos financieros necesarios, constar en el sistema GPR, así como también en el sistema de inversión pública;</p> <p>b) Los indicadores y resultados de la gestión que se genere de la ejecución <b>de planes, programas, proyectos</b> y procesos institucionales, deben ser estructurados y validados de acuerdo al respectivo plan estratégico operativo y cumplir con los estándares de la metodología Gobierno por resultados.</p> <p>c) Todo plan, programa y proyecto, para su aprobación deberá contribuir a los objetivos institucionales, los cuales deberán estar vinculados a las Agendas Sectoriales, Políticas Sectoriales y Territoriales y, estos a su vez, a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, e incorporarlos al Gobierno por Resultados.</p> <p><b>Parágrafo 3. De la gestión de planes, programas y proyectos. Art. 16.- Gestión de planes, programas y proyectos.-</b> Es el procedimiento mediante el cual las instituciones administran la implementación de los planes, programas y proyectos, con el fin de que contribuyan al cumplimiento de los objetivos nacionales, institucionales y de eficiencia gubernamental.</p> <p>b) Mediante la metodología Gobierno por Resultados se realizará el seguimiento y control en el ámbito de la gestión de los planes, programas y proyectos que se encuentren en riesgo de incumplimiento y las instituciones adoptarán las acciones correspondientes para asegurar el resultado planificado.</p>
<p><b>Decreto Ejecutivo N° 555</b></p>	<p><b>Artículo 1 del Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial No. 331 de 30 de noviembre de 2010.</b> Se dispone la implementación del proyecto Gobierno por Resultados - GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva, bajo responsabilidad de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.</p>

<p><b>Decreto Ejecutivo No. 726</b></p>	<p>El segundo inciso del artículo 15 del Decreto Ejecutivo N° 726, publicado en el Registro Oficial N° 433 de 25 de abril de 2011, establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que se encuentran en ejecución. Además, el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión de los mismos, como también, el impulso de los procesos de transparencia y mejora de la gestión Institucional, procesos e innovación del Estado.</p> <p>En ejercicio de la atribución establecida en la letra n) del <b>artículo 15 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva</b> Que, es necesario emitir lineamientos generales de Implementación y operación de la metodología y herramienta <b>de Gobierno Por Resultados</b> para todas las Instituciones de la administración pública central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva con el fin de que la gestión de la administración pública se oriente a la consecución de resultados e impactos en beneficio de la sociedad.</p>
<p><b>Carta IBEROAMERICANA de Calidad en la Gestión Pública</b></p>	<p>Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración pública y reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.</p> <p><b>CAPÍTULO CUARTO.</b> Orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública.</p> <p><b>Numeral 23.</b> La presente Carta Iberoamericana propone ejes u orientaciones estratégicas para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados.</p> <p><b>Sección I.</b> Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública Hacia una gestión pública para resultados.</p> <p><b>Numeral 26.</b> Todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones. Para la objetiva determinación de resultados, se requiere analizar la evolución del desempeño y el nivel de alcance de las metas, trazadas con sistemas de información para el seguimiento, evaluación y control rigurosos y oportunos, que fundamenten la toma de decisiones y medidas correctivas. La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control que permitan un adecuado control, y la toma de decisiones.</p>
<p><b>GAD DEL CARCHI RESOLUCIÓN INSTITUCIONAL No. RYP-P-DA-003-2012</b></p>	<p><b>CAPÍTULO I.</b> De la estructura organizacional por procesos</p> <p><b>Artículo 10.- Estructura organizacional por procesos para resultados.-</b> La estructura organizacional por procesos para resultados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se alinea con la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.</p>

*Adaptado de:* Decreto Legislativo 0 Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. *Constitución de la República Del Ecuador.* (2008). Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010. *Ley Orgánica de Servicio Público,* (LOSEP). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. *“Toda una Vida”.* (2017). Acuerdo Ministerial 996 Registro Oficial Suplemento 599 de 19-dic.-2011. *Norma Técnica de Reestructuración de Gestión Pública Institucional.* Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. Secretaria Nacional de Administración Pública. *Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados.* Noviembre 2011 GAD de la Provincia del Carchi. (2013). *Estructura Orgánico Funcional.* Resolución Institucional No. Gpc-Ry Da-003-2012. Decreto Ejecutivo N° 726, publicado en el Registro Oficial N° 433 de 25 de abril de 2011. Decreto Ejecutivo N° 555 publicado en el Suplementa del Registro Oficial N° 331 de 30 de noviembre de 2010.



## **2.2. MARCO TEÓRICO**

Para la presente investigación se ha realizado una recopilación textual sobre el tema a desarrollarse, encontrado importantes autores que han aportado de forma significativa a este tema. A continuación se presentan bases teóricas de Gestión por Resultados, principalmente se toma aportes del Modelo Abierto de GPR en el Sector Público (2007) y del documento fundacional desarrollado por el Banco Internacional de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo del año 2007.

### **2.2.1. Gestión por Resultados**

En un amplio contexto, el Banco Internacional de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007) definen al GPR en lo siguiente:

La Gestión por Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (pág.19)

En América Latina, se ha mostrado un creciente interés por esta estrategia de gestión, es así que el Departamento Nacional de Planeación - Sinergia. (2008) intervienen con el siguiente aporte:

El Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública busca mejorar la efectividad en la formulación y ejecución de las políticas, Programas y proyectos públicos, así como, medir oportunamente los resultados de la gestión de los administradores públicos y, fortalecer el manejo gerencial de la inversión pública y generar la información adecuada para la asignación de recursos. (pág.13)

El modelo del GPR es considerado como una orientación dentro de la administración pública que va encaminada al logro de resultados dentro de los procesos de desarrollo de un país, los autores investigadores parte del BID, Siles. R y Mondelo. E (2015), hacen el siguiente aporte acerca de la Gestión por resultados en el desarrollo:

Es una estrategia focalizada en los resultados y en las mejoras de sostenibilidad de estos resultados en los países. Provee un marco coherente en el cual la información sobre el

rendimiento de proyectos, programas y portafolios es usada para optimizar la toma de decisiones. El marco incluye instrumentos prácticos para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el seguimiento del progreso y los resultados de la evaluación. Los conceptos sobre los que se fundamenta la GPRD señalan que la asistencia internacional al desarrollo puede ser más eficaz si se mejora la apropiación por parte del país, se alinea con las prioridades del país, se armonizan las políticas y los procedimientos de las agencias de desarrollo y se centra la atención de forma más sistemática en el logro de resultados de desarrollo. (pág. 13)

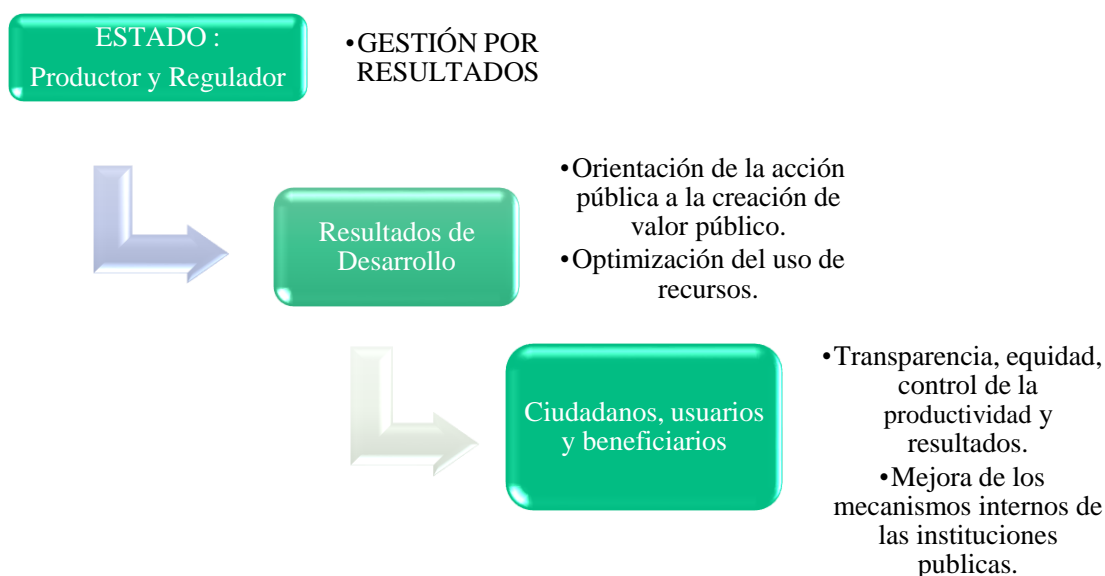
A partir de estos argumentos bibliográficos, se puede referir que el modelo de Gestión por Resultados está consolidada como una herramienta que va a permitir a las organizaciones públicas centrar sus acciones para el logro de objetivos y estos logren orientarse a conseguir valor público, al implementar este sistema se dará paso a una buena gestión, la misma que logre atender las necesidades de una sociedad de manera eficiente.

### **2.2.2. La Gestión por Resultados en el ámbito público.**

Una de las razones principales de esta investigación es para saber el resultado que tiene la ejecución de esta herramienta de gestión en el sector público, por lo que es necesario analizar el impacto que ha creado este modelo, el mismo que permite que cada una de las instituciones que lo aplican consiga resultados de acuerdo a objetivos.

Durante los últimos años un Estado ha logrado desempeñar un papel clave como productor de valor público, priorizando la creación de condiciones para el desarrollo económico y social con la producción de servicios de acuerdo a necesidades. En el Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público (2007), se da afirmación a lo siguiente:

La modernización de la gestión pública y el GPR es un cambio de misión que ha planteado muchos desafíos al Estado, entre ellos, la redefinición de conceptos como los de administración, gestión pública y valor público. De la exigencia de rigor en los procedimientos, se está migrando hacia la exigencia de resultados. La gestión por resultados es uno de los lemas que mejor recoge el nuevo reto. (pág.7)



**Figura 1.** El Estado y la Gestión por Resultados

**Fuente:** Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público.

**Elaborado por:** Serra. A (2007).

La gran responsabilidad del gobierno, exige implementar un modelo por resultados que permita un buen desarrollo de mecanismos internos que aseguren la optimización de los recursos públicos, los mismos que son destinados a la producción de servicios como respuesta al exigir social. Es así que se vuelve esencial promover acciones que encaminen a mejorar el desempeño de cada uno de los funcionarios públicos, consiguiendo efectividad y cumplimiento de objetivos de cada una de las instituciones públicas.

### 2.2.3. El GPR en América Latina: principales experiencias

Es importante realizar un análisis de los principales resultados a los que ha llevado la aplicación del GPR en distintos países latinoamericanos. En la revista del CLAD “Reforma y Democracia”, un estudio (citado por Cunill y Ospina, 2003) permiten extraer interesantes conclusiones sobre los casos de Colombia, Costa Rica, Chile y Uruguay.

El estudio sugiere que la introducción de la evaluación, como práctica sistemática en el sector público, no sólo no ha traído conflictos a la gobernabilidad del Estado, sino que, en dos de los cuatro casos analizados, ha incidido positivamente en el incremento de la participación ciudadana y la profundización de la democracia representativa. En los cuatro casos analizados, la introducción de sistemas de evaluación se fundamentó en la necesidad de aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública y de posibilitar la asunción de responsabilidad por parte de los funcionarios públicos. Estos dos objetivos generales fueron abordados desde dos enfoques distintos. En Chile y Uruguay se adoptó “el modelo presupuesto”, que da prioridad a la planificación estratégica y a la toma de decisiones, y que promueve la responsabilidad administrativa de los funcionarios e instituciones públicas. En contraste con el anterior, se encuentra el llamado “modelo plan”, adoptado originalmente por Colombia y Costa Rica. Este enfoque combina la búsqueda de mejoras en el proceso de formulación de políticas y en la gestión del sector público, con el objetivo de aumentar el protagonismo de la ciudadanía en el control y la fiscalización del gobierno para así potenciar el carácter democrático del Estado.(p.10)

El análisis citado anteriormente permite idealizar cual ha sido el impacto y resultado que se ha obtenido tras la implementación de GPR en otros países latinoamericanos hace 15 años, donde se manifiesta que dichos países pusieron mayor énfasis en darle protagonismo a los ciudadanos. A continuación se dará cita a los logros conseguidos a partir de la implementación de este modelo en Ecuador, el mismo que tuvo ejecución a partir del año 2010.

De acuerdo a un informe emitido por la Presidencia General de la República del Ecuador, se detalla los alcances que se ha obtenido con la implementación del GPR hasta el año 2014:

**Adopción de GPR por los funcionarios públicos.** En base a las 7.630 encuestas en los talleres GPR, se logró un nivel de 99,21% de satisfacción o adopción por parte de los directores de unidades operativas, gerentes, líderes de proyectos y responsables de procesos y 96,35% de los participantes indicaron que la metodología GPR tiene alta o muy alta aplicabilidad para la gestión de sus unidades.

**Mayor confianza de la ciudadanía.** “Se ha implementado el proyecto del Gobierno Por Resultados (GPR) en toda la Función Ejecutiva, instrumento que arrojará resultados potentes sobre el cumplimiento de las metas institucionales sectoriales. Los resultados se pueden observar en diferentes indicadores de percepción de la ciudadanía, entre ellos la confianza en el gobierno, la cual se ha incrementado de manera trascendental en el último periodo.

**Seguimiento y control.** Se ha implementado políticas, procesos y mecanismos de seguimiento y control de los planes, indicadores, proyectos, riesgos y procesos gestionados en GPR, todos con la participación activa de diferentes actores, como por ejemplo, los Gobernadores mediante las Supervisiones Ejecutivas.

**Transparencia.** A partir del septiembre de 2014, se publicará el Portal Ciudadano GPR para transparentar los objetivos, indicadores, proyectos de inversión y proyectos de mejora que gestionan las entidades de la Función Ejecutiva de Ecuador, utilizando GPR. (pág. 8)

Actualmente este modelo en Ecuador ha conseguido efectivos impactos tras su aplicación, ya que ha permitido mejorar la gestión y generar mayor responsabilidad con respecto al manejo de recursos y procesos, si bien es cierto para algunas organizaciones resulta difícil someterse a cambios, sin embargo estos son importantes pues permiten mejoras institucionales y por consiguiente generar servicios de satisfacción para la sociedad.

#### **2.2.4. Objetivos de la gestión por resultados**

Los objetivos de la gestión por resultados de acuerdo al Banco Internacional de desarrollo (2007) son los siguientes:

- Optimizar del uso de los recursos públicos en la producción de bienes y servicios públicos.
- Gestionar con transparencia, buscando la equidad, anticipando el control, y generando un mejoramiento continuo en la producción, asignación y distribución de bienes y servicios públicos. (pág.8)

De acuerdo a un profundo análisis de la implementación de este modelo de gestión, en el proyecto de “Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe, a través del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos” elaborado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007), se señala los siguientes objetivos del modelo de GPR:

- Ofrecer a los responsables de la administración pública los elementos de información, conocimiento e intervención que les permitan controlar y optimizar el proceso de creación de valor a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del gobierno.

- Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional puedan evaluar su gestión.
- Contribuir a la asignación descentralizada los objetivos y la evaluación del desempeño de aquellos que ejercen funciones directivas, con su correspondiente manejo de incentivos y sanciones. (pág. 1)

### 2.2.5. Dimensiones del enfoque por resultados

En su Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. El BID y el CLAD (2007) definen las siguientes dimensiones:

**Resultados:** Es un marco conceptual de gestión organizativa, en el que los resultados se convierten en la referencia clave.

**Responsabilidad:** Es un marco de generación de responsabilidad en la gestión a través de la vinculación entre directivos y los resultados obtenidos.

**Integración:** En un marco de referencia que se utiliza para integrar distintos componentes del proceso de gestión.

**Cultura:** Es una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión en que el objeto son los resultados y no el procedimiento. (p.13)

Siguiendo su evolución conceptual, desde los puntos de vista de su definición y de su práctica, se puede observar que el GPR tiene las siguientes dimensiones. En el Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público (2007) define las siguientes dimensiones:

- Es un marco conceptual de gestión organizativa, pública o privada, en el que el factor resultado, aplicado a todo el proceso de gestión, se convierte en la referencia clave.
- Es un marco de adquisición de responsabilidad de la gestión a través de la vinculación de los directivos al resultado obtenido.
- Es un marco de referencia capaz de integrar los distintos componentes del proceso de gestión ya que se propone interconectarlos para optimizar su funcionamiento.
- Finalmente, y especialmente en el ámbito del sector público, el GPR se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, a través de la cual se pone énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos. (p.12)

De acuerdo a lo antes citado, se puede constatar que cada una de las dimensiones se ha definido para lograr que el GPR se consolide como una herramienta operativa que ayude a orientar acciones, así también se enfoca en capacitar a las instituciones a conseguir desempeño y lograr optimización.

### **2.2.6. Gestión basada en resultados**

En Ecuador este modelo de gestión por resultados fue implementado en el año 2010 por medio de un decreto ejecutivo, citado en la fundamentación legal, en donde se establece que dicho modelo busca y exige continuidad y transparencia dentro de la gestión de las instituciones públicas del Ecuador.

En la provincia del Carchi, el GAD provincial ya maneja este modelo, de acuerdo a la Estructura Organizacional por Procesos en el Artículo 10 se da mención a lo siguiente:

La estructura organizacional por procesos por resultados del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi, se alinea con la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.(Art.10)

### **2.2.7. La Implementación del GPR**

El Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público (2007), se habla del impacto, tras aplicar este modelo en organizaciones públicas:

La implementación de Sistema de Gestión por Resultados conlleva un cambio fundamental en las maneras de pensar, actuar y administrar del sector público. La experiencia corrobora esta acción integral de la GPR y muestra que los países que han intentado esta vía han observado cambios profundos. Se trata de un proceso de largo plazo con beneficios en el futuro mediato. A partir de las experiencias de implementación de la gestión por resultados en algunos países, es posible plantear las siguientes consideraciones. (pág.44)

De acuerdo a lo antes referido, se puede determinar que el grado del impacto de este modelo es considerable y que da respuesta a procesos deficientes y ambiguos, por lo que su implementación genera estrategias acertadas y benéficas para las instituciones estatales ecuatorianas. A continuación se muestra los equilibrios en torno al GPR.



**Figura 2.**Equilibrios y desarrollo de la Gestión por Resultados.

**Fuente:**Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público.

**Elaborado por:** Serra. A (2007).

La propuesta de implementar GPR, es consistente en enfocarse al progreso de ciertas áreas, mediante la disposición de herramientas, las mismas que generen mayor capacidad para fortalecer los procesos a nivel institucional. En la figura 2 se muestra el equilibrio existente entre las tres dimensiones principales del GPR: Entorno Institucional y social, desarrollo organizativo y desarrollo productivo.

### **2.2.8. Políticas Públicas**

A continuación se define a las políticas públicas, considerando que estas son parte esencial sobre las acciones que puede llevar un gobierno con la finalidad de dar solución a los problemas presentes en la sociedad, por tanto se dará mención a cómo surge el modelo de Gestión por Resultados mediante políticas y la relación de las mismas con la ejecución de programas y proyectos.

### **2.2.9. Definición de Políticas Públicas**

De acuerdo a Arnoletto. J (2014), en su libro las Políticas Públicas, se las define de la siguiente manera:

“Efecto social, administrativo y político específico, resultado de un proceso de sucesivas tomas de posición, que se concretan en un conjunto de decisiones, acciones u omisiones, asumidas fundamentalmente por los gobiernos, las mismas que traducen, en un lugar y



periodo determinado, la respuesta preponderantemente del mismo frente a los problemas públicos vividos por la sociedad civil.” (pág. 15)

Mediante esa definición, se puede inferir que las políticas públicas son un medio por el cual las autoridades quieren dar respuesta a los diferentes problemas sociales, esto conjuntamente con la opinión y participación de los ciudadanos, con la finalidad de lograr objetivos y acciones que se enfoquen en una realidad aplicable.

Las políticas públicas surgen con la finalidad de permitir a los ciudadanos el acceso a servicios a través de la ejecución de programas y proyectos. (Arnoletto, 2014). Hace referencia a la importancia de gestionar, por lo que es necesaria una formación seria en métodos y técnicas de gestión, para una adecuada conducción de los asuntos públicos, sobre todo de las políticas, programas y proyectos destinados a satisfacer necesidades y requerimientos sociales.

Valencia, (2014) define a las políticas públicas como “el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos cuanto el propio Gobierno consideran prioritarios” (pág.19).

#### **2.2.10. El ciclo de las políticas públicas**

Arnoletto. J (2014) también argumento en el ciclo de las políticas públicas abarca una serie de etapas que, con ligeras variantes abarcan los siguientes temas:

- La construcción de la agenda (que supone la emergencia del problema, su definición su inserción en el conjunto de cuestiones priorizadas en el programa de decisión y la actuación del poder público).
- La formulación de la política (es decir la fase en que una vez consideradas alternativas de intervención se adopta una decisión sobre la estrategia fundamental a concretar).
- La implementación del programa o programas establecidos.
- Su evaluación y eventualmente la finalización o extinción de la política misma. (pág.46)

#### **2.2.11. Sistema de Gestión por Resultados en las políticas públicas**

Ante el planteamiento de las políticas públicas, surge la presión política por conseguir resultados ante la ejecución de los servicios públicos.

De acuerdo en su investigación de Gestión por Resultados en las políticas públicas, Rodríguez (2016) refiere que, “el principal objetivo al implementar la gestión por resultados es el de incrementar la eficacia y el impacto en las políticas del sector público a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su gestión” (pág. 7).

#### **2.2.12. Programas y proyectos**

Uno de los objetivos que persigue el modelo del GPR es el seguimiento a la ejecución de los programas y proyectos dentro de una institución pública, para medir los resultados y el impacto de los mismos. A continuación se define a los programas y proyectos de acuerdo a varios autores:

#### **2.2.13. Programas**

Siles. R y Mondelo. E (2015). Definen a los programas como “un conjunto de proyectos que tienen características en común, son agrupados para obtener un resultado mejor que el que podría dar cada proyecto de manera individual. De esta manera, se logra una mejor coordinación, optimización de recursos y menos duplicidades” (pág. 13).

Uno de los pilares de gestión del GPR es la ejecución de programas y proyectos, es así que se ha tomado definiciones de los mismos para determinar en qué consiste cada uno de ellos, cual es la diferencia y como ha influido el sistema analizado anteriormente en relación a estos factores.

#### **2.2.14. Proyectos**

Siles. R y Mondelo. E (2015). Afirman que los proyectos tienen como objetivo final “la obtención de resultados concretos que permitan impulsar desarrollo de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto” (pág. 8).

### **2.2.15. Gestión de programas y proyectos.**

De acuerdo al Plan Nacional Toda una Vida (2017):

La gestión de los programas y proyectos como un medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Es importante que indiquen quiénes son los funcionarios responsables de cumplirlas, y que se establezca un conjunto suficiente y necesario de proyectos. Estos últimos deben someterse a evaluaciones o consideraciones ex ante. Semplades (2017).

Los autores Siles. R y Mondelo. E (2015), inducen que “la gestión de proyectos de desarrollo comprende varias disciplinas de administración, finanzas, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones, etcétera. Esto se debe a que no solo se limita a entregar el alcance de un proyecto dentro del tiempo y el presupuesto pautados, sino que busca lograr que los resultados cumplan los objetivos finales” (pág. 11).

### **2.2.16. El ciclo de vida de los programas y proyectos**

De acuerdo a Siles. R y Mondelo. E (2015), “el ciclo de gestión de proyectos está en la fase de implementación y monitoreo y control, y utiliza cinco etapas necesarias para concluir exitosamente: i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) monitoreo y control, y v) cierre”. (pág. 19).

Para dar aplicación a un enfoque basado en resultados se puede recurrir a diversos modelos. El modelo que describe y recomienda el Manual de orientación de planificación de proyectos y programas (2010), se basa en el “ciclo de los proyectos y programas”, que presenta la gestión de una intervención mediante una secuencia de fases relacionadas entre sí como son el diseño, la ejecución, el monitoreo y la evaluación. Las fases son básicamente progresivas y cada una de ellas culmina en la siguiente. (p. 6)

A los efectos del presente Manual de orientación de planificación de proyectos y programas (2010) las diferentes fases del ciclo de los proyectos y los programas se definen del siguiente modo:

**Evaluación inicial:** Se trata de un proceso para entender la situación actual y determinar si se necesita o no una intervención. A ese fin se identifican los factores clave que influyen en la situación, incluidos los problemas y sus causas, así como las necesidades, los intereses, las capacidades y las limitaciones de los diferentes interesados directos.

**Planificación:** se trata de un proceso para definir los resultados previstos de una intervención, los insumos y las actividades necesarios para lograrlos, los indicadores para cuantificar su consecución y las hipótesis clave que pueden afectar el logro de los resultados previstos.

**Ejecución y seguimiento:** Durante la ejecución, se realizan actividades encaminadas a lograr los resultados previstos. La ejecución es específica respecto de cada esfera particular de intervención, ya se trate de agua y saneamiento, primeros auxilios, desarrollo organizacional, respuesta en casos de emergencia o sensibilización humanitaria.

**Evaluación:** Tiene por objeto determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el desarrollo, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. (p.6)

Por medio de esas fases es posible dar seguimiento a varios procesos de ejecución de programas y proyectos y el resultado que se está generando, a su vez se permitirá informar la aceptación social que ha tenido las actividades que se están realizando. Otro factor esencial es la planificación, ya que por medio de esta se tomarán en cuenta las necesidades e intereses de la sociedad.

### **2.2.17. Herramientas para la gestión de programas y proyectos**

De acuerdo a los autores Siles, y Mondelo (2015), existe gran importancia en “la planificación en la gestión de proyectos, ya que es un proceso continuo durante la vida del proyecto puesto que todo plan requiere cambios y ajustes, y estas modificaciones, siempre y cuando estén debidamente autorizadas, alteran la planificación original” (pág. 38).

Infiriendo en lo anterior, es importante tener en cuenta que las herramientas que se emplean para elaborar o diseñar un proyecto estén sujetas a normas que determinen una total inclusión de los interesados directos, dando a conocer los problemas y causas, conjuntamente con las posibles

soluciones para ver reflejado un buen accionar por parte de los funcionarios quienes son los protagonistas de estos procesos.

Uno de las herramientas para el diseño y elaboración de programas y proyectos es la Matriz de Marco Lógico. El Manual de orientación de planificación de proyectos y programas (2010), caracteriza a la MML como:

Una tabla de cuatro hileras y cuatro columnas, en la que se resumen todos los aspectos clave de un proyecto o programa. Establece una secuencia lógica de relaciones de causa y efecto basada en la cadena de resultados o la jerarquía de objetivos. El proceso de formulación y selección de objetivos que se explicó anteriormente sirve de base para formular los objetivos en el marco lógico. Para los marcos lógicos se pueden utilizar diversos formatos, y es importante que haya una comprensión clara y común de los diferentes términos que se utilizan. (pág.30)

#### **2.2.18. Metodología del marco lógico**

De acuerdo al Manual de orientación de Planificación de proyectos y programas (2010) define a la matriz de marco lógico de la siguiente forma:

Es una tabla de cuatro hileras y cuatro columnas, en la que se resumen todos los aspectos clave de un proyecto o programa. Establece una secuencia lógica de relaciones de causa y efecto basada en la cadena de resultados o la jerarquía de objetivos. El proceso de formulación y selección de objetivos que se explicó anteriormente sirve de base para formular los objetivos en el marco lógico. (pág. 30)

#### **2.2.19. Etapas del Marco Lógico**

De acuerdo a Posso (2011):

Las etapas de la MML responden a una cronología lógica y constan de sub etapas: análisis de involucrados, árbol de problemas y objetivos, análisis de alternativas. La segunda etapa corresponde a los objetivos de desarrollo, objetivos específicos, resultados esperados, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos. (pág.96)

La matriz de marco lógico permite identificar la información más importante en referencia al proyecto que se va a ejecutar, la misma que es indispensable para conocer los posibles impactos o los objetivos a los cuales se desea llegar ya sea a largo o corto plazo. Así se muestra en la siguiente gráfica:

**Tabla 2.** Características y componentes de la Matriz de Marco Lógico

<b>Objetivos</b> (Lo que queremos lograr)	<b>Indicadores</b> (Cómo medir el cambio)	<b>Medios de verificación</b> (Dónde y cómo obtener información)	<b>Hipótesis</b> (Otras cosas que hay que tener presentes)
<b>Meta</b> Los resultados a largo plazo que procura lograr la intervención, al cual pueden contribuir diversos factores externos a la intervención	<b>Indicadores de impacto</b> Criterios cuantitativos y/o cualitativos para medir el progreso en relación con la meta	Cómo se reunirá la información sobre el indicador (que puede incluir quién la reunirá y con qué periodicidad)	Factores externos que escapan al control de la intervención y que son necesarios para que la meta contribuya a lograr los resultados de nivel superior
<b>Efecto(s) directo(s)</b> Los resultados primarios que una intervención procura lograr, generalmente en términos de los conocimientos, las actitudes o las prácticas del grupo destinatario	<b>Indicadores de efectos directos</b> Criterios cuantitativos y/o cualitativos para medir el progreso en relación con los efectos directos	Véase más arriba	Factores externos que escapan al control de la intervención y que son necesarios para que los efectos directos contribuyan a lograr la meta
<b>Productos</b> Son los bienes, servicios y productos tangibles y otros resultados inmediatos que conducen al logro de los efectos directos	<b>Indicadores de productos</b> Criterios cuantitativos y/o cualitativos para medir el progreso en relación con los productos	Véase más arriba	Factores externos que escapan al control de la intervención y que son necesarios para que los productos contribuyan a lograr los efectos directos
<b>Actividades</b> Serie de tareas que se han de ejecutar para obtener los productos	<b>Insumos</b> Los materiales y recursos que se necesitan para ejecutar las actividades	<b>Costos (y fuentes)</b> Los costos sumarios de cada uno de los recursos y actividades identificados; también se pueden especificar las fuentes de ingresos	Factores externos que escapan al control de la intervención y que son necesarios para que las actividades puedan lograr los productos

**Fuente:** Planificación de proyectos y programas Manual de orientación.

**Elaborado por:** Ginebra. (2010).

## 2.2.20. Metodología para la ejecución de proyectos.

En la Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública (2012), se da a conocer las siguientes fases de un proyecto:

### La Pre inversión

Consiste en el proceso de elaboración y evaluación del proyecto que se llevaría a cabo para resolver el problema o atender la necesidad que le da origen. La pre inversión se desagrega en las siguientes etapas:

1. **Idea:** en esta etapa, se identifica el problema o la necesidad que se va a satisfacer y se identifican las alternativas básicas mediante las cuales se resolverá el problema.
2. **Perfil:** en esta etapa se evalúan las diferentes alternativas, partiendo de información técnica, y se descartan las que no son viables. Se especifica y describe el proyecto con base en la alternativa seleccionada. Por lo general, la información en que se apoya la elaboración del perfil proviene de fuentes de origen secundario.
3. **Pre factibilidad:** en esta etapa se realiza una evaluación más profunda de las alternativas encontradas viables, y se determina la bondad de cada una de ellas.
4. **Factibilidad:** en esta etapa se perfecciona la alternativa recomendada, generalmente con base en información recolectada especialmente para este fin.
5. **Diseño:** una vez decidida la ejecución del proyecto, en esta etapa se elabora el diseño definitivo. En las etapas anteriores se pueden haber elaborado diseños preliminares, pero los diseños definitivos e ingeniería de detalle especialmente en el caso de los proyectos más complejos y de mayor monto de inversión solo se justificará efectuarlos a partir del momento en que se cuente con el dictamen de viabilidad y con la decisión favorable del financiamiento.(pág.54)

Cada uno de los elementos mencionados de acuerdo a la Guía, son importantes y considerados para la ejecución y asignación de recursos, esto con la finalidad de enriquecer el proceso y análisis del proyecto para finalmente tomar la decisión de si realizar el proyecto es rentable o no.

#### **2.2.21. Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi**

En base a la Estructura Orgánico Funcional (2013) se da una breve introducción de la misión competencias, funciones, estructura funcional de la DDEL.

La Dirección tiene como misión “Impulsar el desarrollo de la producción agropecuaria, artesanal y turística a través del fortalecimiento de los actores locales, implementando unidades productivas y de comercialización con asistencia técnica permanente y sostenible” (pág. 31).

#### **2.2.22. Estructura orgánica funcional del GAD provincial del Carchi**

De acuerdo a la Estructura Orgánico Funcional (2013), la función de Ejecución y Administración, hace mención en el artículo 8 que:

Comprende el ejercicio de potestades públicas privativas de naturaleza administrativa bajo responsabilidad del Prefecto Provincial. Está integrada por los dos ejecutivos provinciales

y las Unidades Administrativas previstas en este Orgánico Funcional, empresas públicas, y demás entidades que se exponen en el organigrama; cuya organización y funcionamiento queda normada en esta Ordenanza para el cumplimiento de las competencias y atribuciones que la Constitución y la Ley asignan al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. (Art. 8)

### **2.2.23. Funciones y Atribuciones de la Dirección de Desarrollo Económico Local**

De acuerdo a la Estructura orgánica funcional del GAD provincial del Carchi en el numeral 2.4 en base a la Resolución Institucional No. GPC-RYP-P-DA-003-2012.- se definen las siguientes funciones de la Dirección de Desarrollo Económico Local:

- a. Gestión de la cooperación internacional.
- b. Fomentar las actividades productivas provinciales.
- c. Establecer y coordinar programas de turismo como una actividad productiva que puede ser gestionada concurrentemente por todos los niveles de gobierno.
- d. Ejecutar de manera coordinada y compartida, observando las políticas emanadas de las entidades rectoras en materia productiva y agropecuaria, y se ajustarán a las características y vocaciones productivas territoriales, sin perjuicio de las competencias del gobierno central para incentivar estas actividades.
- e. Fomentar la inversión y el desarrollo económico especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como la agricultura, ganadería, artesanía y turismo, entre otros, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados.
- f. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
- g. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercializaciones y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos. (p. 31-33)

Cada una de estas funciones de la Dirección de Desarrollo Económico Local, han permitido desarrollar estrategias participativas que sirven de apoyo a la producción dentro de la provincia del Carchi con el interés de fortalecer cadenas productivas que contribuyan a la economía y desarrollo social. Como entidad autónoma responsable y encargada del desarrollo económico y productivo de la provincia, es importa que este cumpla con las funciones y actividades de formular, dirigir, orientar, conducir, y supervisar la ejecución de planes, programas y proyectos, mediante la intervención de ayuda o soporte de un modelo de gestión que controle el cumplimiento de indicadores o estándares.





**Figura 3.** Cadena de valor

**Fuente:** Estructura orgánica funcional del GAD provincial del Carchi (2013)

**Elaborado por:** GAD provincial del Carchi (2013)

De acuerdo a la figura 4 se puede determinar que el GAD provincial del Carchi cuenta con una estructura organización donde se muestra claramente la relación existente de los procesos gobernantes y habilitantes dando como resultados la ejecución de programas y proyectos, los mismos que se encargaran de generar valor público y valor agregado a la provincia.

#### 2.2.24. Componentes del proceso de creación de valor

En el Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público (2007), Los componentes que forman el esqueleto básico del proceso de creación de valor público y que son objeto de atención del GPR son los siguientes:

- a) Situación social inicial: El principal aspecto que diferencia la gestión del sector público del privado es que su objetivo estratégico está orientado a producir cambios

sociales. Así, el proceso de creación de valor busca generar los productos a fin de provocar dichos cambios.

b) Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos dependen de la decisión de cada gobierno y se definen, fundamentalmente, como aspiraciones de cambio social.

c) Unidades de acción estratégica: Las unidades de acción estratégica son las instituciones encargadas de la creación de valor, es decir, el gobierno, sus ministerios o departamentos, las empresas públicas y afines tanto en el ámbito nacional. (p.22)

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque**

La presente investigación es de carácter diagnóstica, direccionada a un análisis del Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económica Local del GAD provincial del Carchi. El primer capítulo se enfoca en identificar el problema, analizando causas y efectos mediante un diagnóstico situacional; en el segundo capítulo se realizará una descripción conceptual de las variables de estudio, con soporte de citas bibliográficas y conceptos que permitirán darle veracidad al desarrollo de la investigación y construcción del Marco Teórico, a continuación se definirá los métodos y técnicas a aplicar. En el tercer capítulo se procederá a la selección de la población y cálculo de la muestra para la recolección de datos a través de los instrumentos seleccionados, para posteriormente pasar a una tabulación y análisis de los resultados mediante el programa estadístico SPSS y poder llegar a conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación y problemática.

##### **3.1.2. Tipo de Investigación**

A continuación se presentan los tipos de investigaciones que mejor se adapte y que cumpla con el propósito planteado.

###### **3.1.2.1. Investigación Descriptiva**

Rojas (2015) define a la investigación descriptiva como:

El conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones: tal cual. Las preguntas de rigor son: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿Cuándo ocurre?, ¿Cuántos individuos o casos se observan?, ¿Cuáles se observan? (pág. 7)

En la presente investigación se utilizará la investigación descriptiva y diagnóstica, ya que permitirá medir de manera independiente las dos variables de estudio, el objeto y el porqué de dicha investigación. Al igual que se analizará los resultados de la implementación del GPR, la realidad que emerge en torno a esta temática y como esto influye en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económica Local en el GAD provincial del Carchi.

### **3.1.2.2. Investigación Bibliográfica**

Posso(2011) argumenta que, “Es aquella investigación para recoger y analizar información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas; es decir, se apoya en las consultas, análisis y crítica de documentos” (pág. 20).

Este tipo de investigación se emplea en el desarrollo del marco teórico, construido a partir de argumentos bibliográficos, libros técnicos, sitios web de autores que estudiaron la temática de la presente tesis.

### **3.1.2.3. Investigación de Campo**

La presente tesis está apoyada en una investigación de campo, tipo descriptivo, ya que ésta se basó en un proceso sistemático y racional que permitirá recolectar los datos en forma directa al momento de realizar encuestas. Según Baena (2014) destaca que:

Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación. (p. 12)

### **3.2. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

Es importante hacer un análisis del Sistema de Gestión por Resultados en el GAD provincial del Carchi y cómo esta herramienta funciona en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local, permitiendo medir el impacto del desarrollo de estrategias participativas y de gestión que son de apoyo a la producción y mejora económica de la provincia. Es así que nos permitirá medir los resultados a través de un estudio de este tipo de gestión. A partir de esto se dará respuesta a las preguntas de investigación que se han planteado, las mismas que defienden una misma idea.

### 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3. Matriz de definición y operacionalización de variables

	VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	ÍNDICES O DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
Análisis del Sistema de Gestión por Resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial del Carchi	Variable Independiente Sistema de gestión por resultados	Enfoque de gestión pública que facilita a las organizaciones la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público.	Gestión de recursos y actividades	Muy Bueno	¿El proceso de gestión de recursos y actividades es?	Encuesta Entrevista
				Bueno		
				Regular		
				Malo		
				Muy Malo		
			Gestión de Calidad	Número de beneficiarios	¿Cómo se puede medir la satisfacción al usuario a través de los proyectos que ofrece el GAD provincial del Carchi?	Encuesta Entrevista
				Nivel de satisfacción		
				Optimización del tiempo		
	Diseño	Optimización de los recursos	¿Existe un adecuado diseño y elaboración de proyectos de acuerdo a las competencias del GAD provincial del Carchi?	Encuesta Entrevista		
		Total acuerdo				
	Elaboración	Bastante acuerdo	¿Existe un adecuado diseño y elaboración de proyectos de acuerdo a las competencias del GAD provincial del Carchi?	Encuesta Entrevista		
		Ni en acuerdo, ni desacuerdo				
	Ejecución	Bastante desacuerdo	¿Los resultados esperados de la ejecución de los programas y proyectos eficientes?	Encuesta Entrevista		
		Muy desacuerdo				
	Monitoreo	Muy Eficiente	¿Existe un plan de monitoreo en el cual se defina el proceso de levantamiento de información?	Encuesta Entrevista		
		Eficiente				
Regular						
Deficiente						
Evaluación	Muy Deficiente	¿Cuáles son los criterios de evaluación de los programas y proyectos?	Encuesta Entrevista			
	Como se han utilizado los recursos					
	Se ha cumplido con lo planificado					
	Se cumplen indicadores					
		Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, los mismos que son cumplidos a través de órganos competentes con el fin de la prestación de los servicios a la comunidad.	Se cumple con los pilares del ciclo de gestión			

Elaborado por: Karla Chugá

### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### **Método Analítico-Sintético**

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017), afirman que:

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. (pág. 186)

Dentro de la investigación este método se aplicará a través de una búsqueda de información en el departamento de Desarrollo Económico Local, y posteriormente se la utilizará para un análisis.

#### **Método Inductivo- Deductivo**

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017), destacan que:

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica. (pág. 187)

Este método se lo aplicará para determina los hechos más importantes en el problema que se va a analizar, identificando la realidad para comprobar el problema y aspectos más importantes en el GAD provincial del Carchi. Dentro de la investigación se partirá de casos particulares de manera que permita obtener conclusiones que identifiquen y expliquen el problema a través de una observación directa del GPR y su efecto en la ejecución de programas y proyectos en el DDEL, por medio de encuestas al personal de dicho departamento y actores sociales.

### **3.4.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Para la presente investigación se desarrolló dos tipos de metodologías para la recolección de datos, dos encuestas dirigidas a los funcionarios y beneficiarios, con el fin de analizar la realidad desde estas dos perspectivas, permitiendo llegar a conclusiones importantes a través del análisis de resultados, por lo cual se utilizó el software SPSS para la tabulación, como también técnicas de tablas de contingencia para analizar de manera descriptiva y crítica los resultados más relevantes de la investigación.

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTO**

Para enriquecer la investigación se ha diseñado los siguientes instrumentos:

#### **3.5.1. Encuesta a beneficiarios**

Esta encuesta está dirigida a los beneficiarios de la ejecución de los programas y proyectos por parte de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi. Es importante tener en cuenta que de acuerdo a sus competencias este se enfoca en la población de la zona rural.

#### **3.5.2. Encuesta a funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi**

Esta encuesta está dirigida a los funcionarios que pertenecen a la DDEL del GAD provincial del Carchi, de acuerdo a un censo, se sabe que son 20 funcionarios: director, director de proyectos, técnicos de diseño, elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación, promotores y asistentes administrativos, es así que la encuesta tiene por objetivo medir el impacto del GPR y su funcionamiento en la ejecución de programas y proyectos alineados a resultados.

#### **3.5.3. Entrevista**

Este instrumento constara de seis preguntas, las mismas que están diseñadas para obtener diferentes criterios y juicios de valor acerca de la aplicación del Sistema de Gestión por Resultados. Para esta entrevista se han considerado informantes claves las siguientes personas, con el fin de conocer su experiencia o conocimiento en dicho tema.

- Director de la DDEL del GAD de la Provincia del Carchi, considerando que este es el lugar en el que surge la investigación.
- Técnico en la ejecución de programas y proyectos.
- Docente especializado en la cátedra de elaboración y formulación de proyectos.
- Y finalmente se entrevistará a un beneficiario de la ejecución de programas y proyectos de la DDEL del GAD provincial del Carchi.

### 3.5.4. Población o muestra

Para la muestra se ha escogido la población económicamente activa, de acuerdo a datos del INEC, esta población oscila entre los 15 a 64 años, teniendo en cuenta que a partir de esa edad ya pueden emitir un juicio de valor y experiencias con respecto a la temática a tratarse. Se sabe que a partir de los 15 años en el sector rural ya se dedican a alguna actividad de agricultura u otra. Según datos que corresponden al año 2010, de la INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en el último censo realizado, la población de la provincia del Carchi son 164.554 habitantes, de los cuales el 48% representa a la población rural, dando un total de 78.986 habitantes, para extraer la muestra de esta población se usará la fórmula para determinar a cuantos habitantes se le aplicará la encuesta, la misma que ayudará al levantamiento de datos que se necesita para el desarrollo de la investigación.

- **Población de la provincia del Carchi de acuerdo a datos INEC (2010):**  
171.746 habitantes.

**Tabla 4. Población rural económicamente activa**

CANTÓN	PEA 2010		TOTAL	PEA 2015
	HOMBRES	MUJERES		
<b>BOLÍVAR</b>	3,874	1,776	5,65	6,035
<b>ESPEJO</b>	3,368	1,601	4,969	5,192
<b>MIRA</b>	3,419	1,457	4,876	4,973
<b>MONTUFAR</b>	8,108	4,434	12,542	13,629
<b>SAN PEDRO DE HUACA</b>	2,159	930	3,089	3,427
<b>TULCÁN</b>	23,474	13,906	37,38	41,677
<b>TOTAL PROVINCIAL</b>	44,402	24,104	68,506	74,933

**Fuente:** Censo de población y vivienda. INEC-2010

**Elaborado por:** Karla Chugá



Para la aplicación de instrumentos se tomara en cuenta únicamente a la población económicamente activa, siendo un total de 74.993 habitantes.

#### **3.5.4.1. Muestra(Encuestas a beneficiarios)**

$$N = \frac{Z^2 O^2 N}{(N - 1)E^2 + Z^2 O^2}$$

#### **Dónde:**

N: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

E: error de la estimación

O: Desviación estándar

N= 384

El resultado indica que se realizará a 384 personas de cada una de los cantones de la provincia del Carchi.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados que se ha obtenido mediante la aplicación de las dos diferentes encuestas realizadas a los funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi y a los beneficiarios de la ejecución de programas y proyectos ejecutados por dicha institución.

#### 4.1.1. Resultados de la Encuesta a los Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi.

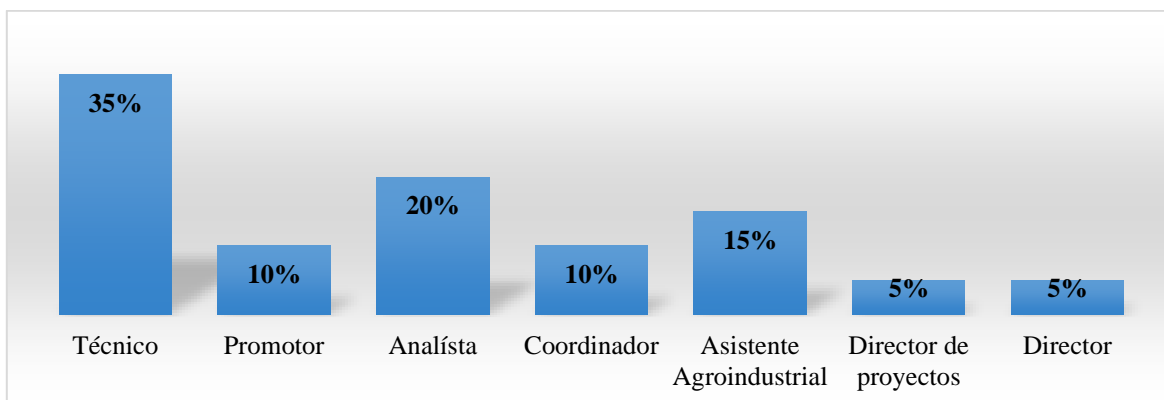
##### Pregunta 1. ¿Qué cargo ocupa?

**Tabla 5.** Cargos de la DDEL del GAD provincial del Carchi

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	7	35
Promotor	2	10
Analista	4	20
Coordinador	2	10
Asistente Agroindustrial	3	15
Director de proyectos	1	5
Director	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 1.** Cargos de la DDEL del GAD provincial del Carchi.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** En la figura 4, se indica el número de funcionarios con los que cuenta la Dirección de Desarrollo Económico Local, para el desarrollo de actividades correspondientes de acuerdo al cargo, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de objetivos y principalmente brindar un buen servicio a cada uno de los ciudadanos de la provincia del Carchi.

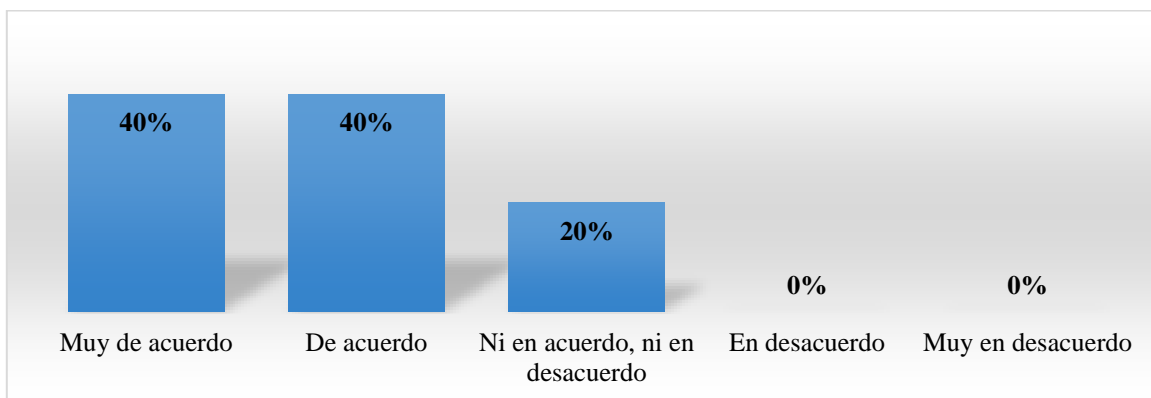
**Pregunta 2. ¿Su lugar de trabajo cuenta con los equipos tecnológicos adecuados?**

**Tabla 6.** Equipos Tecnológicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	40
De acuerdo	8	40
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 2.** Equipos tecnológicos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** De acuerdo a los resultados, 4 de cada 5 funcionarios de la Dirección de Desarrollo Económico Local cuenta con los recursos tecnológicos apropiados para la ejecución de cada una de las actividades de acuerdo a sus competencias, considerando que este es un factor importante para el rendimiento y dar mayor agilidad a cada una de las actividades ha realizar, permitiendo así, que cada uno de los funcionarios cuenten con la facilidad para cumplir con su desempeño en función al logro de objetivos de dicha Dirección.

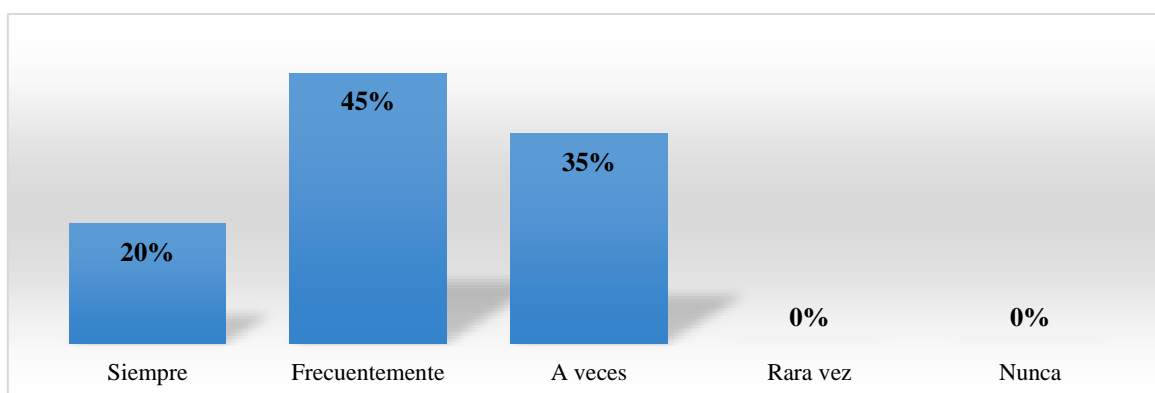
**Pregunta 3. ¿Recibe capacitaciones del uso del Sistema de Gestión por Resultados por parte del GAD provincial del Carchi?**

**Tabla 7.** Capacitación de los funcionarios para el uso del GPR

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20
Frecuentemente	9	45
A veces	7	35
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 3.** Capacitación de los funcionarios para el uso del GPR.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** En base a este resultado se determina que, una vez implementado el Sistema de Gestión por Resultados en el GAD provincial del Carchi, las capacitaciones del uso de esta herramienta son favorables, puesto a que 3 de cada 5 funcionarios de la DDEL respondieron que si existen capacitaciones para el uso de esta metodología, siendo importante para un correcto manejo y funcionamiento, sin embargo hay que considerar que debería existir un mayor proceso en capacitación, ya que se mencionó que existe una capacitación anual, por lo tanto, el GPR al ser un modelo de gestión que presenta cambios, es necesario que se capacite de forma más continua permitiendo mejorar su uso para el logro de resultados esperados.

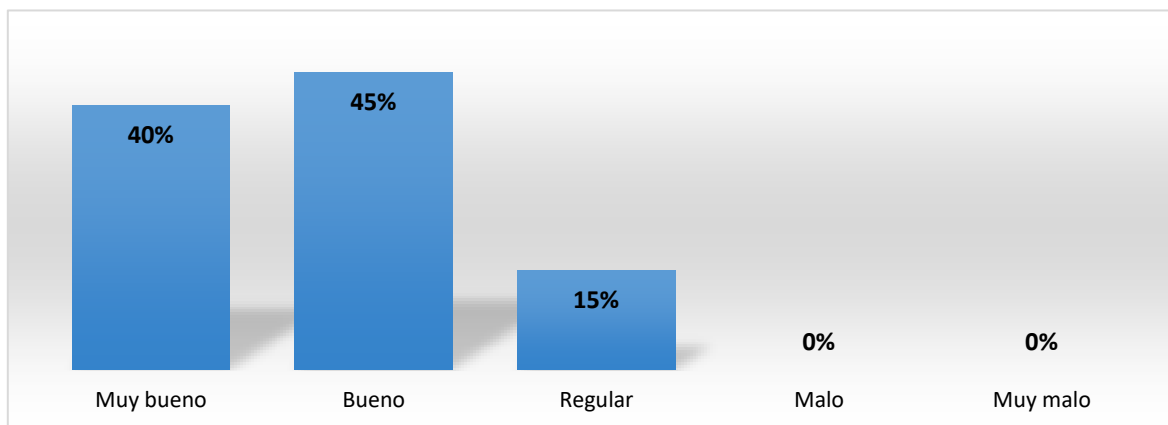
**Pregunta 4. ¿Cómo considera usted que es el proceso de gestión de recursos y actividades en la DDEL?**

**Tabla 8.** Proceso de gestión de recursos y actividades de la DDEL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	8	40
Bueno	9	45
Regular	3	15
Malo	0	0
Muy malo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 4.** Proceso de gestión de recursos y actividades de la DDEL.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Los resultados de los procesos de gestión de recursos y actividades son favorables, ya que la mayoría de funcionarios constatan el efectivo uso de los mismos para ser distribuidos en cada una de las actividades que conlleva la ejecución de los programas y proyectos, produciendo mayor eficiencia, además se manifestó que cada lunes se convoca a una reunión donde se da a conocer el progreso y resultado de la actividades que se han asignado a cada uno de los funcionarios, permitiendo determinar si el proceso de gestión de recursos es adecuado o caso contrario dar una posible solución.

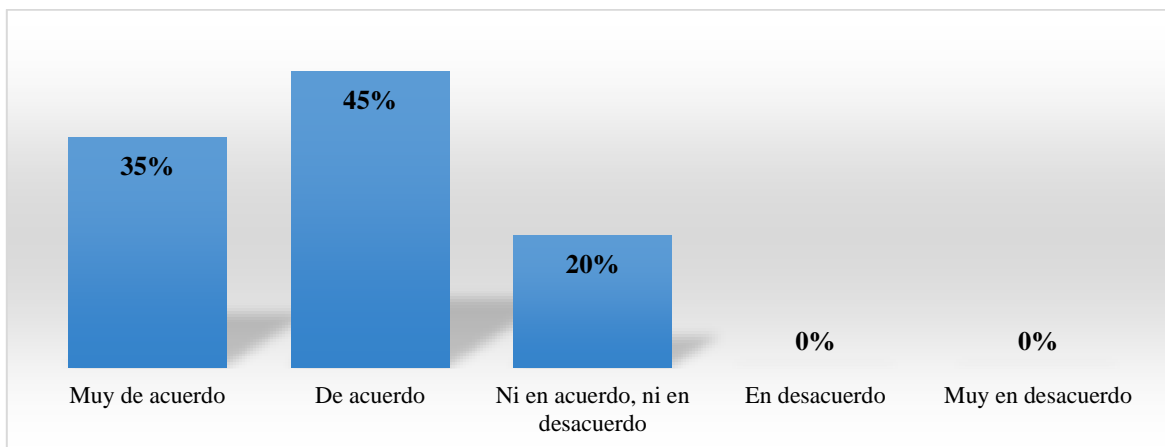
**Pregunta 5. ¿Cree usted que existe una adecuada elaboración de programas y proyectos de acuerdo a las competencias del GAD provincial?**

**Tabla 9.** Elaboración de programas y proyectos sujetos a las competencias del GAD provincial del Carchi

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	35
De acuerdo	9	45
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura**

**5.** Elaboración de programas y proyectos sujetos a las competencias del GAD provincial del Carchi. **Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Se puede observar que se representa un mínimo porcentaje de funcionarios que no opinan acerca de si existe o no una adecuada elaboración de programas y proyectos, sin embargo los resultados indican que la mayoría de resultados se posicionan en la opción positiva, indicando que los funcionarios si están de acuerdo con este proceso de elaboración y dichos proyectos si cumplen con las competencias de la DDEL, considerando que los servidores son los protagonistas de cada acción social mediante el cumplimiento de sus actividades.

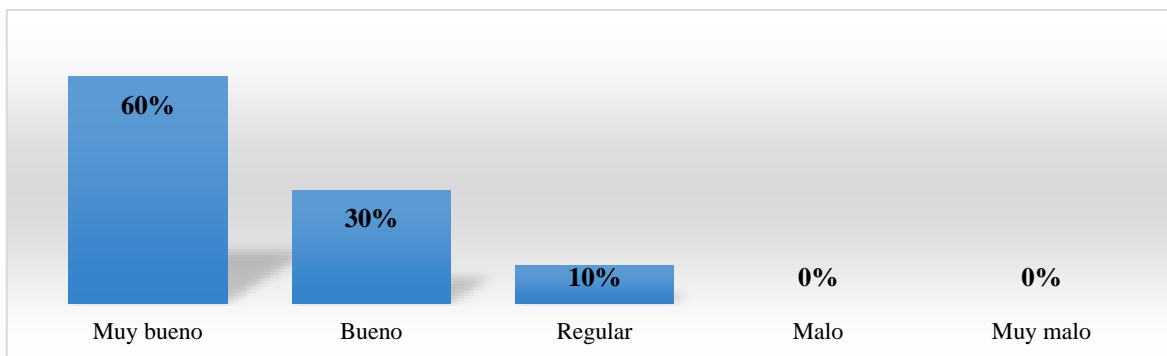
**Pregunta 6. ¿Los resultados esperados de la ejecución de los programas y proyectos son?**

**Tabla 10.** Resultados de la ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	12	60
Bueno	6	30
Regular	2	10
Malo	0	0
Muy malo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 6.** Resultados de la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Se puede observar que existe un alto nivel en los resultados que se han obtenido a partir de la ejecución de programas y proyectos, ya que 4 de cada 5 funcionarios están de acuerdo con los efectos o impactos que se han generado tras el cumplimiento de competencias con el diseño y puesta en marcha de cada proyecto. Este resultado se complementa y confirma con la figura xx, correspondiente a la encuesta de los beneficiarios, donde existe un resultado positivo, comprobando que si están de acuerdo con los resultados que arroja la ejecución de programas y proyectos.

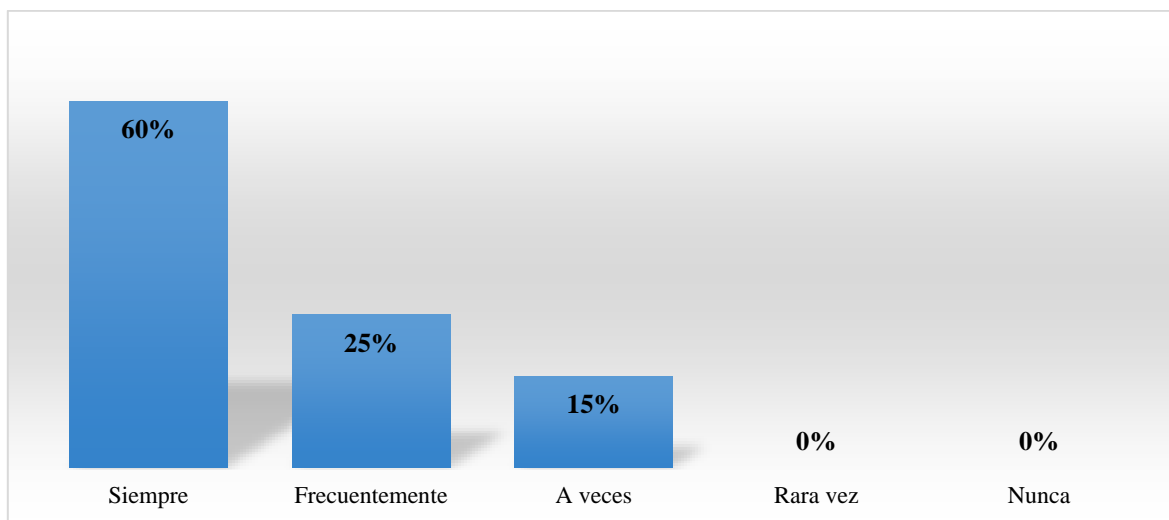
**Pregunta 7. ¿El GAD provincial del Carchi cuenta con herramientas estratégicas que faciliten el diseño, elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos?**

**Tabla 11.** Uso de herramientas estratégicas para el diseño, elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60
Frecuentemente	5	25
A veces	3	15
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 7.** Uso de herramientas estratégicas para el diseño, elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Los resultados obtenidos indican que más de la mitad de los funcionarios de la DDEL llevan a cabo un buen uso de herramientas, lo que les permite realizar un adecuado diseño, elaboración, ejecución, monitores y evaluación de los programas y proyectos, teniendo en cuenta que cada uno de estos permite el desarrollo de la provincia y satisfacción social.



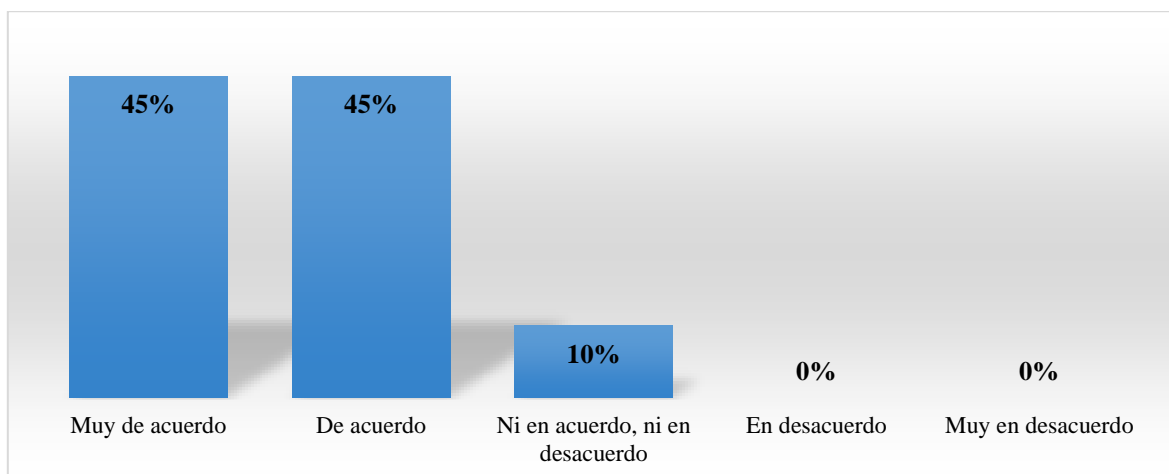
**Pregunta 8. ¿Existe personal capacitado en la elaboración y ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial?**

**Tabla 12.** Personal capacitado en la elaboración y ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	45
De acuerdo	9	45
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 8.** Personal capacitado en la elaboración y ejecución de programas y proyectos.


**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** La capacidad del personal en temas de ejecución de programas y proyectos es positiva, ya que 4 de cada 5 funcionarios si tiene conocimiento en dichos procesos, además que de acuerdo a datos anteriores, la mayor parte de los funcionarios si reciben capacitaciones para desempeñar con más efectividad su cargo o actividades, sin embargo no hay que descartar la opción de mejorar estos procesos de capacitación pues a través de esto se puede mejorar y profundizar técnicas y conocimientos.

**Pregunta 9. ¿Existen los materiales necesarios para la ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial del Carchi?**

**Tabla 13.** Insumos para la ejecución de programas y proyectos



Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	45
De acuerdo	8	40
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	1	5
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).  
**Elaborado por:** Karla Chugá

**Figura 9.** Insumos necesarios para la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Para una adecuada ejecución de programas y proyectos es necesario contar con los materiales apropiados, en los resultados se ve que la mayoría de funcionarios ha indicado que si cuenta con ello, sabiendo que existe una asignación anual presupuestaria para estos insumos, pero también se indica un pequeño porcentaje que está en desacuerdo por lo que es necesario cerciorarse que cada uno de los funcionarios cuenten con una distribución adecuada y equilibrada de insumos.

**Pregunta 10. ¿Se cumple con un cronograma específico para el cumplimiento de actividades?**

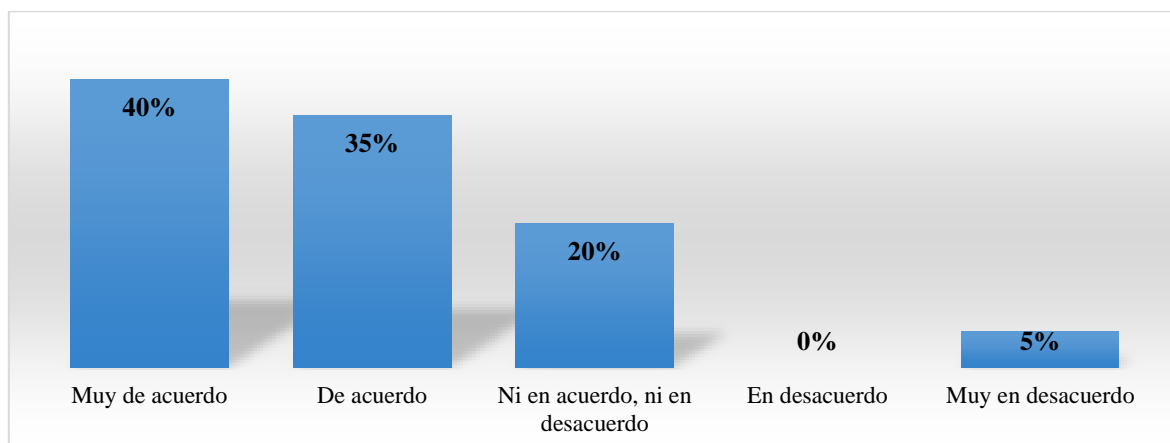
**Tabla 14.** Cumplimiento de cronograma de actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	40
De acuerdo	7	35

Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 10.** Cumplimiento de cronograma de actividades.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** El resultado indica que 3 de cada 4 funcionarios que fueron encuestados muestran el cumplimiento de un cronograma de actividades, hay que mencionar que cada una de las actividades que se realiza están bajo supervisión de cumplimiento, la misma que se la realiza cada trimestre, conjuntamente con el director y Prefecto del GAD provincial, permitiendo evaluar el progreso del cumplimiento de metas propuestas.

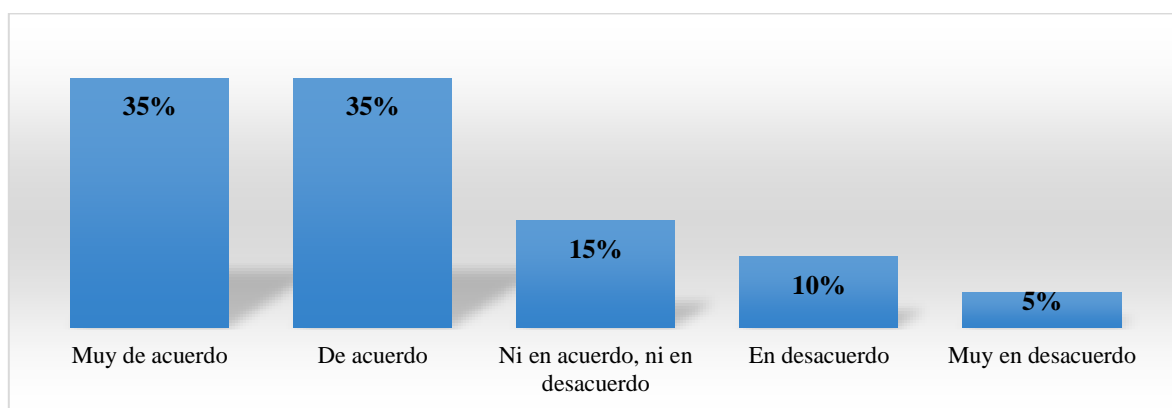
**Pregunta 11. ¿El presupuesto asignado es adecuado para la ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial del Carchi?**

**Tabla 15.** Asignación de presupuesto para la ejecución de programas y proyectos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	35
De acuerdo	7	35
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	2	10
Muy en desacuerdo	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 11.** Asignación de presupuesto para la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Más de la mitad de los funcionarios están de acuerdo con la asignación presupuestaria, permitiendo llevar a cabo la ejecución de programas y proyectos, siendo importante el buen manejo y utilización de recursos a favor del logro de metas y objetivos de la DDEL del GAD provincial del Carchi, esto evidencia también que si existe un buen manejo y utilización de recursos, considerando siempre una priorización de acciones, ya que las necesidades son ilimitadas, mientras que en su mayoría los recursos son limitados.

**Pregunta 12.** ¿Se elabora un documento de diseño a través de la metodología de marco lógico que permita a los involucrados la efectiva implementación, monitoreo y evaluación del proyecto?

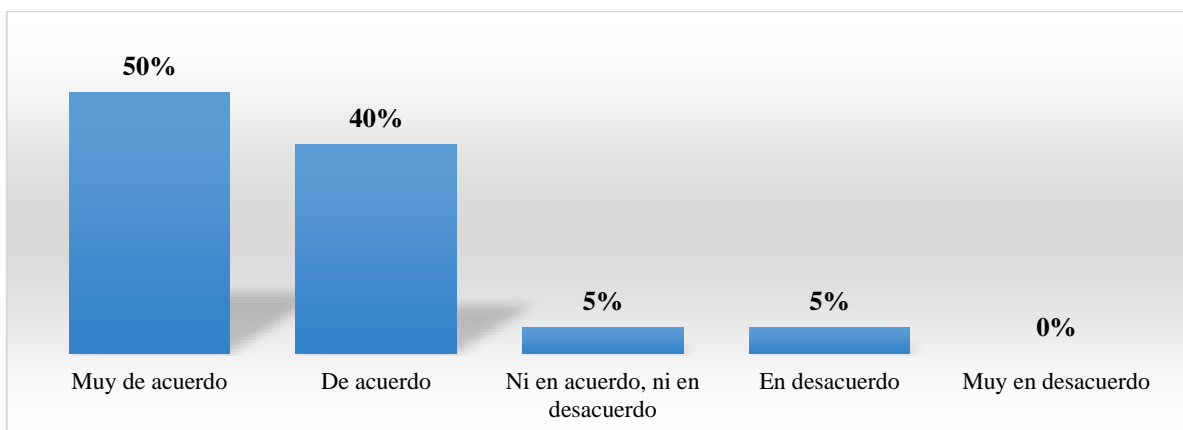
**Tabla 16.** Uso de metodologías para una efectiva implementación, monitoreo y evaluación del proyecto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	50

De acuerdo	8	40
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	1	5
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 12.** Uso de metodologías para una efectiva implementación, monitoreo y evaluación del proyecto.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Cuatro de cada cinco funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi manifiestan que si se aplican metodologías, las mismas que permiten el diseño de programas y proyectos de acuerdo a las competencias que desarrolla dicha dirección, el uso de estas metodologías permite un buen inicio con buenos resultados al final, considerando que este proceso implica dar un seguimiento para evidenciar su progreso para posteriormente evaluar su accionar.

**Pregunta 13. ¿Se aseguran de que los programas y proyectos estén alineados a las metas y objetivos de la DDEL?**

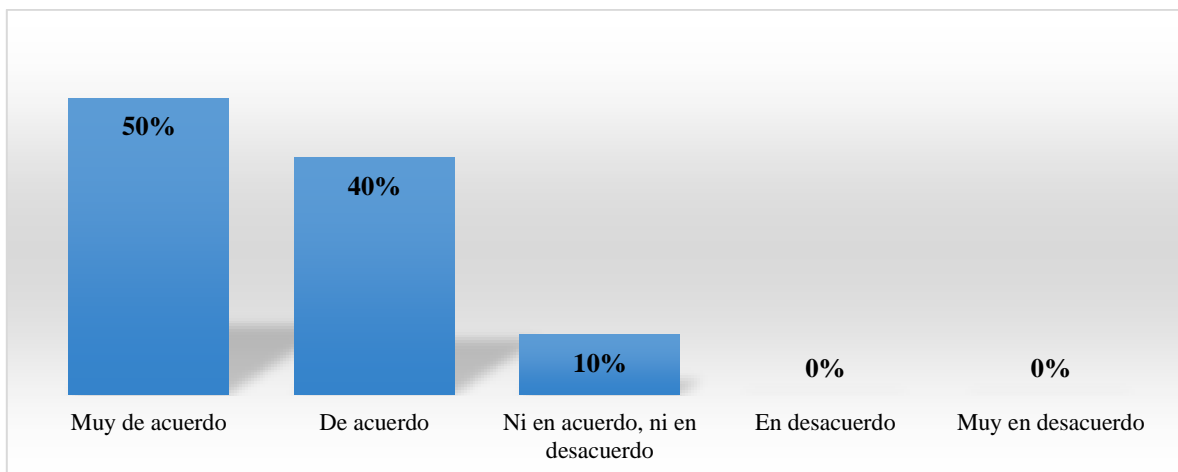
**Tabla 17.** Programas y proyectos alineados de acuerdo a metas y objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	50
De acuerdo	8	40

Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 13.** Cumplimiento de metas y objetivos a través de la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** De acuerdo a los resultados se puede evidenciar que la mayoría de funcionarios si están de acuerdo en que los programas y proyectos si se alinean al cumplimiento de metas y objetivos, conforme a la estructura orgánica funcional de la DDEL se manifiesta que su misión es la siguiente: “Impulsar el desarrollo de la producción agropecuaria, artesanal y turística a través del fortalecimiento de los actores locales, implementando unidades productivas y de comercialización con asistencia técnica permanente y sostenible”

**Pregunta 14. ¿Se cumple con el diseño de programas y proyectos de acuerdo a la etapa del proceso de evaluación Ex-Ante?**

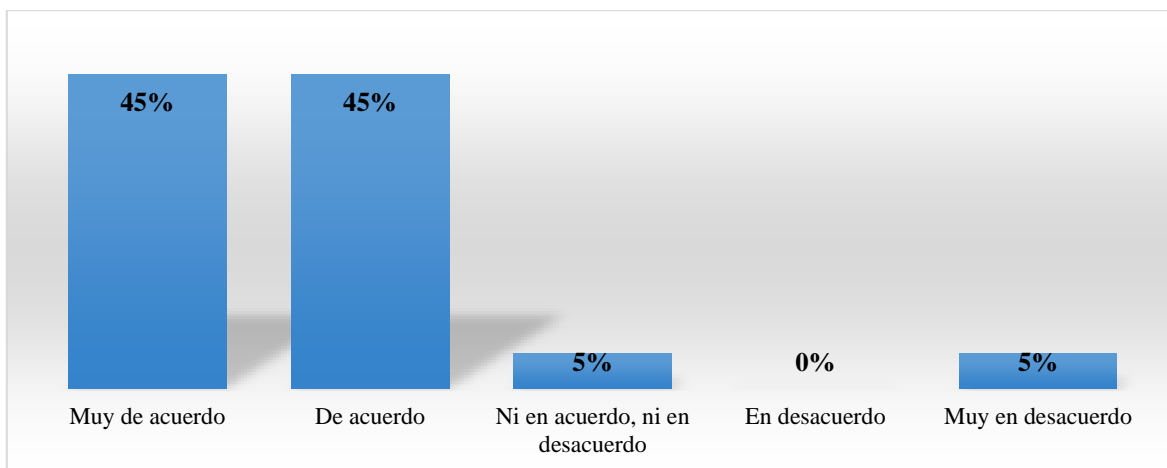
**Tabla 18.** Cumplimiento de evaluación Ex- Ante

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	45
De acuerdo	9	45
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1	5

En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 14.** Cumplimiento de evaluación Ex -Ante.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Cada institución pública deberá cumplir con una Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública, una de las fases es la evaluación Ex Ante, respondiendo 9 de cada 10 encuestados que si se cumple con este proceso para dar inicio a un programa o proyecto, el cumplimiento de esta evaluación es importante, ya que permitirá dar valoración a los programas y proyectos a ejecutarse para constatar si va a dar solución o no a la problemática social a la cual se vaya a interferir.

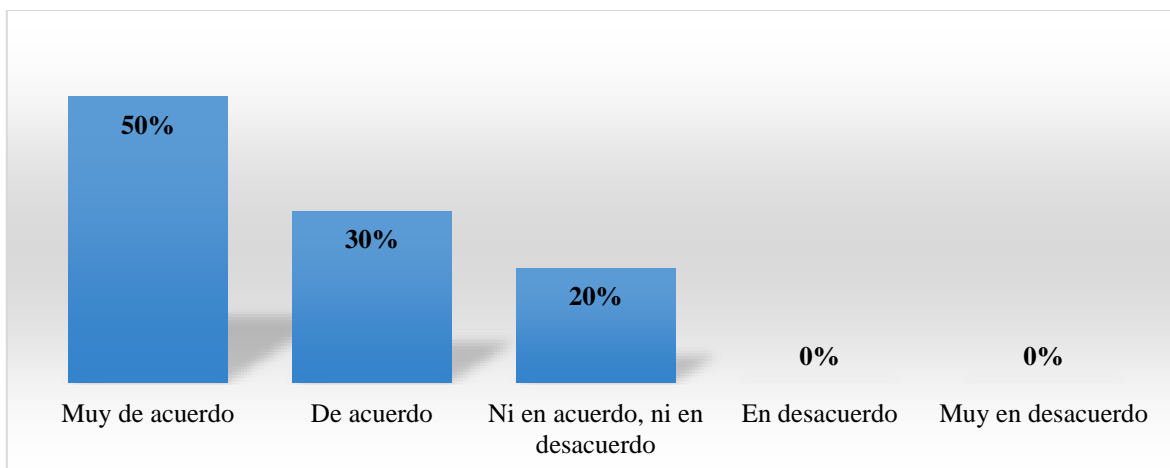
**Pregunta 15. ¿Existe un plan de monitoreo en el cual se defina quién y cómo realizar el levantamiento de información?**

**Tabla 19.** Uso de un plan de monitoreo para el levantamiento de información

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	50
De acuerdo	6	30
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	20

En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).  
**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 15.** Uso de un plan de monitoreo para el levantamiento de información.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Por parte de los encuestados existen criterios positivos, ya que los resultados indican que si existe el uso de un Plan de monitoreo, el mismo que servirá para el levantamiento de información y saber el progreso del programa o proyecto ejecutado, estos procesos son necesarios, ya que son parte de una buena gestión, la misma que se encamine en brindar un buen servicio y se consiga llegar a la población con un programa o proyecto bien ejecutado.

**Pregunta 16. ¿Se identifican a tiempo los posibles riesgos en la ejecución de los programas y proyectos?**

**Tabla 20.** Identificación a tiempo de los posibles riesgos en la ejecución de programas y proyectos

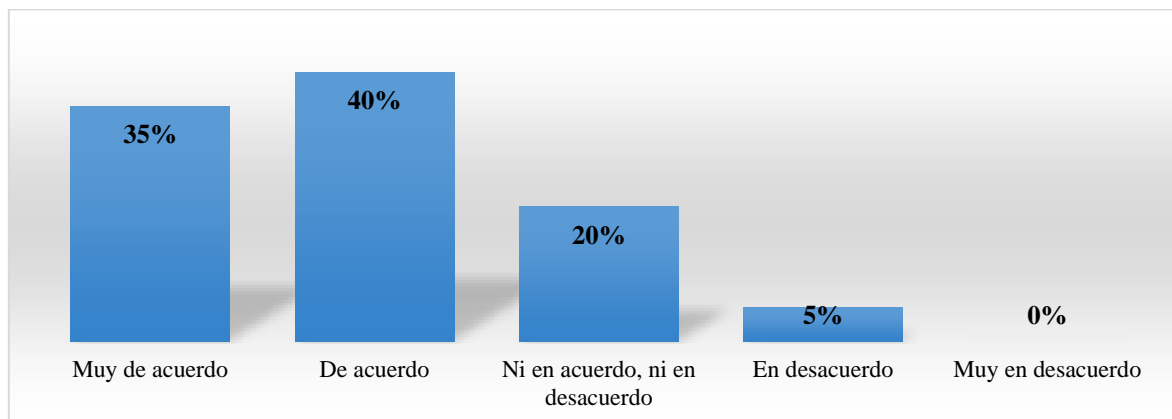
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	35
De acuerdo	8	40
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	1	5



Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 16.** Identificación a tiempo de los posibles riesgos en la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** La mayor parte de funcionarios encuestados indican que si se identifican los posibles riesgos que pueden presentarse al momento de diseñar o ejecutar un programa y proyecto, siendo necesario siempre identificar a tiempo, ya que de esto dependerá un buen desarrollo y cumplimiento de objetivos, precisamente para evitar fallas durante el proceso de ejecución, se exige la presentación de informes donde se permita constatar el avance detalladamente, permitiendo percatarse de manera continua el desarrollo para evitar riesgos o mitigar en caso de existir.

**Pregunta 17. ¿Se cumple con el marco lógico y los indicadores en el proceso de ejecución de programas y proyectos?**

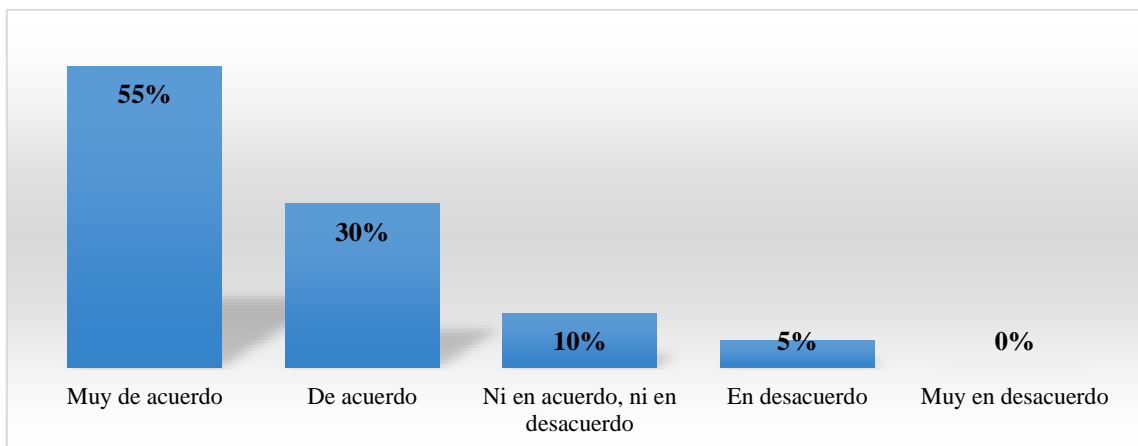
**Tabla 21.** Cumplimiento de indicadores en el proceso de ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	55
De acuerdo	6	30
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	1	5

Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 17.** Cumplimiento de indicadores en el proceso de ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Más de la mitad de los funcionarios afirman que si existe cumplimiento de indicadores, por lo que a través de datos medibles permite indicar si se está alcanzando o no con los objetivos durante la ejecución de programas y proyectos. Como se observa en la figura 20, 3 de cada 5 funcionarios están de acuerdo con el adecuado uso del marco lógico y cada una de las herramientas que permiten un desarrollo adecuado de actividades concretas.

**Pregunta 18. ¿La DDEL cuenta con indicadores que puedan demostrar el progreso de los resultados?**

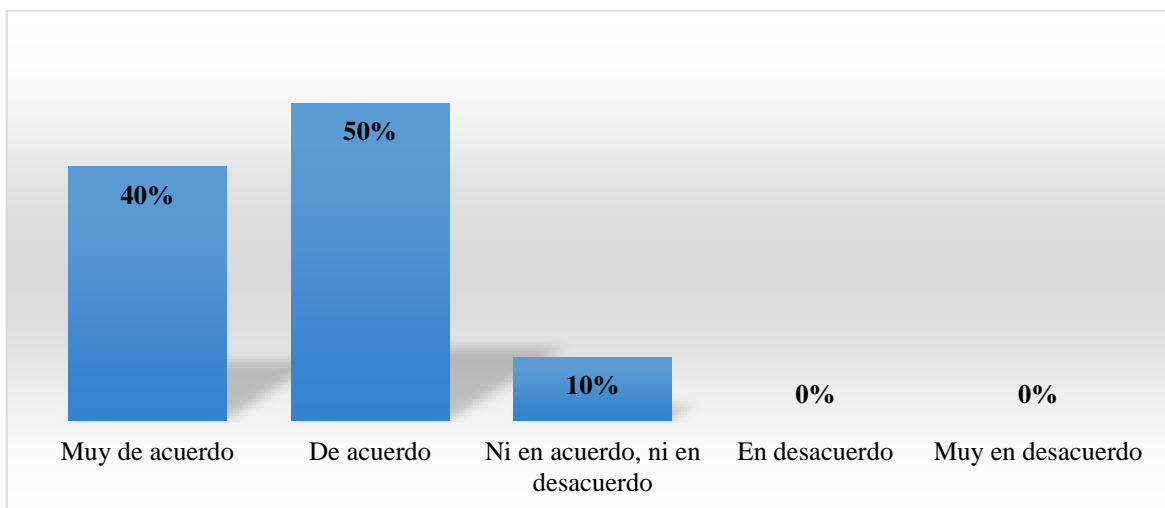
**Tabla 22.** Uso de indicadores que puedan demostrar el progreso de los resultados de la ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	40
De acuerdo	10	50
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0

<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 18.** Uso de indicadores que puedan demostrar el progreso de los resultados de la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

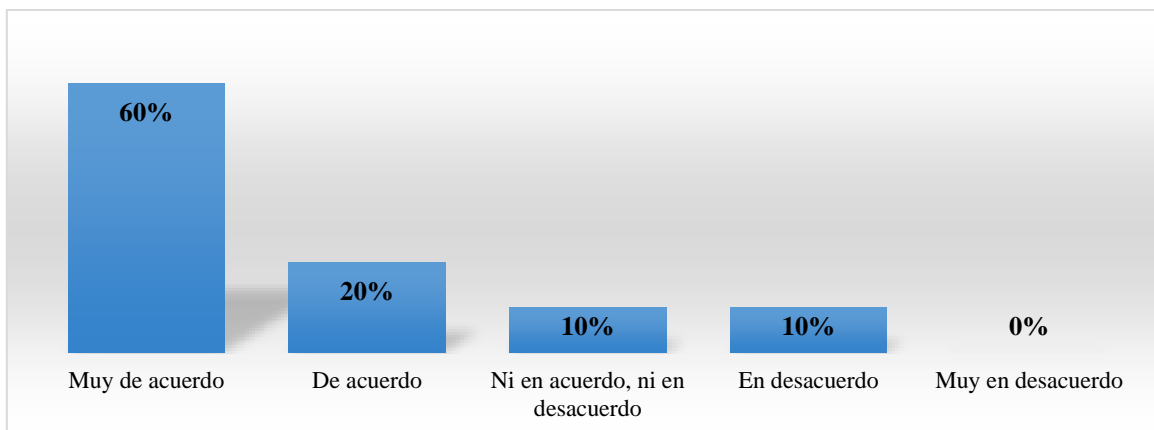
**Análisis:** De acuerdo a los resultados expuestos en la figura 21, se puede observar que la mayoría de funcionarios afirman que si existen indicadores tales como, de eficacia, eficiencia, calidad y economía, los mismo que permiten medir el nivel de consecución de los objetivos y a su vez la capacidad institucional y como esta logra cumplir con servicios que brinden satisfacción a los ciudadanos beneficiarios.

**Pregunta 19.** ¿Existe una evaluación técnica y financiera de la intervención del proyecto?

**Tabla 23.** Cumplimiento de una evaluación técnica y financiera

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	12	60
De acuerdo	4	20
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	2	10
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).



**Figura 19.** Cumplimiento de una evaluación técnica y financiera.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

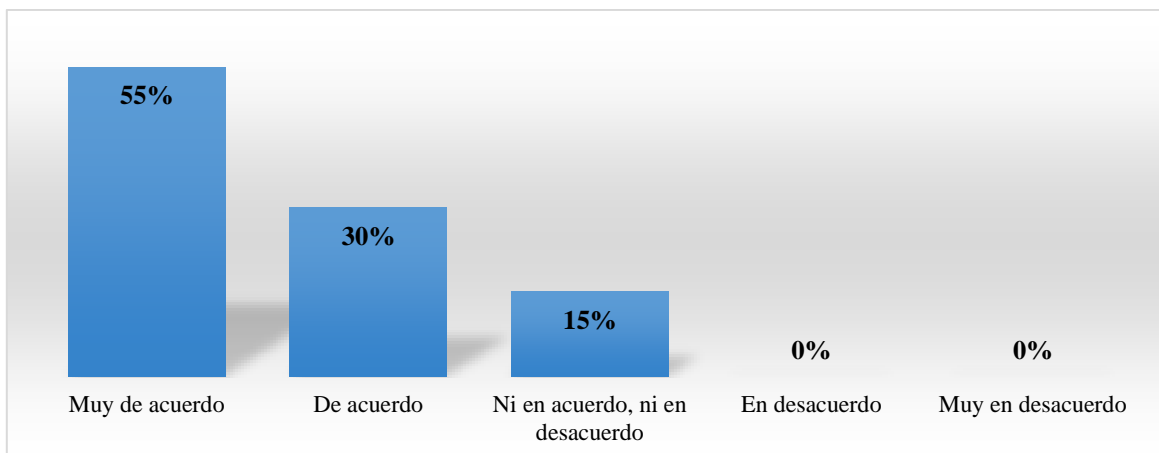
**Análisis:** Los resultados indican ser favorables, ya que 4 de cada 5 funcionarios si están de acuerdo con el cumplimiento de una evaluación técnica y financiera, se manifestó que mediante esta evaluación, se permite un análisis de información relevante, para dar a conocer si la ejecución presupuestaria ha avanzado, es la indicada o no y el porqué de los resultados encontrados.

**Pregunta 20. ¿La ejecución de programas y proyectos cumple con los objetivos de la DDEL?**

**Tabla 24.** Cumplimiento de objetivos a través de la ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	55
De acuerdo	6	30
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).



**Figura 20.** Cumplimiento de objetivos a través de la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** El cumplimiento de objetivos es la evidencia de que se está accionando de una forma adecuada, es así que en la tabla 23 se indica que la mayoría de funcionarios si están de acuerdo con esta afirmación, comprobando que la ejecución de programas y proyectos está en constante mejora, lo que permite avanzar cada vez más en cuestión a resultados para el desempeño institucional y satisfacción ciudadana.

**Pregunta 21. ¿Se ha logrado determinar la eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los programas y proyectos?**

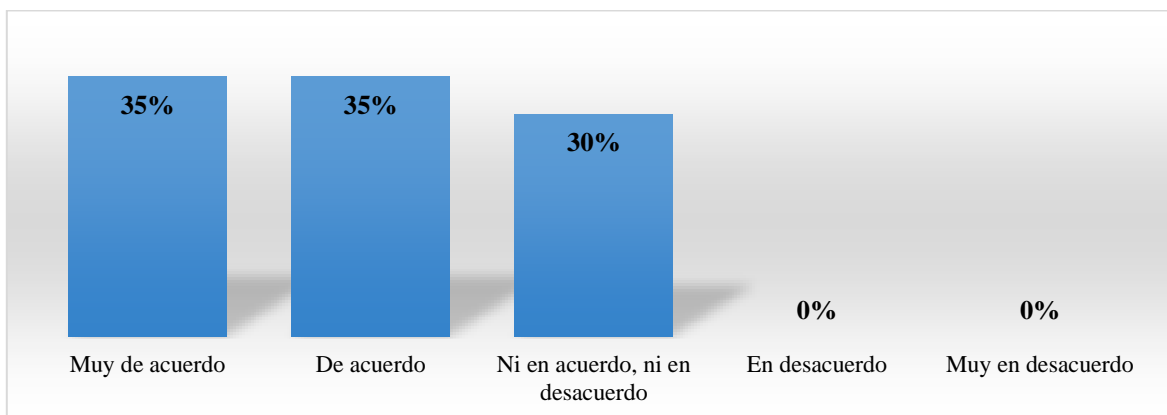
**Tabla 25.** Alcance de eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	35
De acuerdo	7	35
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	6	30
En desacuerdo	0	0

Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura**

**21.** Alcance de eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los programas y proyectos.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** De acuerdo a la figura 24, se puede constatar que existe un mínimo porcentaje que no está en acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo 2 de cada 5 funcionarios indicaron que la gestión y ejecución de programas y proyectos si alcanza eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad, esto también es verificable mediante el avance de los respectivos indicadores, los mismos que se encargan de demostrar un dato medible con respecto a la consecución de un objetivo o meta.

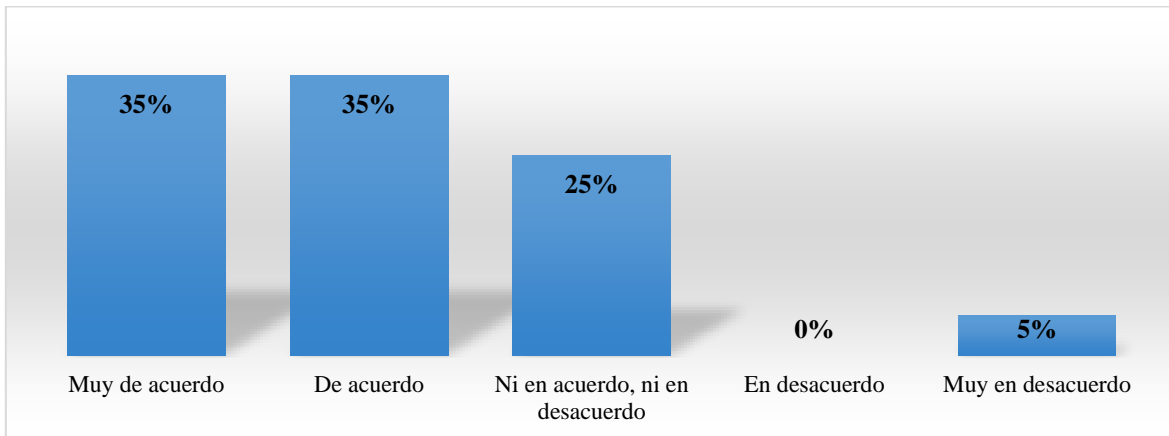
**Pregunta 22.¿Se cumple con la medición del desempeño o impacto de los programas y proyectos de acuerdo a la etapa del proceso de evaluación Ex-Post?**

**Tabla 26.** Cumplimiento de la evaluación Ex-Post

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	35
De acuerdo	7	35
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	5	25
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

Elaborado por: Karla Chugá



**Figura 22.** Cumplimiento de la Evaluación Ex-Post.

**Fuente:** Funcionarios de la DDEL del GAD provincial del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Finalmente un programa o proyecto debe someterse a una etapa Ex post, de acuerdo a la figura 25, se determina que 2 de 5 funcionarios están de acuerdo con el cumplimiento de dicha evaluación, la misma que permite un análisis valorativo de los resultados e impactos que se ha logrado conseguir con su ejecución y si se ha logrado generar valor público en la sociedad beneficiaria, es necesario considerar también que en esta pregunta se muestra un porcentaje minoritario en desacuerdo, por lo que muestra que podrían existir ciertas falencias con respecto a esta evaluación, determinado que debería existir mayor énfasis en esta evaluación ya que esta es evidencia de los impactos a los que se desea llegar.

#### **4.1.2. Resultados de la Encuesta a los beneficiarios de la ejecución de programas y proyectos del GAD provincial del Carchi**

A continuación se presentan los resultados que se han obtenido mediante las encuestas aplicadas a los beneficiarios de la ejecución de los programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi, permitiendo constatar si los resultados son favorables o lo contrario.

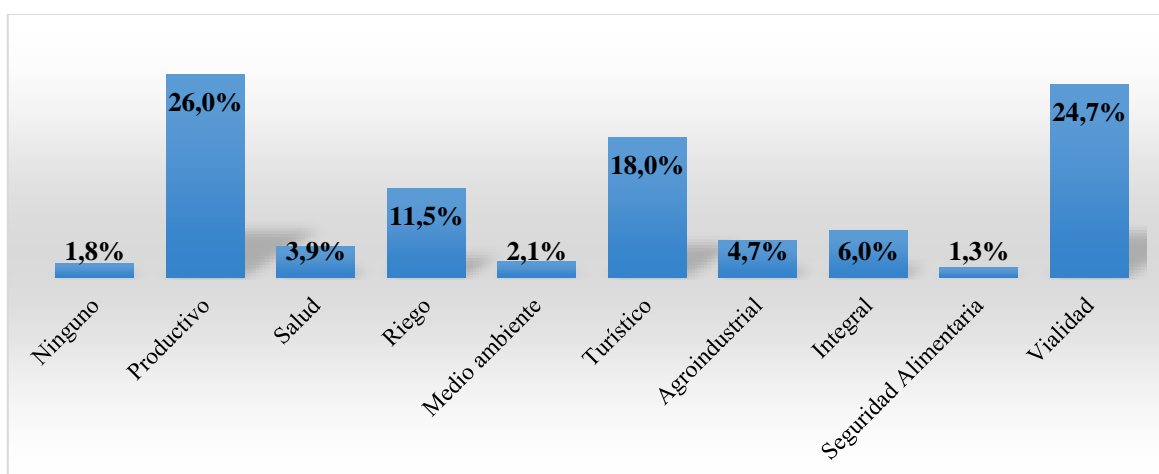
**Pregunta 23. ¿Con qué tipo de proyecto del GAD provincial del Carchi usted se ha beneficiado?**

**Tabla 27.** Tipo de proyectos del GAD provincial del Carchi para beneficiarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	7	1,8
Productivo	100	26,0
Salud	15	3,9
Riego	44	11,5
Medio ambiente	8	2,1
Turístico	69	18,0
Agroindustrial	18	4,7
Integral	23	6,0
Seguridad Alimentaria	5	1,3
Vialidad	95	24,7
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 23.** Tipo de proyectos para beneficiarios por parte del GAD provincial del Carchi.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** De acuerdo a estos resultados de la figura 26, se puede evidenciar la existencia de varios criterios de respuesta, siendo los proyectos de productivos los que tienen mayor porcentaje, seguido de vialidad y finalmente Turístico, por lo tanto los beneficiarios encuestados supieron manifestar que el índice en turismo ha ido en aumento durante los últimos años, lo deja constatar el buen desempeño de la DDEL, ya que una de las funciones es, establecer y coordinar programas de turismo como una actividad productiva que puede ser gestionada concurrentemente por todos los niveles de gobierno.

**Pregunta 24.** ¿Los programas y proyectos ejecutados por el GAD provincial del Carchi han mejorado de alguna forma sus condiciones de vida?

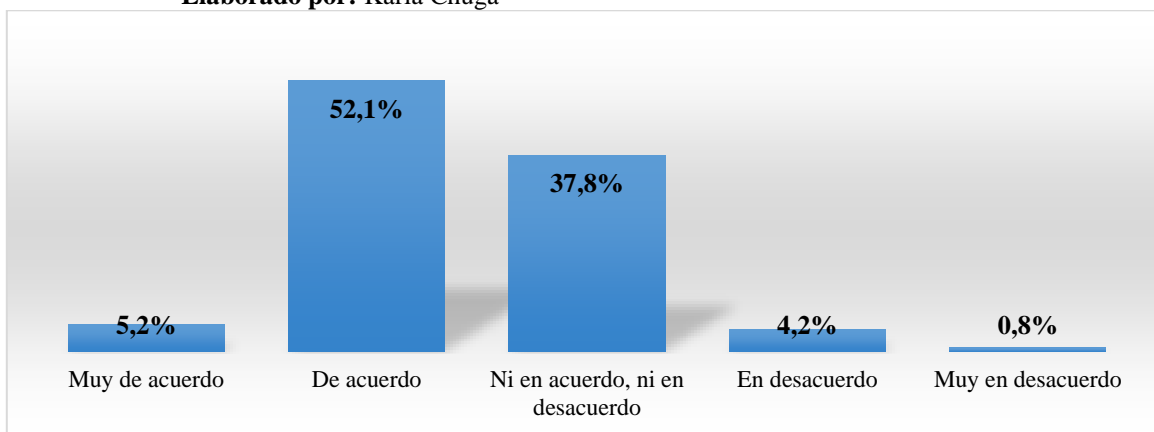


**Tabla 28.** Mejoras en condiciones de vida de los beneficiarios con la ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	20	5,2
De acuerdo	200	52,1
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	145	37,8
En desacuerdo	16	4,2
Muy en desacuerdo	3	,8
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 24.** Mejoras en condiciones de vida de los beneficiarios con la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Los resultados indican que más de la mitad de la población ha podido mejorar sus condiciones de vida por medio de la ejecución de programas y proyectos a cargo de la DDEL del GAD provincial de Carchi, permitiendo constatar su labor incentiva hacia la sociedad rural específicamente, al igual que se puede determinar que dicha institución si actúa para dar respuesta a las necesidades mediante el cumplimiento de programas y proyectos.

### **Pregunta 25. ¿Cómo valoraría el funcionamiento del GAD provincial del Carchi?**

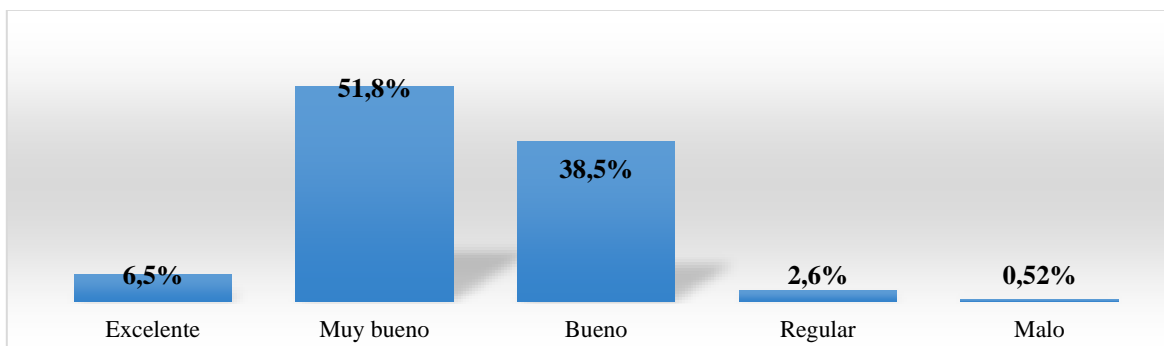
**Tabla 29.** Funcionamiento del GAD provincial del Carchi

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	6,5
Muy bueno	199	51,8

Bueno	148	38,5
Regular	10	2,6
Malo	2	0,52
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 25.** Funcionamiento del GAD provincial del Carchi.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** La satisfacción de la sociedad es un elemento importante que permite reconocer la experiencia con respecto a los servicios y la gestión que cumplen las autoridades por medio de la ejecución de programas y proyectos, es así que más de la mitad de los encuestados han manifestado que el funcionar del GAD provincial del Carchi está en promedio muy bueno, siendo un resultado importante para dicha institución, sin embargo hay que considerar a la excelencia, conjuntamente con mejorar las capacidades y habilidades que certifiquen el desempeño institucional, generando efectividad y calidad en los servicios que responden a las necesidades demandantes de la población carchense.

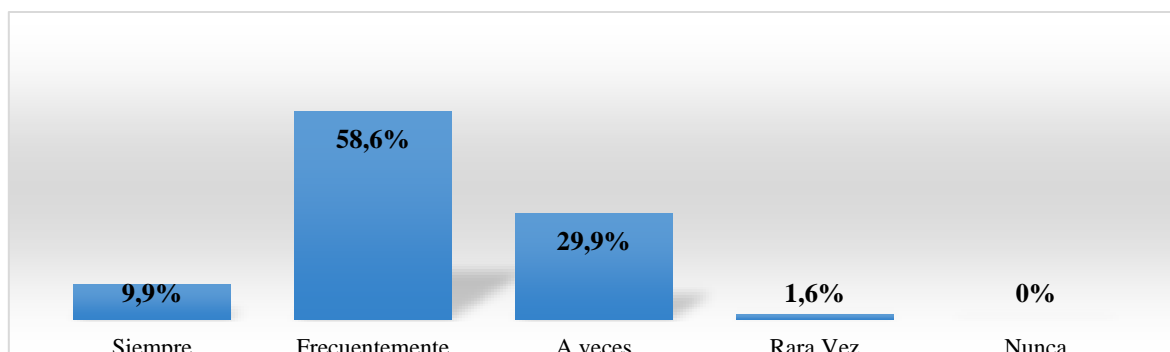
**Pregunta 26. ¿Considera usted que el GAD provincial del Carchi cumple con los proyectos en el tiempo que programa hacerlo?**

**Tabla 30.** Cumplimiento de programas y proyectos en el tiempo establecido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	9,9
Frecuentemente	225	58,6
A veces	115	29,9
Rara Vez	6	1,6
Nunca	0	0

<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>
--------------	------------	--------------

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).  
**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 26.** Cumplimiento de programas y proyectos en el tiempo establecido.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Los resultados ante este proceso muestran a una mínima cantidad de población que consideran que el cumplimiento de la entrega de programas y proyectos a veces no se cumple, sin embargo más de la mitad deja constatar que si se cumple con un tiempo límite para la entrega de dicha obra en los períodos establecidos, es importante mencionar que varios de los beneficiarios manifestaron que durante los dos últimos años, la ejecución de programas y proyectos esta mejorando continuamente y si es cumplido en un tiempo específico.

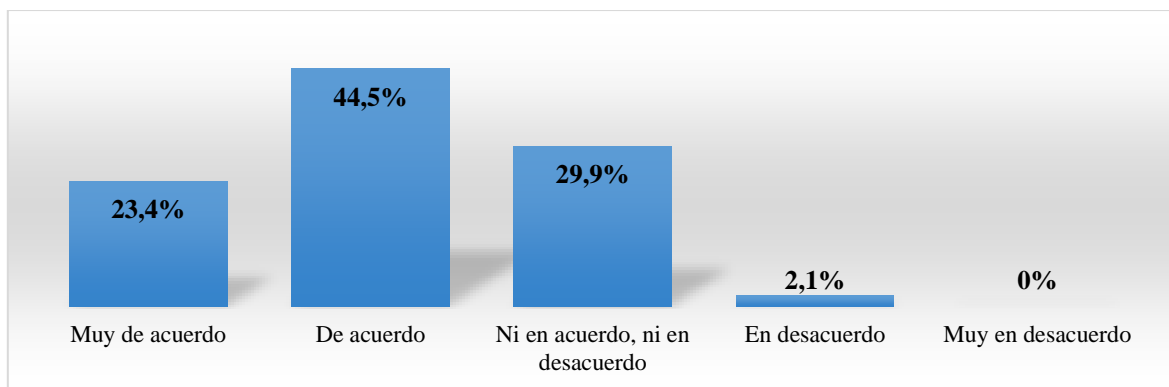
**Pregunta 27. ¿Cree usted que existe una adecuada elaboración de programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?**

**Tabla 31.** Adecuada elaboración de programas y proyectos

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	90	23,4
De acuerdo	171	44,5
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	115	29,9
En desacuerdo	8	2,1
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 27.** Adecuada elaboración de programas y proyectos.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** En referencia a la información obtenida se evidencia que 3 de cada 5 habitantes si están de acuerdo con la elaboración de programas y proyectos, indicando así que si existe una adecuada gestión por parte de los funcionarios, sin embargo existe una mínima población que indica lo contrario, por lo que es necesario tener en cuenta que cada proceso debe prestarse a mejorar, esto en función de lograr satisfacción de los beneficiarios en su totalidad, con un adecuado diseño y elaboración.

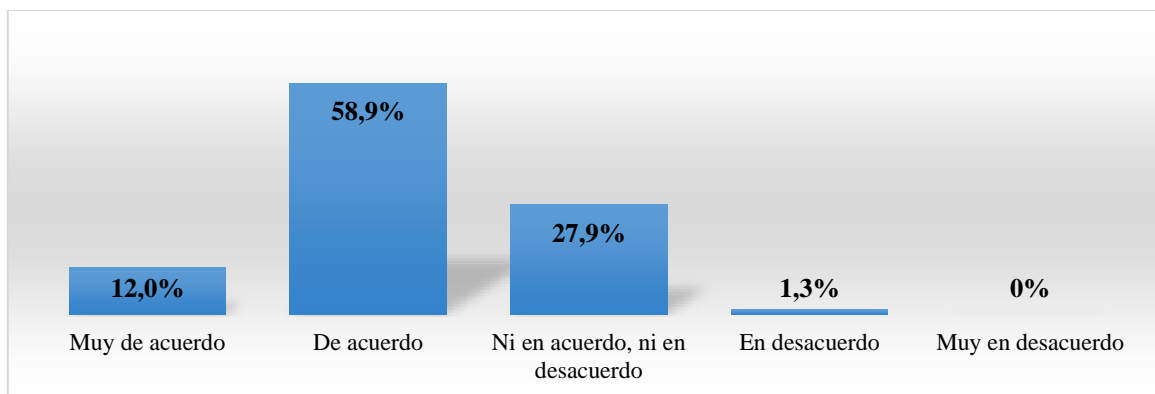
**Pregunta 28.** ¿Usted cree que los programas y proyectos que se diseñan en el GAD provincial del Carchi cumplen con las necesidades de la sociedad?

**Tabla 32.** Satisfacción de necesidades a través de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	46	12,0
De acuerdo	226	58,9
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	107	27,9
En desacuerdo	5	1,3
Muy en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018)

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 28.** Satisfacción de necesidades a través de programas y proyectos.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Por medio de la ejecución de programas y proyectos, la DDEL desea conseguir satisfacción en la población a quien va dirigida cada actividad, estos resultados demuestran que 7 de cada 10 encuestados si se sienten satisfechos con el accionar de dicha institución gubernamental, siendo una estadística positiva, ya que demuestra que atrás de una correcta ejecución de programas y proyectos existe el uso adecuado de metodos y herramienta que permiten desempeñar actividades con excelentes impactos y el logro de resultados.

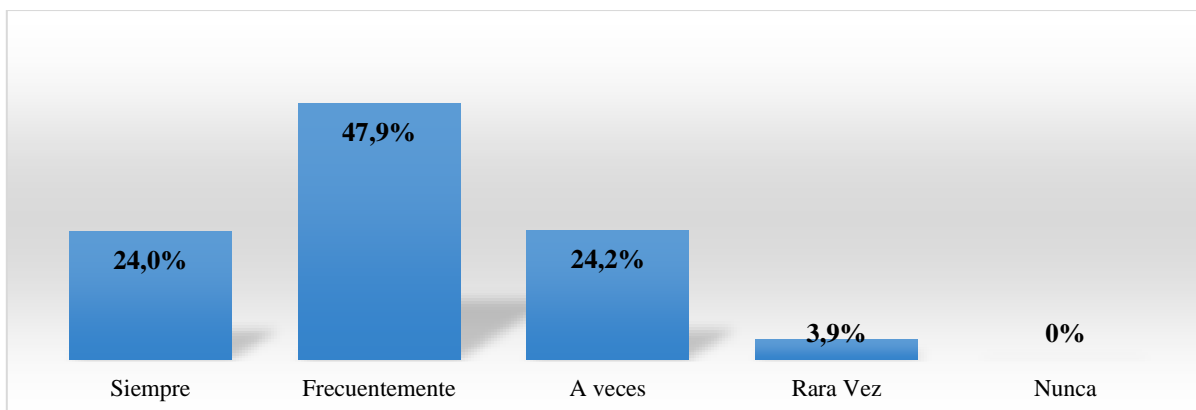
**Pregunta 29. ¿Se toman en cuenta sus necesidades y prioridades al momento del diseño y ejecución de los programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?**

**Tabla 33.** Selección de prioridades para el diseño y ejecución de los programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	92	24,0
Frecuentemente	184	47,9
A veces	93	24,2
Rara Vez	15	3,9
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 29.** Selección de prioridades para el diseño y ejecución de los programas y proyectos.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Estos resultados demuestran que existen opiniones diferentes por parte de los encuestados, sin embargo existe un porcentaje mayoritario en el que se indica que al momento de diseñar un programa o proyecto si se toma en cuenta las necesidades que tiene la población rural, aquí es necesario resaltar que el GPR exige incorporar espacios de participación ciudadana, brindando múltiples opciones como, las asambleas locales, consejos locales, consejos consultivos y presupuestos participativos, con el objetivo de brindar una participación abierta donde se expongan las necesidades y se accione en función a ellas.

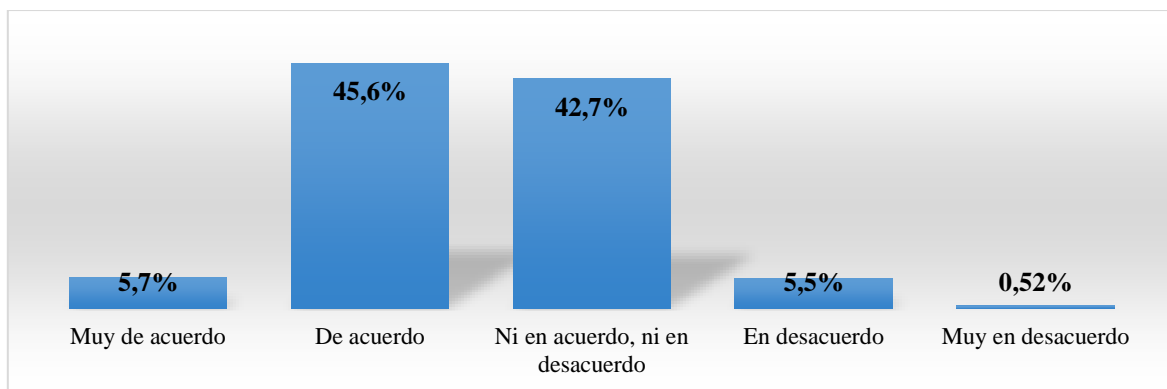
**Pregunta 30. ¿Considera usted que existe un adecuado manejo y utilización de recursos en la ejecución de programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?**

**Tabla 34.** Manejo y utilización de recursos en la ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	22	5,7
De acuerdo	175	45,6
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	164	42,7
En desacuerdo	21	5,5
Muy en desacuerdo	2	0,52
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 30.** Manejo y utilización de recursos en la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** Este resultado indica que aún existe mayoría con respecto a la desinformación de las acciones y el manejo de fondos que está llevando a cabo el GAD provincial del Carchi, si bien es cierto existe una rendición de cuentas, la misma que permite transparentar todos los procesos que se llevan a cabo durante el transcurso del año respectivamente, pero es necesario motivar y hacer de fácil acceso para que la ciudadanía constataste estas actividades o acciones y conozca el destino de cada uno de los recursos.

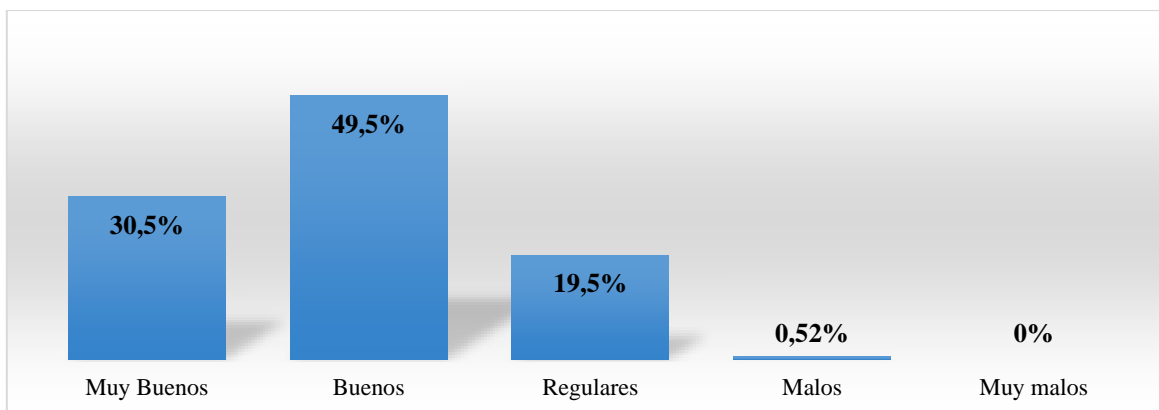
**Pregunta 31. ¿Los resultados e impactos esperados de la ejecución de programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi son?**

**Tabla 35.** Resultados e impactos de la ejecución de programas y proyectos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buenos	117	30,5
Buenos	190	49,5
Regulares	75	19,5
Malos	2	0,52
Muy malos	0	0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuestados Provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá



**Figura 31.** Resultados e impactos de la ejecución de programas y proyectos.

**Fuente:** Encuestados de la provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

**Análisis:** De acuerdo con las competencias que rige a la DDEL y el resultado presentado se puede evidenciar que si existe un buen impacto con el cumplimiento de programas y proyectos, permitiendo dar la conclusión de que el GAD provincial ha conseguido dar mejoras a su proceso de gestión, mediante la implementación del GPR, ya que este sistema ha permitido que cada una de las actividades o acciones se enfoquen al logro de resultados, consiguiendo así que, actualmente y durante los últimos años se mejoren los índices de eficiencia y eficacia con respecto a la ejecución de programas y proyectos.

#### **4.1.3. Resultados de las entrevistas a especialistas en temas de Gestión por resultados y la ejecución de programas y proyectos.**

A continuación se presentan los diferentes criterios de valor u opiniones obtenidas por los diferentes actores entrevistados con el fin de dar profundidad al tema investigado.

##### **Entrevista 1**

Entrevista aplicada al Técnico en la ejecución de programas y proyectos

**Nombre:** Ing. Fayer Bracho

**Títulos:** Ingeniero Agroindustrial por la Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Cursos en ámbitos de evaluación, seguimiento y ejecución de programas y proyectos. Participante y especialista en



la ejecución de programas y proyectos de productividad y desarrollo Funcionario del GAD provincial del Carchi- Casa de la Juventud.

**Pregunta 1. ¿Al momento de formular un programa o proyecto que factores influyen para desarrollar una jerarquización de prioridades que tomen en cuenta las necesidades de la sociedad beneficiaria?**

Uno de los factores más influyentes para ejecutar un programa o proyecto dentro de una comunidad, es el aspecto cultural, así como también el socio organizativo, es decir que es importante que los sectores se encuentren organizados para lograr entender cuál es el objetivo principal para partir y generar una buena gestión.

Y finalmente otro de los factores son las competencias, considerando que un proyecto genera desarrollo en una comunidad o sociedad.

**Pregunta 2. ¿Cuáles son las herramientas de monitoreo en las cuales se define quién y cómo realizar el levantamiento de la información, con la finalidad de que permita identificar a tiempo los posibles riesgos en la ejecución de los programas y proyectos y los posibles resultados e impactos?**

Al momento de ejecutar un programa o proyecto es importante que se otorgue responsabilidades a cada uno de los participantes y estos a su vez lleven un control o seguimiento de cada uno de los procesos que se lleva a cabo, teniendo en cuenta que esto debe tener una pertinente planificación con el fin de evitar riesgos a su vez establecer posibles soluciones, esto es posible a través de la definición de un marco de resultados, este permite visualizar la cadena de resultados e impactos con sus indicadores, medios de verificación y supuestos. Estos se vinculan con fichas metodológicas.

**Pregunta 3. ¿De qué forma la ejecución de programas y proyectos cumple de manera total con los objetivos que se han planteado?**

El resultado de una buena organización y planeación es el cumplimiento de los objetivos, los mismos que reflejan satisfacción de cada uno de los habitantes a los que se llegó con dicho proyecto, pues el logro de objetivos permite constatar que se ha realizado un buen proyecto comunitario.

**Pregunta 4. ¿Cómo se logra determinar la eficiencia, eficacia, productividad, sostenibilidad e impactos de los proyectos y programas?**

Es importante resaltar que estos factores van de la mano y a su vez implican un proceso de mejora continua que permita optimizar el uso de nuestros recursos en el cumplimiento de cada uno de los programas y proyectos. Considerando el último término, sostenibilidad significa la capacidad del programa para llevar a cabo sus actividades y servicios de manera continua, en búsqueda del cumplimiento de sus objetivos.

**Pregunta 5. ¿Qué factores considera claves para conseguir una adecuada formulación de programas y proyectos y a su vez que el resultado de la ejecución de estos sean positivos?**

Como factor clave, considero que es importante el compromiso, es decir que las autoridades deben sentir esa responsabilidad de llegar a la población con servicios de calidad, de tal manera que el grado de satisfacción sea máximo.

**Entrevista 2**

Entrevista aplicada al Docente

**Nombre:** Ing. Héctor Chuquín MSc.

**Títulos:** Magister en Administración de Empresas mención “Gerencia de la Calidad y Productividad” por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra. Ingeniero Agroindustrial por la Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Certificado de Auditor Interno de la Norma ISO 9001- 2000, ISO 9001-2008 en la Fundación de la Calidad, Certificado de Auditor Interno de la Norma HACCP. Administrador de Fincas Ganaderas y Consultor de Proyectos Productivos.

**Pregunta 1. ¿Al momento de formular un programa o proyecto que factores influyen para desarrollar una jerarquización de prioridades que tomen en cuenta las necesidades de la sociedad beneficiaria?**

Todo programa o proyecto nace de las necesidades propias de los sectores de influencia, los mismos que dan a conocer las diferentes problemáticas existentes, y el ejecutor del proyecto organiza estas problemáticas para una etapa de priorización de necesidades.

Como principal intervención con programas y proyectos se hace en recursos humanos, atendiendo directamente en lo que tiene relación a la calidad de vida, como es salud, educación con un enfoque a sitios vulnerables.

**Pregunta 2. ¿Cuáles son las herramientas de monitoreo en las cuales se define quién y cómo realizar el levantamiento de la información, con la finalidad de que permita identificar a tiempo los posibles riesgos en la ejecución de los programas y proyectos y los posibles resultados e impactos?**

Las herramientas van de la mano con el tipo de investigación que se vaya a realizar, una técnica puede ser cuestionarios y fichajes. En el caso de la ejecución de programas y proyectos dentro del ámbito público es realizar una asamblea comunitaria y trabajando con una lluvia de ideas.

**Pregunta 3. ¿De qué forma la ejecución de programas y proyectos cumple de manera total con los objetivos que se han planteado?**

En el transcurso de la ejecución de un programa o proyecto se va realizando los análisis correspondientes. Los mismos que dan respuesta a las preguntas de investigación planteadas automáticamente se da cumplimiento con los objetivos del programa y proyecto.

**Pregunta 4. ¿Cómo se logra determinar la eficiencia, eficacia, productividad, sostenibilidad e impactos de los proyectos y programas?**

La eficacia se logra determinar a partir del cumplimiento de los objetivos, la eficiencia es el uso inteligente de los recursos que se asignar para un determinado programa o proyecto. La productividad es la capacidad de obtener buenos resultados con los recursos que se tiene. La sostenibilidad es la capacidad de obtener una metodología que permita sostener un proceso que se realiza en el proyecto, considerando a tiempo que se pueda resolver cualquier inconveniente que se pueda presentar.

Un proyecto es predictivo y se asume lo que posiblemente pueda pasar, entonces el impacto viene a ser el resultado que se estuvo esperando en el medio socioeconómico.

**Pregunta 5. ¿Qué factores considera claves para conseguir una adecuada formulación de programas y proyectos y a su vez que el resultado de la ejecución de estos sean positivos?**

Quienes estén al frente de un programa o proyecto deben tener conocimiento de la metodología y la problemática a investigar, ya que en este proceso no interviene una persona únicamente, es decir que el proyecto debe estar contemplado con un equipo de ejecución e investigación, el mismo que debe ser multidisciplinario, de esta forma se estará conjugando la parte metodológica y la experticia del problema a investigar, lo que permite que esta comunión de criterios profesionales hagan que el proyecto sea más satisfactorio, tomando en cuenta que la sociedad es el eje principal.

### **Entrevista 3**

Entrevista aplicada al Director de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi

**Nombre:** Eco. Ramiro Narváez

#### **Pregunta 1.¿Cómo evaluaría el impacto de la implementación del Sistema de Gestión por Resultados en el GAD provincial del Carchi?**

Ha generado un impacto positivo, ya que este sistema ha sido un mecanismo de fortalecimiento para las capacidades de planificación y optimización de los procesos y recursos de esta institución, por lo tanto considero que este ha sido un instrumento idóneo para modernizar a la gestión pública y lograr que se mejoren las capacidades internas y puedan asegurar un buen servicio a la población en general.

#### **Pregunta 2. De qué manera ha servido o ha influido el GPR en su Institución para mejorar lo siguientes componentes de la ejecución de programas y proyectos:**

- Planificación
- Gestión
- Seguimiento y evaluación

La planificación es un aspecto importante, antes de intervenir con un programa o proyecto se debe realizar una planificación, es donde se especifica cómo, para qué y para quien se hará el proyecto.

La rendición de cuentas es un instrumento en el que se da seguimiento a la gestión que ha realizado el GAD provincial del Carchi, cómo y en que ha ejecutado el presupuesto, permitiendo así transparentar como se actúa y las diferentes inversiones públicas que se realizan.

**Pregunta 3. Para que el GPR se consolide, ¿cuál considera que podría ser una estrategia desafiante que permita mejorar el aporte de esta herramienta en la gestión de su institución?**

Como una estrategia se considera el cumplimiento del cien por ciento de cada técnico con sus procesos, inversiones y proyectos. El GAD provincial del Carchi cuenta ventajosamente con evaluaciones mensuales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales y anuales de tal manera que permitan evitar todo tipo de retraso de actividades, ya que cada una de ellas está programada de acuerdo a un cronograma de ejecución, el mismo que se traza de acuerdo a días y horas en el que debe cumplirse cada uno de los procesos.

**Pregunta 4. ¿Cómo considera que ha sido el resultado de la ejecución de programas y proyectos antes y después de la implementación de GPR en el GAD provincial del Carchi?**

La institución se ha caracterizado como un GAD modelo en el Ecuador, a partir de que se incluyó el presupuesto participativo se inició también con la Gestión por resultados, esta herramienta lo que ha permitido es dinamizar las actividades de inversión para obtener un cumplimiento al cien por ciento de lo planificado, de ese modo la institución no improvisa y da consecución a lo planificado.

A cada técnico se le asigna tres o cuatro procesos de acuerdo a las actividades o al sector productivo en el cual se va a enfocar el proyecto, es aquí donde se miden los resultados:

- Inversión, ejecución de procesos
- Factor social cuantos beneficiarios existen y el nivel de satisfacción que se consiguió con cada uno de ellos.

Presentando finalmente un informe de viabilidad donde se constata el cumplimiento del proceso, y detallando cuantos beneficiarios se logró, cumplimiento de objetivos y el impacto que ha tenido el proyecto tras su ejecución. Lo mismo que se puede constatar en los archivos existentes.

**Pregunta 5. ¿El presupuesto asignado para la ejecución de programas y proyectos es adecuado y de qué manera se prioriza para hacer un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos?**

El presupuesto anual operativo está planeado a través de los presupuestos participativos, este se lo realiza en cada una de las reuniones en los diferentes cantones, donde se invita a cada una de las comunidades y actores sociales para que expongan cuál es su problemática, requerimiento y se realiza una priorización en función de dar servicio a las colectividades mediante este tipo de acercamiento.

Hay que tomar en cuenta que existe una gran problemática puesto a que el presupuesto es limitado y las necesidades son ilimitadas, pero como institución pública ha buscado concentrar esfuerzos en trabajar con organizaciones, permitiendo que los recursos se maximicen, ya que mucha de las veces estas organizaciones legalmente constituidas se conforman por más de 100 personas.

**Pregunta 6. ¿La planeación por resultados como ha conseguido que los objetivos, estrategias, programas, proyectos e instrumentos de medición se orienten a una planificación adecuada?**

Para obtener una gestión por resultados cada uno de los técnicos deberá presentar un informe mensuales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales y anuales, y se asuma la responsabilidad de atender determinados procesos, en ese contexto se cumple con lo establecido dentro del presupuesto, proyecto y diferentes procesos, una vez cumplido esto se da respuesta a lo cumplido con total verificación en informes y la medición de conformidad por parte de la ciudadanía con la ejecución de los proyectos.

#### **Entrevista 4.**

Beneficiario de la ejecución de programas y proyectos del GAD provincial del Carchi

**Nombre:** Ing. Juan Carlos Salazar

**Títulos:**Ingeniero Agropecuario de la Universidad Politécnica Salesiana Cursos en ámbitos de control y evaluación de productos lácteos. Experiencial laboral en el laboratorio de calidad de lácteos. Participante de proyectos socio productivos de la zona 01.

**Pregunta 1. ¿Con qué tipo de proyecto por parte del GAD provincial del Carchi ha sido beneficiado y como evaluaría los resultados de su ejecución?**

Proyecto: “La Ruta del Café”.

El proyecto contempla realizar un recorrido turístico guiado por cada una de las cadenas productivas y turísticas implementadas especialmente en las parroquias de Chical y Maldonado. Como autoridad, lo más importante es poder definir cuál es el pensamiento de la población, sobre el ámbito de acción que deben tener las prefecturas. Esto ha permitido que su accionar tenga más aceptación y genere buenos resultados, es así que este proyecto provoco un buen resultado, pues se atendió de acuerdo a las necesidades de la población y una de ellas era la generación de turismo.

**Pregunta 2. ¿Considera que existe un adecuado manejo o ejecución del presupuesto al momento de ejecutar programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?**

Considero que uno de los aspectos más difusos es saber si las autoridades están dando un buen uso de los recursos públicos, sin embargo, el GAD provincial del Carchi ha demostrado llevar un adecuado manejo, soy participante de os procesos de rendiciones de cuenta, lo que me permite observar la transparencia con la se maneja el presupuesto y en qué.

**Pregunta 3. ¿Está de acuerdo en que se realiza una priorización de necesidades al momento de ejecutar programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?**

Es importante que se realice una priorización de necesidades, ya que el presupuesto que se asigna a cada una de las instituciones públicas actualmente ha reducido, y hay que tener en cuenta que se ha trabajado con un presupuesto limitado ante necesidades ilimitadas, por lo que es necesario intervenir de acuerdo a necesidades de primera índole, esto se consigue con el acercamiento de las autoridades con la población y permitiendo que estas expresen las posibles problemáticas.

**Pregunta 4. ¿Está satisfecho con la gestión que realiza el GAD provincial del Carchi en cuanto a la ejecución de programas y proyectos?**

Sí, es evidente que la Prefectura del Carchi ha asumido un buen compromiso y ha logrado dar un giro en lo que se refiere a un modelo de desarrollo, dando un mayor énfasis al cambio 2de la matriz productiva y enfocarla a la provincia en el ámbito agroindustrial. Además como sociedad beneficiaria podemos ser protagonistas de una nueva visión de desarrollo, la misma que ha significado un cambio estructural desde la misma gestión administrativa hasta el ámbito técnico

## 4.2.DISCUSIÓN

A partir de la implementación del Sistema de Gestión por Resultados, las instituciones públicas han conseguido orientarse hacia una nueva gestión que permita facilitar una dirección efectiva e integrada dentro del proceso de creación de valor público. De acuerdo a los estudios realizados por Moreno y García (2010), en el libro “Avances y desafíos en América Latina y el Caribe”, Ecuador se encuentra en el grupo con capacidades intermedias con respecto al GPR, indicando que el pilar de gestión de programas y proyectos se encuentra en una área débil, debido a que no realiza evaluaciones ex ante de manera sistemática, pues carece de los recursos humanos y técnicos apropiados. (pág. 139)

Sin embargo, durante el actual gobierno de Ecuador, este sistema de gestión ha tomado más fuerza, consiguiendo alcanzar un modelo más participativo, asegurando eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño institucional; una de las encuestas aplicadas a los funcionarios se permitió determinar la eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad que se ha generado mediante la ejecución de programas y proyectos en la DDEL del GAD provincial del Carchi, donde 2 de cada 5 funcionarios indicaron que la gestión y ejecución de programas y proyectos si alcanza y cumple con estos estándares, esto también es verificable mediante el avance de los respectivos indicadores, los mismos que se encargan de demostrar un dato medible con respecto a la consecución de un objetivo o meta.

A continuación mediante un análisis de los diferentes resultados han permitido contestar la siguiente pregunta de investigación. ¿De qué manera ha influido el Sistema de Gestión por Resultados en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico local del GAD provincial del Carchi?

De acuerdo a la Resolución Institucional del GAD provincial del Carchi se manifiesta que “la filosofía de una gestión por procesos para resultados se fundamenta en el análisis permanente y mejoramiento continuo de los procesos institucionales, el cumplimiento de objetivos políticas y metas que reflejen el impacto en el territorio, y su correspondencia con las políticas nacionales”. (Art. 50), es así que para dar cumplimiento a esta resolución, la Dirección de Desarrollo Económico local del GAD provincial del Carchi se ha centrado en el cumplimiento de diferentes



acciones estratégicas que privilegian el logro de resultados mediante el desempeño y transparencia en la gestión pública, esto en relación a las políticas públicas que se han definido y las diferentes competencias que pertenecen a esta dirección, con la finalidad de atender las demandas de la sociedad, es así que este sistema ha sido acogido con el fin de dotar a la institución y particularmente a esta dirección con una herramienta de planificación que facilite una adecuada alineación entre los objetivos planificados y los recursos que han sido asignados, permitiendo la identificación, priorización y posibles soluciones a los problemas y necesidades sociales. Para confirmar el cumplimiento, por medio de la encuesta y de acuerdo a los resultados se pudo evidenciar que la mayoría de funcionarios si están de acuerdo en que los programas y proyectos si se alinean al cumplimiento de metas y objetivos, conforme a la estructura orgánica funcional de la DDEL y Resolución Institucional.

En cuanto a lo referido anteriormente, es importante señalar que el GPR busca generar estrategias e información adecuada para la asignación de recursos, para lo cual, el Banco Internacional de desarrollo (2007) ha planteado los siguientes objetivos:

Optimizar del uso de los recursos públicos en la producción de bienes y servicios públicos.  
Gestionar con transparencia, buscando la equidad, anticipando el control, y generando un mejoramiento continuo en la producción, asignación y distribución de bienes y servicios públicos. (p. 8)

Es así que con el fin de conocer el criterio de los funcionarios ante la gestión de estos recursos, se ha determinado la siguiente información relevante, donde se aporta con resultados que permiten destacar como ha sido este proceso de acuerdo a los diferentes cargos que se desempeñan dentro de la Dirección de desarrollo económico local del GAD provincial del Carchi.

**Tabla 36.** Gestión de recursos y actividades de acuerdo a los cargos de la DDEL

		¿Cómo considera usted que es el proceso de gestión de recursos y actividades en la DDEL?			
Variable		Muy bueno	Bueno	Regular	Total
¿Qué cargo ocupa?	Técnico	2	5	0	7
	Promotor	1	1	0	2
	Analista	2	1	1	4
	Coordinador	2	0	0	2
	Asistente Agroindustrial	0	1	2	3
	Asistente administrativo	0	0	0	0
	Director de proyectos	0	1	0	1
	Director	1	0	0	1
	<b>Total</b>		8	9	3

**Fuente:** Encuestados provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

La gestión de recursos y actividades es parte sustancial de la ejecución de programas y proyectos, de acuerdo a la tabla 36 se permite evidenciar que el 85% de los funcionarios de acuerdo a su cargo funcional dentro de la DDEL, están conformes con el proceso que se está llevando a cabo, permitiendo constatar que cada vez se mejora la distribución de recursos en cada una de las actividades, permitiendo fortalecer este pilar de estudio de investigación.

También se ha validado las diferentes opiniones que se han obtenido a partir de las respectivas entrevistas, donde el Eco. Ramiro Narváez concluyó que la implementación del GPR en el GAD provincial del Carchi, específicamente en la DDEL, ha conseguido avanzar en una gestión mancomunada, ya que este sistema ha sido un mecanismo de fortalecimiento en capacidades de planificación y optimización de recursos, por lo tanto dentro de esta Dirección, al GPR se lo considera un instrumento idóneo para modernizar a la gestión pública y lograr que se mejoren las capacidades internas y se pueda asegurar un buen servicio a la población en general, que sin duda va de la mano con la eficiencia, asegurando un proceso de mejora continua.

Es importante también hacer un análisis comparativo con respecto a experiencias de otros países con la implementación del GPR. Un estudio de Cunill y Ospina (2003) permite extraer interesantes conclusiones sobre los casos de Colombia, Costa Rica, Chile y Uruguay.

Este estudio sugiere que la introducción de la evaluación, como práctica sistemática en el sector público, ha incidido positivamente en el incremento de la participación ciudadana y la profundización de la democracia representativa. En los cuatro países analizados, la introducción de sistemas de evaluación se fundamentó en la necesidad de aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública y de posibilitar la asunción de responsabilidad por parte de los funcionarios públicos. Este enfoque combina la búsqueda de mejoras en el proceso de formulación de políticas y en la gestión del sector público, con el objetivo de aumentar el protagonismo de la ciudadanía en el control y la fiscalización del gobierno para así potenciar el carácter democrático del Estado.(p.12)

Al comparar esta postura dentro del GAD provincial del Carchi, con la respectiva investigación y criterio por parte del Eco. Narváez, Director de la DDEL, se ha podido comprobar que este modelo de gestión ha permitido fortalecer mecanismos de participación comunitaria, petición y rendición de cuentas, incluyendo espacios para que los ciudadanos sean debidamente convocados y participen en procesos de planificación o definición de presupuestos y en cualquier tema relacionado a la gestión por resultados.

El éxito de una adecuada implementación del GPR, es consolidar cada uno de sus pilares, esta investigación se ha enfocado en la gestión de programas y proyectos, los resultados obtenidos permitirán contestar a la siguiente interrogante. ¿Cuáles son los resultados e impactos que ha generado la ejecución de programas y proyectos del GAD provincial del Carchi?

De acuerdo a los autores Siles. R y Mondelo. E (2015), afirman que los proyectos tienen como objetivo final “la obtención de resultados concretos que permitan impulsar desarrollo de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto” (pág. 8).

A partir de este fundamento conjuntamente con el resultado de las encuestas a los beneficiarios de esta gestión, se puede inferir que el diseño y ejecución de los diferentes programas y proyectos por parte de la DDEL del GAD provincial del Carchi, se ha convertido en una acción que centra sus resultados en la creación de valor público, con el único fin de mejorar la calidad de vida en la sociedad rural. Mediante la entrega o ejecución de estos servicios se ha conseguido también que

la sociedad beneficiaria tenga mayor acceso a mecanismos jurídicos y administrativos que logran proteger sus derechos en caso de que estos sean vulnerados.

La ejecución de programas y proyectos es uno de los componentes del modelo de gestión por resultados, los mismos que están orientados a conseguir valor público, esto se concreta en el momento que son ejecutados, considerando que estos deben estar alineados al plan de desarrollo y ordenamiento territorial. A esto se añade una de las opiniones de la respectiva entrevista, donde el Ing. Bracho, Técnico en la ejecución de programas y proyectos, manifestó que el cumplimiento de objetivos mediante la ejecución de programas y proyectos es el resultado de una buena organización y planeación, lo que consigue reflejar satisfacción en cada uno de los habitantes a los que se llegó con dicho proyecto.

De acuerdo a lo referido anteriormente con los resultados de la presente investigación, se ha permitido constatar qué cambios sociales se han efectuado en la población en donde se han ejecutado los diferentes programas y proyectos, los mismos que están alineados a las competencias de la DDEL, a continuación se muestra los impactos generados en cada uno de los cantones y en su población rural.

**Tabla 37.** Resultados e impactos esperados de la ejecución de programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi por Cantones

<b>Cantón</b>	<b>Muy Buenos</b>	<b>Buenos</b>	<b>Regulares</b>	<b>Malos</b>	<b>Total</b>
Tulcán	21,80%	21,35%	11,97%	1%	56,12%
San Pedro de Huaca	1%	3,90%	0%	0%	5%
Mira	1%	3,38%	2,60%	0%	6,98%
Montufar	4%	11,19%	3,38%	0%	19%
Espejo	0,78%	5,20%	1,04%	0%	7,02%
Bolívar	3%	4,42%	1%	0%	8%
<b>Total</b>	<b>31,58%</b>	<b>49,44%</b>	<b>19,99%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestados provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

Es evidente que la ejecución de programas y proyectos ha conseguido un impacto efectivo a largo plazo en las condiciones de vida de los ciudadanos, demostrando que a partir del uso de dicho modelo de gestión se ha logrado formular resultados y posteriormente definir recursos y

actividades, consiguiendo un efecto positivo en el accionar de esta institución y satisfacción el su población objetivo. La implementación de GPR también ha logrado que el GAD provincial del Carchi considere a los ciudadanos como beneficiarios de las acciones, pero sobre todo como sujetos participes en los procesos de planificación y seguimiento de las acciones.

Conjuntamente con varios autores, el Banco Internacional de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007) definen al GPR como un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (p.19)

**Tabla 38.** Eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los programas y proyectos ejecutados por la DDEL

Alternativa		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	Total
<i>Capacitaciones sobre el uso y manejo del Sistema GPR</i>	<b>Siempre</b>	4	0	0	4
	<b>Frecuentemente</b>	3	4	2	9
	<b>A veces</b>	0	3	4	7
	<b>Rara vez</b>	0	0	0	0
	<b>Nunca</b>	0	0	0	0
<b>Total</b>		7	7	6	20

**Fuente:** Encuestados provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

De acuerdo con el aporte mencionado anteriormente y con los resultados expuestos en la tabla 38, se puede resaltar la importancia de que los funcionarios del GAD provincial del Carchi tengan acceso a capacitaciones, la presente investigación y encuestas logró constatar que se realizan dos capacitaciones al año, permitiendo que los servidores públicos se preocupen en controlar y hacer cumplir procedimientos internos en función de normativas institucionales, dando como resultado que la DDEL consiga la creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima efectividad de su desempeño direccional y a su vez institucional.

Considerando que la satisfacción de los beneficiarios es un aspecto de importancia para lograr una buena gestión, esto conjuntamente con las capacitaciones constantes sobre el uso adecuado del GPR da como resultado eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los programas y proyectos ejecutados por la DDEL del GAD provincial del Carchi.

A partir de este diagnóstico, se reconoce el gran aporte que ha tenido el GPR a partir de su aplicación en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi, ya que este ha servido como un modelo de gestión que ha planteado orientar los recursos y acciones para la generación de resultados previamente definidos en una adecuada planificación.

Los instrumentos de investigación han conseguido evidenciar las iniciativas y cambios institucionales que ha manejado el GAD Provincial del Carchi con el fin de orientarse hacia una gestión por resultados. Por lo tanto es importante resaltar que el Sistema de Gestión por Resultados en la ejecución de programas y proyectos ha influido de una forma objetiva y tangible, ya que uno de los principales objetivos es conseguir valor público y la aceptación de los programas y proyectos ejecutados por la Dirección de Desarrollo Económico Local de esta institución demuestran el logro de esto.

A continuación se muestra información relevante que se obtuvo a partir de los diferentes criterios de los beneficiarios con respecto a la influencia del Sistema de GPR en la ejecución de programas y proyectos.

**Tabla 39.** Relación de género y calidad en la elaboración de programas y proyectos.

		¿Cree usted que existe una adecuada elaboración de programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?				
Variable		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total
Género	Femenino	23	62	58	3	146
	Masculino	67	109	57	5	238
<b>Total</b>		90	171	115	8	384

**Fuente:** Encuestados provincia del Carchi (2018).

**Elaborado por:** Karla Chugá

Al analizar el género con respecto a la calidad en la elaboración de programas y proyectos, se puede determinar que existen diferentes opiniones concluyentes, por lo que tanto hombres como

mujeres consideran que a partir del último periodo de mandato por parte del GAD provincial del Carchi, se ha venido mejorando la calidad de programas y proyectos que se ejecutan en la DDEL, siendo una de sus competencias fomentar las actividades productivas provinciales, a través de la coordinación de programas, proyectos y actividades que pueden ser gestionadas concurrentemente por todos los niveles de gobierno.

Finalmente se ha logrado determinar que el GPR en la Dirección de Desarrollo Económico Local, ha permitido crear un gran impacto en el desarrollo de estrategias participativas y de gestión, las mismas que son de apoyo a la producción y mejora económica de la provincia del Carchi, por lo que los resultados de la investigación diagnóstica han resaltado el papel que se desempeña en la gestión de programas y proyectos y como esta influye en la creación de valor público.

Es importante resaltar que una sociedad satisfecha es el reflejo de una buena gestión por parte de sus autoridades, los instrumentos utilizados para la recolección de información han permitido constatar un buen nivel de satisfacción ante la ejecución de programas y proyectos por parte de la DDEL del GAD provincial del Carchi.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

A través del análisis realizado del GPR en el GAD provincial del Carchi, se puede concluir que este modelo de gestión ha permitido hacer mayor énfasis en el logro de resultados, generando mayor impacto en el bienestar social por medio de la creación de valor público.

Entre los hallazgos más importantes se ha logrado determinar la importancia y la forma efectiva en la que incide el GPR con respecto a la ejecución de programas y proyectos por parte de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi, logrando así, dinamizar las actividades de inversión y generando mayor desarrollo productivo en la sociedad, caracterizando a esta institución autónoma como un GAD modelo en el Ecuador durante los últimos años.

Por medio de las encuestas realizadas a los beneficiarios ha sido posible evidenciar que el 89,9% de la población está de acuerdo con la ejecución de programas y proyectos que se ha realizado durante el último periodo de gobierno, indicando también que si se ha mostrado cambios positivos en sus condiciones de vida, cotejando que si existe un efecto positivo, el mismo que se alinea a la perspectiva de gestión por resultados.

Otro aspecto importante que se ha podido evidenciar por medio de las encuestas es que el 85% de los funcionarios están de acuerdo en que si ha incidido la implementación del GPR durante los últimos años, ya que este modelo es una guía importante para que exista un adecuado manejo de recursos y se realice una apropiada ejecución de programas y proyectos.

Otro aspecto que ha sido evidente mediante esta investigación es que el GPR ha fortalecido la toma de decisiones presupuestarias, generando que la consecución de objetivos y metas se encuentren alineados dentro de los parámetros de eficacia, eficiencia y calidad, contribuyendo a mejorar el desempeño institucional con un impacto económico y social.

Se determinó que es importante y necesario mantenerse en constante mejora en cada uno de los procesos institucionales, de gestión y control, de esta forma se podrá asegurar que las actividades se cumplan de acuerdo a lo planificado con un adecuado manejo de recursos y tiempo para asegurar efectividad.

Mediante el desarrollo de esta tesis se pretenden dar a conocer la funcionalidad del Sistema de Gestión por Resultados dentro de la DDEL del GAD provincial del Carchi, concluyendo que este modelo está alcanzando una concepción de mejoramiento continuo, a través de la inclusión de la participación comunitario o ciudadana, considerando que son los protagonistas por los cuales se da cada acción institucional.



## 5.2. RECOMENDACIONES

Para una adecuada elaboración de programas y proyectos se recomienda apropiada formulación presupuestaria, dando mayor participación a los ciudadanos beneficiarios con las respectivas autoridades, donde se dé a conocer las principales necesidades y de esta forma se logre reforzar y mejorar las asambleas participativas.

Es importante que el GAD provincial del Carchi cuente con indicadores adecuados para una correcta evaluación y seguimiento del desempeño institucional, ya que estos se encargan de mostrar la gestión que se está realizando y los resultados que se han conseguido con la misma y en caso de ser necesario mejorar la planificación para alcanzar impactos positivos.

Es recomendable que el GAD provincial cuente con la capacidad de adaptarse a nuevos cambios en función de mejorar la gestión, considerando que esto resulta necesario para que se responda con calidad y efectividad a las nuevas demandas sociales.

Es fundamental generar mayor capacitación a los funcionarios del GAD provincial del Carchi con respecto al uso del modelo de Gestión por resultado, esto permitirá que se ayude a un posible problema de deficiente utilización del mismo, considerando que este podría ser un factor que impida que se llegue al cien por ciento de los indicadores en los pilares del GPR, principalmente en el de ejecución de programas y proyectos.

Se debe generar control permanente en el direccionamiento y funcionamiento del modelo de Gestión por Resultados y que se esté cumpliendo de acuerdo a lo planificado, constatándolo por medio de evaluaciones, para dar solución a las posibles observaciones y mejorar las propuestas que van a lograr la correcta funcionalidad.

Es importante continuar con las reuniones consecutivas que de acuerdo a los funcionarios aseguraron que existen cada inicio de la semana laboral, con el fin de constatar el progreso de cada actividad, programa o proyecto y de ser necesario mejorar los canales de comunicación a

nivel interno, demostrando efectividad en las labores realizadas, gracias a la aplicación de modelos de gestión efectivos.

Finalmente se recomienda hacer uso de la información que se ha proporcionado en esta tesis, para evidenciar el impacto que ha tenido el Sistema de Gestión por Resultados dentro de la DDEL del GAD provincial del Carchi, así mismo sirva de base para generar nuevas investigaciones.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnoletto, E (2014). *Las políticas públicas “Gestación, Formulación, Implementación, Evaluación, Participación Ciudadana y Comunicación”* Cordoba Argentina. Editorial: EUMED.NET
- Baena, G (2014). *Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias*. México. Primera Edición ebook. Grupo editorial Patria.
- BID. Banco Interamericano de Desarrollo (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Washington, D.C. 20577, Estados Unidos.
- CLAD (2007). (s.f.). Obtenido de Sitio WEB del Centro Latinoamericano de Administración Pública: [http://www.clad.org/siare\\_isis/innotend/evaluacion/evaluacion.html](http://www.clad.org/siare_isis/innotend/evaluacion/evaluacion.html).
- CLAD (Octubre 2007). Revista del CLAD Reforma y Democracia. *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. (39), pp. 149-210
- DNP. (2008). Sistemas de Gestión por Resultados: *La experiencia de Pasto, Medellín y Tocancipá en la implementación del Presupuesto por Resultados a nivel municipal*. Bogotá D.C.: Sinergia - DNP.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2010). *Planificación de proyectos y programas Manual de orientación*. Ginebra. Recuperado de: <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual SP.pdf>.
- GAD de la Provincia del Carchi. (2013). *Estructura Orgánico Funcional*. Resolución Institucional No. Gpc-Ryp-P-Da-003-2012.
- García, L y García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Segunda Edición. Inter-American Development Bank
- Plan Nacional de Desarrollo (2017). *Toda una Vida*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades 2017 Quito - Ecuador

- Posso A. Miguel. (2011). *Proyectos, tesis y marco lógico*. Quito, Ecuador. Ed. Noción Imprenta.
- Presidencia de la República del Ecuador a través de la SNAP (2014). *Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva*. (186.5.101.14). Recuperado de: [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/banco/docs\\_paises/Ecuador\\_Planificacion\\_2014.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/banco/docs_paises/Ecuador_Planificacion_2014.pdf)
- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Revista EAN, 82, pp.179-200. Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
- Rodríguez, E (2016). *Gestión por Resultado en las Políticas Públicas: aprendizajes en los proyectos*. Publicado por Eptiza
- Rojas, Marcelo (2015) *Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. Málaga, España. Revista Electrónica de Veterinaria, vol. 16, núm. 1, REDVET.
- SEFIN, (2012). Dirección General de Inversiones Públicas. *Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública*. DGIP
- Siles. R y Mondelo. E (2015). BID-PMP. *Gestión de Proyectos de Desarrollo*. Certificación Project Management Associate (PMA) Guía de Aprendizaje Cuarta Edición.
- Villareal, J. (2007). *Estudio de Caso: Colombia y el Sistema de Monitoreo y Evaluación*. SINERGIA. Bogotá D.C: CLAD.
- Valencia, D (2014). *Guía de diseño y evaluación de programas y proyectos de políticas para la Economía Social y Solidaria*. Edición 2014.
- CLAD (Octubre 2007). Revista del CLAD Reforma y Democracia. *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. (39), pp. 149-210

## VII. ANEXOS

### 7.1. Anexo 1. Formulario 001. Encuestas a beneficiarios

#### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**OBJETIVO:** Recabar información que permita medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios de la ejecución de programas y proyectos por parte de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD Provincial del Carchi.

PROVINCIA	Carchi	CANTÓN		PARROQUIA	
-----------	--------	--------	--	-----------	--

GÉNERO: FEMENINO  MASCULINO

EDAD: 20 a 30  31 a 40  41 a 50  51 a 60  61 en adelante

- Con que tipo de proyecto del GAD provincial del Carchi usted se ha beneficiado?
  - Productivo
  - Salud
  - Riego
  - Medio ambiente
  - Turístico
  - Agroindustrial
  - Integral
  - Seguridad alimentaria
- ¿Los programas y proyectos ejecutados por el GAD provincial del Carchi han mejorado de alguna forma sus condiciones de vida?
 

Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  En desacuerdo   
Muy en desacuerdo
- ¿Cómo valoraría el funcionamiento del GAD provincial del Carchi?
 

Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ¿Considera usted que el GAD provincial cumple con los proyectos en el tiempo que programa hacerlo?
 

Siempre  Frecuentemente  A veces  Rara vez  Nunca
- ¿Cree usted que existe una adecuada elaboración de programas y proyectos por parte del GAD provincial?
 

Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  En desacuerdo   
Muy en desacuerdo
- ¿Usted cree que los programas y proyectos que se diseñan en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial del Carchi cumplen con las necesidades de la sociedad?
 

Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  En desacuerdo   
Muy en desacuerdo
- ¿Se toma en cuenta sus necesidades o prioridades al momento del diseño y ejecución de los programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?
 

Siempre  Frecuentemente  A veces  Rara vez  Nunca
- ¿Considera usted que existe un adecuado manejo y utilización de recursos en la ejecución de programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi?
 

Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  En desacuerdo   
Muy en desacuerdo
- ¿Los resultados e impactos esperados de la ejecución de los programas y proyectos por parte del GAD provincial del Carchi son?
 

Muy Buenos  Buenos  Regulares  Malos  Muy Malos

## 7.2. Anexo 2. Formulario 002. Encuesta a funcionarios

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**OBJETIVO:** Recabar información que permita medir como incide el Sistema de Gestión por Resultados en la ejecución de programas y proyectos en la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD Provincial del Carchi.

1. **Qué cargo ocupa?**.....
2. **¿Su lugar de trabajo cuenta con los equipos tecnológicos adecuados?**  
 Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  En desacuerdo   
 Muy en desacuerdo
3. **¿Recibe capacitaciones del uso del Sistema de Gestión por Resultados por parte del GAD provincial del Carchi?**  
 Siempre  Frecuentemente  Ocasionalmente  Rara vez  Nunca
4. **¿Cómo considera usted que es el proceso de gestión de recursos y actividades en la DDEL?**  
 Muy Bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy Malo
5. **¿Cree usted que existe una adecuada elaboración de programas y proyectos de acuerdo a las competencias del GAD provincial?**  
 Muy de acuerdo  De acuerdo  Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  En desacuerdo   
 Muy en desacuerdo
6. **¿Los resultados esperados de la ejecución de los programas y proyectos son?**  
 Muy Buenos  Bueno  Regulares  Malos  Muy Malos
7. **¿El GAD provincial cuenta con herramientas estratégicas que faciliten el diseño, la elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos?**  
 Siempre  Frecuentemente  Ocasionalmente  Rara vez  Nunca
8. **Del 1 al 5 califique como es la gestión de recursos en la ejecución de programas y proyectos**

GESTIÓN DE RECURSOS	ITEMS	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
Humanos	Existe personal capacitado en la elaboración y ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial?					
Tecnológicos	Cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para la ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial?					
Materiales	Existen los materiales necesarios para la ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial?					
Tiempo	Se cumple con un cronograma específico para el cumplimiento de actividades					
Financieros	El presupuesto asignado es adecuado para la ejecución de programas y proyectos en el GAD provincial?					



## Anexo 2. Formulario 002. Encuesta a funcionarios

<b>DISEÑO</b>	<b>Muy de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Muy en desacuerdo (1)</b>
Se elabora un documento de diseño a través de la metodología de marco lógico que permita a los involucrados la efectiva implementación, monitoreo y evaluación del proyecto?					
Se aseguran de que los programas y proyectos estén alineados a las metas y objetivos de la DDEL?					
Se desarrolla una jerarquización de prioridades de programas y proyectos a partir de las necesidades de los beneficiarios.					
Se cumple con el diseño de programas y proyectos de acuerdo a la etapa del proceso de evaluación o Ex-Ante					

<b>MONITOREO</b>	<b>Muy de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Muy en desacuerdo (1)</b>
Existe un plan de monitoreo en el cual se defina quién y cómo realizar el levantamiento de la información?					
Se identifican a tiempo los posibles riesgos en la ejecución de los programas y proyectos					
Se cumple con el marco lógico y los indicadores en el proceso de ejecución de programas y proyectos?					
La DDEL cuenta con indicadores que puedan demostrar el progreso de los resultados.					

<b>EVALUACIÓN</b>	<b>Muy de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Muy en desacuerdo (1)</b>
Existe una evaluación técnica y financiera de la intervención del proyecto.					
La ejecución de programas y proyectos cumple con los objetivos de la Dirección de Desarrollo Económico Local?					
Se ha logrado determinar la eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad de los proyectos y programas?					
Se cumple con la medición del desempeño o impacto de los programas y proyectos de acuerdo a la etapa del proceso de evaluación o Ex-Post.					

### 7.3. Anexo 3. Oficio de permiso y autorización



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Tulcán, 23 de Agosto del 2017

Señor  
Eco. Guillermo Herrera  
**PREFECTO DEL GAD DE LA PROVINCIA DEL CARCHI**  
Presente:

De mi consideración:

En mi calidad de Director de la Carrera de Administración Pública, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, solicito de la manera más cordial brindar información que usted considere pertinente a la luz de la normativa legal vigente, a la estudiante Chugá Realpe Karla Mishell CI. 172518138-0 de la Facultad de Comercio Internacional Integración Administración y Economía Empresarial, cuyos estudios se encuentra cursando en esta Carrera, para que realice el proceso de investigación de tesis, con tema: "Análisis del sistema de gestión por resultados y su incidencia en la ejecución de programas y proyectos en la dirección de desarrollo económico local del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi", como requisito previo a la obtención del título profesional.

El tutor a cargo del proyecto de investigación es Msc. Marcelo Cahuasqui Telf. 0984557008 correo institucional edwin.cahuasqui@upec.edu.ec, o con la Srta. Chugá Realpe Karla Mishell telf. 0991668397 o al correo karla\_mishu212@hotmail.es

Por la atención que se digne dar al presente, reciba mis agradecimientos.

Atentamente,

Msc. Javier Villareal

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION PÚBLICA**





