

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE TULCÁN EN EL AÑO 2016**

**ANALYSIS OF THE MANAGEMENT MODEL FOR RESULTS IN THE PUBLIC ORGANIZATIONS OF THE CITY OF TULCÁN IN THE YEAR 2016**

**(Entregado 08/08/2017 – Revisado 27/10/2017)**

**Marcelo Cahuasquí Cevallos**

*Ingeniero Comercial por la Universidad Técnica del Norte, UTN, Ibarra. Máster en Docencia e Investigación Universitaria por la UTN. Diploma Superior en Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos de Desarrollo por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, Quito. Maestrante en Administración Pública en la Universidad Tecnológica Israel, Quito. Docente Instituto Tecnológico Superior “Nelson Torres”, Cayambe. Docente Universidad Estatal de Bolívar. Docente Instituto Tecnológico Superior “17 de Julio”, Ibarra. Consultor en Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos en varios gobiernos seccionales y ONGs en Imbabura, Carchi y Esmeraldas. Docente Titular de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán.*

**Sonia Cumandá Maldonado Tapia**

*Magister en Diseño Curricular y Evaluación Educativa, Universidad Técnica de Ambato, abril 2016, Diploma Superior en Currículo por Competencias Universidad Técnica de Ambato, agosto 2009, Licenciada en Ciencias de la educación Profesora de Enseñanza Media en la Especialización de Historia y Geografía. Universidad Central del Ecuador, abril 2004 Docente Titular Agregado en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi desde el 01 de septiembre de 2009 hasta el 02 de octubre de 2017.*

**Luis Enrique Sanipatín Ponce**

*Doctor en Jurisprudencia, Universidad Técnica Particular de Loja; Magister en Derecho Penal y Criminología, Universidad Autónoma de los Andes; Abogado, Universidad Técnica Particular de Loja; Licenciado en Ciencias Públicas y Sociales, Universidad Central del Ecuador; Diplomado Superior en currículo de competencias, Universidad Técnica de Ambato; Especialista en Derecho Penal y Justicia Indígena, Universidad Autónoma de los Andes; Diplomado superior en integración Fronteriza, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) Colombia. Asesor Externo Consulado de Colombia en Tulcán, Actualmente docente titular, y presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, coordinador de la Red de Instituciones de educación superior Ecuador Colombia. (Redec).*

**Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador  
Carrera de Administración de Empresas**

**marceloc76@hotmail.es**

**sonia.maldonado@upec.edu.ec**

**luis.sanipatin@upec.edu.ec**

### Resumen

*Los Modelos de Gestión por Resultados que se están aplicando en las instituciones públicas en el Ecuador, tratan de buscar la eficiencia y eficacia en los procesos. Desde que entró en vigencia la nueva Constitución en el año 2008, y la aplicación de la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados promulgada el 28 de diciembre del 2011, con el Acuerdo Ministerial 1002 y con Registro Oficial 606, que rige para todas las instituciones del sistema público,, se ha tratado de optimizar los recursos del Estado, además de la normativa que regulan los procesos, es necesario contar con las herramientas pertinentes, una de ellas ha sido la Gestión por Resultados (GPR). Con este antecedente el propósito de este esfuerzo académico y científico es analizar la aplicación de la Gestión por Resultados en las instituciones públicas de la ciudad de Tulcán, e identificar los resultados e impactos que ha causado en las organizaciones. Para este propósito se utilizó el método inductivo-deductivo, puesto que partimos desde una concepción muy general del GPR, exponiendo un apartado teórico que permite comprender y entender el objeto de estudio, llegando a conclusiones muy específicas del mismo, además se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta, previamente se diseñó un focus grup, identificando a 95 servidores públicos de varias instituciones de la ciudad, los mismos que entregaron información precisa respecto a la aplicación de la gestión por resultados.*

**Palabras claves:** *modelo de gestión por resultados, instituciones públicas.*

### Abstract

The Results Management Models that are being applied in public institutions in Ecuador, try to look for efficiency and effectiveness in the processes. Since the new Constitution came into force in 2008, and the implementation of the Technical Regulation for the Implementation and Operation of the Methodology and Government Tool for Results promulgated on December 28, 2011, with the Ministerial Agreement 1002 and with the Official Registry 606, which applies to all institutions of the public system, it has been tried to optimize the resources of the State, in addition to the regulations that regulate the processes, it is necessary to have the relevant tools, one of them has been Management by Results ( GPR). With this background, the purpose of this academic and scientific effort is to analyze the application of Results Management in the public institutions of the city of Tulcán, and to identify the results and impacts it has caused in the organizations. For this purpose the inductive-deductive method was used, since we started from a very general conception of the GPR, exposing a theoretical section that allows us to understand and understand the object of study, arriving at very specific conclusions of it, in addition it was applied as a technique of data collection the survey, previously a focus group was designed, identifying 95 public servants from various institutions of the city, who gave precise information regarding the application of management by results.

**Keywords:** management model by results, public institutions.

## 1. Introducción.

En Ecuador y América Latina en estos últimos 10 años se ha generado un cambio político, económico y social, las instituciones públicas no han sido ajenas a esta evolución y también se han contagiado de este progreso, sin querer hacer ninguna comparación de ideologías políticas de lo que pasó antes de esta última década, en nuestro país se ha sentido un desarrollo y crecimiento de las organizaciones públicas.

Se ha notado un cambio cualitativo, ahora la empresa pública genera valor en sus servicios, satisface, de mejor manera, las necesidades de los ciudadanos, la imagen corporativa que se trasmite es, en muchos de los casos, muy positiva. Esto sin ninguna duda, motiva tanto a los empleados internos como a la ciudadanía en general.

Para generar este valor público, Moreno (2009), destaca tres componentes importantes. Primero, el valor creado por el servicio para los usuarios; segundo, el valor creado por los resultados genuinos; y tercero, el valor creado por la confianza/legitimidad, la confianza se ubica en el corazón de la relación entre ciudadanos y Estado, aun cuando se cumpla el servicio formal y las metas de resultado, una falla en la confianza podría destruir efectivamente el valor público.

Lo anterior enfocado al exterior de la entidad pública, ya en la parte interna u operativa se ha aplicado un modelo de gestión por resultados, que permiten mantener un manejo y control de los recursos del Estado, a través del diseño de planes estratégicos y operativos para posteriormente compararlos con los resultados e impactos causados.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el modelo de Gestión por Resultados (GPR) y su impacto en la administración de las entidades públicas, especialmente de la ciudad de Tulcán.

## **2. Objetivos.**

### **2.1 Objetivo General.**

Analizar el Modelo de Gestión por Resultados en las Organizaciones Públicas de la ciudad de Tulcán en el año 2016.

### **2.2 Objetivos específicos.**

1. Sintetizar un componente conceptual que permita comprender y entender los Modelos de Gestión por Resultados.
2. Valorar la administración de los Modelos de Gestión por Resultados de las diferentes instituciones públicas de la ciudad de Tulcán.

## **3. Marco Teórico.**

### **3.1 Qué es la Gestión.**

Para entender a qué refiere la Gestión Por Resultados (GPR), es importante primero, saber que es gestión, según Pérez (2012), “gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos, comprobando, posteriormente el nivel de consecución” (Pág. 131).

Por lo tanto, la noción de gestión se extiende a un conjunto de tareas que se desarrollan para concretar un objetivo o un resultado planificado. A estas tareas también se las puede llamar estrategias, estas se definen al inicio de la gestión y pueden ir cambiando, a medida que se va desarrollando o aplicando la misma.

Existen muchos tipos de gestión, entre las más destacadas se puede citar; la gestión social, que consiste en promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de la sociedad; la gestión de proyectos, que se encarga de administrar recursos para un trabajo requerido con un tiempo y presupuesto disponible; gestión del conocimiento, que refiere a la transferencia de tecnología y conocimiento entre individuos; gestión ambiental, que es el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental; y la gestión tecnológica, que refiere a acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

### **3.2 Gestión Pública.**

Ahora bien, es necesario e importante también analizar lo que es la Gestión Pública, que es parte de este estudio. La Gestión Pública de acuerdo con Castro (2011) es:

La aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública, para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población, el ejercicio de la función administrativa del gobierno, y definen la perspectiva que se tiene del país, de esta manera impulsar el modelo social y orientar las acciones del gobierno o y de todas instituciones del Estado (Pág. 2).

La gestión pública se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, satisfacer las necesidades de la ciudadanía, impulsar el desarrollo del país y el bienestar de los ciudadanos, en definitiva, crear “valor público”, frase que se analiza en los siguientes párrafos.

### **3.3 Diferencias entre Gestión Pública y Privada.**

La administración pública y privada son diferentes en su estructura y concepción, a continuación, se presenta un cuadro comparativo de sus diferencias.

**Cuadro No. 1 Diferencias entre Gestión Pública y Privada**

<b>Gestión Publica</b>	<b>Gestión Privada</b>
Tiene objetivos de servicio a la comunidad.	Tiene objetivos de lucro.
Actúa tutelarmente sobre la privada, porque es un sistema que incluye a toda la comunidad.	Es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia.
Amplitud del radio de acción y el contenido político de los actos ejecutados.	Poca amplitud y carece de contenidos políticos en sus actos.
No utiliza eficientemente los métodos y técnicas de la ciencia administrativa, porque difícilmente acepta cambios.	Utiliza eficientemente los métodos y técnicas de la ciencia administrativa
El personal generalmente está sometida a los cambios e influencias políticas.	No acepta influencias políticas que alteren su funcionamiento.
La ley le sirve para hacer lo que se crea conveniente a la vez es facultada.	La ley le dice aquello que no debe hacer.
Sus procesos están expuestos al público y son más abiertos.	Sus procesos son discretos, más internos y no expuestos a la vista pública.

Adaptado de: Castro (2011). Thompson (2009)

### **3.4 Gestión por Resultados.**

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2007), señala que el objetivo último de la GPR en el sector público es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno.

Con el antecedente anterior el CLAD plantea la siguiente definición:

“La Gestión para 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”. (¶ 3)

En la definición anterior sobresalta el “proceso de creación de valor público”, para Moreno (2009) la idea de “Valor Público” remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Se crea valor con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad.

Para generar este valor público, el mismo Moreno, destaca tres componentes importantes. Primero, el valor creado por el servicio para los usuarios, los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos, en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado. Segundo, el valor creado por los resultados, los resultados genuinos son hoy vistos como mejores metas que las limitadas medidas de actividad o producto, las cuales corren el riesgo de ser distorsionadas. Y tercero, el valor creado por la confianza/legitimidad, la confianza se ubica en el corazón de la relación entre ciudadanos y Estado, aun cuando se cumpla el servicio formal y las metas de resultado, una falla en la confianza podría destruir efectivamente el valor público.

La oferta de cualquier bien o servicio que cualquier institución pública pueda entregar a la comunidad no necesariamente genera valor. El valor se genera en la medida que los ciudadanos o comunidad reconozcan y aprecien la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a sus necesidades.

### **3.5 Gerencia por Objetivos y Resultados.**

La Administración por Objetivos (APO) surgió cuando la iniciativa privada estadounidense tuvo que sujetarse a las enormes presiones generadas por la intervención y el control del gobierno. Los empresarios vieron disminuir sus márgenes de utilidad y tuvieron que reducir sus egresos y enfocarse más en los resultados que en los esfuerzos inútiles y superficiales. Las empresas buscaron la manera de equilibrar los objetivos, aumentar la participación, descentralizar las decisiones, permitir el control personal y la autoevaluación.

Es importante conocer el criterio de Peter Drucker, considerado el padre de la APO, citado por Martínez (2015):

La Gerencia por Objetivos primero fue delineada por Peter Drucker en 1954 en su libro “La Gerencia de Empresas”. Según Drucker los gerentes deben evitar “la trampa de la actividad”, que atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar su propósito u objetivo principal (¶ 2).

La Gerencia por Objetivos se puede ver como el precursor de la Gestión basada en la generación de valor. Aquí es pertinente el criterio de Idalberto Chiavenato (2014):

“En la Gerencia por Objetivos, los gerentes superiores y subordinados de la organización definen en conjunto sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de sus miembros”.

Definitivamente, la administración por objetivos demanda de todos los entes de la organización esfuerzos por cumplir los objetivos planificados, es importante que estos sean reales y alcanzables.

El mismo Chiavenato (2014), presenta las siguientes características de la Administración por Objetivos.

1. Determinación conjunta de objetivos, tanto el gerente cuanto los subordinados, participan activamente en el proceso de definirlos y establecerlos.
2. Objetivos establecidos para cada departamento o puesto, los objetivos deben estar cuantificados y tener plazos definidos.
3. Integración de los objetivos departamentales, estos deben guardar una estrecha correlación entre los objetivos de un nivel y los de niveles superiores e inferiores.
4. Enfoque en la medición y el control de resultados, a partir de los objetivos trazados, el gerente y el subordinado deben elaborar los planes tácticos convenientes para alcanzarlos de la mejor manera posible.
5. Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes, todos los sistemas de la APO implican la evaluación y la revisión regular de los procesos.
6. Participación de las gerencias y los subordinados, una vez el gerente define los objetivos, convence a los subordinados de su conveniencia, mide y evalúa el avance, por lo cual es proceso se convierte en un control por objetivos.
7. Apoyo intenso de *staff*, la implementación de la APO requiere de un enorme apoyo de un *staff* bien preparado y capacitado.

### **3.6 La Gestión por Resultados y su relación en la Nueva Gestión Pública (NGP).**

De acuerdo con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2007), la Nueva Gestión Pública (NGP), es una filosofía y corriente de modernización de la administración pública, que se ha desarrollado desde la década de los 80, orientándose a la búsqueda de resultados y de la eficiencia.

Para Leeuw (1996), citado por García (2007):

“La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de servicios” (pág. 44).

Para García (2007), la nueva gestión pública persigue:

La creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, introduciendo mecanismo de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad, con procesos planes y resultados transparentes que favorezcan la participación ciudadana. (Pág. 44).

García resume en el siguiente gráfico las líneas básicas de la Nueva Gestión Pública:

La Nueva Gestión Pública

TEORÍA	ACTUACIONES		
PUBLIC CHOICE COSTES DE TRANSACCIÓN	Reformas en la estructura organizativa	<i>Reducciones puras de la dimensión</i>	Privatizaciones Gestión indirecta de servicios
		<i>Reducciones híbridas o intermedias de la dimensión</i>	Introducción de competencia externa Cooperación o colaboración
		<i>Modificaciones en el diseño organizativo</i>	Creación de competencia interna
NEO-TAILORISMO	Racionalización normativa y cultural		Simplificación de la estructura jerárquica: La descentralización
		<i>Racionalización normativa</i>	Racionalización procedimientos administrativos Desburocratización
		<i>Racionalización cultural</i>	Desarrollo de políticas de personal
TEORÍA DE LA AGENCIA	Transparencia de la Administración		Introducción de técnicas privadas Innovación tecnológica
		<i>Comunicación externa</i>	
		<i>Participación ciudadana</i>	

Fuente: García, Isabel. (2007).

Como se analizó en páginas anteriores y como lo manifiesta George Fredeidckson en la compilación que hace Jay Shafritz. (1887), “una administración pública que no se esfuerce por lograr cambios que traten de corregir la privación de las minorías, probablemente será utilizada, a la postre, para reprimir a esas minorías” (Pág. 647). En este sentido, lo importante de la Administración Pública debería ser incluir, a más de la eficiencia y eficacia, actividades, estrategias y políticas públicas la igualdad social y bienestar económico de esas minorías.

#### 4. Diseño del Método de Investigación.

Para este estudio se utilizó el método inductivo-deductivo, que permitió realizar un análisis de los Modelos de Gestión por Resultados en las Organizaciones Públicas de la ciudad de Tulcán en el año 2016. Como técnica de investigación se manejó la encuesta, la misma que se aplicó en

Enero – Diciembre 2017

Marcelo Cahuasquí, Sonia Maldonado y Luis Sanipatín (Universidad Politécnica Estatal del Carchi - Ecuador)

Visión Empresarial N° 7; pp: 79 – 90; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

todas las instituciones públicas de la ciudad, en este proceso se estableció un *Focus Grup*, el mismo que constó de 130 empleados administrativos de estas organizaciones, el número de encuestas que se aplicó en cada institución dependió del tamaño de la misma.

La información recopilada se tabuló y procesó en el software IBM-SPSS, el mismo que permitió un manejo más eficiente de los datos y la posibilidad de realizar cálculos estadísticos de los mismos. Finalmente, los resultados se presentan a través de un gráfico estadístico con su respectiva interpretación.

## 5. Presentación de Resultados.

Los resultados se presentan de acuerdo con los resultados de cada una de las preguntas del instrumento aplicado, estos se muestran a través de una tabla de frecuencias con sus respectivos análisis e interpretación de resultados.

<b>CUADRO No. 1 ¿En sus labores administrativas se aplica un Modelo de Gestión por Resultados?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	72	75,8
Frecuentemente	13	13,7
A veces	9	9,5
Nunca	1	1,1
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** Tres de cada cuatro funcionarios públicos manifiestan aplicar un modelo de gestión por resultados en sus instituciones. El 28 de diciembre del 2011, con el Acuerdo Ministerial 1002 y con Registro Oficial 606 se emite la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados, que rige para todas las instituciones del sistema público, es decir, que toda la administración pública debe trabajar bajo esta norma.

<b>CUADRO No. 2 ¿Cumple las acciones estratégicas definidas en el plan de administración para un determinado período de tiempo y con determinados recursos?</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	54	56,8
Frecuentemente	38	40,0
A veces	2	2,1
Rara vez	1	1,1
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** La gran mayoría de funcionarios cumplen las acciones estratégicas en función del tiempo y los recursos disponibles, aunque no siempre se da esta relación, es importante que los recursos planificados sean invertidos, de acuerdo con el plan inicial.

**CUADRO No. 3 ¿Las acciones estratégicas de su organización están en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	75	78,9
Frecuentemente	16	16,8
A veces	4	4,2
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** Aproximadamente 8 de cada 10 encuestados, manifiestan que las estrategias de sus organizaciones comulgan con las políticas públicas, y estas están encaminadas a las demandas de la sociedad.

**CUADRO No. 4 ¿Su institución pública posee las herramientas de planeamiento que faciliten la identificación, priorización y solución de problemas?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	51	53,7
Frecuentemente	31	32,6
A veces	10	10,5
Rara vez	3	3,2
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** La mayoría de instituciones públicas poseen herramientas de planificación que facilitan la solución de problemas, aunque existe un pequeño porcentaje en contra de esa afirmación.

**CUADRO No. 5 ¿Se cumple con las metas presupuestarias anuales al final del año presupuestado?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	46,3
Frecuentemente	41	43,2
A veces	10	10,5
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** Existen criterios divididos respecto al cumplimiento de metas presupuestales anuales. En la mayoría de casos, no siempre se cumplen estas metas. Habrá que planificar mejor los presupuestos de acuerdo con las prioridades de cada institución.

**CUADRO No. 6 ¿Incorpora indicadores de impacto y de resultados al proceso de planificación?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	50	52,6
Frecuentemente	31	32,6
A veces	10	10,5
Rara vez	2	2,1
Nunca	2	2,1
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** La mayoría de instituciones diseñan indicadores de impacto y resultados, realmente estos últimos se asocian a la parte operativa de la institución, mientras los de impacto se reflejan en el valor público que las instituciones generan.

**CUADRO No. 7 ¿En su ejecución presupuestaria ha existido saldos no utilizados?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2,1
Frecuentemente	16	16,8
A veces	39	41,1
Rara vez	25	26,3
Nunca	13	13,7
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** El cuadro anterior muestra una división de criterios sobre los saldos sobrantes de la ejecución presupuestaria, en todas las organizaciones públicas existen fondos que no se utilizan, seguramente la planificación presupuestaria no se la realiza de acuerdo con las necesidades reales.

**Tabla No. 8**

**¿En su institución de qué manera se promueve los incentivos al personal?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Salarios adicionales	3	3,2
Premios por productividad	5	5,3
Ascensos de categoría escalonaría	19	20,0
Financiamiento de planes de capacitación	21	22,1
Reconocimiento público	30	31,6
Ninguno	17	17,9
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** Dentro de la Gestión por Resultados se toma en cuenta los incentivos a los trabajadores por los resultados obtenidos, la mayoría de organizaciones utiliza la capacitación y el reconocimiento público. Aunque también hay un porcentaje importante que no incentiva de ninguna manera a sus empleados.

**CUADRO No. 9 ¿El control de resultados se lo realiza con criterios de economía, eficiencia y eficacia?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	56	58,9
Frecuentemente	27	28,4
A veces	10	10,5
Rara vez	2	2,1
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** La gran mayoría de administradores públicos opinan que el control que realiza la organización se hace con criterios de eficiencia, eficacia y sin descuidar el presupuesto de cada institución.

**CUADRO No. 10 ¿Los mecanismos de rendición de cuentas se hacen sobre la base de los resultados y responsables?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	75	78,9
Frecuentemente	17	17,9
A veces	3	3,2
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuestas a las Instituciones Públicas (2017)

**Análisis:** De acuerdo con la normativa vigente todas las instituciones públicas deben realizar la rendición de cuentas ante la sociedad, esta actividad, en la gran mayoría de instituciones públicas de la ciudad de Tulcán, se la realiza sobre la base de resultados logrados y responsables que garanticen su cumplimiento.

## 6. Conclusiones.

Nuestra administración pública está regida por el modelo de Gestión por Resultados (GPR), el mismo que ha permitido un manejo adecuado de los recursos del Estado, utilizando herramientas técnicas como la planeación estratégica y operativa, las que han permitido llevar una ejecución y control adecuado del patrimonio del Estado.

Las instituciones públicas de la ciudad de Tulcán realizan controles de los resultados obtenidos bajo criterios de eficiencia, eficacia y Economía, aspectos importantes dentro de la Gestión por Resultados.

No todas las instituciones tienen como política el incentivo a sus empleados por logros alcanzados, posiblemente el presupuesto limitado no permite gratificar al trabajador por los logros alcanzados en un periodo administrativo, las organizaciones promueven la capacitación y reconocimiento público como una forma de motivación e incentivo.

Dentro de la parte presupuestaria y financiera es preocupante que no se utilice todos los recursos que se programan al inicio del ciclo administrativo, esto denota una mala previsión de los recursos

a invertir. En la normativa actual se penaliza a la institución que no invierta los gastos de la manera como los planificó.

Sintetizando, la Gestión por Resultados que se realiza en las instituciones públicas de Tulcán es adecuada, aunque hay procedimientos de planificación y presupuestos que aún son deficitarios en algunos casos. La planificación estratégica y operativa es un elemento fundamental en el manejo de los recursos estatales.

## 7. Bibliografía.

Castro, Milagros. (2011). *Gestión Pública y Gestión Privada*. Recuperado el 4 de enero de: <http://es.slideshare.net/mcastro4715/gestion-publica-y-gestion-privada>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). *Gestión para Resultados, GPR*. Recuperado el 3 de enero del 2017 de: <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/taxonomia/1-GestionparaResultados.html>

Chiavenato, Idalberto. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 8va. Edición. México. Editorial Nomos, S. A.

García, Isabel. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Recuperado el 5 de enero del 2017 de: [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf)

Martínez, Julio. (2015). *Gerencia por Objetivos y Resultados*. Recuperado el 2 de enero del 2017 de: [http://jumau.blogspot.com/2015/01/gerencia-por-objetivos-y-resultados\\_55.html](http://jumau.blogspot.com/2015/01/gerencia-por-objetivos-y-resultados_55.html)

Moreno, Marco. (2009). *Valor Público: un enfoque integral para la gestión de políticas*. Curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas, ILPES-AECID. Santa Cruz. Bolivia. Recuperado el 3 de enero del 2017 de: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:meZdAt9maTYJ:www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/c16\\_valor\\_publico.ppt+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:meZdAt9maTYJ:www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/c16_valor_publico.ppt+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec)

Pérez, José. (2012). *Gestión por procesos*. Quinta Edición. México. Alfaomega.

Shafritz, Jay. (1887). *Clásicos de la administración pública*. México. Fondo de Cultura Económico.

Thompson, Janneth. (2009). *Diferencias entre Administración Privada y Pública*. Recuperado el 30 de diciembre del 2016 de: [http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/08/diferencias-entre-administracion\\_12.html](http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/08/diferencias-entre-administracion_12.html).