



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TITULO: Análisis de la Herramienta Gobierno Por Resultado (GPR) implementado en las  
Instituciones Públicas del Ecuador**

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA EL TITULO DE  
INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Autor:**

**Daniel Eduardo Vásquez Vega**

**dvasquez@uees.edu.ec**

**Tutor:**

**Econ. Christian Rosero MSc**

**SAMBORONDON, ENERO DEL 2015**

# ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

## RESUMEN

En esta investigación se expresa el análisis de la metodología, herramienta e importancia del sistema informático Gobierno por Resultados (GPR), las variables del porqué de su implementación en las Instituciones Públicas del Ecuador mediante Decreto Ejecutivo No 555, suscrito por el Econ. Rafael Correa Delgado en el 2010 con el fin de mejorar la gestión de cada una de ellas a través de la Secretaria Nacional de la Administración Publica (SNAP). Se investigó la teoría de la Administración Por Resultados en conjunto con la de gestión por procesos con el objetivo primordial de determinar si Gobierno Por Resultado (GPR) cumple con los estándares descritos en la teoría, por el cual se utilizó el método cualitativo con entrevistas a profundidad a funcionarios encargados del GPR en la Comisión de Transito del Ecuador y la Corporación Financiera Nacional. Mediante la misma se determinó como conclusión que la metodología y herramienta GPR cumple con los estándares de la teoría de Administración Por Resultado, por lo que dicha herramienta es de mucha ayuda para el progreso de la administración pública central en conjunto con todas las Instituciones Públicas para el desarrollo del servicio público.

**Palabras Claves:** Desarrollo, GPR, indicadores, estrategias, objetivos, desempeño

## ABSTRACT

In this research analysis methodology, tool, and importance of computer system Government by results (GPR), the variables of the reason of its implementation in the public institutions of Ecuador through Decree Executive No 555, signed by the Econ Rafael Correa Delgado in 2010 in order to improve the management of each of them through the secretariat national of public administration (SNAP). We investigated the theory of the management by results with the primary objective to determine if Government by result (GPR) complies with the standards described in the theory, by which qualitative method with in-depth interviews was used to officials of the GPR in the Commission's transit of the Ecuador and the national Finance Corporation. Using the same determined conclusion that methodology and tool GPR complies with the standards of the theory of management by results, it is expected that this tool will be very helpful for

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

the progress of the central public administration in conjunction with all the public institutions for the development of the public service.

**Key words:** Development, GPR, indicators, strategies, objectives, performance

### INTRODUCCIÓN

#### **Antecedentes.-**

El programa Gobierno por Resultado fue creado por la empresa e-Strategia Consulting Group con sede en México, con la finalidad de mejorar la gestión de las Instituciones públicas de un País, por medio de la transparencia en todos sus procesos, mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus estrategias- objetivos con los del Gobierno. Con un seguimiento diario, mensual y anual se puede determinar el estado de los planes estratégicos y operativos en todos sus niveles para verificar si se cumple lo establecido. Es un proveedor líder de soluciones gubernamentales que ayudan a sus clientes a tener un gobierno orientado a resultados, transparencia y rendición de cuentas, a través de una ruta de transformación integral, soportada por metodologías comprobadas, mejores prácticas internacionales y herramientas digitales. Cuenta con amplia experiencia de trabajo con gobiernos centrales, federales, estatales, provinciales y municipales en varios países, como México, Ecuador, Chile, Inglaterra y Rusia.

(E-strategia consulting group)

Una de las cosas básicas que busca este programa es establecer dónde se encuentra la empresa y adonde quiere llegar, para esto hay una reflexión muy interesante:

“¿Me podría indicar, por favor, hacia donde debo dirigirme desde aquí? Esto depende en gran parte de adonde quieras llegar, dijo el Gato. No importa demasiado a donde, dijo Alicia. Entonces da igual hacia donde te dirijas, dijo el Gato” (Carrol Lewis, p 60, 1865)

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

Uno de los mayores errores que se han presentado en los Gobierno de turno es la falta de compromiso y control de las Instituciones Públicas, esto a su vez por medio de la Contraloría General del Estado, tanto de su funcionamiento, estructura, productividad, eficiencia, metas, personal capacitado, mejora de procesos, reducción de costos y tiempos, porcentajes de cumplimiento, del cual se pueda conocer la situación real y verificar si está consumando sus objetivos, misión y visión lo cual ha generado la ineficiencia, perdida de dinero del Estado y cierre de Instituciones. La falta de alineación, mejoramiento continuo al mismo nivel y desarticulación de las dependencias gubernamentales entre sí. (SENPLADES, 2013)

En la constitución elaborada y aprobada mediante consulta popular en el 2007, se consideró el Plan del Buen Vivir con los lineamientos de planificación para las empresas públicas y mejorar el servicio a los ciudadanos. Hasta el año 2006 no se encontraba un debido análisis e indicadores de la gestión de cada Institución Pública, su situación financiera, nivel de capacitación del personal, personal con el perfil adecuado para el cargo que desempeña, por lo que es de vital importancia realizar un cambio total de la administración pública. (SENPLADES, 2013)

La metodología permite a las instituciones contar con una guía sencilla para la formulación de la planificación institucional de forma consensuada al interior de cada una de las entidades del estado y su articulación con el presupuesto. .Esto de suprema importancia, pues mientras los objetivos, políticas, programas y proyectos identificados en el proceso de planificación publica no se traduzcan en compromisos financieros contemplados en el presupuesto del Estado, no dejan de ser propósitos o buenas intenciones sin ninguna garantía de ejecución. (IAEN, 2011)

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

### Antecedente Legal

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en el 2007 por el pueblo Ecuatoriano e implementada en el 2008 en su Art. 227 establece.- 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. En el Art. 280 indica.- 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; la inversión y la asignación de los recursos públicos (...) (Asamblea Nacional, 2008)

Considerando la Constitución, mediante Decreto Ejecutivo No 555, el Presidente de la República Econ. Rafael Correa dispone lo siguiente: Art 1. – Se dispone la implementación del Proyecto del sistema Gobierno Por Resultado (GPR) en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la función ejecutiva, a cargo de la Secretaria Nacional de la Administración Pública (SNAP). Art 2.- El proyecto Gobierno Por Resultado (GPR), una vez implementado acorde al cronograma establecido por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, será de obligatorio cumplimiento. Art 3.- Será responsabilidad de cada una de las instituciones la gestión de sus planes, programas, proyectos y procesos con el uso de la metodología y herramienta Gobierno Por Resultado (...) (Presidencia de la República, 2010)

El Econ. Rafael Correa Presidente de la República del Ecuador, con el fin de determinar la situación actual de las Instituciones Públicas del Ecuador e implementar un modelo de gestión actual desarrollado que se centre en los recursos humanos, estratégicos, financieros y tecnológicos que lleven hacia la consecución de resultados de desarrollo, establece al sistema Gobierno Por Resultado como el paso a seguir para la consecución de los objetivos propuestos.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

La Secretaria Nacional de la administración Pública (SNAP) a través del Sr. Vinicio Alvarado emite la Norma Técnica de la Implementación, operación, de la Metodología y herramienta Gobierno Por Resultado (GPR) mediante Acuerdo Ministerial No 1002, la cual rige para todas Instituciones de la Administración publica central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva de forma obligatoria. (SNAP, 2011)

Tomando en consideración que el modelo Gobierno Por Resultado posiciona el Plan Nacional del Buen Vivir sobre una jerarquía de planes que establece la construcción de las Agendas Sectoriales, planes estratégicos institucionales y en acción a través de los planes operativos de las unidades que ejecutan los proyectos y procesos, se implementa a partir del 2011 el proyecto Gobierno Por Resultado (GPR) según las prioridades establecidas. El cronograma de implementación del sistema GPR en todas las instituciones públicas para que empiecen a trabajar con los objetivos primordiales del Gobierno y capacitación del personal a fin de que puedan gestionar el GPR de la mejor manera.

### **Alcances**

La implantación del GPR es la transformación de la administración Publica Central, mediante el cual se complementa e interactúa con todos los sistemas del Estado. El GPR se enfoca en la Gestión Publica y no solo en la planificación, por lo que indica el ¿Qué? Y ¿Cómo? Se va a llegar a los objetivos propuestos. Los principales beneficiarios son realmente las unidades operativas de las Instituciones. (SNAP, 2011)

### **México implementa el Gobierno Por Resultado**

A partir del 2001 el Gobierno Mexicano implementó el Gobierno Por Resultado a fin de realizar una transformación en el sector público con el Plan Nacional de Desarrollo. Esto fue realizado para mejorar la calidad de vida de los mexicanos, con los compromisos y los lineamientos del gobierno

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

expresados en objetivos claros y estrategias concretas para lograr su desarrollo. E-Strategia Consulting Group fue parte de implementar proyectos, procesos e indicadores alineados a los objetivos y estrategias del Gobierno. A su vez integrando los resultados de la evaluación de planeación, presupuestos y desempeño. Con una eficaz administración de las áreas operaciones del sector público, evaluando todos los procesos e identificando sinergias con proyectos duplicados. Y lo más importante entregando transparencia para que todos los ciudadanos puedan verificar los avances. (E-strategia consulting group)

### **MARCO TEÒRICO**

El Gobierno Por Resultados es un conglomerado de conceptos, metodologías, herramientas, situaciones que permiten dirigir los objetivos del Gobierno central hacia las instituciones públicas y que ellas a su vez cumplan con los objetivos trazados. (SNAP, 2011)

Procedimiento mediante el cual se definen, alinean, transparentan, con un seguimiento y actualización de los planes estratégicos y operativos de las instituciones públicas, de acuerdo a la política y estrategias nacionales, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo para una entrega eficiente y eficaz de resultados para la ciudadanía. (SNAP, 2011)

El sistema GPR se integra de cuatro soluciones, implementando las mejores prácticas y metodologías probadas de gestión para el mejoramiento de las Instituciones.

Es una solución para la alineación vertical y horizontal del Estado, en el cual pueda presentarse una mejor comunicación. En toda empresa hay estructuras funcionales horizontales y verticales que demarcan la estructura organizacional, pero para encontrar una solución hábil para los problemas que esto presenta, es la Inclusión de Unidades Operativas que lo que buscan es una alineación de planes que conlleven a la misión, visión, riesgos estratégicos, objetivos, estrategias e indicadores. El sistema GPR

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

permite ingresar todas las unidades en sus diferentes niveles que genera un proceso dinámico y continuo, participación vertical y horizontal de todas las unidades, planificación estratégica y operativa de todos los responsables de las unidades, transparencia y rendición de cuentas de manera oportuna. (SNAP, 2011)

Es una solución para la implementación de mejores prácticas de administración de proyectos mediante un seguimiento y control adecuado. Esto es muy importante, ya que en el GPR se puede identificar y registrar los proyectos de inversión y de mejora, lo que genera una gestión adecuada de las prioridades institucionales y del presupuesto. Mediante el sistema se alinean los proyectos con los objetivos de la institución, por lo que todos los proyectos que se genera en el GPR deben estar enfocados a la consecución de los objetivos de nivel superior. (SNAP, 2011)

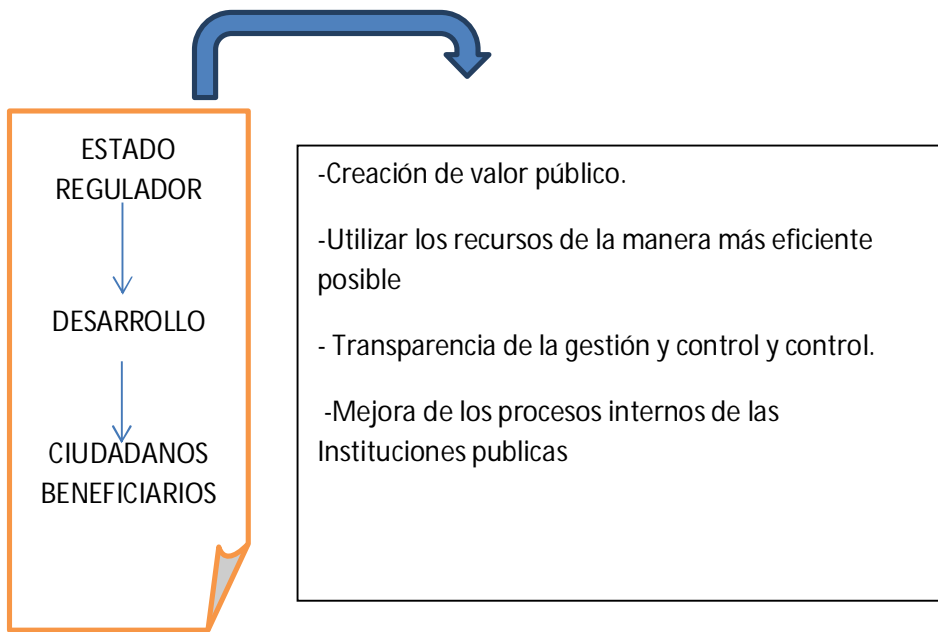
El sistema Gobierno Por Resultado es una solución para incrementar la madurez organizacional de administración de procesos, el cual se presenta a través de indicadores de mejora. Los procesos, es un tema normalmente de los más importantes, que tiene la facultad de ahorrar costos, tiempo y burocracia, siempre y cuando se tomen los correctivos necesarios y se realiza un mejoramiento continuo con los seguimientos adecuados. La identificación y registro de la cartera de procesos de la institución, alineación de procesos a los objetivos de la institución, priorización, selección y diagnóstico de procesos críticos para mejorar, definición y alineación de proyectos de mejora a los procesos seleccionados son unos de los principales factores para medir la madurez organizacional de administración de procesos de la Institución, que se genera a través de 5 indicadores del GPR. (SNAP, 2011)

Herramienta Gobierno Por Resultado es una solución para la medición y gestión de resultados a través de los indicadores e hitos que presentan como va una tarea. Al comienzo de cada cambio o implementación de nuevos procesos, lo que se busca es un mejoramiento en todas las unidades, por ende en el GPR se puede medir y gestionar los resultados obtenidos para compararlos con los deseados. El GPR



## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

emite indicadores que reflejen metas, objetivos, proyectos y procesos completados, indicadores de impacto estratégico para la medición de resultados, resultados consolidados, para la medición del crecimiento de la Institución. (SNAP, 2011)



**Figura 1: Estado y el GPR**

### Herramienta Gobierno por Resultado (Web)

El portal GPR es un sistema informático en el cual se puede gestionar los planes estratégicos, operativos, implementar procesos, proyectos y comprobar los resultados. Este sistema se implementa en todas las instituciones con personal encargado del manejo del mismo con su debido usuario y contraseña. (SNAP, 2011)

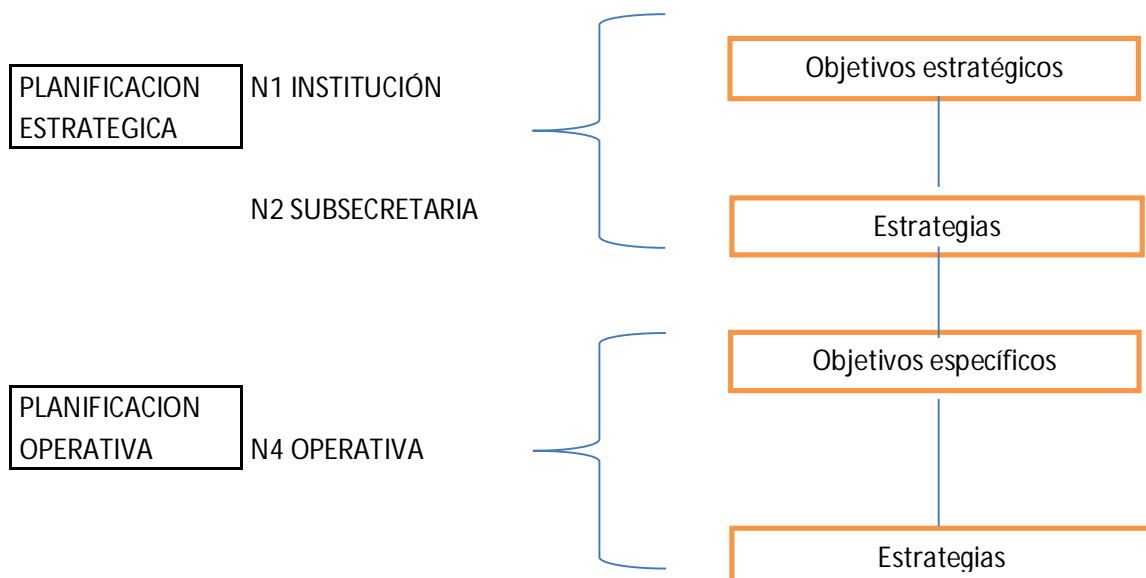
### Alineación Conceptual de los Elementos del Plan

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

Para comenzar se debe tener clara la visión de la Institución con el cual se quiera saber dónde quiere llegar, para crear un plan hacia el cambio, esto es por medio de un proceso de objetivos que se realizan con proyectos individuales. La misión por ende son las atribuciones y operaciones diarias.

### Tipos de Objetivos

El sistema es muy importante en su funcionamiento, ya que permite entre otras cosas establecer los objetivos por niveles el cual son 4 los disponibles, esto permite verificar y evaluar los niveles que están cumpliendo los objetivos propuestos. En el GPR, los objetivos al más alto nivel dentro de una institución (N1) se denominan objetivos estratégicos. A los objetivos de los planes de los N2 y N3 se les denominan objetivos específicos, y a los objetivos de una unidad operativa (N4) se les denomina objetivos operativos. Hay diferentes unidades que se encargan de responder en cada nivel, a fin de que se cumplan los objetivos institucionales (SNAP, 2011)



## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

### Figura 2: Objetivos

Mapa Estratégico:

Todo mapa estratégico esencialmente busca encontrar la forma más adecuada para crear un valor adicional a la ciudadanía.

Los objetivos se clasifican de acuerdo a las siguientes:

- Personas
- Procedimientos
- Recurso Humano
- Finanzas-Presupuesto

	CONCEPTO	OBJETIVOS
Ciudadanía	¿Cómo debemos reflejarnos ante las personas?	Enfoque en los servicios y resultados esperados
Procesos	¿En qué procesos debemos destacarnos?	En busca de la eficiencia institucional mediante mejoras de procesos
talento humano	¿Qué debe aprender nuestra gente y como debe mejorar?	Capacitaciones, incremento de habilidades del talento humano
Finanzas	¿Cómo gestionar los recursos financieros?	Mediante el uso eficaz y del presupuesto asignado

### Figura 3: Objetivos a nivel institucional

ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

Beneficios del GPR para el desarrollo del Sector Público del Ecuador

ACTUAL	BENEFICIOS DEL MODELO
Administración funcional, parcial gestión por procesos	administración por procesos y proyectos
Gestión individual	gestión integral
planificación sin gestión	gestión de la planificación
cumpliendo tareas	cumpliendo objetivos
informes en forma manual	uso herramientas
selección personal	por meritocracia
paradigmas	gestión cambio de la cultura
gestión cambio evolutiva	gestión cambio radical

**Figura 4: Beneficios del modelo**

**Administración por Objetivos – Administración por Resultados**

Antecedentes

Su aparición fue en 1954 con el Sr. Peter Drucker con el famoso “Management by Objectives (MBO) y Management for Results”.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

La APO surgió como una metodología para la evaluación y control del desempeño en unidades y empresas en proceso de crecimiento, a partir de esto empezaron a surgir ideas para implementar la descentralización y administración por resultado (APR). (Gestion por resultados)

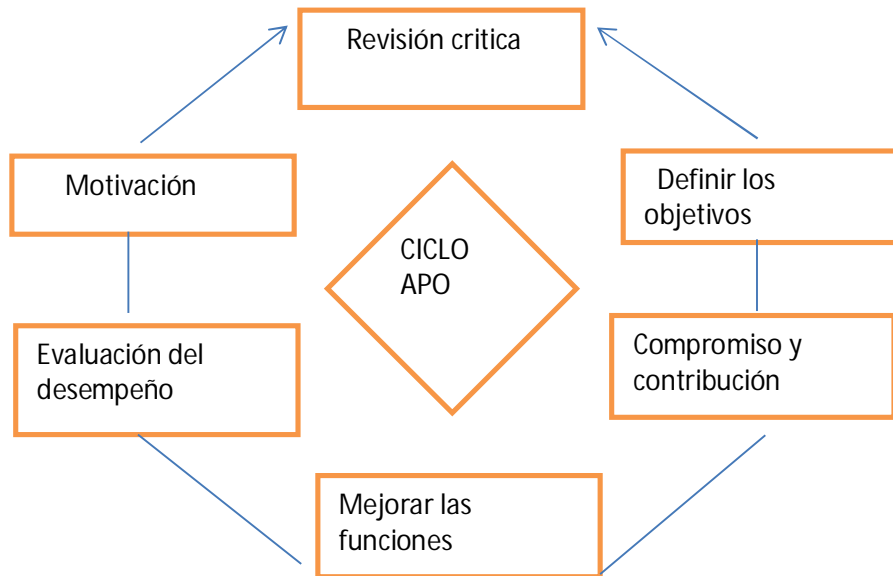
El concepto Gestión basada en resultados fue introducido por la United States Agency for International Development en 1994 para fomentar la descentralización en la toma de decisiones y asociar las asignaciones presupuestarias más a objetivos que a actividades. (OECD, 2000)

Este modelo fue creado cuando las empresas privadas norteamericanas estaban sufriendo problemas y presiones, a raíz de la intervención keynesiana en 1929 el gobierno empezó a tener continuas injerencias y controles, con estos las empresas empezaron a reducir los márgenes de ganancias y con el fin de reducir gastos. Las empresas empezaron a implementar un control más estricto, con un círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. El problema se origina en que los criterios de ganancia y costo no son los suficientes para explicar la organización social y humana, puesto este originaba conflictos entre el personal de diferente nivel. Por ende surgió la idea de descentralización de las decisiones, y que cada unidad establezca objetivos, por lo cual cada unidad creó los servicios que necesitaran para alcanzar los objetivos, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo. En efecto genera un proceso continuo de revisión, de reafirmar los planes corporativos y establecer las necesidades del Gerente para cumplir las metas deseadas. Desarrollo de planes de formación de gestión para ayudar a cada Gerente para superar su debilidad, para construir sobre sus fortalezas y aceptar la responsabilidad de autodesarrollo. (Drucker, 1954)

Es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un periodo de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

*“Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía para lograr sus objetivos de utilidad y crecimiento, con la necesidad del ejecutivo para contribuir y auto desarrollarse, es un estilo demandante y beneficioso de administrar un negocio.” (Humble John W)*



**Figura 5: Ciclo de la APO**

Ventajas:

- Costos más bajos
- Mejor desempeño
- Efectividad, innovación y evaluación
- Aumento de valor de la administración pública
- Transparencia, eficiencia y eficacia del gasto público
- Mejora continua de los procesos

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

- Mejoras en las capacidades de los empleados.

*“La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la empresa se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente los cuales son como división, departamento, individual. Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que une los objetivos de un nivel con los del siguiente. Por ello es muy importante tener dicha estructura fijada antes de los objetivos, ya que, de ésta dependen los objetivos que van de lo general a lo particular”.*

(Michael Stephen R, 1983)

### **Sector Público**

El concepto y la práctica de la administración por resultados en el sector público tienen un grado de desarrollo y consolidación relativamente bajo. Al comienzo la teoría de Gestión Por Resultado se utilizó en el sector privado. El gobierno de USA la utilizó en algunos de sus organismos públicos a método de prueba, en la presidencia de Nixon, a partir de allí se la conoce como la Nueva Gestión Pública.

(Bozzi, 2000)

Su principal función es la de facilitar a las Instituciones públicas la dirección que permite eficiencia e integrada del procesos para la creación de valor público, con el fin de maximizarlo, lo cual permita la máxima eficacia y efectividad del desempeño, consecución de los objetivos del Estado y la mejora de las Instituciones. El resultado esperado de un Gobierno es la maximación de la creación de valor público, para satisfacer las necesidades. La administración por resultados, es parte de una nueva

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

gestión pública que busca la modernización de la administración pública que se ha evolucionado desde 1980, con el fin de incrementar la eficiencia. Por lo cual sus dos principales cambios son:

- 1) Reducir diferencias y métodos de gestión
- 2) Disminuir reglas y procedimientos, mediante la descentralización, introducción de competencia y transparencia en la rendición de cuenta.

Por ende es un enfoque estructurado y diseñado para que haya consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos con sus respectivos resultados de un país, y el que deben hacer las Instituciones Publicas según su función.



**Figura 6: ciclo de gestión**

¿Que busca?

- Rendición de cuentas
- Liderazgo



## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

- Descentralización
- Asignar responsabilidades
- Planificación
- Control y evaluación
- Coordinar y organizar las instituciones publicas

### **Administración Por Resultados en el Mundo**

Esta teoría ha sido implementada en muchos países debido a su eficiencia, entre los cuales están:

Australia a partir de 1980 se centró en las “Reformas de Management” con énfasis en la modernización de las estructuras internas del sector público, aumentando la eficiencia a través de la descentralización de las responsabilidades, con mayor espacio para la gestión.

Nueva Zelanda desde 1984 cambio su ideología administrativa, aplicando a nivel central y luego a los municipios, incluyendo técnicas de gestión y de control. Principalmente orientándose a una estrategia global para la política y la administración.

Inglaterra implemento en 1988 el “Next steps model”, cambiando las estructuras de mercado y modernizando las estructuras internas, basándose en la gestión de calidad, buscando la eficiencia y optimizando los servicios públicos.

(Thom & Ritz, 2000)

### **Aplicación de la administración por resultados**

Se debe establecer los planes estratégicos de mediano y largo plazo, en el cual se especifican las metas de la gestión a corto plazo. Estas metas son determinadas en base a productos e impactos

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

cuantificables en un tiempo determinado. Algo muy importante que ha ocasionado en los países que lo han implementado es que la aplicación de la gestión por resultados y el presupuesto en los diversos países no es uniforme. El objetivo es implementar este modelo en las Instituciones Públicas con el fin de fortalecer las capacidades, sus recursos de planificación estratégica y reingeniería de procesos. (Horacio & Repetto, 2000)

### **Modelo de implementación de administración por resultados**

#### METODOS Y DISPOSICIONES

1. Aplicar modelo de administración por resultados en toda la Administración Pública.
2. Este modelo es orientada al control del cumplimiento de los objetivos y/o metas fijados en un periodo determinado.
3. Las disposiciones que se establezcan y surjan a partir del decreto presidencial abarcan a la totalidad de la Administración Pública Central y Descentralizada.
4. La administración por resultados se implementará por parte de las unidades operativas, de un Plan Estratégico tanto de mediano y largo plazo, así como de un Plan Operativo Anual de corto plazo, que trabaje conjuntamente con los objetivos del Plan Estratégico.
5. Tanto las unidades encargadas de los planes estratégicos y operativos serán los organismos descentralizados. Las Secretarías y Organismos dependientes de un Ministerio deberán contar con la aprobación del respectivo Ministro, el cual ese el responsable de su implementación.
6. Los Planes Estratégicos deben estar relacionados con las políticas fijadas por el Ministerio del cual depende la Secretaría u Organismo Descentralizado que lo formule.

De igual manera con las Instituciones Públicas en cuanto a sus objetivos relacionados con su misión.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

### PLANES A IMPLEMENTAR Y APROBACION

#### 1. En los Planes Estratégicos se debe informar:

- Descripción de la misión de la Unidad Operativa que deben estar relacionados con la misión del Ministerio, Institución, etc. Del cual depende.
- Deben fijar objetivos y metas relacionados al Ministerio del cual depende la Unidad Operativa.
- Determinar cómo se van a lograr los objetivos y metas establecidos, a su vez se deben analizar los recursos necesarios para el logro de los mismos, el cual incluyen recursos humanos, materiales y financieros, especificando si es necesario aumentar los recursos de los que se cuentan.
- Descripción de los riesgos internos y externos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos.
- Método de evaluación de los objetivos y metas establecidos para un periodo determinado.
- Los Planes Estratégicos serán revisados y cambiados cada cuatro años, debiendo ser consistentes con los lineamientos de las políticas estratégicas a mediano y largo plazo trazadas por el Gobierno Nacional.
- Una vez aprobados los planes, la secretaria encargada elevará los Planes Estratégicos para conocimiento e implementación.

#### 2. Los Planes Operativos Anuales deberán:

- Establecer objetivos y metas que puedan ser cuantificadas, con la debida descripción de los programas y proyectos que se implementarán para la consecución de los objetivos.
- Los indicadores de éxito se deben establecer para cada meta, con el mecanismo de evaluación en el periodo de ejecución.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

- Los Planes Operativos serán establecidos anualmente.
- Los Planes Operativos serán establecidos por el líder de la unidad operativa.

### SEGUIMIENTO Y EVALUACION

1. El seguimiento y control del grado de cumplimiento de los Planes Estratégicos deberán ser relacionados con los objetivos y metas.

2. Las Unidades Operativas informarán en un tiempo determinado, según n la prioridad del objetivo, el estado de avance y el cumplimiento de los resultados fijados en sus Planes Operativos Anual

3. Los Informes sobre el desarrollo de los Planes Operativos Anuales deberán verificar el Cumplimiento de los objetivos y metas de acuerdo con los indicadores.

4. En caso de incumplimiento de los objetivos por parte de las Unidades Operativas, éstas

Deberán aclarar las razones y las medidas correctivas o planes de contingencias adoptados para llegar al resultado obtenido.

Permite evaluar las acciones las Instituciones del Estado en relación a las políticas definidas para solucionar las demandas de la ciudadanía.

Esta metodología se la implementa con un estricto seguimiento, en base a factores muy importantes, que tienen un tiempo determinado para su creación. (Horacio & Repetto, 2000)

### **Administración por procesos**

En los tiempos actuales las empresas están implementando herramientas que permitan mejorar su gestión, tales como outsourcing, calidad total, seis sigmas, reingeniería de procesos, etc. Ante empresas que tienen estructuras rígidas, que no permiten una comunicación adecuada y que prioricen los objetivos

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

de las unidades por encima de los de las empresas es el cual que se creó la administración por procesos. La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas para materializar el enfoque sistemático de las Instituciones. En el cual tengan estructuras completamente flexibles y que puedan adaptarse a los cambios, con capacidad de crear valor agregado para el cliente y orientadas a la consecución de logros. Por ende las organizaciones deben identificar los procesos interrelacionados y que interactúen. El propósito es el de asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, siendo eficaces, que sean eficientes en la operación para proveer bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. (Alfaro Gomez S, 2009)

La gestión por procesos no es enfocado en la detección de errores en los servicios que ofrece las empresas, sino en la forma de que cada proceso ha podido evaluar el porqué de los errores, con el fin de corregirlos antes de que produzcan un resultado incorrecto. Los procesos deben definir claramente las entradas, salidas, roles, usuarios para sus actividades. (Alfaro Gomez S, 2009)

Todos los procesos deben tener indicadores, que puedan evaluar la eficiencia y eficacia de los mismos por medio de gráficos según su evolución, así de igual manera para una mayor eficiencia se debe realizar programas de mejora continua. Los procesos deben tener un responsable o líder que asegure el cumplimiento de los objetivos, y el encargado de tomar las medidas correctivas. (Sinapsys Business Solutions)

### **Tipos de procesos**

**Gobernantes:** Son los procesos de planificación y control, que generan políticas, planes estratégicos y directrices.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

Sustantivos: Proceso en el cual se transforman los recursos para entregar productos o servicios al cliente.

El enfoque de este proceso es el de cumplir la misión de la Institución

Adjetivos: Proceso que proporciona de productos o servicios a los dos anteriores.

### **Clasificación**

- Macroproceso: Conjunto de procesos interrelacionados, que puedan generar un producto o servicio cumpliendo los requisitos de los clientes.
- Proceso: actividades que lleven a un resultado para el cliente, los procesos que se interrelacionan permiten agregar valor a los clientes
- Subproceso: Partes dentro de un proceso. En busca de eliminar los problemas que puedan presentarse.

Ventajas:

- Entrega una visión ampliadas de las actividades que cumple la Institución
- Determina los riesgos y posibles errores que puedan obstaculizar los objetivos
- Determina un sistema para evaluar las áreas
- Prepara a la empresa de cara a desafíos que se puedan presentar

Mejora de procesos

La mejora de procesos es en base a un análisis costo/beneficio en el cual se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Mejora de servicios
- Impacto directo a los clientes
- Riesgos

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

- Resultados obtenidas

Mejores prácticas en aceleración de resultados:

- Identificar los procesos
- Alineación de los objetivos
- Evaluación del desempeño
- Selección de procesos denominados “comatosos”
- Análisis de características
- Mejoramiento de operaciones
- Gestión de indicadores de desempeño

### **METODOLOGÍA**

Para esta investigación se utilizó el método cualitativo, implementando la metodología de entrevistas a profundidad. Para estas entrevistas, se elaboraron 17 preguntas abiertas tomando como base la metodología y herramienta Gobierno por Resultado para luego comparar los resultados con la teoría de la administración por resultado y administración por procesos.

La población objetivo fueron 6 funcionarios públicos de la Comisión de Transito del Ecuador y la Corporación Financiera Nacional, encargadas del uso de la herramienta Gobierno por Resultado, que fueron parte de capacitaciones del GPR otorgada por expertos internacionales en un cronograma establecido por la Secretaria Nacional de la Administración Publica. Cada caso fue analizado de forma individual para determinar una respuesta global, lo cual permitió encontrar las principales similitudes. Posteriormente, se analizó la teoría de la administración por resultado y se compararon los factores más importantes con los resultados del GPR.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación ponen de manifiesto la importancia de la herramienta Gobierno por Resultado para la mejora en la Administración Pública. Las entrevistas realizadas expresan la alta capacitación por el cual han pasado los delegados de las Instituciones. La Comisión de Transito del Ecuador y la Corporación Financiera Nacional mantienen altos estándares de cumplimiento de la información del GPR, por lo que están dentro de las primeras Instituciones en cuanto al cumplimiento emitido por la Secretaria Nacional de la Administración Pública. Esto indica una gestión eficiente la que actualmente están realizando, lo que ha conllevado a una mejora institucional.

Indicaron que la teoría de la administración por resultados busca una mejora de la gestión en todo negocio, con las principales características de eficiencia a nivel institucional, transparencia de la información y reducción de los costos, planificación estratégica, establecer unidades que tengan objetivos claros con una persona que las lidere, que coordine y supervise a la consecución de los objetivos establecidos.

La administración por procesos busca una modernización de las estructuras y procesos de una Institución, a través de mejoras y reingeniería de los procesos, que puedan ser evaluados por indicadores. La administración por procesos puede determinar los errores que cada proceso presenta. La APP busca gestionar los procesos de la institución con el fin de incrementar la eficiencia en busca de la consecución de objetivos y mejora del servicio al ciudadano

Gobierno Por Resultados es una metodología que permite coordinar los objetivos del Gobierno hacia todas las instituciones públicas, y que a través de la herramienta GPR logre todos los objetivos establecidos con una adecuada planificación, con un seguimiento y evaluación de cada Gestión Institucional.



## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

La herramienta GPR permite controlar los costos de la Institución, a través de indicadores que reflejan el manejo adecuado del Presupuesto, con eficiencia se reducen los procesos que conllevan a las metas, estos a su vez se reflejan en tiempo y materiales ahorrados

La información que genera el GPR a través de las unidades es veraz, real y acorde a la situación actual de la Institución. Esta información es verificada por la Secretaria Nacional de la Administración Pública, toda la información que se ingresa demuestra la situación institucional.

Consideran de suma importancia el sistema GPR en cuanto a los programas de mejoras de procesos institucionales, debido a que permite establecer las prioridades presupuestarias en cuanto al mejoramiento de la gestión institucional a través del análisis costo/beneficio, el cual mide los impactos hacia los ciudadanos, riesgos y resultados, ya que con los resultados de los indicadores, los funcionarios de nivel superior se reúnen para tomar las decisiones sobre los cambios necesarios.

Las unidades en el GPR se encuentran establecidas por proyectos, los cuales tiene un líder responsable de su función. Este líder es el encargado del seguimiento y control de que todos los objetivos del proyecto sean cumplidos dentro del tiempo establecido.

En el GPR los objetivos estratégicos están alineados con las estrategias de nivel superior de manera vertical y matricial, lo que permite conseguir los objetivos institucionales. Estos objetivos son los de mayor nivel, por lo que las unidades operativas deben ayudar a la consecución de los mismos.

Los indicadores son la principal fuente de evaluación, ya que con estos el GPR les permite monitorear, controlar y evaluar el desempeño para determinar si se va por buen camino al momento de alcanzar una meta específica, los indicadores tienen un periodo que permite la toma de acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

A los riesgos estratégicos hay tenerlos en presente en todo tiempo, las unidades tienen establecidos los objetivos, los cuales al momento de implementar un plan, se debe hacer un análisis de los riesgos que se pueden presentar. Estos riesgos son ingresados en el GPR, tanto en probabilidad de ocurrencia como en impacto a nivel institucional.

Los procesos en el sistema Gobierno por Resultado están clasificados en:

Gobernantes: están relacionados con la gestión estratégica de la Institución

- Sustantivos: Se relaciona con el área operativa
- Adjetivos: Se relacionan con las actividades necesarias que conlleven los procesos sustantivos

Los procesos pasan por una evaluación inicial, para determinar su eficiencia, estos tienen indicadores para medir el impacto hacia la consecución de los objetivos. El GPR indica los procesos que deben ser mejorados o cambiados.

El GPR es una herramienta que ayuda a gestionar la Institución de la mejor forma posible, las unidades con sus proyectos están ingresados en el GPR, y el cual indica los objetivos y como llegar a la consecución de los objetivos.

Se determina la madurez institucional dentro del Plan estratégico de la Institución, a través de un indicador en el GPR que se establece del 1 al 5, el cual se basa a través de encuestas al personal en periodos previamente determinados. Estos indicadores demuestran el grado de cambio en los procesos, problemas resueltos, resultados obtenidos y unidades eficaces.

Los proyectos en la herramienta están alineados básicamente a los objetivos operativos de las diferentes unidades de la Institución, y a uno o más programas de los mismos.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

Todos los proyectos deben tener hitos que son eventos dentro del cronograma de un proyecto que a su vez representa un avance en el mismo, estos con el porcentaje de avance físico, estos hitos deben tener una fecha comprometida previamente establecida por el líder del proyecto, por ende el sistema GPR establece las alertas en: Verde: hito cumplido a tiempo.

Amarilla: El hito se encuentra en riesgo, debido a que no se ha cumplido y ya sobrepasa la fecha establecida para el cumplimiento.

Roja: El hito fue completado después de la fecha.

El GPR integra 4 soluciones de mejora institucional, las cuales son:

- Alineación vertical y horizontal (alineación de planes)
- Implementación de mejores prácticas de administración de proyectos
- Mejores prácticas en administración de procesos
- Medición y gestión de resultados

Los planes y el presupuesto están alineados, ya que se encuentran de tal manera que una vez que se establecen los planes en busca de los objetivos, estos deben estar dentro del presupuesto destinado para la unidad operativa. En el GPR se contempla el costo de los planes, que a su vez genera una eficiencia y control en el presupuesto

ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

Comparación de Gobierno Por Resulta y teoría de la Administración Por Resultado

FACTORES	GOBIERNO POR RESULTADO	ADMINISTRACION POR RESULTADO
Costos	Control de costos, procesos eficientes de menor tiempo	Costos más bajo a través de la eficiencia institucional
Transparencia	información veraz, real y actualizada	transparencia en la rendición de cuenta y eficiente gasto publico
Estructuras	Flexibles	flexibles y capaces de adaptarse al cambio
mejora de procesos	implementa programas de mejora continua de procesos	fortalecer capacidades y reingeniería de procesos a través de análisis costo/beneficio
Proyectos	Líderes establecidos por proyecto, que están alineados a las unidades, encargados de llegar a los objetivos	procesos deben tener un líder que permita un seguimiento y control de los objetivos
Alineación	Alineación vertical y matricial	alineación en toda la empresa, fácil comunicación
Indicadores	proyectos son verificados por los indicadores en un tiempo determinado para verificar su avance y/o cumplimiento	indicadores permiten monitorear, controlar , evaluar el desempeño y se establecen para cada meta
riesgos estratégicos	se ingresan los riesgos para tenerlos controlados y se establece el tiempo de ocurrencia	descripción de riesgos internos y externos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos
tipos de procesos	Gobernantes, sustantivos y adjetivos	Gobernantes, sustantivos y adjetivos

ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

madurez institucional	a través de una escala del 1 al 5 mediante encuestas	establecer donde se encuentra la institución a nivel de cumplimiento
Planes	Alineados al presupuesto para encontrar eficiencia y control del mismo.	planes establecidos de acuerdo al presupuesto disponible

Tabla: Comparación GPR - APR

## CONCLUSIONES

Este análisis ha determinado que la metodología y herramienta Gobierno Por Resultado (GPR) tiene una estrecha relación con la teoría Administración por Resultados para un mejoramiento de la administración pública central en base a resultados oportunos y eficaces. Se considera que el sistema Gobierno Por Resultado (GPR) ha sido implementado de forma acertada y siguiendo un estricto calendario implementado por la SNAP, con la debida capacitación del personal que iba a estar a cargo del mismo, el cual ha sido satisfactorio para la mejora de eficiencia Institucional, que ha permitido controlar, seguir y evaluar la gestión verdadera de los planes, programas, proyectos y procesos de las Instituciones Públicas del Ecuador. A su vez se determinó que esta metodología conlleva a un mejor servicio al ciudadano, brindando procesos más cortos y eficientes, eliminando la burocracia y siendo más confiables. Uno de los puntos más importantes ha sido la reducción de los costos, un control más estricto del presupuesto, que ha cambiado a que las Instituciones se programen en el tiempo, alcanzando metas en plazos establecidos, y finalmente transparencia en la gestión, el cual permita que todos los ciudadanos puedan informarse con veracidad.

**Por esto se puede concluir que el sistema Gobierno Por Resultado ha cumplido con los objetivos establecidos.**

ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- (s.f.). Obtenido de [www.administracionpublica.gob.ec/coordinacion-general-de-gobierno-por-resultados/](http://www.administracionpublica.gob.ec/coordinacion-general-de-gobierno-por-resultados/)
- Premio Interamericano a la innovacion para la Gestion Publica Efectiva 2014.* (2014). Obtenido de [www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/banco/docs\\_paises/Ecuador\\_Planificacion\\_2014.pdf](http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/banco/docs_paises/Ecuador_Planificacion_2014.pdf)
- Administracion por Objetivos.* (s.f.). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/la-administracion-por-objetivos-o-por.html>
- Administracion Publica.* (s.f.). Obtenido de [www.administracionpublica.gob.ec/coordinacion-general-de-gobierno-por-resultados/](http://www.administracionpublica.gob.ec/coordinacion-general-de-gobierno-por-resultados/)
- Alfaro Gomez S. (Abril de 2009). *Gestión Por Procesos.* Obtenido de <http://es.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-process-management-by-lic-salvador-alfaro-gomez-april-2009-1081098?related=1>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador.* Montecristi.
- Baza Perez Elidet. (2012). *Aplicacion de administracion por objetivos como tecnica de cambio organizacional en una empresa mueblera.* Obtenido de [148.204.210.201/tesis/1345224130459TesisA.pdf](http://148.204.210.201/tesis/1345224130459TesisA.pdf)
- Borbolla Benavente, J. (s.f.). Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad\\_dos/Administracion\\_por\\_objetivos/administracion-por-objetivos-apo\\_2.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/Administracion_por_objetivos/administracion-por-objetivos-apo_2.pdf)
- Bozzi, O. (2000).
- Carrol Lewis. (1865). Alicia en el pais de las maravillas. En C. Lewis, *Alicia en el pais de las maravillas* (pág. 60). Nórdica.
- Carrol, L. (2012). *Alicia en el pais de las maravillas.*
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion.* Mc Graw Hill.
- Chibber Ajay, Commander, S., Evans, A., & Fuhr, H. (1997). *World development: The State in a changing world.*
- Consejo Cientifico del CLAD. (14 de Octubre de 1998). *Una nueva gestion publica para America Latina.* Obtenido de <file:///C:/Users/Belen%20Gonzalez%20Dyer/Downloads/ngpesp.pdf>
- Drucker, P. (1954). *Management by Objectives.*
- E-strategia consulting group. (s.f.). *Una empresa líder.* Obtenido de <http://www.elgprcenter.com/corporativa/nosotros>

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

- Gerald, C., & Caiden, N. J. (1998). Enfoque y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*.
- Gestión por procesos*. (s.f.). Obtenido de [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm)
- Gestión por resultados*. (s.f.). Obtenido de [www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf](http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf)
- Gestión Por Resultados*. (s.f.). Obtenido de [www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html](http://www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html)
- Graham Scott. (1996). *Governmente reform in New Zeland*.
- Horacio, L., & Repetto, F. (2000). *Herramientas para una administración pública más eficiente: gestión por resultados y control social*. Buenos Aires.
- Humble John W, .. (s.f.). *Teorías de la administración*. Obtenido de [http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos\\_9540.html](http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html)
- IAEN. (2011). *La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados*. Quito.
- Jimenez Rodriguez, J. (Septiembre de 2012). *Gobierno por Resultado: Importancia en el desarrollo Institucional*. Obtenido de <http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/CONFERENCIA-GPR.pdf>
- Michael Stephen R. (1983). *Técnicas para el cambio organizacional*. Mexico DF: Mc. Graw Hill.
- OECD. (2000).
- Pedro Makon Marcos. (s.f.). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. Obtenido de [http://www.iec-peru.org/pdf/gestion\\_publica/administracion\\_publica.pdf](http://www.iec-peru.org/pdf/gestion_publica/administracion_publica.pdf)
- Presidencia de la República. (2010). *Decreto Presidencial No 555*. Loja.
- Reddin J, W. (1988). *The Output oriented organization*. Gower Aldershot.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración*. Mc Graw Hill.
- Schick Allen. (1997). *Modern Budgeting*. OECD.
- SENPLADES. (2013). *Empresas Públicas y planificación*. Quito: El Telegrafo.
- Shick Allen. (1995). *Budgeting for results*. OECD.
- Sinapsys Business Solutions. (s.f.). *Gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Sloan, D. A. (1983). *Mine Management*. Springer.

ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS  
DEL ECUADOR

SNAP. (2011). *Acuerdo Ministerial No 1002 Norma Técnica de Implementación y operación de la metodología y herramienta Gobierno Por Resultados*. Quito.

SNAP. (2011). *Guía Metodológica*. Quito.

Sobh, T. (2008). *Comparing PMBOK and Agile Project Management software development processes*. Springer.

TBL GROUP. (s.f.). Obtenido de <http://es.slideshare.net/tblgroup/fundamentos-gpr>

Thom, N., & Ritz, A. (2000). *Public Management*.



**ENTREVISTA**

FECHA:	EDAD:
--------	-------

- 1.- ¿Qué entiende usted por la administración por resultados?
- 2.- ¿Qué entiende usted por la administración por procesos?
- 3.- ¿Qué opinión tiene de Gobierno por Resultado?
- 4.- ¿Usted cree que el GPR ayuda a controlar los costos?
- 5.- ¿Cómo considera la transparencia de la información?
- 6.- ¿Cómo considera el sistema GPR en cuanto a la administración de los programas de mejoras de procesos institucionales?
- 7.- ¿Cómo en el GPR están las unidades establecidas? ¿Tienen alguna lógica establecida?
- 8.- ¿Cómo están alineados los objetivos estratégicos?
- 9.- ¿Cómo se encuentran relacionados los indicadores con las metas determinadas por alcanzar?
- 10.- Describa como los riesgos estratégicos están asociados a la consecución de los objetivos?
- 11.- ¿Cómo se encuentran jerarquizados los procesos de su Institución en el GPR?
- 12.- ¿Cómo determina los procesos que deben ser mejorados o rediseñados?
- 13.- ¿Considera que el GPR resuelve los problemas de su Institución? Como se encuentra según la madurez institucional en administración por procesos?
- 14.- ¿Cómo se encuentran alineados los proyectos?

ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADO IMPLEMENTADOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR

15.- En referencia a los hitos, como están alertados las fechas estimadas vs las fechas reales de cumplimiento?

16.- ¿De qué manera el GPR integra soluciones de mejora para la Institución?

17. ¿Cómo se encuentran están orientados los planes y el presupuesto?