



DOI: <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.82>

Gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados en el sector público

Institutional management oriented toward achieving results in the public sector

Sara Geoconda Soledispa Reyes¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
sara.soledispa@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-8658-0709>

Lesly Fernanda Quizhpi Espinoza²

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador
quizhpi-lesly8103@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-4367-5008>

Cómo citar:

Soledispa Reyes, S. G., & Quizhpi Espinoza, L. F. (2026). Gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados en el sector público. *Ciencia Interdisciplinaria Internacional*, 4(3), 556–568.
<https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.82>

Fecha de aceptación: 2026-06-09

Fecha de aceptación: 2026-08-08

Fecha de publicación: 2026-08-28



RESUMEN

La gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados en el sector público es un elemento clave para mejorar la eficiencia administrativa, la toma de decisiones y el uso adecuado de los recursos; sin embargo, una de las principales problemáticas radica en la débil articulación entre la programación de actividades, la ejecución de proyectos y el seguimiento de metas. El objetivo del estudio fue analizar la gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados, considerando la programación de proyectos, el seguimiento institucional, la toma de decisiones y el logro de metas. La metodología tuvo enfoque mixto, predominio documental, alcance descriptivo y analítico, mediante revisión de informes, planes operativos, registros presupuestarios y resultados de encuestas aplicadas a funcionarios. Los resultados evidenciaron nueve proyectos programados por un monto total de USD 63,518,14, distribuidos en cultura, infraestructura, gestión ambiental, atención a grupos prioritarios y fortalecimiento institucional. Además, el cumplimiento de metas alcanzó un índice normalizado del 96,0%, mientras que el orden institucional, seguimiento y toma de decisiones registraron 92,0%; la ejecución conforme a lo planificado obtuvo 84,0%, identificándose como el aspecto a fortalecer. Se determinó que la gestión institucional presenta una orientación favorable hacia resultados, aunque requiere mayor control operativo.

Palabras claves: Administración pública, cumplimiento de metas, gestión institucional, planificación operativa, resultados.

ABSTRACT

Results-oriented institutional management in the public sector is a key element for improving administrative efficiency, decision-making, and the appropriate use of resources; however, one of the main problems lies in the weak coordination between activity planning, project execution, and goal monitoring. The objective of this study was to analyze results-oriented institutional management, considering project planning, institutional monitoring, decision-making, and goal achievement. The methodology employed a mixed-methods approach, primarily documentary, with a descriptive and analytical scope, through the review of reports, operational plans, budget records, and the results of surveys administered to public officials. The results revealed nine planned projects totaling USD 63,518.14, distributed across culture, infrastructure, environmental management, services for priority groups, and institutional strengthening. Furthermore, goal achievement reached a normalized index of 96.0%, while institutional order, monitoring, and decision-making registered 92.0%. Execution according to plan reached 84.0%, identified as the area for improvement. It was determined that institutional management has a favorable results orientation, although it requires greater operational control.

Keywords: Public administration, goal achievement, institutional management, operational planning, results.



INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados constituye una prioridad para mejorar la eficiencia, la transparencia y la confianza ciudadana en el sector público. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2025) señaló que, en los países evaluados, solo el treinta y nueve por ciento de la población manifestó confianza alta o moderada en su gobierno nacional, mientras que el cuarenta y cuatro por ciento reportó baja o nula confianza. En este sentido, Johnsen et al. (2024) sostienen que los sistemas de medición del desempeño permiten conectar la formulación estratégica con el uso de información para mejorar los resultados organizacionales en las instituciones públicas.

De igual manera, la gestión pública contemporánea exige instituciones capaces de coordinar recursos, responder a las necesidades sociales y evaluar el cumplimiento de sus objetivos. Al respecto, Pierre et al. (2024) afirman que el desempeño gubernamental depende de la capacidad institucional para gobernar con efectividad, mientras que Krogh y Triantafillou (2024) explican que la nueva gobernanza pública fortalece la colaboración, la coordinación y la creación de valor público. Por tanto, la administración institucional ya no puede limitarse al cumplimiento de procedimientos, sino que debe orientarse hacia resultados verificables, medibles y socialmente útiles.

En América Latina y el Caribe, este enfoque adquiere mayor importancia debido a los bajos niveles de confianza ciudadana y a las debilidades en la ejecución de políticas públicas. El Banco Interamericano de Desarrollo (2024) indicó que, en 2022, apenas el 36,3% de la población de 16 países de la región declaró confiar en su gobierno nacional, cifra inferior al promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. En esta línea, Gomes y de Azevedo (2025) destacan que el cuadro de mando integral ha sido utilizado en la administración pública como herramienta para vincular objetivos, indicadores y resultados institucionales.

En Ecuador, la gestión institucional se relaciona directamente con la planificación pública, la asignación de recursos y el seguimiento de metas. El

Banco Mundial (2026) registró que Ecuador alcanzó, en 2023, un rango percentil de 32,5% en efectividad gubernamental, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad administrativa del sector público. De acuerdo con Barragán (2022), la administración pública ecuatoriana requiere procesos innovadores, tecnologías de información, seguimiento institucional y control de recursos para mejorar la respuesta frente a las demandas ciudadanas.

Desde el ámbito local, la gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados permite comprender cómo la programación de actividades, la ejecución de proyectos y el seguimiento administrativo inciden en el logro de metas públicas. En el estudio se identificaron 9 proyectos programados por un monto de USD 63.518,14, relacionados con cultura, infraestructura, gestión ambiental, atención a grupos prioritarios y fortalecimiento institucional. Además, el 70% de los funcionarios señaló que la planificación siempre contribuye al orden institucional, mientras que el ochenta por ciento afirmó que siempre aporta al cumplimiento de metas.

Por lo tanto, el objetivo del estudio es analizar la gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados en el sector público, considerando la programación de proyectos, el seguimiento institucional, la toma de decisiones y el cumplimiento de metas como elementos fundamentales para fortalecer la eficiencia administrativa. Esta investigación resulta relevante porque permite evidenciar cómo la organización de recursos y actividades contribuye al logro de resultados concretos, al fortalecimiento institucional y a una administración pública más eficiente, transparente y orientada al servicio ciudadano.

Gestión institucional en el sector público

La gestión institucional en el sector público se entiende como el conjunto de procesos, decisiones, recursos, normas y acciones administrativas que permiten a una entidad organizar su funcionamiento y responder a las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, la gestión pública actual no se limita al cumplimiento de procedimientos internos, sino que busca generar valor público mediante una administración más coordinada, eficiente y transparente. De acuerdo con Krogh y Triantafillou (2024), la gobernanza pública contemporánea requiere



fortalecer la colaboración interna, la coordinación entre áreas y el uso de herramientas administrativas que permitan mejorar la capacidad institucional para alcanzar resultados.

De esta manera, la gestión institucional se relaciona con la capacidad de las organizaciones públicas para planificar, ejecutar, controlar y evaluar sus actividades. Pierre et al. (2024) sostienen que el desempeño gubernamental depende de la capacidad de las instituciones para gobernar de manera efectiva, organizar recursos y responder a las demandas sociales. Desde esta perspectiva, una institución pública eficiente es aquella que logra articular sus procesos internos con objetivos claros, recursos disponibles y mecanismos de seguimiento que permitan verificar el avance de sus metas.

En las entidades públicas, la gestión institucional también requiere una adecuada organización de los procesos administrativos, debido a que estos permiten ordenar actividades, reducir duplicidades y mejorar la calidad de los servicios. Alarcón et al. (2023) señalan que la gestión por procesos en las entidades públicas es importante porque contribuye a la eficiencia organizacional, al mejoramiento continuo y a la optimización de los recursos institucionales. Por ello, la administración pública debe apoyarse en procesos definidos, responsabilidades claras e instrumentos de planificación que faciliten el cumplimiento de sus funciones.

En consecuencia, la gestión institucional representa un elemento esencial para fortalecer la administración pública, ya que permite transformar la planificación en acciones concretas. Una institución que organiza sus actividades, coordina sus recursos y controla sus resultados tiene mayores posibilidades de responder oportunamente a las necesidades ciudadanas. Por tanto, la gestión institucional no solo implica administrar recursos, sino también orientar el trabajo público hacia el cumplimiento de objetivos, la mejora de servicios y la generación de confianza en la ciudadanía.

Cumplimiento de resultados en la administración pública

El cumplimiento de resultados en la administración pública se refiere a la capacidad de las instituciones para alcanzar las metas establecidas

mediante la planificación, la ejecución de actividades, el seguimiento y la evaluación del desempeño. Este enfoque permite superar una gestión basada únicamente en tareas o procedimientos, orientando la acción pública hacia logros verificables y medibles. Johnsen et al. (2024) afirman que los sistemas de medición del desempeño permiten vincular la formulación estratégica con el uso de información para mejorar la toma de decisiones y el logro de resultados en las organizaciones del sector público.

Desde esta perspectiva, el cumplimiento de resultados exige contar con objetivos institucionales definidos, indicadores, metas, recursos asignados y mecanismos de monitoreo. La información generada por los sistemas de seguimiento permite identificar avances, limitaciones y necesidades de mejora dentro de la gestión pública. En este contexto, Gomes y de Azevedo (2025) explican que el cuadro de mando integral ha sido utilizado en la administración pública como herramienta para relacionar objetivos, indicadores y resultados, especialmente en gobiernos locales y organizaciones públicas que buscan mejorar su desempeño institucional.

El cumplimiento de resultados también se vincula con la toma de decisiones, debido a que las autoridades requieren información clara y oportuna para priorizar proyectos, asignar recursos y corregir desviaciones durante la ejecución institucional. Cuando una entidad pública realiza seguimiento a sus actividades, puede verificar si los proyectos avanzan conforme a lo planificado y si los recursos se utilizan de manera eficiente. En este sentido, Johnsen et al. (2024) sostienen que el uso de información sobre desempeño permite que las organizaciones públicas fortalezcan la planificación estratégica y mejoren la gestión orientada a resultados.

Por tanto, el cumplimiento de resultados constituye un componente clave de la gestión institucional, porque permite evaluar si las acciones ejecutadas responden a los objetivos planteados. En el sector público, este enfoque contribuye a mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer la transparencia y orientar la gestión hacia las necesidades de la ciudadanía. De esta manera, una administración pública orientada a resultados no solo ejecuta actividades, sino que demuestra avances mediante evidencias, indicadores y metas alcanzadas.



Seguimiento, evaluación e indicadores de desempeño en la gestión pública

El seguimiento, la evaluación y los indicadores de desempeño son componentes esenciales para fortalecer la gestión pública orientada a resultados, debido a que permiten verificar si los recursos, actividades y proyectos ejecutados responden a los objetivos institucionales. En este sentido, Král (2022) señala que la medición del desempeño en el sector público local ha evolucionado como una herramienta para evaluar la eficiencia, la responsabilidad administrativa y la capacidad de las instituciones para demostrar resultados. Por ello, el seguimiento no debe entenderse únicamente como una revisión de actividades, sino como un proceso continuo que permite identificar avances, limitaciones y oportunidades de mejora.

Asimismo, el uso de información sobre desempeño facilita la toma de decisiones en las instituciones públicas, ya que permite que las autoridades actúen con base en evidencias y no solo en criterios administrativos generales. Cantarelli et al. (2023) sostienen que el uso de información en la administración pública es clave para mejorar las decisiones de gestión, la implementación de políticas y la práctica institucional. De igual manera, Han y Moynihan (2022) afirman que el uso gerencial de la información de desempeño se relaciona con mejores resultados organizacionales, especialmente cuando dicha información se utiliza para planificar, corregir y orientar acciones institucionales.

De igual forma, los indicadores de desempeño permiten transformar los datos institucionales en información útil para evaluar el cumplimiento de metas. Grøn y Kristiansen (2022) explican que las organizaciones públicas producen información de desempeño de manera creciente, aunque su uso varía según los niveles jerárquicos; por tanto, los indicadores deben ser claros, comprensibles y aplicables para todos los responsables de la gestión. En esta línea, Belle, Giacomelli, Nuti y Vainieri (2022) destacan que los directivos públicos interpretan la información de desempeño de acuerdo con factores humanos, organizacionales y contextuales, lo que

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio documental, debido a

demuestra que la medición debe estar acompañada de capacidades técnicas para su adecuada interpretación.

Por otra parte, la evaluación institucional contribuye a determinar si las acciones públicas generan resultados concretos y sostenibles. Van der Kolk (2022) sostiene que la medición del desempeño en el sector público permite comprender antecedentes, efectos y prácticas de gestión en diferentes áreas institucionales, lo cual fortalece la rendición de cuentas y la mejora continua. A su vez, Lerusse y Van de Walle (2023) advierten que los funcionarios públicos pueden interpretar de forma distinta la información de desempeño cuando existen resultados contradictorios, por lo que la evaluación debe apoyarse en criterios técnicos, objetivos e imparciales.

Además, la gestión pública orientada a resultados requiere vincular la planificación con el presupuesto, debido a que los recursos deben responder a metas institucionales verificables. Gharib et al. (2024) explican que el presupuesto basado en desempeño permite relacionar la asignación de recursos con resultados esperados, aunque su aplicación requiere información confiable, indicadores pertinentes y seguimiento constante. De manera complementaria, Ohemeng et al. (2022) señalan que las reformas de presupuesto por desempeño en países en desarrollo dependen de la percepción, participación y compromiso de los servidores públicos.

En este contexto, el seguimiento y la evaluación también deben considerar la coordinación institucional, especialmente cuando los resultados dependen de varias áreas o actores públicos. Waardenburg et al. (2025) afirman que la gestión del desempeño en la gobernanza colaborativa enfrenta desafíos relacionados con la coordinación, la medición compartida y la responsabilidad entre organizaciones. De igual manera, Pudjono et al. (2026) sostienen que los gobiernos locales requieren marcos de gestión del desempeño que integren planificación estratégica, medición precisa y uso efectivo de datos para la mejora continua.

que la recolección de información se basó en fuentes secundarias, informes institucionales, registros de gestión, planes operativos, reportes presupuestarios y



documentos relacionados con el cumplimiento de resultados en el sector público. Además, el estudio tuvo un alcance descriptivo, correlacional y explicativo, ya que permitió caracterizar la gestión institucional, identificar relaciones entre sus componentes y explicar su incidencia en el logro de metas. De acuerdo con Creswell y Creswell (2023), los diseños mixtos permiten integrar información cualitativa y cuantitativa para comprender con mayor amplitud fenómenos administrativos complejos.

También, se aplicaron los métodos analítico, sintético, inductivo y deductivo, los cuales permitieron examinar la gestión institucional desde sus principales dimensiones: programación de actividades, ejecución de proyectos, seguimiento institucional, toma de decisiones y cumplimiento de metas. El método analítico facilitó la descomposición del fenómeno en sus elementos principales, mientras que el sintético permitió integrar los hallazgos obtenidos en una interpretación general. A su vez, el método inductivo permitió construir criterios a partir de los datos documentales revisados, y el deductivo ayudó a contrastar los fundamentos teóricos con la información obtenida de las fuentes e informes consultados.

De igual manera, la recolección de información se efectuó mediante revisión documental sistemática, considerando criterios de actualidad, pertinencia, confiabilidad, relación directa con el tema y disponibilidad de datos cuantitativos. Para ello, se organizaron matrices de análisis documental que permitieron clasificar la información sobre proyectos programados, recursos asignados, actividades ejecutadas, seguimiento institucional y resultados alcanzados. Según Miles et al. (2020), la organización, codificación y reducción de datos documentales permite interpretar la información de manera sistemática, objetiva y coherente con los propósitos de la investigación.

Posteriormente, el procesamiento de la información cualitativa se realizó mediante análisis de contenido, codificación temática y triangulación documental, con el fin de identificar patrones relacionados con la eficiencia administrativa, la

priorización de proyectos y la toma de decisiones. En cuanto al análisis cuantitativo, se utilizó estadística descriptiva para determinar frecuencias, porcentajes, promedios y variaciones de los datos obtenidos en los informes revisados. Además, se incorporaron técnicas de estadística avanzada, como análisis de correlación, regresión lineal múltiple y análisis de componentes principales, con el propósito de establecer asociaciones, niveles de incidencia y factores explicativos dentro de la gestión institucional.

Se consideró el modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales como técnica avanzada para analizar relaciones entre variables latentes vinculadas con gestión institucional, seguimiento, toma de decisiones y cumplimiento de resultados. Hair et al. (2022) sostienen que este método es adecuado para estudios de gestión cuando se busca evaluar relaciones complejas, capacidad predictiva y efectos entre constructos. En este sentido, los materiales y métodos empleados permitieron procesar la información documental de manera ordenada, técnica y ejecutiva, fortaleciendo la validez del estudio y su aporte al análisis de la gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados en el sector público.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión de fuentes e informes sobre la gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados permitió identificar una programación operativa compuesta por nueve proyectos, con un presupuesto total de USD 63.518,14. Estos proyectos estuvieron relacionados con cultura, infraestructura, gestión ambiental, atención a grupos prioritarios y fortalecimiento institucional, lo cual evidencia una intervención pública diversificada. Este resultado es relevante porque demuestra que la gestión institucional no se limitó a actividades aisladas, sino que se estructuró mediante proyectos vinculados con áreas de acción pública. En este sentido, Johnsen et al. (2024) sostienen que los sistemas de medición del desempeño ayudan a relacionar la formulación estratégica con el uso de información para mejorar la toma de decisiones en organizaciones del sector público.



Tabla 1

Programación institucional y recursos asignados

Componente analizado	Resultado identificado	Interpretación
Proyectos programados	9 proyectos	Evidencia una planificación operativa organizada.
Presupuesto total asignado	USD 63.518,14	Refleja disponibilidad de recursos para ejecutar acciones institucionales.
Áreas de intervención	Cultura, infraestructura, gestión ambiental, atención a grupos prioritarios y fortalecimiento institucional	Muestra una gestión diversificada orientada a necesidades públicas.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental de fuentes e informes institucionales.

A partir de la Tabla 1, se observa que su gestión mediante una programación concreta de proyectos y recursos. La existencia de nueve proyectos evidencia capacidad de planificación operativa, mientras que la asignación de USD 63.518,14 permite identificar una base presupuestaria para ejecutar actividades institucionales. Además, la diversidad de áreas atendidas refleja una gestión pública orientada a responder a necesidades sociales, administrativas y territoriales.

De esta manera, los resultados de la encuesta aplicada a funcionarios evidenciaron una percepción favorable sobre la relación entre la gestión institucional y el cumplimiento de resultados. Dado que los porcentajes se presentan en intervalos de veinte por ciento, se interpreta una base de cinco funcionarios encuestados, donde cada respuesta representa el veinte por ciento del total. En cuanto al orden institucional, el 60,0% señaló que la planificación siempre contribuye al orden administrativo, mientras que el 40,0% indicó que casi siempre. Esto demuestra que la gestión programada es reconocida como un mecanismo que organiza actividades, responsabilidades y procesos internos.

De igual manera, respecto a la ejecución conforme a lo planificado, el 40,0% manifestó que las actividades siempre se ejecutan según lo previsto, otro 40,0% indicó que casi siempre y el 20,0% señaló que a veces. Este resultado refleja un nivel favorable de cumplimiento operativo, aunque también evidencia una debilidad específica, debido a que existe una parte de los funcionarios que percibe limitaciones en la ejecución total de lo programado. Por ello, esta

dimensión se convierte en un punto de atención dentro de la gestión institucional, especialmente en lo relacionado con cronogramas, control de avances y disponibilidad oportuna de recursos.

En cuanto al seguimiento institucional, el 60,0% de los funcionarios señaló que siempre se realiza seguimiento y el 40,0% indicó que casi siempre. Este resultado permite afirmar que existen mecanismos de monitoreo sobre las actividades planificadas. De acuerdo con Alarcón et al. (2023), la gestión por procesos en las entidades públicas contribuye al ordenamiento de actividades, optimización de recursos y mejoramiento institucional, lo cual coincide con los resultados obtenidos, debido a que el seguimiento aparece como un componente favorable dentro de la administración analizada.

También se identificó una valoración positiva respecto a la toma de decisiones, ya que el 60,0% de los funcionarios afirmó que la gestión institucional siempre facilita este proceso y el 40,0% expresó que casi siempre. Este resultado evidencia que la información generada por la planificación, el seguimiento y la ejecución de proyectos sirve como base para priorizar actividades, distribuir recursos y orientar la administración hacia objetivos concretos. En este sentido, Gomes y de Azevedo (2025) explican que herramientas como el cuadro de mando integral han sido utilizadas en la administración pública para vincular objetivos, indicadores y resultados institucionales.

Por otra parte, el cumplimiento de metas obtuvo la valoración más alta, debido a que el 80,0%



de los funcionarios señaló que la gestión institucional siempre contribuye al logro de metas y el 20,0% indicó que casi siempre. Este resultado demuestra que la programación de proyectos, el seguimiento y la toma de decisiones tienen una incidencia positiva en la

orientación hacia resultados. Para sintetizar estos hallazgos, se construyó un índice ponderado, asignando cinco puntos a “siempre”, cuatro puntos a “casi siempre” y tres puntos a “a veces”.

Tabla 2

Índice ponderado de gestión orientada al cumplimiento de resultados

Dimensión evaluada	Siempre	Casi siempre	A veces	Índice ponderado sobre cinco	Índice normalizado
Orden institucional	60,0%	40,0%	0,0%	4,60	92,0%
Ejecución conforme a lo planificado	40,0%	40,0%	20,0%	4,20	84,0%
Seguimiento institucional	60,0%	40,0%	0,0%	4,60	92,0%
Toma de decisiones	60,0%	40,0%	0,0%	4,60	92,0%
Cumplimiento de metas	80,0%	20,0%	0,0%	4,80	96,0%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados porcentuales de la encuesta.

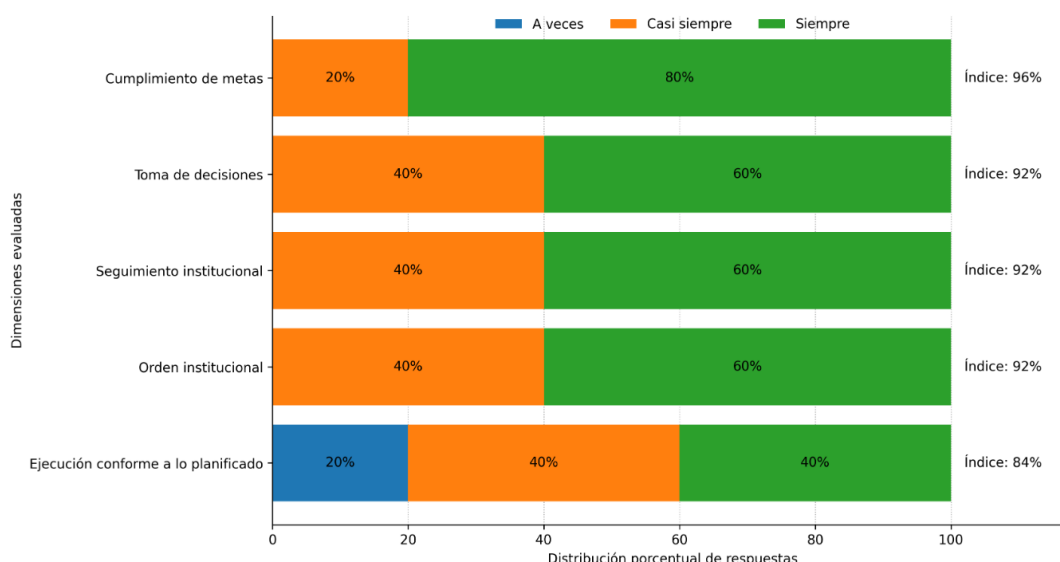
Como se observa en la Tabla 2, todas las dimensiones superan el ochenta por ciento de valoración normalizada, lo que evidencia una gestión institucional favorable. El cumplimiento de metas alcanzó el índice más alto, con 96,0%, seguido por orden institucional, seguimiento institucional y toma de decisiones, cada uno con 92,0%. La dimensión con menor resultado fue la ejecución conforme a lo planificado, con 84,0%, lo cual no representa un resultado negativo, pero sí indica el principal aspecto

que debe fortalecerse para mejorar la consistencia de la gestión institucional.

Para visualizar estos resultados, se presenta la Figura 1, en la cual se comparan las dimensiones evaluadas mediante el índice normalizado. Esta figura permite identificar con mayor claridad las fortalezas y debilidades del proceso de gestión orientado al cumplimiento de resultados.

Figura 1

Índice ponderado de gestión orientada al cumplimiento de resultados

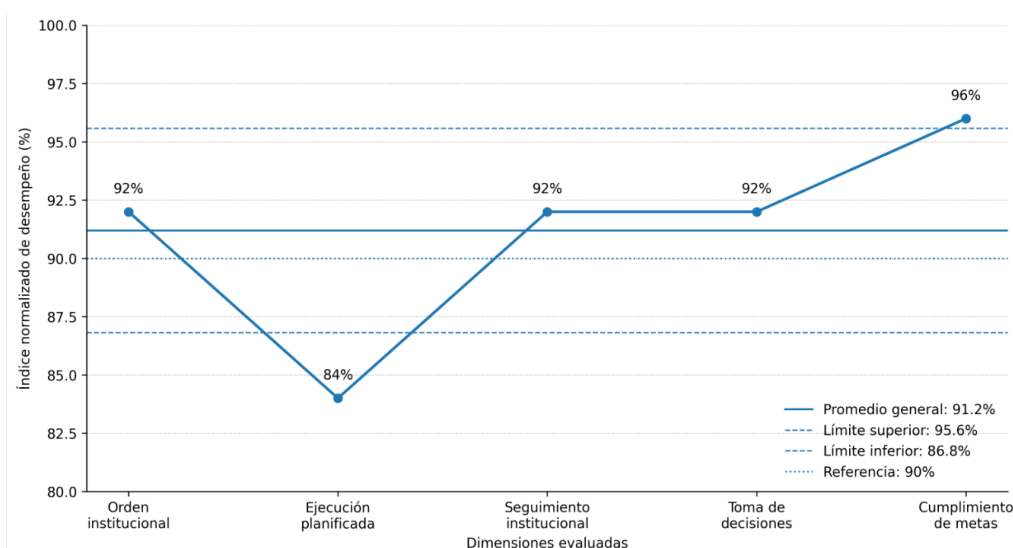


Nota. La escala fue normalizada sobre cien puntos para comparar el comportamiento de cada dimensión evaluada.

La Figura 1 evidencia que el cumplimiento de metas constituye la principal fortaleza de la gestión institucional, debido a que alcanza el valor más alto del análisis. De igual forma, el orden institucional, el seguimiento y la toma de decisiones mantienen niveles similares y favorables, lo que demuestra coherencia entre planificación, control y orientación administrativa. Sin embargo, la ejecución conforme a lo planificado presenta el menor valor relativo, por lo

Figura 2

Perfil radial del desempeño institucional



Nota. Elaboración propia a partir del índice normalizado de las dimensiones evaluadas.

La Figura 2 muestra un perfil institucional equilibrado, con niveles altos en la mayoría de dimensiones. No obstante, la menor amplitud en la ejecución conforme a lo planificado confirma que este componente presenta menor fortaleza frente a los demás. Esto indica que cuenta con una orientación positiva hacia resultados, pero necesita reforzar la gestión operativa para asegurar que las actividades planificadas se ejecuten con mayor regularidad, oportunidad y control.

Los resultados obtenidos permiten discutir que la gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados depende de la articulación entre planificación, ejecución, seguimiento y toma de decisiones. En este estudio, la programación de nueve proyectos con un presupuesto de USD 63.518,14 evidencia una estructura de gestión que organiza recursos y actividades hacia áreas prioritarias. Este hallazgo coincide con Johnsen et al. (2024), quienes analizaron organizaciones del sector público y

que requiere mayor atención en la etapa operativa de los proyectos.

Además, para representar de manera integral el comportamiento de las dimensiones, se elaboró un perfil radial del desempeño institucional. Este tipo de gráfico permite observar si los componentes de gestión mantienen equilibrio o si existen áreas con menor desarrollo relativo.

señalaron que los sistemas de medición del desempeño tienen mayor utilidad cuando conectan la estrategia institucional con el uso de información para la gestión.

En relación con el orden institucional, el resultado de 92,0% en el índice normalizado demuestra que la gestión programada contribuye de forma positiva a la organización administrativa. Esto permite sostener que la planificación no solo cumple una función formal, sino que también ayuda a estructurar responsabilidades, actividades y procesos internos. Este resultado guarda relación con Alarcón Díaz et al. (2023), quienes sostienen que la gestión por procesos en las entidades públicas permite ordenar actividades y mejorar la eficiencia institucional.

Respecto al seguimiento institucional, el índice normalizado de 92,0% refleja una fortaleza en el control y monitoreo de las actividades. Este resultado es importante porque el seguimiento permite verificar avances, detectar desviaciones y tomar decisiones correctivas. En concordancia, Gomes y de



Azevedo (2025) explican que los instrumentos de gestión estratégica en el sector público son útiles cuando vinculan objetivos, indicadores y resultados, permitiendo que las instituciones evalúen su desempeño con mayor claridad.

La toma de decisiones también obtuvo un índice favorable de 92,0%, lo que demuestra que la gestión institucional genera información útil para orientar la administración. Este resultado confirma que los informes, planes y mecanismos de seguimiento no deben ser entendidos únicamente como requisitos administrativos, sino como insumos para decidir qué proyectos priorizar, cómo asignar recursos y qué acciones corregir. Desde esta perspectiva, Krogh y Triantafyllou (2024) plantean que la nueva gobernanza pública fortalece la colaboración interna y las herramientas de reforma orientadas a mejorar la administración pública.

El cumplimiento de metas, con un índice normalizado de 96,0%, representa el resultado más sólido del estudio. Esto demuestra que la gestión institucional analizada posee una orientación favorable hacia el logro de resultados. Sin embargo, este dato debe interpretarse junto con la dimensión de ejecución conforme a lo planificado, que obtuvo 84,0%, debido a que el cumplimiento de metas puede verse afectado si la ejecución de actividades no se realiza con la misma consistencia. En este sentido, los resultados sugieren que se logra orientar su gestión hacia metas, pero todavía requiere fortalecer los mecanismos operativos que aseguren el cumplimiento oportuno de las actividades programadas.

La principal debilidad identificada se encuentra en la ejecución conforme a lo planificado, debido a que fue la única dimensión con respuestas en la categoría “a veces”. Este resultado revela que pueden existir dificultades en la ejecución de cronogramas, disponibilidad de recursos, coordinación interna o control operativo. Aunque el índice de 84,0% sigue siendo favorable, su diferencia frente a las demás dimensiones demuestra que la ejecución es el punto más sensible del proceso institucional. Por ello, se requiere fortalecer la planificación detallada, el seguimiento periódico, la evaluación de riesgos y la comparación entre actividades programadas y ejecutadas.

Desde el enfoque de gestión pública, los

resultados permiten afirmar que existe coherencia entre la programación institucional y el cumplimiento de metas, pero con oportunidades de mejora en la fase de ejecución. Esto significa que cuenta con instrumentos que orientan la gestión, pero debe reforzar el control operativo para reducir brechas entre lo planificado y lo ejecutado. La literatura reciente respalda esta interpretación, ya que Johnsen et al. (2024) destacan que la información de desempeño debe ser utilizada de manera intencional para mejorar decisiones, mientras que Gomes y de Azevedo (2025) resaltan la importancia de vincular objetivos e indicadores en la administración pública.

La discusión evidencia que una gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados requiere indicadores claros, seguimiento permanente y uso efectivo de la información. No basta con programar proyectos o asignar presupuesto; también es necesario evaluar el avance, medir resultados y retroalimentar la toma de decisiones. En este punto, los resultados del estudio coinciden con la perspectiva de Alarcón Díaz et al. (2023), debido a que una gestión pública organizada por procesos favorece la eficiencia y permite mejorar el desempeño institucional.

CONCLUSIONES

La gestión institucional orientada al cumplimiento de resultados presenta un comportamiento favorable, debido a que se identificaron nueve proyectos programados con un presupuesto total de USD 63.518,14, dirigidos a áreas como cultura, infraestructura, gestión ambiental, atención a grupos prioritarios y fortalecimiento institucional. Esto evidencia que la programación de actividades y recursos permite organizar la acción pública hacia necesidades concretas.

El seguimiento institucional y la toma de decisiones fortalecen la administración pública, ya que ambas dimensiones alcanzaron un índice normalizado del 92,0%. Estos resultados demuestran que la gestión institucional genera información útil para controlar avances, priorizar proyectos y orientar los recursos hacia el cumplimiento de metas.

El cumplimiento de metas constituye la principal fortaleza de la gestión institucional, al alcanzar un índice normalizado del 96,0%; sin embargo, la ejecución conforme a lo planificado obtuvo el menor resultado, con 84,0%. Por ello,



aunque la institución mantiene una orientación positiva hacia resultados, es necesario fortalecer el control operativo, los cronogramas y la verificación de actividades ejecutadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, A. R., Hulopi, T. U. K., Hartoyo, A., Ibrahim, E., & Sanaba, R. (2024). Desempeño financiero de los gobiernos locales: Desafíos y oportunidades. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(12). <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i12.1526>
- Arboleda Cedeño, P. J. (2025). Gestión basada en resultados: Un enfoque estratégico para el sector público en Ecuador. *Prisma Journal*, 1(2). <https://doi.org/10.63803/prisma.v1n2.06>
- Azzahro, F., Erasandi, S., Kusumaningrum, N. D., & Maghfiroh, E. L. (2026). Efecto de la eficiencia presupuestaria en la rendición de cuentas del desempeño de los organismos gubernamentales locales. *The Accounting Journal of Binaniaga*, 10(2). <https://doi.org/10.33062/ajb.v10i02.157>
- Bracci, E., Papi, L., Bigoni, M., Gagliardo, E. D., & Bruns, H. J. (2024). Valor público e investigación contable del sector público: Una revisión estructurada de la literatura. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Bravo, A. G., & Córdova, G. L. (2025). Planificación presupuestaria y eficiencia financiera: Caso de estudio Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La América, Jipijapa-Manabí. *Revista Pulso Científico*, 3(3), 635–654. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.75>
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Gobernanza de proyectos y desempeño de proyectos: El papel moderador del apoyo de la alta dirección. *Sustainability*, 14(5), 2516. <https://doi.org/10.3390/su14052516>
- Gamlath, G. R. M., Nanthagopan, Y., Kengatharan, L., & Williams, N. L. (2024). Revelando el impacto de la gobernanza de proyectos en el desempeño de los proyectos de desarrollo del sector público en Sri Lanka. *International Journal of Governance and Public Policy Analysis*, 5(2). <https://doi.org/10.31357/ijgppa.v5i02.7254>
- Haraldsvik, M., Hopland, A. O., & Kvamsdal, S. F. (2024). Determinantes de las inversiones municipales. *Applied Economics*. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2293083>
- Hong, S., Ji, S., & Kim, T. K. (2025). Gestión del desempeño y responsabilidad política: Cómo responden los gobiernos locales a la retroalimentación sobre el desempeño. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(2), 117–139. <https://doi.org/10.1080/23276665.2024.2329922>
- Lino, C. N. Q., Apaza, R. R., & Blanco Espezua, M. del P. (2025). Eficiencia del gasto público a nivel municipal: Evidencia para el caso peruano, 2017–2023. *Frontiers in Political Science*, 7, 1614884. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1614884>
- Martínez-Carrasco, J., Martínez, C., & García López, R. (2024). *Análisis de los indicadores de desempeño de las unidades ejecutoras de proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo: Gestión basada en resultados y demanda de conocimiento*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Milla Mejía, J. A. (2023). Impacto de la gestión pública en el desarrollo de proyectos de inversión en Huacho 2022. *Revista Científica*, 8(27), 226–246. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2023.8.27.12.226-246>
- Mubarok, M. H., Nasution, A. A., Kesuma, S. A., & Pangestu, W. (2022). Desempeño financiero de los gobiernos locales: Efectos del gasto de Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J. D., & Alarcón Díaz, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, 44, 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad,



- gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes*, 1(14).
https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Belle, N., Giacomelli, G., Nuti, S., & Vainieri, M. (2022). Factoring in the human factor: Experimental evidence on how public managers make sense of performance information. *International Public Management Journal*, 25(2), 178–191.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1975856>
- Cantarelli, P., Belle, N., & Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public Administration Review*, 1–20. <https://doi.org/10.1111/puar.13735>
- Choi, Y., & Woo, H. (2022). Understanding diverse types of performance information use: Evidence from an institutional isomorphism perspective. *Public Management Review*, 24(12), 2033–2052.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1955953>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6.^a ed.). SAGE Publications.
- Gharib, N. S. M., Saleh, Z., & Isa, C. R. (2024). A thematic review on performance-based budgeting in the public sector organisation. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 14(2), 1–31.
<https://doi.org/10.58458/ipnj.v14.02.01.0104>
- Gomes, R. C., & de Azevedo, C. B. (2025). Balanced scorecard: A literature review to trace its trajectory in the public administration domain. *International Journal of Public Administration*, 48(8), 502–518.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2376053>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial least squares structural equation modeling using R*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Han, X., & Moynihan, D. P. (2022). Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? *The American Review of Public Administration*, 52(2), 109–122.
<https://doi.org/10.1177/02750740211048891>
- Hansen, J. A. J. (2023). Does performance information receive political attention? *Public Administration Review*, 83(4), 763–774.
<https://doi.org/10.1111/puar.13646>
- Johnsen, Å., Solholm, K., & Tufte, P. A. (2024). Performance measurement system design as link between strategy formulation and performance information use in public sector organizations. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 813–848.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2360158>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5.^a ed.). The Guilford Press.
- Král, M. (2022). 20-year history of performance measurement in the local public sector: A systematic review. *International Journal of Public Administration*, 45(9), 726–740.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1891425>
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing new public governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040–3056.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Lerusse, A., & Van de Walle, S. (2023). Public officials' interpretation of conflicting performance information: Goal reprioritization or unbiased decision-making? *Public Management Review*, 25(10), 2003–2026.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2085777>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020).



Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4.^a ed.). SAGE Publications.

- Pierre, J., Peters, B. G., & Rönnerstrand, B. (2024). Back to basics: A comparative analysis of government performance in governing. *International Journal of Public Administration*, 47(13), 896–908. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2339948>
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2026). Enhancing public sector performance management in Indonesia: The role of soft systems methodology in addressing local government challenges. *Systems Research and Behavioral Science*, 43(1), 281–305. <https://doi.org/10.1002/sres.3166>
- Waardenburg, M., Groenleer, M., & de Jong, J. (2025). Performance management in collaborative governance: A review of the literature and synthesis of the challenges. *Public Performance & Management Review*, 48(4), 735–767. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2510973>