



**Instituto  
Europeo  
de Posgrado**

**“DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA  
FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN  
PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI”**

|                                               |                                                                                |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trabajo fin de estudio presentado por:</b> | <b>Lic. Laura Elizabeth Aguirre Benítez<br/>Ing. Jhon Jairo Sánchez García</b> |
| <b>Tipo de trabajo:</b>                       | Opción de grado Seminario TFM                                                  |
| <b>Director/a:</b>                            | Helga Ofelia Dworaczek Conde                                                   |
| <b>Fecha:</b>                                 | 26 de Marzo de 2026                                                            |

# DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

2

## Índice

|          |                                                                                             |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Resumen</b>                                                                              | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Abstract</b>                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>Introducción</b>                                                                         | <b>5</b>  |
| 3.1      | Objetivo General                                                                            | 5         |
| 3.2      | Objetivos Específicos                                                                       | 5         |
| 3.3      | Metodología                                                                                 | 6         |
| 3.3.1    | Identificación y Análisis del Problema                                                      | 7         |
| 3.3.2    | Planificación de la Solución                                                                | 10        |
| <b>4</b> | <b>Identificación y descripción un problema al interior de la organización</b>              | <b>12</b> |
| 4.1      | Descripción de la empresa a intervenir                                                      | 13        |
| 4.1.1    | Misión                                                                                      | 13        |
| 4.1.2    | Visión                                                                                      | 13        |
| 4.1.3    | Mapa de procesos                                                                            | 14        |
| 4.1.4    | Descripción del proceso a intervenir                                                        | 16        |
| 4.1.5    | Descripción del problema que presenta el proceso                                            | 17        |
| <b>5</b> | <b>Establecimiento de planes de acción para la solución del problema</b>                    | <b>19</b> |
| 5.1      | Establecimiento de objetivos                                                                | 20        |
| 5.2      | Descripción de la solución                                                                  | 21        |
| 5.3      | Secuencia de actividades para ejecución de la solución                                      | 23        |
| 5.4      | Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución                         | 23        |
| <b>6</b> | <b>Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos</b> | <b>25</b> |
| 6.1      | Alcance final de la solución                                                                | 25        |
| 6.2      | Identificación de responsables de las actividades para ejecución                            | 26        |
| 6.3      | Cronograma de ejecución                                                                     | 26        |
| 6.4      | Presupuesto                                                                                 | 27        |
| <b>7</b> | <b>Referencias bibliográficas</b>                                                           | <b>28</b> |

## **1 Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión por resultados que fortalezca la articulación entre la planificación institucional y la ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chunchi. A partir del diagnóstico realizado, se identificó la existencia de brechas entre lo planificado en el Plan Operativo Anual (POA) y los niveles de ejecución presupuestaria, lo que se traduce en subejecución de recursos, retrasos en la ejecución de proyectos y limitaciones en el cumplimiento de metas institucionales.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando la metodología de investigación-acción, lo que permitió analizar la problemática en su contexto real y proponer una solución orientada a la mejora institucional. Entre las técnicas empleadas se incluyen el análisis documental, la evaluación de la ejecución presupuestaria y la revisión de los procesos internos.

Como resultado, se propone un modelo de gestión por resultados basado en la integración de la planificación, la programación presupuestaria, el monitoreo físico-financiero y la evaluación del desempeño, incorporando herramientas como indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento periódico. Asimismo, se plantea un plan de implementación que incluye actividades, responsables, cronograma y presupuesto.

Se concluye que la aplicación del modelo permitirá mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, fortalecer la toma de decisiones basada en información y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a resultados.

**Palabras clave:** gestión por resultados, planificación institucional, ejecución presupuestaria, gestión pública, GAD municipal.

## **2 Abstract**

This study aims to design a results-based management model to strengthen the link between institutional planning and budget execution in the Decentralized Autonomous Municipal Government of the Chunchi canton. Based on the diagnostic assessment, gaps were identified between the Annual Operating Plan (AOP) and budget execution levels, resulting in under-execution of resources, delays in project implementation, and limitations in achieving institutional goals.

The research was conducted using a qualitative approach and action research methodology, which allowed for the analysis of the problem within its real-world context and the proposal of a solution focused on institutional improvement. Techniques employed included document analysis, budget execution evaluation, and a review of internal processes.

As a result, a results-based management model is proposed, based on the integration of planning, budget programming, physical-financial monitoring, and performance

## **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI**

4

evaluation, incorporating tools such as performance indicators and periodic monitoring mechanisms. Furthermore, an implementation plan is proposed, including activities, responsible parties, timeline, and budget.

It is concluded that the application of the model will improve the efficiency of public resource use, strengthen data-driven decision-making, and contribute to the achievement of institutional objectives, promoting more efficient, transparent, and results-oriented public management.

**Keywords:** results-based management, institutional planning, budget execution, public management, municipal government.

Instituto Europeo de Posgrado ©

### **3 Introducción**

En años recientes, los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador han lidiado con significativos obstáculos en la administración pública, especialmente en lo que respecta a la eficacia en el aprovechamiento de recursos, la coordinación entre la planificación y la implementación, así como la creación de resultados tangibles para la población. Dentro de este marco, la estrategia de gestión basada en resultados se ha establecido como una herramienta fundamental para mejorar la gestión pública, dirigiendo el accionar institucional hacia el logro de metas cuantificables y comprobables.

A pesar de las mejoras legislativas y metodológicas promovidas a nivel nacional, aún hay obstáculos en la puesta en práctica efectiva de los modelos de presupuesto orientados al desempeño y en la conexión entre el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), la planificación operativa y la ejecución del presupuesto. Esta problemática resalta una disconformidad entre la planificación estratégica y los logros obtenidos, sobre todo en los gobiernos autónomos descentralizados de menor tamaño, como ocurre con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi.

Desde el punto de vista de la administración pública, este tema no se vincula únicamente con cuestiones técnicas de manejo, sino que también abarca la habilidad de las instituciones para unir actores, aprovechar recursos y atender las necesidades de la población de manera adecuada. En este contexto, la falta de un sistema organizado de gestión orientada a resultados restringe la toma de decisiones fundamentada en datos y disminuye la efectividad de las acciones gubernamentales.

En el contexto académico, múltiples investigaciones han examinado el valor de la administración enfocada en resultados dentro del sector gubernamental, subrayando su influencia en la optimización de la eficiencia, la claridad y la responsabilidad. No obstante, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados existe una escasa implementación de estas metodologías en el ámbito municipal, lo que plantea la necesidad de estudios que sugieran modelos ajustados a las realidades locales concretas.

En este marco, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo diseñar un modelo de gestión por resultados que permita mejorar la eficiencia institucional y la articulación entre planificación y ejecución en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi?

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de gestión por resultados aplicable al GAD Municipal de Chunchi, que contribuya a optimizar la planificación, ejecución y evaluación de la gestión pública, fortaleciendo la toma de decisiones y la generación de valor público.

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar y validar un modelo de gestión por resultados que fortalezca la articulación entre la planificación institucional y la ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chunchi.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Para alcanzar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

# **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI**

6

1. Analizar las causas estructurales que generan la desarticulación entre la planificación institucional y la ejecución presupuestaria en el GAD Municipal del cantón Chunchi.
2. Diseñar el modelo de gestión por resultados que integre la planificación institucional, la programación presupuestaria y el seguimiento del desempeño.
3. Validar técnicamente la propuesta mediante criterios de aplicabilidad institucional.

## **3.3 Metodología**

El presente estudio se desarrolló utilizando un enfoque cualitativo práctico, con la metodología de investigación y acción, que facilita el análisis de un problema en su contexto institucional y, al mismo tiempo, sugiere posibles soluciones dirigidas a cambiar la realidad organizacional.

La investigación se basa en un modelo de acción e investigación, ya que no solo pretende examinar la situación actual, sino también sugerir una solución específica que ayude a optimizar los procesos de planificación, implementación y evaluación a nivel institucional. Este método favorece un contacto directo con la realidad analizada y facilita la creación de propuestas viables.

El estudio se ubica dentro de un caso institucional que se desarrolla en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi, este caso permite una exploración detallada y enmarcada de los procedimientos internos de la gestión pública, teniendo en cuenta sus especificidades territoriales, administrativas y organizativas.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron:

- Análisis documental, mediante la revisión de instrumentos institucionales Plan Operativo Anual (POA), informes de ejecución presupuestaria y reformas presupuestarias.
- Evaluación de la ejecución presupuestaria, orientada a identificar diferencias entre lo planificado y lo ejecutado durante los periodos fiscales analizados.
- Revisión de procesos institucionales, orientada a examinar la articulación entre las áreas de planificación, financiera y unidades ejecutoras.

El tratamiento de la información se realizó mediante análisis de contenido, que permitió identificar patrones, debilidades y oportunidades en la gestión institucional. Para ello, se aplicó el siguiente proceso:

En cuanto a la categorización, primero se organizó la información en categorías como planificación, ejecución presupuestaria, cumplimiento de metas e indicadores.

Después se realizó la interpretación analítica, identificando las relaciones entre los elementos analizados, evidenciando brechas entre lo planificado y lo ejecutado.

Para la triangulación de información se contrastó datos provenientes de diferentes fuentes (documentos institucionales, normativa), con el fin de fortalecer la consistencia de los hallazgos.

Si bien en el desarrollo del estudio se incorporan elementos cuantitativos, particularmente en el análisis de indicadores y ejecución presupuestaria, estos cumplen una función complementaria dentro del enfoque cualitativo predominante. Según Hernández *et al.*, (2014), la investigación-acción se define por combinar el análisis de una realidad particular con la ejecución de medidas destinadas a su mejoramiento, a través de un ciclo constante de reflexión, evaluación y aplicación en la práctica.

### **3.3.1 Identificación y Análisis del Problema**

El análisis de la gestión institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi pone de manifiesto defectos en la implementación del presupuesto y en la conexión entre la planificación y los resultados. Tras analizar la información institucional, se detecta que el porcentaje promedio de ejecución presupuestaria es del 67,27%, lo que indica que se han alcanzado parcialmente los objetivos establecidos.

Aunque esta proporción podría verse como equilibrada, al examinarla a lo largo del tiempo se observa una disminución en el desempeño, descendiendo de cifras alrededor del 80,0% en etapas previas a unos 60,0% en el último periodo. Este cambio no solo muestra problemas operativos, sino que también puede señalar fragilidades en la estructura de la administración institucional.

Desde una perspectiva analítica, la reducción en los niveles de ejecución presupuestaria puede estar asociada a diversos factores, entre los cuales destacan:

- Dificultades en la organización operativa que complican la correcta agenda de tareas y recursos.
- Fallas en la administración y finanzas, especialmente en lo que respecta a la contratación pública.
- Poca conexión entre los planes de trabajo (PDOT, POA) y la implementación del presupuesto.
- Límites en el presupuesto y necesidad de recursos externos para llevar a cabo proyectos a gran nivel.

### **1. Revisión documental**

Se realizó el análisis de documentos institucionales relevantes para comprender el funcionamiento del proceso de planificación y ejecución presupuestaria, entre ellos:

- Plan Operativo Anual (POA).
- Informes de ejecución presupuestaria correspondientes a los últimos periodos fiscales.
- Reformas presupuestarias realizadas durante el ejercicio fiscal.

# DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

8

## 2. Análisis comparativo de datos financieros

Se llevó a cabo un estudio de comparación de los datos económicos accesibles, lo que permitió examinar cómo se ha llevado a cabo la ejecución del presupuesto de la institución. Para esto se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Cálculo de porcentajes de ejecución presupuestaria.
- Identificación de variaciones entre lo planificado y lo ejecutado.
- Determinación de niveles de sub ejecución en partidas presupuestarias, principalmente en el ámbito de inversión pública.

Al comparar estos hallazgos con criterios generales de administración pública en entidades locales, donde se consideran adecuados niveles de ejecución superiores al 80% (tabla 1), se observa que el GAD Municipal de Chunchi tiene un rendimiento inferior al anticipado. Esta discrepancia indica la presencia de ineficiencias en la administración que obstaculizan el logro de las metas institucionales.

Tabla 1.

Presupuesto del GAD Municipal de Chunchi

| AÑO      | PRESUPUESTO APROBADO | EJECUTADO    | %     |
|----------|----------------------|--------------|-------|
| 2022     | 7.891.113,88         | 6.319.989,56 | 80,09 |
| 2023     | 8.250.416,36         | 5.027.185,44 | 60,93 |
| 2024     | 8.023.978,10         | 4.938.936,01 | 61,55 |
| 2025     | 7.016.212,54         | 4.666.445,39 | 66,51 |
| PROMEDIO |                      |              | 67,27 |

Fuente: GAD Municipal Chunchi, 2026.

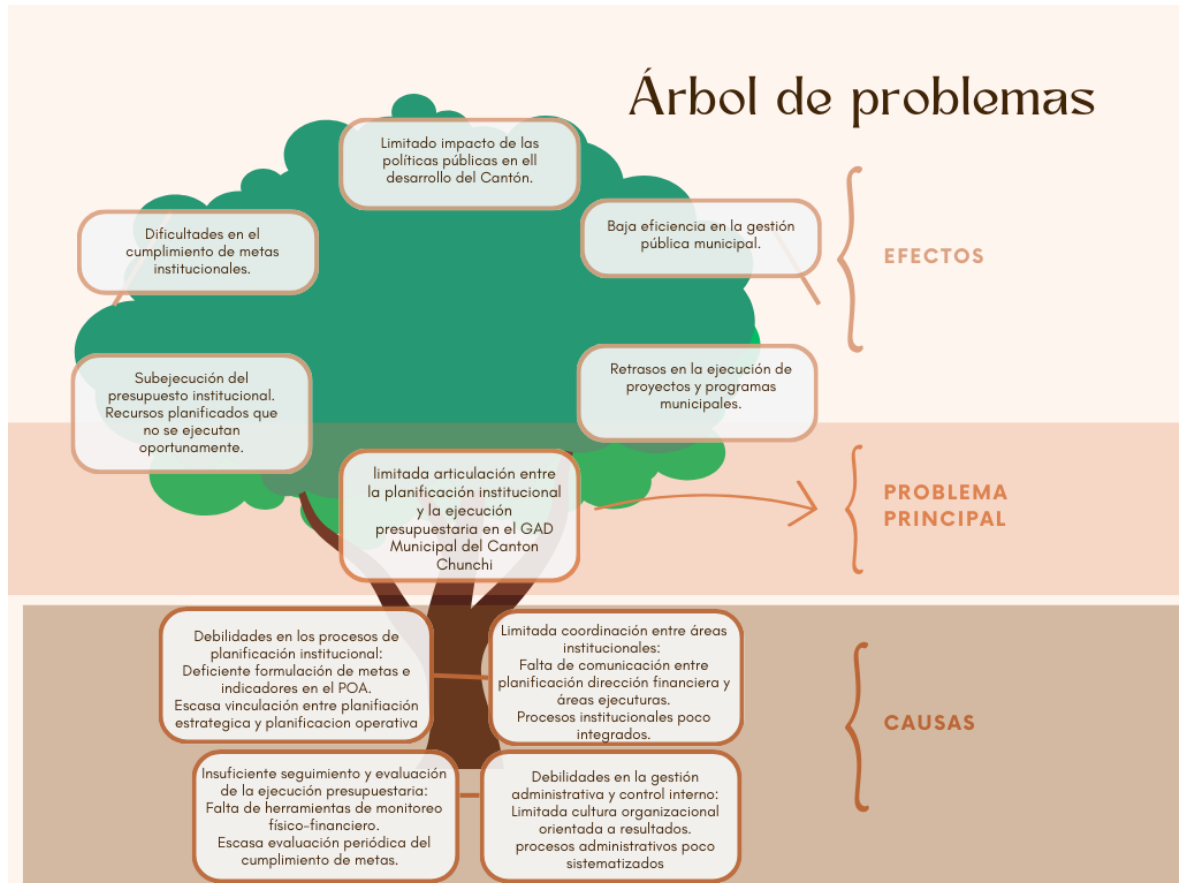
## 3. Análisis de procesos internos

El estudio de los procesos dentro de la institución facilitó descubrir una conexión clara entre la escasa ejecución del presupuesto y diferentes deficiencias en la gestión interna. En específico, se observan:

- Planificaciones que no se convierten en un programa operativo aplicable.
- Insuficiencia en el monitoreo y análisis continuo de objetivos e indicadores.
- Una débil cultura institucional enfocada en resultados.
- Capacidad técnica restringida para el diseño y realización de proyectos.

## 4. Elaboración del árbol de problemas

Como parte del estudio realizado, se diseñó el diagrama de problemas, un recurso que facilitó la representación visual de la conexión entre el problema principal, sus causas y las repercusiones que se producen en la entidad. Con este recurso se identificó como el problema central la escasa coordinación entre la planificación y la implementación del presupuesto en el GAD Municipal del Cantón Chunchi.



*Figura 1. Árbol de Problemas.*

**Problema central:** Bajo nivel de ejecución presupuestaria y débil orientación a resultados en la gestión institucional.

**Causas estructurales:**

- Ausencia de un modelo de gestión por resultados.
- Limitada articulación entre planificación estratégica y operativa.

**Causas intermedias:**

- Deficiencias en la formulación del POA.
- Procesos administrativos poco eficientes.
- Insuficiente seguimiento de indicadores.

**Causas inmediatas:**

- Retrasos en procesos de contratación.
- Reprogramaciones constantes.
- Limitaciones en la asignación de recursos.

### **3.3.2 Planificación de la Solución**

La alternativa sugerida implica crear un esquema de gestión enfocado en resultados, destinado a mejorar la conexión entre la planificación institucional y la implementación del presupuesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chunchi.

Este modelo se basa en la combinación de los procesos de planificación, programación presupuestaria, control y evaluación, con el objetivo de optimizar la eficiencia en la utilización de recursos públicos y el logro de las metas institucionales.

#### **Estructura el modelo**

##### **1. Componente de planificación:**

Responsable: Dirección de Obras Públicas.

Función: articulación entre PDOT, POA y presupuesto.

Periodicidad: planificación anual con revisiones trimestrales.

##### **2. Componente de ejecución:**

Responsable: Direcciones operativas y financiera.

Función: ejecución de programas y proyectos conforme a planificación.

Periodicidad: seguimiento mensual de avances físicos y financieros.

##### **3. Componente de seguimiento y evaluación:**

Responsable: Unidad de Planificación y Obras Públicas.

Función: monitoreo de indicadores y cumplimiento de metas.

Periodicidad: evaluación trimestral.

##### **4. Componente de retroalimentación:**

Responsable: Nivel directivo.

Función: toma de decisiones correctivas y ajuste de planificación.

Periodicidad: evaluación trimestral.

#### **Esquema del modelo de gestión por resultados**



*Figura 2. Esquema del modelo de gestión.*

### **3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos**

#### **Procesos de seguimiento y control**

Para evaluar el rendimiento del modelo, se definen métricas que facilitan la valoración de la efectividad y el logro de las metas institucionales. Cada métrica incluye los siguientes componentes:

#### **1. Indicador: Nivel de ejecución presupuestaria.**

Fórmula:  $(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto codificado}) \times 100$

Fuente: Sistema financiero institucional.

Periodicidad: mensual.

#### **2. Indicador: Cumplimiento de metas del POA.**

Fórmula:  $(\text{Metas cumplidas} / \text{Metas planificadas}) \times 100$

Fuente: Informes de gestión institucional.

Periodicidad: trimestral.

#### **3. Indicador: Nivel de articulación planificación–ejecución.**

Fórmula:  $(\text{Proyectos ejecutados alineados al PDOT} / \text{Total de proyectos ejecutados}) \times 100$

Fuente: POA y PDOT.

# **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI**

12

Periodicidad: semestral.

## **3.3.2.2 Riesgos de implementación**

Los riesgos de implementación dentro del GAD Municipal de Chunchi podrían ser los siguientes:

- Resistencia dentro de la institución hacia la transformación que proviene de métodos de gestión convencionales.
- Dificultades técnicas vinculadas a las habilidades del equipo y al uso de sistemas de monitoreo.
- Acceso a información, desafíos en la creación y organización de datos fidedignos.
- Límites en el presupuesto que podrían influir en la realización de actividades programadas.

## **3.3.2.3 Validación del modelo**

Con el objetivo de asegurar la factibilidad del modelo sugerido, se propone su verificación a través de una simulación en una zona concreta del GAD Municipal de Chunchi, centrada en iniciativas clave. Esta verificación facilitará:

- Analizar la relevancia del modelo en una situación real.
- Distinguir modificaciones necesarias en los elementos establecidos.
- Confirmar la adecuación de los indicadores sugeridos.

## **4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización**

El estudio sobre la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi revela una diferencia considerable entre la organización y la implementación de la gestión pública, lo que se manifiesta en niveles de ejecución presupuestaria que están por debajo de lo que se esperaba y en un escaso cumplimiento de los objetivos institucionales.

La falta de un enfoque de gestión orientado a resultados que integre de manera adecuada la planificación, la ejecución y la evaluación institucional, limita la efectividad en el uso de recursos y la consecución de resultados para la población.

Esta situación produce que la toma de decisiones sea débil, que los indicadores se sigan poco y que la gestión esté mal orientada en cuanto a resultados medibles, lo cual tiene un impacto negativo en el potencial del GAD para alcanzar sus metas estratégicas.

Según Armijo (2011), una gestión pública eficaz y enfocada en resultados requiere de una adecuada coordinación entre la planificación, la asignación de recursos y el monitoreo del rendimiento. En este mismo sentido, la gestión por resultados fomenta que se incorporen instrumentos de evaluación, planificación y monitoreo para optimizar la calidad del gasto público y el logro de metas institucionales (CEPAL, 2016).

Entre los principales motivos que dan lugar a este problema se encuentran:

- Ausencia de indicadores de rendimiento que relacionen la ejecución financiera con las metas físicas.

## **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI**

13

- La coordinación entre la dirección financiera y los departamentos de planificación institucional es débil.
- Falta de un sistema sistemático para el seguimiento físico y financiero de los proyectos.
- Escaso seguimiento preventivo y evaluación regular del progreso de los objetivos institucionales.

La falta de un modelo estructurado de gestión enfocado en resultados es un elemento crucial que restringe el funcionamiento institucional, lo cual muestra la importancia de poner en marcha métodos que optimicen la coordinación entre la planificación y la ejecución del presupuesto.

### **4.1 Descripción de la empresa a intervenir**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chunchi es una entidad pública encargada de la planificación y ejecución de recursos para el desarrollo local. Dentro de su estructura, la Dirección de Planificación formula el Plan Operativo Anual (POA), mientras que la Dirección Financiera gestiona la asignación y ejecución presupuestaria (**Secretaría Nacional de Planificación, 2019**).

#### **4.1.1 Misión**

La misión Ser un Gobierno innovador, transparente y sostenible, que impulsa equitativamente el desarrollo económico del cantón, brindando calidad, excelencia y eficacia en sus servicios (**Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chunchi, s.f.**).

#### **4.1.2 Visión**

Para el año 2027, el cantón Chunchi habrá fortalecido su potencial productivo y de emprendimiento, se habrá constituido como un territorio que progresa de forma planificada y ordenada, con flujo turístico y claras actuaciones de conservación en armónico equilibrio ambiental, promoviendo un desarrollo sustentable (**Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chunchi, 2025, p. 16**).

# DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

14

## 4.1.3 Mapa de procesos



Figura 3. Mapa de Procesos.

### 4.1.3.1. Análisis de eficiencia del proceso

A partir del análisis del flujo de procesos, se identifican limitaciones en términos de eficiencia, principalmente en la transición entre las etapas de planificación y ejecución.

- Retrasos en la aprobación y validación del Plan Operativo Anual (POA), lo que afecta el inicio oportuno de la ejecución.
- Demoras en los procesos de contratación pública, que inciden directamente en la ejecución de proyectos.
- Reprogramaciones frecuentes, derivadas de inconsistencias en la planificación inicial.

### 4.1.3.2. Medición de tiempos y retrasos

Si bien la institución no cuenta con un sistema formal de medición de tiempos por proceso, el análisis institucional permite estimar que:

- Los procesos de contratación pueden extenderse más allá de los plazos planificados, afectando el cronograma de ejecución.
- La ejecución presupuestaria tiende a concentrarse en los últimos meses del año fiscal, evidenciando retrasos acumulados en etapas previas.

### 4.1.3.3. Relación con indicadores de gestión

Las ineficiencias identificadas en los procesos se reflejan en indicadores clave de desempeño institucional, tales como:

- Nivel de ejecución presupuestaria: afectado por retrasos en contratación y ejecución.

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

15

- Cumplimiento de metas del POA: limitado por la falta de sincronización entre planificación y ejecución.
- Oportunidad en la ejecución: relacionada con la concentración del gasto en periodos finales.

### Proceso de Gestión de Proyectos - GAD Municipal de Chunchi

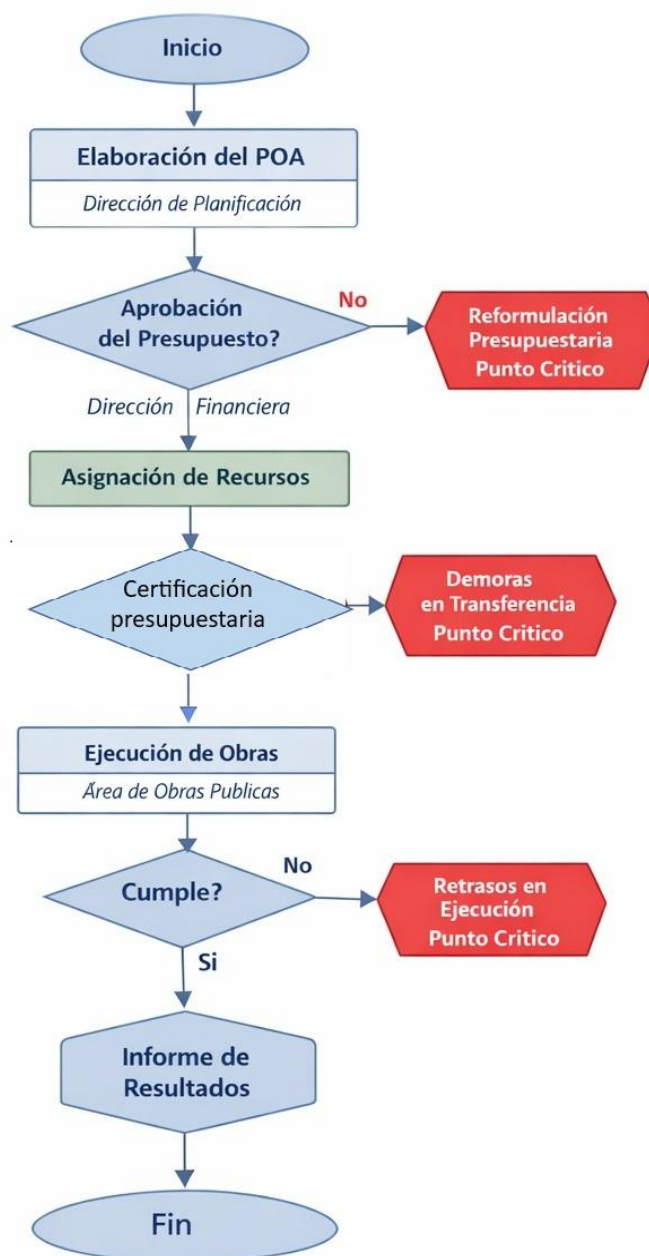


Figura 4. Diagrama de procesos.

# DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

16

## 4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso que se sugiere intervenir está relacionado con la coordinación entre el planeamiento institucional y la implementación del presupuesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi. Este proceso es esencial para la administración pública local porque posibilita que las prioridades que se fijan en los instrumentos de planificación se conviertan de manera efectiva en proyectos, acciones y programas que se llevan a cabo durante el ejercicio fiscal.

La planificación en el ámbito municipal se lleva a cabo sobre todo mediante herramientas como el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), las cuales determinan los objetivos, metas y actividades que la entidad busca implementar para favorecer a la ciudadanía. El presupuesto institucional se organiza utilizando estas herramientas, el cual destina los recursos financieros requeridos para llevar a cabo las acciones que han sido programadas por las diversas unidades administrativas y direcciones.

El procedimiento comienza cuando las áreas técnicas del municipio elaboran propuestas de proyectos y actividades, que luego se integran al POA institucional. Estas sugerencias se vinculan luego con la programación presupuestaria, lo que posibilita determinar los recursos necesarios para su implementación. Después de que el presupuesto institucional es autorizado, las unidades ejecutoras llevan a cabo las tareas planificadas de acuerdo con los procedimientos administrativos, financieros y de contratación que establece la normativa vigente.

Las diversas dependencias del municipio supervisan el progreso de las actividades programadas mientras se ejecuta el presupuesto, asegurándose de que se utilicen los recursos y de que se logren las metas fijadas. Este procedimiento requiere la coordinación de los sectores financiero, de planificación y las direcciones ejecutivas para asegurar que las acciones institucionales se lleven a cabo como se había planeado.

Finalmente, para que este proceso funcione correctamente, es fundamental que haya una conexión lógica y transparente entre lo planeado y lo realizado. Una correcta articulación entre el presupuesto y la planificación posibilita optimizar la eficacia en la utilización de los recursos públicos, robustecer la gestión institucional y ayudar a que se logren las metas propuestas por el gobierno municipal para el bien de los ciudadanos.

Tabla 2.

Etapas del proceso de planificación y ejecución presupuestaria en el GAD Municipal de Chunchi.

| ETAPA DEL PROCESO           | UNIDAD RESPONSABLE                                    | RESULTADO ESPERADO              | TIEMPOS |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|
| Elaboración del POA         | Dirección de Planificación y Unidades Administrativas | Definición de metas y proyectos | 1 mes   |
| Programación Presupuestaria | Dirección Financiera                                  | Asignación de Recursos          | 1 mes   |

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

17

|                        |                          |                                          |           |
|------------------------|--------------------------|------------------------------------------|-----------|
| Ejecución de Proyectos | Unidades Ejecutoras      | Implementación de Actividades            | 1-2 meses |
| Seguimiento y Control  | Planificación y Finanzas | Monitoreo del avance físico y financiero | Periódico |

### 4.1.4.1. Identificación de puntos críticos

A partir del análisis institucional, se identifican los siguientes puntos críticos dentro del proceso:

#### Formulación del POA:

- Definición de metas sin suficiente sustento técnico.
- Débil vinculación con la disponibilidad real de recursos.

#### Aprobación y programación:

- Retrasos en la validación de proyectos.
- Inconsistencias entre planificación y presupuesto.

#### Ejecución:

- Procesos administrativos extensos.
- Demoras en la adjudicación de contratos.

#### Seguimiento:

- Ausencia de monitoreo sistemático de indicadores.
- Limitada retroalimentación para la toma de decisiones.

### 4.1.4.2. Relación con fallas detectadas

Los problemas que se han encontrado en la gestión institucional están directamente relacionados con las deficiencias observadas en el proceso:

- La escasa ejecución del presupuesto se ve afectada por los retrasos en la contratación.
- La escasa planificación influye en la falta de cumplimiento de los objetivos del POA.
- La ausencia de seguimiento restringe la capacidad de tomar decisiones fundamentadas en los resultados.

### 4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El diagnóstico que se llevó a cabo en la etapa metodológica de la investigación determinó que existen múltiples restricciones en el proceso de coordinación entre la planificación institucional y la ejecución del presupuesto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chunchi, lo cual afecta el cumplimiento puntual de los objetivos de la institución.

## **DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI**

18

El análisis del Plan Operativo Anual (POA), los reportes de ejecución presupuestaria y las reformas hechas en el presupuesto durante los períodos fiscales más recientes permitió identificar discrepancias entre las actividades y proyectos planificados al comienzo del ejercicio fiscal y los niveles de ejecución alcanzados al finalizar este. Estas diferencias muestran la existencia de discrepancias entre la gestión financiera institucional y la planificación operativa.

Además, el estudio comparativo de los datos presupuestarios reveló que en ciertos casos, algunos proyectos o acciones planificadas no llegan a los porcentajes de ejecución esperados durante el periodo fiscal correspondiente. Esta circunstancia puede ser consecuencia de múltiples factores vinculados al funcionamiento interno de los procesos institucionales, como las demoras en la realización de actividades, las modificaciones presupuestarias que se llevan a cabo durante el ejercicio fiscal o los problemas con la coordinación entre las áreas encargadas.

Asimismo, el análisis de los procedimientos internos reveló que no siempre la interacción entre las áreas de planificación, la dirección financiera y las zonas encargadas de implementar proyectos se lleva a cabo de forma totalmente integrada. En ciertas situaciones se notan restricciones en los métodos de coordinación entre departamentos, lo que puede provocar desincronizaciones entre la planificación de tareas y la disponibilidad o implementación de los recursos presupuestarios requeridos para su realización.

La escasa sistematización de los métodos de seguimiento financiero y físico que se aplican a los proyectos institucionales es otro elemento importante que se ha encontrado en el diagnóstico. Aunque existen procedimientos de control y elaboración de informes, no siempre están organizados de tal forma que se pueda examinar el progreso general de las metas institucionales en conexión con la implementación de los recursos asignados.

Además, la limitada utilización de indicadores de desempeño que posibiliten una medición clara de la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para lograrlos contribuye a esto. La falta de estas herramientas evaluativas complica la tarea de reforzar una administración pública enfocada en los resultados y restringe la capacidad institucional para llevar a cabo procesos de mejora continua en la gestión financiera y administrativa.

### **Tabla de causas y efectos**

Se identifican las principales causas y efectos asociados a la problemática analizada. La siguiente tabla resume los aspectos más relevantes.

Tabla 3.

Relación de causas y efectos en el proceso de planificación y ejecución presupuestaria del GAD Municipal de Chunchi.

| <b>CAUSAS IDENTIFICADAS</b>            | <b>EFFECTOS GENERADOS</b>                                      | <b>CONSECUENCIAS</b>                                  |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Debilidades en la planeación operativa | Falta de eficiencia en la utilización de los recursos públicos | No materialización de proyectos por falta de recursos |

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

19

|                                                             |                                                                                |                                                    |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Limitada coordinación entre áreas institucionales.          | Sub ejecución presupuestaria.                                                  | Baja ejecución presupuestaria                      |
| Insuficiente sistematización del seguimiento presupuestario | Dificultades para alcanzar de manera oportuna las metas establecidas           | Incumplimiento que genera sanciones a funcionarios |
| Escasa utilización de indicadores de desempeño              | Limitar el impacto de las acciones institucionales en el desarrollo del cantón | Niveles bajos de ejecución                         |

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis del proceso institucional del GAD Municipal de Chunchi (2024).

La identificación de estas causas y efectos posibilita el diseño de estrategias que ayuden a optimizar la coordinación entre la planificación institucional y la ejecución del presupuesto. Esto, a su vez, refuerza la gestión pública local y la habilidad del municipio para producir resultados tangibles en favor de los ciudadanos.

### Débil articulación entre planificación y presupuesto

Se evidencia en un nivel promedio de ejecución presupuestaria del 67,27%, lo que refleja una brecha significativa entre lo planificado y lo ejecutado.

### Limitada coordinación entre áreas institucionales.

Se manifiestan en la concentración de la ejecución presupuestaria en los últimos meses del ejercicio fiscal, lo que indica una ejecución tardía y no planificada.

### Insuficiente sistematización del seguimiento presupuestario

Se observa en la ausencia de reportes periódicos sistemáticos, lo que dificulta medir oportunamente el avance de la gestión.

### Escasa utilización de indicadores de desempeño

Evidenciadas en ajustes durante el ejercicio fiscal que afectan la continuidad de los proyectos y retrasan su ejecución.

## 5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

E acuerdo al diagnóstico realizado se propone un conjunto de medidas dirigidas a reforzar la coordinación entre la planificación institucional y la implementación del presupuesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chunchi. Este plan de acción se basa en aplicar un modelo de gestión por resultados, que tiene como objetivo combinar eficazmente los procesos de planificación, asignación de recursos, ejecución y seguimiento institucional.

Debido a estos antecedentes el plan está conformado por una propuesta de solución fundamentada desde el punto de vista técnico, una secuencia lógica de actividades y la

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

20

identificación de los recursos requeridos para su implementación. Todo esto se hace con el propósito de asegurar que sea viable y sostenible a largo plazo.

### 5.1 Establecimiento de objetivos

Para asegurar que el plan de acción sea efectivo, los objetivos se establecen utilizando el enfoque SMART, que sostiene que deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y tener un marco temporal. Esta perspectiva posibilita aumentar la transparencia en la planificación y también facilita el monitoreo de los resultados cumplidos dentro de la gestión pública.

Tabla 4.  
Formulación de objetivos bajo enfoque SMART

| Objetivo                                                                 | Específico (S)                                         | Medible (M)                       | Alcanzable (A)                                 | Relevante (R)                                          | Tiempo (T) |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------|
| Fortalecer la articulación entre el POA y la programación presupuestaria | Implementar una matriz de vinculación POA- Presupuesto | 90% de actividades alineadas      | Uso de herramientas institucionales existentes | Mejora la coherencia entre planificación y presupuesto | 1 mes      |
| Implementar mecanismos de coordinación interdepartamental                | Establecer reuniones mensuales de seguimiento          | 80% de participación de áreas     | Se basa en estructura organizacional existente | Fortalece la coordinación institucional                | 1 mes      |
| Diseñar e incorporar indicadores de desempeño                            | Definir indicadores físicos y financieros por unidad   | Al menos 3 indicadores por unidad | Uso de información institucional disponible    | Permite medir el cumplimiento de metas                 | 1 mes      |
| Establecer un sistema de seguimiento físico-financiero                   | Implementar reportes mensuales de ejecución            | Reducción del 15% en brechas      | Basado en procesos actuales de control         | Mejora la toma de decisiones                           | 1 mes      |
| Fortalecer la gestión orientada a resultados                             | Capacitar al personal técnico institucional            | 85% de participación del personal | Uso de capacitaciones internas o apoyo externo | Promueve cultura de resultados                         | 1 mes      |

Estos objetivos posibilitan la organización del proceso de implementación del modelo de gestión por resultados de una forma verificable y clara, lo que ayuda a evaluar su efecto en el fortalecimiento de la gestión institucional. Este enfoque es coherente con lo que CEPAL (2016) y Armijo (2011) han indicado, quienes subrayan la relevancia de unir el presupuesto, la evaluación del desempeño y la planificación en el sector público.

Tabla 5.

Objetivos y su causa específica

| Objetivo                                                                 | Causa que aborda                                     |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Fortalecer la articulación entre el POA y la programación presupuestaria | Débil articulación entre planificación y presupuesto |

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

21

|                                                           |                                                     |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Implementar mecanismos de coordinación interdepartamental | Falta de coordinación entre áreas institucionales   |
| Diseñar e incorporar indicadores de desempeño             | Ausencia de indicadores y seguimiento de resultados |
| Establecer un sistema de seguimiento físico-financiero    | Limitado seguimiento y control de la ejecución      |
| Fortalecer la gestión orientada a resultados              | Débil cultura institucional orientada a resultados  |

### 5.2 Descripción de la solución

La propuesta consiste en la creación y aplicación de un modelo de gestión por resultados que tiene como objetivo robustecer el vínculo entre la planificación institucional y el cumplimiento del presupuesto en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi.

Con el objetivo de asegurar que los objetivos fijados en el Plan Operativo Anual (POA) tengan el respaldo apropiado a través de la asignación de recursos y se lleven a cabo según lo planeado, este modelo se basa en la integración de los procesos de planificación, programación presupuestaria, implementación y seguimiento.

Siguiendo la propuesta, se busca también tratar las causas fundamentales que se han señalado en el diagnóstico institucional, como son la escasa coordinación entre los departamentos de planificación y finanzas, la falta de indicadores de rendimiento y una débil sistematización del seguimiento físico-financiero. Para lograrlo, se propone incluir herramientas técnicas que posibiliten optimizar la administración institucional. Entre ellas sobresalen el diseño de indicadores de desempeño, la matriz de vinculación POA-Presupuesto y la puesta en marcha de procedimientos para supervisar periódicamente.

Además, el modelo fomenta la coordinación entre departamentos a través de la institucionalización de espacios para ello, como son las reuniones periódicas de seguimiento. En estas se evalúa el progreso en cuanto a la ejecución del presupuesto y al cumplimiento de objetivos físicos. Este procedimiento posibilitará detectar prontamente las desviaciones y tomar acciones correctivas que ayuden a optimizar el rendimiento de la institución.

El refuerzo del seguimiento físico-financiero es un elemento importante de la solución, y se logra mediante la elaboración de reportes mensuales que incluyan datos sobre el progreso de las actividades planeadas y la ejecución de recursos. Esto permitirá que se tomen decisiones fundamentadas en evidencia y mejorará la eficacia del uso de los recursos públicos.

Además, la propuesta incluye el desarrollo de capacidades institucionales a través de procesos de capacitación para el personal técnico, con el objetivo de fomentar una cultura organizativa enfocada en los resultados. Para garantizar la implementación apropiada del modelo en los diversos niveles de la institución y su sostenibilidad a largo plazo, este factor es fundamental.

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

22

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), la gestión basada en resultados en el sector público ayuda a optimizar la calidad del gasto público al relacionar la distribución de recursos con la obtención de resultados comprobables. Esto permite que la gestión institucional sea más eficiente, transparente y rinda cuentas. En esta misma línea, Armijo (2011) indica que una correcta interrelación entre evaluación, planificación y presupuesto es un factor clave para lograr las metas estratégicas en las instituciones públicas.

Por lo tanto, la aplicación del modelo de gestión por resultados va a posibilitar que se achiquen las diferencias entre lo que se planeó y lo que se llevó a cabo, que aumenten los niveles de ejecución presupuestaria y que se potencie la capacidad institucional del GAD Municipal del cantón Chunchi para producir resultados tangibles en favor de los ciudadanos.

Tabla 6.

Herramientas técnicas para la mejora institucional

| Herramienta propuesta                                      | Causa que aborda                                     | Explicación de la relación                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Matriz de vinculación POA– Presupuesto</b>              | Débil articulación entre planificación y presupuesto | Esta herramienta permite alinear directamente las actividades del POA con la asignación presupuestaria, evitando inconsistencias entre lo planificado y lo ejecutado, lo que actualmente se refleja en niveles de ejecución insuficientes. |
|                                                            | Deficiencias en la formulación del POA               | Al estructurar la relación entre actividades, metas y recursos, mejora la calidad de la planificación, reduciendo la programación de actividades sin respaldo financiero real.                                                             |
| <b>Diseño de indicadores de desempeño</b>                  | Ausencia de indicadores y seguimiento de resultados  | Permite establecer métricas claras para evaluar el cumplimiento de metas, superando la falta de medición que limita la toma de decisiones basada en evidencia.                                                                             |
|                                                            | Limitado seguimiento y control de la gestión         | Facilita el monitoreo sistemático del avance físico y financiero, permitiendo identificar desviaciones de manera oportuna.                                                                                                                 |
| <b>Implementación de mecanismos de monitoreo periódico</b> | Falta de seguimiento institucional                   | A través de reportes mensuales y reuniones de seguimiento, se fortalece el control continuo de la ejecución, evitando retrasos acumulados.                                                                                                 |
|                                                            | Falta de coordinación entre áreas                    | Los espacios de monitoreo promueven la articulación interdepartamental, mejorando la comunicación y la ejecución conjunta de actividades.                                                                                                  |
|                                                            | Retrasos en la ejecución presupuestaria              | El seguimiento periódico permite detectar cuellos de botella (como contratación) y tomar decisiones correctivas oportunas.                                                                                                                 |

# DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

23

## 5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La secuencia de actividades se desarrollará en 5 fases que se detallan a continuación:

Tabla 7.

Secuencia de actividades y fases a implementar

| Fase                           | Actividad                                                | Responsable                                         | Tiempo    | Entregable                       |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|
| <b>Fase 1: Preparación</b>     | Socialización del modelo de gestión por resultados       | Dirección de Planificación                          | 1 mes     | Acta de socialización            |
|                                | Capacitación al personal técnico                         | Talento Humano / Planificación                      |           | Registro de capacitación         |
| <b>Fase 2: Diseño</b>          | Elaboración de la matriz POA– Presupuesto                | Dirección de Planificación                          | 1 mes     | Matriz POA– Presupuesto          |
|                                | Definición de indicadores por unidad                     | Dirección de Planificación / Direcciones operativas |           | Matriz de indicadores            |
| <b>Fase 3: Implementación</b>  | Aplicación de la matriz en la programación institucional | Dirección Financiera / Planificación                | 1 mes     | POA articulada con presupuesto   |
|                                | Puesta en marcha de reportes de seguimiento              | Planificación                                       |           | Reportes mensuales de ejecución  |
| <b>Fase 4: Seguimiento</b>     | Reuniones de monitoreo interdepartamental                | Nivel directivo / Planificación                     | Mensual   | Actas de reuniones               |
|                                | Evaluación de cumplimiento de indicadores                | Planificación                                       |           | Informe de evaluación            |
| <b>Fase 5: Mejora continua</b> | Ajustes al modelo según resultados                       | Nivel directivo                                     | Periódico | Informe de mejoras implementadas |

## 5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Para asegurar la implementación efectiva y sostenible en el tiempo del modelo de gestión por resultados, es necesario identificar y asignar correctamente los recursos. En este contexto, se toman en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, que se organizan de acuerdo con las actividades que se establecen en el plan de acción.

En cuanto a los recursos humanos, se prevé que el equipo técnico de la Dirección Financiera, la Dirección de Planificación y las unidades ejecutoras participen activamente. Estas entidades jugarán un papel crucial en la implementación del modelo, el monitoreo de los indicadores y la producción de información para tomar decisiones. Además, se estima que un facilitador o experto en gestión por resultados participará, y será responsable de elaborar procesos de formación y asistencia técnica en la etapa inicial de ejecución.

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

24

Respecto a los recursos tecnológicos, se hará uso de herramientas informáticas que estén al alcance en la institución, como sistemas de información institucional y hojas de cálculo, que faciliten el registro, tratamiento y evaluación de datos vinculados con la realización del presupuesto y la consecución de objetivos. Estas herramientas permitirán el seguimiento físico y financiero de los proyectos, así como la creación de informes periódicos.

Los recursos materiales son insumos esenciales para llevar a cabo las capacitaciones y las sesiones de seguimiento, por ejemplo, documentos técnicos, material didáctico, formatos de matrices y lugares físicos apropiados para coordinar entre departamentos.

En relación con los recursos económicos, se toman en cuenta sobre todo los gastos vinculados a la capacitación del personal, al diseño de materiales de apoyo y, si se requiere, a la contratación de asistencia técnica especializada. Sin embargo, se da prioridad al uso eficaz de los recursos institucionales disponibles para maximizar la inversión y asegurar la viabilidad del proyecto sin crear una carga presupuestaria considerable.

La gestión apropiada de estos recursos posibilitará que el modelo de gestión por resultados se implemente de manera gradual, lo cual ayudará a optimizar la coordinación entre la planificación y la ejecución del presupuesto. En este contexto, la distribución efectiva de recursos es un aspecto fundamental para robustecer la gestión pública y asegurar que se cumplan los objetivos institucionales, en línea con los principios de eficacia y eficiencia en el empleo de recursos públicos (CEPAL, 2016).

Para la ejecución de las actividades propuestas, se estima la participación del siguiente personal:

Tabla 8.

Relación de las actividades con recursos

| Actividad                                          | Recursos humanos                                     | Recursos técnicos                                       | Viabilidad                                                                     |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Socialización del modelo de gestión por resultados | Director de Planificación, técnicos de planificación | Presentaciones, documentos institucionales              | Se realiza con personal interno y herramientas básicas disponibles             |
| Capacitación al personal institucional             | Técnico de Talento Humano, apoyo de Planificación    | Materiales de capacitación, guías metodológicas         | Puede ejecutarse con recursos internos o apoyo institucional sin costo elevado |
| Elaboración de la matriz POA–Presupuesto           | Técnicos de Planificación (2), técnico financiero    | Excel, POA, presupuesto institucional                   | Uso de información existente y herramientas ofimáticas                         |
| Definición de indicadores de desempeño             | Planificación + direcciones operativas               | Matrices de indicadores, bases de datos institucionales | No requiere inversión adicional, solo organización de información              |
| Implementación de reportes de seguimiento          | Técnicos de Planificación, responsables de cada área | Formatos de reportes, sistemas internos                 | Adaptación de procesos actuales de control                                     |
| Reuniones de monitoreo interdepartamental          | Directivos, responsables de cada área                | Actas, cronogramas de reuniones                         | Se basa en coordinación interna existente                                      |
| Evaluación de cumplimiento de indicadores          | Dirección de Planificación                           | Informes, matrices de seguimiento                       | Actividad técnica basada en información generada                               |

# DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

|                             |                                |                        |                                                           |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Ajustes y mejora del modelo | Nivel directivo, Planificación | Informes de evaluación | Depende de toma de decisiones, no de recursos adicionales |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------|

## 6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La estrategia necesaria para poner en práctica el modelo de gestión por resultados, se basa en tener en cuenta los componentes que garantizan su adecuada aplicación y viabilidad a largo plazo.

Primero, se determina el rango de la solución, estableciendo qué procesos institucionales se intervendrán y cuáles serán los resultados esperados en términos de mejorar la articulación entre planificación y ejecución presupuestaria. Además, se determinan los responsables de cada actividad y las partes interesadas para asegurar una correcta coordinación institucional.

Asimismo, se establece un cronograma de ejecución que ordena las actividades en términos de tiempo, lo cual hace más fácil el monitoreo del progreso del proyecto. Por último, se fija un presupuesto estimado que incluye los recursos requeridos para llevar a cabo la propuesta, dándole prioridad a su utilización eficaz.

En conjunto, estos componentes posibilitan la configuración de una intervención factible y enfocada en los resultados, que está alineada con los principios de eficacia y eficiencia en la administración pública (CEPAL, 2016).

### 6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la presente propuesta comprende desde el diseño hasta la implementación de un modelo de gestión por resultados, orientado a fortalecer la articulación entre la planificación institucional y la ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chunchi.

La intervención se centra concretamente en los procedimientos vinculados con la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), la planificación del presupuesto, la realización de proyectos y el monitoreo físico-financiero. En esta línea, el modelo se aplicará en primer lugar en las áreas de planificación, financiera y unidades ejecutoras, aunque existe la opción de extenderse gradualmente por toda la institución.

Según los límites de la propuesta, el modelo no incluye reformas estructurales de carácter normativo, sino que se enfoca en mejorar los procedimientos internos con técnicas de gestión y mecanismos para coordinar instituciones.

Los resultados que se esperan de la intervención son:

- Progreso en los grados de ejecución del presupuesto.
- Disminución de las diferencias entre lo que se planeó y lo que se ejecutó.
- Reforzar el seguimiento y la supervisión de los objetivos institucionales.

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

26

- Optimización de la toma de decisiones fundamentada en información oportuna.
- Mejora de la eficacia en la utilización de los recursos públicos.

### 6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

Para asegurar el cumplimiento de las actividades planificadas, la implementación del modelo necesita que distintos actores institucionales colaboren de manera coordinada y que sus responsabilidades estén claramente definidas.

- Autoridades del GAD Municipal (Alcaldía y concejales).
- Dirección de Planificación.
- Dirección Financiera.
- Unidades ejecutoras (Obras Públicas).
- Unidad de Talento Humano.
- Personal técnico institucional.

A continuación, se detallan los responsables por actividad:

Tabla 9.  
Responsables Actividades

| Actividad                    | Responsable principal      | Apoyo           |
|------------------------------|----------------------------|-----------------|
| Socialización del modelo     | Dirección de planificación | Autoridades     |
| Capacitación                 | Talento humano             | Planificación   |
| Diseño de herramientas       | Planificación              | Financiero      |
| Implementación piloto        | unidades ejecutoras        | Planificación   |
| Seguimiento y monitoreo      | Planificación              | Financiero      |
| Evaluación de resultados     | Dirección Administrativa   | Planificación   |
| Implementación institucional | Autoridades                | Todas las áreas |

### 6.3 Cronograma de ejecución

Se crea un cronograma de ejecución con el fin de coordinar las actividades requeridas para implementar el modelo de gestión por resultados en orden secuencial, lo cual permite hacer seguimiento al progreso y al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se estima que la ejecución dure cuatro meses, teniendo en cuenta una implementación gradual que posibilite el análisis y la corrección oportuna del modelo.

## DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA FORTALECER LA ARTICULACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GAD CHUNCHI

27

Tabla 10.

Cronograma de actividades.

| Actividad                    | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Socialización del modelo     | X     |       |       |       |
| Capacitación del personal    | X     | X     |       |       |
| Diseño de herramientas       |       | X     |       |       |
| Implementación piloto        |       | X     | X     |       |
| Monitoreo y seguimiento      |       |       | X     |       |
| Evaluación y ajustes         |       |       |       | X     |
| Implementación institucional |       |       |       | X     |

### 6.4 Presupuesto

Se asigna recursos financieros básicos para la implementación del modelo de gestión por resultados, los cuales deben estar dirigidos principalmente a la capacitación, el desarrollo de herramientas y el soporte técnico.

Tabla 11.

Presupuesto estimado.

| Rubro              | Descripción                                | Valor (USD) |
|--------------------|--------------------------------------------|-------------|
| Capacitación       | Talleres y formación del personal          | 400         |
| Materiales         | Documentos, formatos y recursos didácticos | 100         |
| Asistencia Técnica | Apoyo especializado (si se requiere)       | 500         |
| Logística          | Espacios, equipos y coordinación           | 100         |
| Total              |                                            | \$ 1.100    |

El presupuesto sugerido es orientativo y da prioridad a un uso eficaz de los recursos institucionales disponibles, para asegurar el éxito de la implementación sin tener un impacto considerable en las finanzas del GAD Municipal. La CEPAL (2016) afirma que la distribución apropiada de recursos con base en los resultados contribuye a la optimización del gasto público y al aumento de la eficiencia en la administración institucional, lo que es esencial para el progreso de gobiernos locales más eficaces..

## **7 Referencias bibliográficas**

- Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621. <https://cutt.ly/LbUPghi>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL.
- CEPAL. (2016). *La gestión pública orientada a resultados en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES. (2019). *Guía metodológica para la planificación institucional en el sector público*. Quito, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chunchi. (s.f.). *Filosofía institucional*. Recuperado de: [https://municipiochunchi.gob.ec/filosofia\\_institucional/](https://municipiochunchi.gob.ec/filosofia_institucional/)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chunchi. (2025). *Plan de Uso y Gestión del Suelo del cantón Chunchi 2025-2033 (PUGS)*. Chunchi, Ecuador, p. 16.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chunchi. (2025). *Mapa de procesos institucional*. Documento institucional.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES–CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Gestión por resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.