

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Factores críticos de éxito para contribuir a la gestión por resultados en gobiernos parroquiales del cantón Chone

Critical success factors to contribute to the management for results in parish governments of Chone canton

Saldarriaga Mendieta, Narcisa¹; Negrín Sosa, Ernesto¹

¹. narcisa_saldarriaga@espam.edu.ec, ernesto.negrin@espam.edu.ec. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador.

Recibido: 24/03/2022

Aprobado: 24/06/2022

Como citar en normas APA el artículo:

Saldarriaga Mendieta, N., & Negrín Sosa, E. (2022). Factores críticos de éxito para contribuir a la gestión por resultados en los gobiernos parroquiales del cantón Chone. *Uniandes Episteme*, 9(4), 504-518.

RESUMEN

La gestión por resultados radica en que las organizaciones públicas fijan sus estándares de éxito y definen su forma de medición, situación que muchas veces no se implementa en los gobiernos autónomos descentralizados rurales del Ecuador. Es pertinente delimitar los factores que puedan ajustarse a la realidad administrativa de este tipo de instituciones, para contar con los insumos necesarios debidamente contextualizados y ajustados a las particularidades de este tipo de instituciones, que permitan ejecutar una adecuada gestión. El objetivo de esta investigación fue implementar un modelo basado en factores críticos de éxito que contribuya a la mejora de la gestión por resultados en gobiernos parroquiales del cantón Chone, para lograrlo se realizó una revisión sistemática de la literatura que permitió estructurar una lista inicial de 19 factores críticos de éxito. Con la participación de 47 personas mediante la aplicación de la metodología Delphi se estructuró una lista de 18 factores ajustados a los gobiernos parroquiales rurales, con estos se diseñó un modelo teórico que establece dos fases, la fase de implementación con 9 factores, y la fase de funcionamiento con 9 factores, con un total de 18 factores críticos de éxito. Se aplicó el modelo teórico en un caso de estudio considerando el Gobierno Parroquial de Canuto;

donde se muestra que, de los 18 factores abordados existen 16 factores que tienen tendencia positiva y dos que tienen tendencia negativa, estos dos factores con tendencia negativa están relacionados con la implementación de cuadros de mando integral susceptibles a la informatización organizacional.

PALABRAS CLAVE: Factores críticos de éxito; gobierno por resultados; indicadores de desempeño

ABSTRACT

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

KEYWORDS: Critical success factors; governance by results; performance indicators

INTRODUCCIÓN

En países como el Reino Unido se han puesto en marcha iniciativas dirigidas a medir el desempeño organizacional y los resultados de la gestión mediante el uso de Indicadores de Desempeño (ID) para evaluar el funcionamiento del sector público, a fin de reflejar las características de la Gestión por Resultados (GPR) (Rachid, 2021); en Ontario, Quebec y Nueva Escocia pertenecientes a Canadá, han creado sistemas obligatorios para recopilar y transmitir ID para los municipios (Sayed, Lento & Henderson, 2021).

Sin embargo, desde el punto de vista teórico, a nivel de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales (GADP) no se han encontrado investigaciones que clarifiquen los indicadores que se asocian a su gestión; por lo tanto, se justifica la investigación sobre este tema con el objetivo de identificar los indicadores más apropiados para este tipo de organizaciones.

La modernización de una Entidad pública es fundamental en su gestión debido a que la dinámica globalizada de las diferentes herramientas y capacidades del personal requiere su aplicabilidad acorde a la necesidad del ciudadano. (Cañari Otero & Hanco Bustinza, 2021). Para que la práctica sea desarrollada de manera eficiente es importante que se apoye en una teoría sólida; por lo tanto, el desarrollo de un modelo con base en Factores Críticos de Éxitos (FCS) que permita ejecutar una mejor GPR (Comas Rodríguez, Montes de Oca Sánchez, Moreno Villacis, & Valle Fiallos, 2018). Lo anterior contribuye a clarificar la teoría sobre los factores que se ajusten a la realidad de los GADPR, eso puede derivar en la creación de herramientas informáticas que automaticen el monitoreo de dicha gestión, no solamente por parte de las autoridades, sino también de la ciudadanía; por lo tanto, desde lo práctico es muy importante el desarrollo de este trabajo investigativo.

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

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

MÉTODOS

Para el desarrollo del presente estudio se aplicó una investigación de tipo bibliográfica, exploratoria y descriptiva, lo que permitió recopilar la información base acerca de los factores críticos de éxito para contribuir a la mejora de la gestión por resultados en los gobiernos parroquiales rurales del Cantón Chone. Se emplearon métodos empíricos y prácticos como el inductivo-deductivo, analítico-sintético, a partir de los cuales, se realizó una revisión sistemática de la literatura para determinar los factores críticos de éxitos que se aplican en la gestión por resultados desarrollada en GAD. Luego de la revisión, se construyó una lista de factores críticos de éxito de acuerdo con su tipología o área de aplicación dentro de una organización. Posterior se determinaron los factores críticos de éxito aplicables a la gestión por resultados desarrollada en GADP mediante encuestas. Finalmente se diseñó un modelo teórico con base en factores críticos de éxito aplicable a la gestión por resultados de GADP con una metodología de cuatro etapas:

En la etapa 1 se efectuó la revisión sistemática de la literatura, aplicándose directrices sustentadas en los criterios de Kitchenham & Charters (2007), y como herramienta la Declaración PRISMA (Elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y metaanálisis) con revisiones periódicas mediante las cuales se recopiló información útil, obteniéndose la estructuración de la lista de factores críticos de éxito.

En la etapa 2 se desarrolló la determinación de factores críticos de éxito que contribuyen a la mejora de la gestión por resultados en GADP, se aplicó el método Delphi, que se define como una técnica enmarcada dentro de los métodos de expertos que puede ser aplicada para obtener la opinión consensuada de un grupo de personas consideradas expertos en relación con el tema investigado (Gil & Pascual Ezama, 2012).

En la etapa 3 se diseñó un modelo teórico basado en factores críticos de éxito. –mediante el enfoque epistemológico empírico inductivo González, R. S, & Guillén, J. P (2013), para lo cual se aplicó los Principios de modelado de Calvo Vélez (2007). El cuestionario inicial fue elaborado con base en los FCS determinados mediante la revisión de la literatura consultada en esta investigación.

En la etapa 4 se efectuó la aplicación del modelo teórico. El caso de estudio fue desarrollado en una organización de tipo “Gobierno Autónomo Descentralizado” ubicada en la provincia de Manabí, República del Ecuador, que cumplió con los requerimientos necesarios, es decir:

- Organización que pertenece a la categoría GAD parroquial
- Existe la autorización para realizar la investigación
- Organización que tiene implementado parcialmente la gestión por resultados
- Funcionarios con predisposición para contestar las preguntas

RESULTADOS

Para lograr la determinación de los Factores Críticos de Éxito, se aplicó el método Delphi, trabajándose con 47 participantes, de los cuales el 61.7% son de sexo masculino y el 38.3% de sexo femenino.

Instrumento inicial: El cuestionario inicial fue elaborado con base en FCS encontrados mediante la revisión crítica de la literatura técnica consultada en esta investigación (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Factores iniciales para la GPR.

Modelo de gestión	Etapa	Factor
Gobierno por Resultados	1. Implementación	1.1. El compromiso y gestión del cambio
		1.2. Apoyo e implicación de las autoridades políticas
		1.3. Iniciativa y compromiso gerencial
		1.4. La gestión del tiempo
		1.5. Adaptación al entorno
		1.6. Visión global e implantación local
		1.7. Desarrollo equilibrado y sostenido
		1.8. Análisis y uso de la información
		1.9. Aprendizaje organizacional e individual
		1.10. Plan de trabajo por resultados
	2. Funcionamiento	1.1. Objetivos operativos
		1.2. Contribución a programas
		1.3. Procesos
		1.4. Proyectos de gasto corriente
		1.5. Proyectos de inversión
		1.6. Alinear proyectos y procesos
		1.7. Priorizar portafolio de proyectos
		1.8. Gestión de proyectos y procesos
		1.9. Gestión de la unidad

Fuente: Saldarriaga Mendieta (2022).

Resultados derivados de la aplicación del método Delphi

Con la aplicación del método Delphi, se obtuvieron resultados de acuerdo con el nivel de importancia que le han brindado los expertos consultados a los Factores Críticos de Éxito

(FCS) en relación con su contribución a la Gestión por Resultados (GPR). La lista de factores quedó establecida según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Factores para la GPR a partir de la aplicación del método Delphi.

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

Fuente: Saldarriaga Mendieta (2022).

Modelo teórico basado en Factores Críticos de Éxito

Con base en los resultados, el modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en gobiernos parroquiales queda estructurado de forma gráfica tal y como se muestra en la Figura 1.

Aplicación del modelo teórico basado en Factores Críticos de Éxito

El modelo teórico propuesto fue implementado en una organización de tipo “Gobierno Autónomo Descentralizado” ubicada en la provincia de Manabí, República del Ecuador, que cumplió con los requerimientos necesarios. Con la aplicación del modelo basado en Factores Críticos de Éxito, se alcanzaron los siguientes resultados:

Revisión de FCS para la implementación de GPR

Como paso previo se determinó la confiabilidad del instrumento aplicado mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, con lo cual se obtuvo lo siguiente:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	9

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



Figura 1. Modelo teórico basado en Factores Críticos de Éxito.

Fuente: Saldarriaga Mendieta (2022).

En la Figura 2, se muestran de forma gráfica los resultados de la revisión de los Factores Críticos de Éxitos para la implementación de la Gestión por Resultados, según los criterios emitidos por los funcionarios que participaron en este estudio.

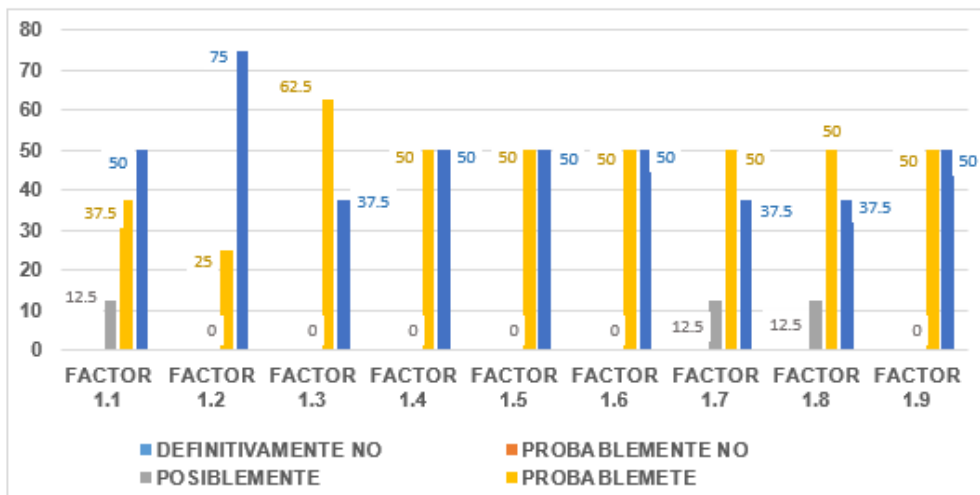


Figura 1. Revisión de FCS para la implementación de GPR.

Fuente: Saldarriaga Mendieta (2022).

Saldarriaga Mendieta, Negrín Sosa

De acuerdo con la Figura 2 en lo referente al factor 1.1 Apoyo e implicación de las autoridades políticas, el 50% de los funcionarios valoran que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 37,5% han afirmado que probablemente y un 12,5% posiblemente.

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

En lo que tiene que ver con el factor 1.3 La gestión del tiempo, el 62,25% de los funcionarios señalan que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 37,5% han expuesto que probablemente.

En relación al factor 1.4 Adaptación al entorno, el 50% de los funcionarios señalaron que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirman que probablemente.

Sobre al factor 1.5 Visión global e implantación local, el 50% de los funcionarios manifestaron que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% consideran que probablemente.

En lo referente al factor 1.6 Desarrollo equilibrado y sostenido, el 50% de los funcionarios reflejan en sus criterios que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirman que probablemente.

Relacionado con el factor 1.7 Análisis y uso de la información, el 37,5% de los funcionarios indicaron que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% sustentan que probablemente y un 12,5% posiblemente.

En cuanto al factor 1.8 Aprendizaje organizacional e individual, el 37,5% de los funcionarios exponen que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% valoran que probablemente y un 12,5% posiblemente.

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

Revisión de FCS para el funcionamiento de GPR

Para evaluar la confiabilidad del instrumento aplicado, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach con el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	9

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

Mediante la Figura 3, se presentan la revisión de los Factores Críticos de Éxitos para el funcionamiento de la Gestión por Resultados, según los criterios emitidos por los funcionarios que participaron en el estudio.

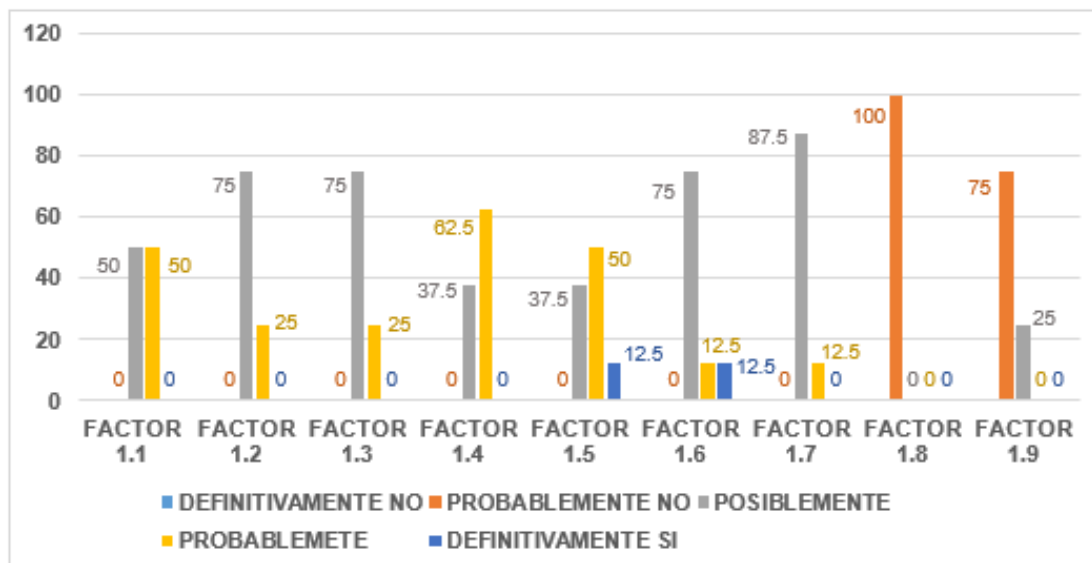


Figura 2. Caso de estudio, revisión de FCS para el funcionamiento de GPR

Fuente: Saldarriaga Mendieta (2022).

De acuerdo con la Figura 3 en lo referente al factor 2.1 Objetivos operativos, el 50% de los funcionarios manifestaron que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 50% afirmaron que posiblemente.

En cuanto al factor 2.2 Contribución a programas, el 25% de los funcionarios indicaron que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 75% plantearon que posiblemente. En lo que tiene que ver con el factor 2.3 Procesos, el 25% de los funcionarios señalaron que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 75% han valorado que posiblemente.

En lo referente al factor 2.4 Proyectos de gasto corriente, el 62,5% de los funcionarios manifiestan que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 37,5% afirman que posiblemente.

En relación con el factor 2.5 Proyectos de inversión, el 12,5% de los funcionarios señalan que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 50% plantearon que probablemente y por último un 37,5% manifiestan que posiblemente.

Sobre al factor 2.6 Alinear proyectos y procesos, el 12,5% de los funcionarios han indicado que definitivamente si cumplen con dicho factor, mientras que el 12,5% afirmaron que probablemente y por último un 75% han valorado que posiblemente.

En lo que respecta al factor 2.7 Priorizar portafolio de proyectos, el 12,5% de los funcionarios reflejan en sus respuestas que probablemente cumplen con dicho factor, mientras que el 87,5% afirman que posiblemente.

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

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

DISCUSIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

En lo que concierne al factor “aprendizaje organizacional e individual” la tendencia es positiva, este resultado coincide con BID & CLAD (2007), quienes argumentan que la GPR aporta y se nutre del aprendizaje continuo; por lo tanto, no puede implantarse sin un desarrollo paralelo de las capacidades de dirección y gestión y de los instrumentos apropiados para operar, desde el análisis social pasando por la gestión estratégica y presupuestaria, hasta el mercadeo de servicios y la gestión de la información.

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

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

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

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

En lo que respecta al factor “procesos” se mantiene la tendencia positiva, este resultado ratifica lo expuesto por Escobar Quinche & Vicuña Méndez (2014), quienes señalan que

este factor permite definir los diferentes procesos de cada área de la organización con el objetivo de gestionarlos analizando su desempeño, importancia y prioridad.

En relación con el factor “proyectos de gasto corriente” la tendencia resulta positiva, este resultado que está alineado con lo expuesto por Escobar Quinche & Vicuña Méndez (2014), quienes afirman que este factor permite disponer de un portafolio de proyectos de gasto corriente, que puede ser analizado en función del impacto sobre los procesos institucionales. Sobre el factor “proyectos de inversión” se observa que la tendencia es positiva, esto concuerda con el criterio vertido por Blum Maridueña (2016), que plantea que la finalidad más relevante de este factor es la fase de alcance de resultados con base en la planificación previamente establecida, esto debe ir acompañado de políticas que constituyen un proceso que intenta lograr objetivos a través de la adaptación y las influencias consideradas al actuar.

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

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

Sobre el factor “gestión de proyectos y procesos” se observa una tendencia negativa en su comportamiento, situación que no concuerda con quien afirma que este factor es importante para registrar los proyectos de gasto corriente e inversión, asimismo, Escobar Quinche & Vicuña Méndez (2014), desde el punto de vista de sistemas este factor permite establecer un tablero de control tanto para los procesos como para los proyectos institucionales, permitiendo además analizar los hitos y riesgos.

El factor “gestión de la unidad” evidencia al igual que el anterior tendencia negativa, criterio que no coincide con Armijos Neira & Bolaños Burgos (2015) quien indica que este factor permite detectar riesgo para la organización y cumplimiento de logros, más todo lo pendiente, por otra parte, desde el punto de vista de sistemas, este factor permite establecer un tablero de control sobre los objetivos operativos y disponer de resúmenes del proyecto y estadísticas relevantes.

Realizando un análisis general resulta significativo que de los 18 factores abordados existen 16 factores que tienen tendencia positiva y dos que tienen tendencia negativa en el caso de estudio analizado, estos dos factores con tendencia negativa están relacionados con la implementación de cuadros de mando integral; es decir, herramientas que pueden permitir el monitoreo y control de los avances en lo que respecta a objetivos operativos, proyectos,

estadísticas relevantes, procesos, hitos y riesgos, entre otros aspectos importantes de la GPR y de la gestión organizacional en general.

CONCLUSIONES

Se realizó una revisión sistemática de la literatura que ha permitido estructurar una lista de los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados, la lista inicial de factores resultante de la revisión de la literatura fue de 19 FCS.

Se han determinado los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales, esto se pudo lograr mediante la aplicación de la metodología Delphi, con la participación de 47 personas se pudo depurar la lista inicial de factores, quedando 18 FCS.

Se diseñó un modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en GAD Parroquiales, este modelo establece dos fases, la fase de implementación con nueve factores que son: apoyo e implicación de las autoridades políticas, iniciativa y compromiso gerencial, la gestión del tiempo, adaptación al entorno, visión global e implantación local, desarrollo equilibrado y sostenido, análisis y uso de la información, aprendizaje organizacional e individual, plan de trabajo por resultados. Y la fase de funcionamiento con nueve factores que son: Objetivos operativos, Contribución a programas, Procesos, Proyectos de gasto corriente, Proyectos de inversión, Alinear proyectos y procesos, Priorizar portafolio de proyectos, Gestión de proyectos y procesos, Gestión de la unidad.

Se aplicó el modelo teórico en un caso de estudio, Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Canuto; donde se muestra que, de los 18 factores abordados existen 16 factores que tienen tendencia positiva y dos que tienen tendencia negativa, estos dos factores con tendencia negativa están relacionados con la implementación de cuadros de mando integral susceptibles a la informatización organizacional.

REFERENCIAS

- Aizpuru López, A., & Ramírez Guzmán, A. (2021). Análisis del proceso de adquisiciones en el sector público desde la perspectiva de la gestión pública. Tesis de Maestría. Facultad de Administración. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/15288>.
- Armijos Neira, V., & Bolaños Burgos, F. (2015). Los sistemas de información en el sector público en el Ecuador: Estudio de caso la autoridad portuaria de puerto Bolívar.

- Trabajo de Maestría. Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1531>
- BID, & CLAD. (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 149-210
- Blum Maridueña, M. (2016). Estrategia organizacional para mejorar la gestión financiera de los proyectos de inversión en el servicio ecuatoriano de normalización INEN. Trabajo de Maestría. Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2311>
- Calvo Vélez, D. (2007). Modelos teóricos y representación del conocimiento. Tesis Doctoral. Facultad de Filosofía, Universidad Complutense Madrid, Madrid, España. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7367/>
- Cañari Otero, C., & Hanco Bustinza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 744-763. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2310>
- Cevallos, S. (2020). Public Service Management in Ecuador. *Academic and Applied Research in Military Science*, 19(1), 37-44. Obtenido de <https://doi.org/10.32565/aarms.2020.1.3>
- Comas Rodríguez, R., Montes de Oca Sánchez, J. E., Moreno Villacis, M. D., & Valle Fiallos, B. G. (2018) Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora. *Uniandes Episteme*, 5(2), 101-114
- Escobar Quinche, A., & Vicuña Mendez, C. (2014). Desarrollo de un modelo de gobierno de tecnologías de la información para las Instituciones Públicas del Ecuador, integrado al gobierno por resultados (GPR). Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería en Sistemas, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8751>
- Gil, B., & Pascua Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología*, 28(3), 1011-1020. Obtenido de <https://doi.org/10.6018/analesps.28.3.156211>
- González, R. S., & Guillén, J. P. (2013). Consideraciones Teóricas en el Diseño de Modelos. *Interacción y Perspectiva*, 3(1), 37-61. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/500>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. United Kingdom: Keele University and Durham University Joint Report .

- Sayed, N., Lento, C., & Henderson, M. (2021). Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 39(3), 328-246. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cjas.1644>
- Rachid, Y. (2021). Performance Management Systems in Moroccan Public Administrations: State of the Art. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 2(1), 226-238. Obtenido de <https://revues.imist.ma/index.php/JOSSOM/article/view/22078>
- Saldarriaga Mendieta, N. (2022). Implementación de un modelo basado en factores críticos de éxito para que se contribuya a la Gestión por Resultados en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales del cantón Chone. Tesis de maestría. Maestría en Gestión Pública, ESPAM-MFL, Calceta, Ecuador.
- Terzi Lagos, M. (2022). Gestión pública por resultados y presupuesto participativo en la Municipalidad Distrital de Progreso de la Provincia de Grau, Apurímac – 2021. Tesis de Maestría. Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86361>
- Toledo Bugarini, D. (2019). Sistema de control interno, auditoría interna y modelos de gestión en sociedades del estado. Tesis de Especialidad. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/14673>.