


# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA CONTRIBUIR A GESTIÓN POR RESULTADOS EN GOBIERNOS PARROQUIALES

## CRITICAL SUCCESS FACTORS TO CONTRIBUTE TO MANAGEMENT FOR RESULTS IN PARISH GOVERNMENTS

Saldarriaga Mendieta Narcisa , Negrin Sosa Ernesto  
narcisa\_saldarriaga@espam.edu.ec, ernesto.negrin@espam.edu.ec

### Resumen

La gestión por resultados radica en que las organizaciones públicas fijan sus estándares de éxito y definen su forma de medición, situación que muchas veces no se implementa en los gobiernos autónomos descentralizados rurales del Ecuador, es pertinente delimitar los factores que puedan ajustarse a la realidad administrativa de este tipo de instituciones, para contar con los insumos necesarios debidamente contextualizados y ajustados a las particularidades de este tipo de instituciones, que permitan ejecutar una adecuada gestión. El objetivo de esta investigación fue implementar un modelo basado en factores críticos de éxito que contribuya a la mejora de la gestión por resultados en Gobiernos Parroquiales del cantón Chone, para lograrlo se realizó una revisión sistemática de la literatura que permitió estructurar una lista inicial de 19 factores críticos de éxito. Con la participación de 47 personas mediante la aplicación de la metodología Delphi se estructuró una lista de 18 factores ajustados a los Gobiernos parroquiales rurales, con estos se diseñó un modelo teórico que establece dos fases, la fase de implementación con 9 factores, y la fase de funcionamiento con 9 factores, con un total de 18 factores críticos de éxito. Se aplicó el modelo teórico en un caso de estudio considerando el Gobierno Parroquial de Canuto; donde se muestra que, de los 18 factores abordados existen 16 factores que tienen tendencia positiva y dos que tienen tendencia negativa, estos dos factores con tendencia negativa están relacionados con la implementación de cuadros de mando integral susceptibles a la informatización organizacional.

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

### Abstract

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

**KEYWORDS:** Critical success factors, governance by results, performance indicators

## 1. Introducción

En países como el Reino Unido se han puesto en marcha iniciativas dirigidas a medir el desempeño organizacional y los resultados de la gestión mediante el uso de Indicadores de Desempeño (ID) para evaluar el funcionamiento del sector público, a fin de reflejar las características de la Gestión por Resultados (GPR) Rachid (2021); en Ontario, Quebec y Nueva Escocia pertenecientes a Canadá, han creado sistemas obligatorios para recopilar y transmitir ID para los municipios (Sayed et al., 2021); sin embargo, desde el punto de vista teórico, a nivel de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales (GADPR) no se han encontrado investigaciones que clarifiquen los indicadores que se asocian a su gestión; por lo tanto, se justifica la investigación sobre este tema, con el objetivo de identificar los indicadores más apropiados para este tipo de organizaciones.

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

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

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

expuesto, si se aplica la GPR se incrementan las posibilidades de que la ciudadanía pueda ejercer su derecho a observar y dar seguimiento a la forma en la que se administran sus recursos.

## 2. Materiales y Métodos

Para el desarrollo del presente estudio se aplicó una investigación de tipo bibliográfica, exploratoria y descriptiva, lo que permitió recopilar la información base acerca de los factores críticos de éxito para contribuir a la mejora de la gestión por resultados en los gobiernos parroquiales rurales del Cantón Chone que constituyen el objeto de estudio. Se emplearon métodos empíricos y prácticos como el inductivo, deductivo, analítico sintético, a partir de los cuales Se realizó una revisión sistemática de la literatura para determinar los factores críticos de éxitos que se aplican en la gestión por resultados desarrollada en gobiernos autónomos descentralizados. Luego de la revisión, se construyó una lista de factores críticos de éxito de acuerdo con su tipología o área de aplicación dentro de una organización. Posterior se determinaron los factores críticos de éxito aplicables a la gestión por resultados desarrollada en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales mediante encuestas y, finalmente se diseñó un modelo teórico con base en factores críticos de éxito aplicable a la gestión por resultados de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales con una metodología constituida por 4 etapas fundamentales:

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

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

En la etapa 3 se diseñó un modelo teórico basado en factores críticos de éxito. –mediante el enfoque epistemológico empírico inductivo (González & Guillén, 2013), para lo cual se aplicó los Principios de modelado de Calvo (2006). El cuestionario inicial fue elaborado con base en los FCS determinados mediante la revisión de la literatura consultada en esta investigación.

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

- ) Organización que pertenece a la categoría GAD parroquial
- ) Existe la autorización para realizar la investigación

- J Organización que tiene implementado parcialmente la gestión por resultados
- J Funcionarios con predisposición para contestar las preguntas

### 2.1. Definición de la búsqueda

Para el desarrollo de la investigación realizada se necesitó el uso de documentación académica relacionados con: factores críticos de éxito para contribuir a la gestión por resultados en los Gobiernos Autónomos Descentralizados; con la ayuda de motores de búsqueda especializados en artículos tales como Scholar Google (Google Académico), IEEEExplore, entre otros.

### 2.2. Búsqueda bibliográfica

Mediante el uso de los motores previamente mencionados fue realizada una búsqueda extensiva de información relevante tomando en cuenta que la fecha de publicación de los artículos consultados no exceda en más de cinco años de la fecha de redacción del presente trabajo, esto se realiza por motivos de relevancia, y así se filtra en su mayor parte información que podría llegar a considerarse obsoleta.

### 2.3. Análisis y comprensión

Se Realizó una revisión sistemática de la literatura que permitió estructurar una lista de los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados. Luego se Determinó los factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales. Esto nos sirvió para Diseñar un modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales. Finalmente, en esta fase se Aplicó el modelo teórico en un caso de estudio considerando el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Canuto

## 3. Resultados y Discusión

### A. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

elaborado con base en FCS encontrados mediante la revisión crítica de la literatura técnica consultada en esta investigación (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Factores iniciales para la GPR**

ETAPA	FACTOR
Implementación	El compromiso y gestión del cambio
Implementación	Apoyo e implicación de las autoridades políticas
Implementación	Iniciativa y compromiso gerencial
Implementación	La gestión del tiempo
Implementación	Adaptación al entorno
Implementación	Visión global e implantación local
Implementación	Desarrollo equilibrado y sostenido
Implementación	Análisis y uso de la información
Implementación	Aprendizaje organizacional e individual
Implementación	Plan de trabajo por resultados

ETAPA	FACTOR
Funcionamiento	Objetivos operativos
Funcionamiento	Contribución a programas
Funcionamiento	Procesos
Funcionamiento	Proyectos de gasto corriente
Funcionamiento	Proyectos de inversión
Funcionamiento	Alinear proyectos y procesos
Funcionamiento	Priorizar portafolio de proyectos
Funcionamiento	Gestión de proyectos y procesos
Funcionamiento	Gestión de la unidad

Fuente: Saldarriaga Mendieta (2022)

## Resultados derivados de la aplicación del método Delphi

Con la aplicación del método Delphi, se obtuvieron resultados de acuerdo con el nivel de importancia que le han brindado los expertos consultados a los Factores Críticos de Éxito (FCS) en relación con su contribución a la Gestión por Resultados (GPR). La lista de factores quedó establecida según se muestra en la Tabla 2:

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

ETAPA	FACTOR
Implementación	El compromiso y gestión del cambio
Implementación	Apoyo e implicación de las autoridades políticas
Implementación	Iniciativa y compromiso gerencial
Implementación	La gestión del tiempo
Implementación	Adaptación al entorno
Implementación	Visión global e implantación local
Implementación	Desarrollo equilibrado y sostenido
Implementación	Análisis y uso de la información
Implementación	Aprendizaje organizacional e individual
Implementación	Plan de trabajo por resultados

ETAPA	FACTOR
Funcionamiento	Objetivos operativos
Funcionamiento	Contribución a programas
Funcionamiento	Procesos
Funcionamiento	Proyectos de gasto corriente
Funcionamiento	Proyectos de inversión
Funcionamiento	Alinear proyectos y procesos
Funcionamiento	Priorizar portafolio de proyectos
Funcionamiento	Gestión de proyectos y procesos
Funcionamiento	Gestión de la unidad

**Elaboración:** Saldarriaga Mendieta (2022)

### Modelo teórico basado en Factores Críticos de Éxito

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

ETAPA	FACTOR
Implementación	El compromiso y gestión del cambio
Implementación	Apoyo e implicación de las autoridades políticas
Implementación	Iniciativa y compromiso gerencial
Implementación	La gestión del tiempo
Implementación	Adaptación al entorno
Implementación	Visión global e implantación local

Implementación	Desarrollo equilibrado y sostenido
Implementación	Análisis y uso de la información
Implementación	Aprendizaje organizacional e individual
Implementación	Plan de trabajo por resultados

ETAPA	FACTOR
Funcionamiento	Objetivos operativos
Funcionamiento	Contribución a programas
Funcionamiento	Procesos
Funcionamiento	Proyectos de gasto corriente
Funcionamiento	Proyectos de inversión
Funcionamiento	Alinear proyectos y procesos
Funcionamiento	Priorizar portafolio de proyectos
Funcionamiento	Gestión de proyectos y procesos
Funcionamiento	Gestión de la unidad

### Aplicación del modelo teórico basado en Factores Críticos de Éxito

El modelo teórico propuesto fue implementado en una organización de tipo “Gobierno Autónomo Descentralizado” ubicada en la provincia de Manabí, República del Ecuador, que cumplió con los requerimientos necesarios.

### B. DISCUSIÓN

Con los datos recabados, se puede observar la importancia de los ejercicios de Ataque y Defensa, no solo como un simulacro de lo que se debería de hacer en caso de un ataque lo cual cumple con el objetivo de los ejercicios, se observó el acercamiento de las compañías a estos conceptos y como les ayuda. Para poner en perspectiva la importancia de los ejercicios de Equipo Rojo contra Equipo Azul, en el caso del Banco Pichincha durante el transcurso del último cuatrimestre del año 2021 sufrió un ataque informático malicioso en el cuál grandes cantidades de información sensible como usuarios y claves de acceso a la banca virtual de una gran cantidad de gente, información de la cual se pidió un rescate (El Universo, 2021), si bien los resultados de este evento no fueron discutidos públicamente más allá de volver a ofrecer sus servicios, este es un aliciente que demuestra la gran importancia que poseen las simulaciones entre atacantes y defensores, se pueden encontrar vulnerabilidades antes que los criminales que solo

buscan explotar y robar en pos de su propio beneficio.

#### 4. Conclusiones

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

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

Se diseñó un modelo teórico basado en factores críticos de éxito para la gestión por resultados en GAD Parroquiales, este modelo establece dos fases, la fase de implementación con 9 factores que son: apoyo e implicación de las autoridades políticas, iniciativa y compromiso gerencial, la gestión del tiempo, adaptación al entorno, visión global e implantación local, desarrollo equilibrado y sostenido, análisis y uso de la información, aprendizaje organizacional e individual, plan de trabajo por resultados. Y la fase de funcionamiento con 9 factores que son: Objetivos operativos, Contribución a programas, Procesos, Proyectos de gasto corriente, Proyectos de inversión, Alinear proyectos y procesos, Priorizar portafolio de proyectos, Gestión de proyectos y procesos, Gestión de la unidad.

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

#### Referencias

#### 1. REFERENCIAS

Gil, B., & Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Revista de investigación en Psicología*, 28(3), 1011-1020. Obtenido de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/analesps.28.3.156211>

Aizpuru López, A., & Ramírez Guzmán, A. (2021). Análisis del proceso de adquisiciones en el sector público desde la perspectiva de la gestión pública. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/15288>

Sayed, N., Lento, C., & Henderson, M. (2021). Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/cjas.1644>

Armijos Neira, V., & Bolaños Burgos, F. (2015). Los sistemas de información en el sector público en el Ecuador: Estudio de caso La Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar. *Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo*. Obtenido de <http://repositorio.uées.edu.ec/handle/123456789/1531>

- González, R. S., & Guillén, J. P. (2013). Consideraciones Teóricas en el Diseño de Modelos. *Interacción y Perspectiva*, 3(1), Article 1. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/interaccion/article/view/500>
- BID, & CLAD. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*.
- Blum Maridueña, M., & Flores Urbano, G. (2016). Estrategia organizacional para mejorar la gestión financiera de los proyectos de inversión en el servicio ecuatoriano de normalización INEN. *Repositorio digital de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2311>
- Calvo, D. (2006). Modelos teóricos y representación del conocimiento [Info:eu-repo/semantics/doctoralThesis]. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7367/>
- Cañari-Otero, C., & Hanco-Bustinza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 744. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2310>
- Cevallos, S. (2020). Public Service Management in Ecuador. *Academic and Applied Research in Military Science*, 19(1), 37-44. Obtenido de <https://doi.org/10.32565/aarms.2020.1.3>
- Escobar Quinche, A., & Vicuña Mendez, C. (2014). Desarrollo de un modelo de gobierno de tecnologías de la información para las Instituciones Públicas del Ecuador, integrado al gobierno por resultados (GPR). *Repositorio Digital Institucional de la Escuela Politécnica Nacional*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8751>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. *Keele University and Durham University Joint Report*.
- Rachid, Y. (2021). Performance Management Systems in Moroccan Public Administrations: State of the Art. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 2(1), 226-238. Obtenido de <https://revues.imist.ma/index.php/JOSSOM/article/view/22078>
- Saldarriaga Mendieta, N. (2022). *Implementación de un modelo basado en factores críticos de éxito para mejorar la Gestión Por Resultados en los*

*Gobiernos Autónomos Descentralizados  
Parroquiales del Cantón Chone.* .  
Calceta: ESPAM-MFL.

Terzi Lagos, M. (2022). Gestión pública por resultados y presupuesto participativo en la Municipalidad Distrital de Progreso de la Provincia de Grau, Apurímac – 2021. *Repositorio Institucional UCV*.  
Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/86361>

Toledo Bugarini, D. (2019). Sistema de control interno, auditoría interna y modelos de gestión en sociedades del estado. *Repositorio Digital UNC*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/146>