Maestría en

Gestión Pública

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión Pública

AUTORES:

Chiluisa Toapanta María Isabel

Lascano Flores Fernanda Rosario

Mozo Chontasi María Gabriela

Revelo Ponce Karina Marilín

Vega Quishpe Nancy Verónica

TUTORES:

Nathalie Chauvin Andrade

Manuel Alejandro Oliva Benítez

Desarrollo de una propuesta de planificación estratégica basada en el enfoque de Presupuesto por Resultados, para el fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador

Quito, (Julio 2026)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotras, **Chiluisa Toapanta María Isabel, Lascano Flores Fernanda Rosario, Mozo Chontasi María Gabriela, Revelo Ponce Karina Marilín y Vega Quishpe Nancy Verónica**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIA ISABEL CHILUISA TOAPANTA

Firma del graduando
Chiluisa Toapanta María Isabel

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
FERNANDA ROSARIO LASCANO FLORES

Firma del graduando
Lascano Flores Fernanda Rosario

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIA GABRIELA MOZO CHONTASI

Firma del graduando
Mozo Chontasi María Gabriela

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
KARINA MARILIN REVELO PONCE

Firma del graduando
Revelo Ponce Karina Marilín

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NANCY VERONICA VEGA QUISHPE

Firma del graduando
Vega Quishpe Nancy Verónica

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotras, **Chiluisa Toapanta María Isabel, Lascano Flores Fernanda Rosario, Mozo Chontasi María Gabriela, Revelo Ponce Karina Marilín y Vega Quishpe Nancy Verónica**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Desarrollo de una propuesta de planificación estratégica basada en el enfoque de Presupuesto por Resultados, para el fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (Julio 2026)

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIA ISABEL CHILUISA TOAPANTA

Firma del graduando
Chiluisa Toapanta María Isabel

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
FERNANDA ROSARIO LASCANO FLORES

Firma del graduando
Lascano Flores Fernanda Rosario

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIA GABRIELA MOZO CHONTASI

Firma del graduando
Mozo Chontasi María Gabriela

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
KARINA MARILIN REVELO PONCE

Firma del graduando
Revelo Ponce Karina Marilín

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NANCY VERONICA VEGA QUISHPE

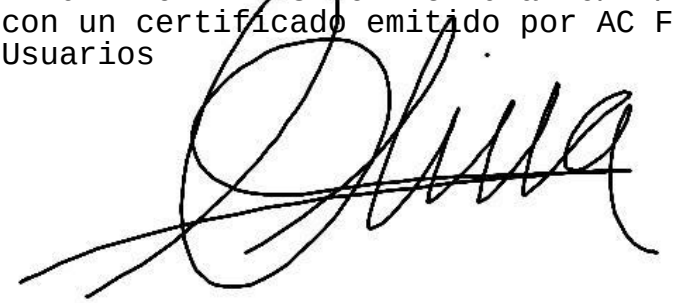
Firma del graduando
Vega Quishpe Nancy Verónica

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Manuel Oliva y Nathalie Chauvin,** declaramos que los graduandos **Chiluisa Toapanta María Isabel, Lascano Flores Fernanda Rosario, Mozo Chontasi María Gabriela, Revelo Ponce Karina Marilín y Vega Quishpe Nancy Verónica**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por OLIVA BENITEZ MANUEL ALEJANDRO - ***3276** el día 16/11/2026 con un certificado emitido por AC FNMT Usuarios



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NATHALIE CHAUVIN ANDRADE

Manuel Oliva	Nathalie Chauvin
Director de la	Coordinadora de la
Maestría en Gestión Pública	Maestría en Gestión Pública

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, seres queridos y a todas las personas que nos acompañaron durante este camino. Su apoyo, paciencia y confianza fueron fundamentales para impulsarnos a seguir adelante y superar cada desafío.

Este logro es el resultado del esfuerzo, la perseverancia y el compromiso de cada una de nosotras. También lo dedicamos a nosotras mismas, por creer en nuestras capacidades, mantenernos firmes en nuestros objetivos y demostrar que la disciplina, la resiliencia y el trabajo constante hacen posible alcanzar nuestras metas.

Asimismo, este proyecto refleja la unión y el compromiso de nuestro equipo, donde el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo nos permitieron convertir las diferencias en fortalezas y hacer realidad este objetivo común.

Hoy celebramos la culminación de una importante etapa académica y el inicio de nuevos desafíos, con la esperanza de que este logro inspire a otros a perseguir sus sueños con dedicación y perseverancia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía y fortaleza durante este camino, por brindarnos sabiduría, perseverancia y la oportunidad de culminar con éxito esta importante etapa de nuestras vidas.

A nuestras familias y seres queridos, por su amor incondicional, paciencia, comprensión y apoyo constante. Gracias por alentarnos en los momentos de mayor dificultad y por creer siempre en nuestras capacidades.

A nuestros docentes, por compartir sus conocimientos, experiencia y orientación con dedicación y compromiso. Sus enseñanzas fueron fundamentales para nuestra formación profesional y para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradecemos el compromiso, la colaboración y el esfuerzo de cada una de nosotras. Este trabajo es el reflejo del respeto, la confianza y el apoyo mutuo que nos permitieron superar cada desafío y alcanzar, juntas, la culminación de este proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

RESUMEN

Se desarrolló una propuesta de planificación estratégica basada en el enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR) orientada al fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador (FCM-UCE). La investigación se basó en un enfoque mixto con un alcance descriptivo-propositivo, que empleó la revisión de las fuentes documentales institucionales primarias: PEDI, POA y reportes de presupuestos, así como fuentes secundarias que incluyen normativas nacionales, literatura académica especializada y experiencias internacionales comparadas. El análisis cuantitativo comprendió una matriz de correlación entre variables de gestión y una evaluación socioeconómica a través del Valor Actual Neto social y la Tasa Interna de Retorno social. Los resultados evidenciaron que la ejecución presupuestaria de la FCM-UCE alcanzó apenas el 13,78% en 2025, como consecuencia de debilidades en los procesos administrativos internos y de la débil articulación entre los instrumentos de planificación y el presupuesto institucional. La viabilidad social de la propuesta fue confirmada mediante un VAN social de USD 26.209,93 y una TIR social del 43,2%, superiores a la tasa de descuento del 12%. Se concluyó que la implementación del PpR, acompañada de un programa de capacitación y de mecanismos de seguimiento y evaluación, constituye una intervención técnicamente viable para elevar la ejecución presupuestaria a niveles iguales o superiores al 70%.

Palabras Claves: educación superior pública, ejecución presupuestaria, gestión financiera, gestión pública universitaria, planificación estratégica, presupuesto por resultados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ABSTRACT

A strategic planning proposal was developed based on the Results-Based Budgeting (RBB) approach, aimed at strengthening the financial and administrative management of the Faculty of Medical Sciences at the Central University of Ecuador (FCM-UCE). The research employed a mixed-methods approach with a descriptive-propositional scope, utilizing a review of primary institutional documentary sources: including the Institutional Development Plan (PEDI), the Annual Operational Plan (POA), and budget reports; as well as secondary sources such as national regulations, specialized academic literature, and comparative international experiences. The quantitative analysis included a correlation matrix between management variables and a socioeconomic evaluation using the social Net Present Value and the social Internal Rate of Return. The results showed that the FCM-UCE's budget execution reached only 13.78% in 2025, as a result of weaknesses in internal administrative processes and poor coordination between planning tools and the institutional budget. The social feasibility of the proposal was confirmed by a social NPV of USD 26,209.93 and a social IRR of 43.2%, both of which exceeded the discount rate of 12%. It was concluded that the implementation of the Results-Based Budgeting (PpR) program, accompanied by a training program and monitoring and evaluation mechanisms, constitutes a technically viable intervention to raise budget execution to levels equal to or greater than 70%.

Keywords: public higher education, budget execution, financial management, university public management, strategic planning, results-based budgeting.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

UIDE
Powered by
Arizona State University

eig CAMPUS

TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

RESUMEN 8
ABSTRACT 9
TABLA DE CONTENIDOS (Índice) 10
LISTA DE TABLAS (Índice de tablas) 13
LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras) 14
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN 15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO 15
1.1.1 Definición del proyecto 15
1.1.2 Naturaleza o tipo de proyecto 16
1.1.3 Objetivos 17
1.1.3.1 Objetivo general 17
1.1.3.2 Objetivos específicos 17
1.1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación 17
1.2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN 19
1.2.1 NOMBRE, ACTIVIDADES, MERCADOS SERVIDOS Y PRINCIPALES CIFRAS 19
1.2.1.1 Nombre de la empresa 19
1.2.1.2 Misión, visión, valores 19
1.2.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios 20
1.2.2 Ubicación de la sede 21
1.2.3 Ubicación de las operaciones 21
1.2.4 Propiedad y forma jurídica 21
1.2.5 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio 21
1.2.6 Tamaño de la organización 22
1.2.7 Información sobre empleados y otros trabajadores 22
1.2.8 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto 22
1.2.9 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa 23
1.2.10 Modelo de negocio 24
1.2.11 Grupos de interés internos y externos 24
1.2.12 Otros datos de interés 25
CAPITULO 2. Evaluación Social y Económica de la FCM-UCE 26
..... 26
2.1 Contexto económico, social y fiscal 26
2.1.1 Contexto económico 26
2.1.2 Contexto social 27
2.1.3 Contexto fiscal 28
2.2 Identificación del problema público 28
2.3 Justificación y relevancia social 29
2.4 Marco normativo e institucional aplicable 30
2.5 Modelo de financiamiento: fuentes de ingreso 30
2.6 Propuesta de asignación presupuestaria 32

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.7 Instrumentos de control y transparencia 35
2.8 Indicadores de sostenibilidad fiscal 37
2.8.1 Porcentaje de procesos de contratación ejecutados conforme a normativa 39
2.8.2 Porcentaje de pagos realizados conforme a normativa 39
2.8.3 Porcentaje de pagos procesados dentro de los plazos establecidos 39
2.8.4 Nivel de recaudación de ingresos de autogestión 40
2.9 Aplicación De Metodologías De Evaluación: VAN Social, TIR Social. 40
2.9.1 Van Social 42
2.9.2 TIR Social 42
2.10 Impacto esperado: equidad, eficiencia, transparencia y sostenibilidad 43
2.10.1 Impacto en la equidad 44
2.10.2 Impacto en la eficiencia 46
2.10.3 Impacto en la transparencia 48
2.10.4 Impacto en la sostenibilidad 49
2.10.5 Impacto social integral 51
2.11 Comparativa internacional 52
2.12 Recomendaciones de política pública 56
CAPITULO 3. Planificación Territorial de la FCM-UCE 59
..... 59
3.1 Matriz de correlación y propuesta de políticas públicas 59
3.2 Interpretación conceptual desde la Gestión Pública con los ejes de correlación principales 59
3.2.1 Coherencia entre variables e indicadores: 60
3.2.2 Eje Gestión Administrativa – Operatividad (≈ 0,96) 60
3.2.3 Eje Planificación Estratégica – Gestión Financiera (≈0,91) 61
3.2.4 Eje Gestión Administrativa – Variable Tecnológica (≈0,90) 62
3.2.5 Variables Sociales (influencia moderada) 63
3.3 Conclusiones para la Planificación Pública y el Enfoque Territorial 64
3.4 Enfoque territorial del modelo propuesto 67
3.4.1 Equidad territorial en la asignación de recursos 67
3.4.2 Articulación con instrumentos de planificación pública territorial 68
3.4.3 Indicadores de impacto territorial y social 68
3.5 Interpretación teórica 70
3.6 Propuesta de Política Pública (derivada de la matriz) 70
3.7 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo Ecuador no se Detiene 2025-2029 72
3.8 Análisis sobre la capacidad estatal 73
CAPITULO 4. Instrumentos Político-Legales para el Desarrollo de la FCM-UCE 75
..... 75
4.1 Los instrumentos político-legales como marco para el desarrollo institucional . 75
4.2 Marco jurídico-constitucional aplicable a la propuesta 76
4.3 Políticas públicas, derechos y desarrollo sostenible 78
4.4 Cooperación internacional e innovación legal en la gestión universitaria 78

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.5 Programa de capacitación en planificación estratégica y Presupuesto por Resultados (Objetivo específico 3) 79
4.5.1 Objetivos y población destinataria 80
4.5.2 Estructura modular y contenidos 80
4.5.3 Modalidad, duración y recursos 81
4.5.4 Indicadores de resultado del programa 82
4.6 Mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria (Objetivo específico 4) 82
4.6.1 Enfoque y componentes del sistema 82
4.6.2 Sistema de indicadores 83
4.6.3 Tablero de control y ciclo de retroalimentación 83
4.6.4 Articulación PEDI–POA–presupuesto y rendición de cuentas 84
4.7 Cronograma y plan de implementación 84
CAPITULO 5 86
CONCLUSIONES Y APLICACIONES 86
5.1 Conclusiones generales 86
5.2 Conclusiones específicas 86
5.2.1 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación 86
5.2.1.1 Objetivo específico 1. Diagnóstico de debilidades en la planificación estratégica y la ejecución presupuestaria 86
5.2.1.2 Objetivo específico 2. Análisis del marco teórico y normativo del PpR 87
5.2.1.3 Objetivo específico 3. Diseño del programa de capacitación 87
5.2.1.4 Objetivo específico 4. Diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria: 88
5.2.2 Contribución a la gestión empresarial 88
5.2.3 Contribución a nivel académico 88
5.2.4 Contribución a nivel personal 89
5.3 Limitaciones a la Investigación 89
5.4 Recomendaciones 90
5.4.1 A las autoridades de la Facultad de Ciencias Médicas (Decanato y Subdecanato) 90
5.4.2 A las Direcciones Financiera y Administrativa 91
5.4.3 A la Unidad de Talento Humano 91
5.4.4 A la Universidad Central del Ecuador 91
5.4.5 A futuros investigadores 91
BIBLIOGRAFÍA 92
ANEXOS 96

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)

Tabla 1. Datos de la Facultad de Ciencias Médicas 23
Tabla 2. Detalles sobre recursos de autogestión de la Facultad de Ciencias Médicas ... 32
Tabla 3. Detalles sobre egresos de la Facultad de Ciencias Médicas 34
Tabla 4. Datos para evaluación VAN y TIR 40
Tabla 5. Matriz de correlación y propuesta de políticas públicas 59
Tabla 6. Resumen de Propuesta de Política Pública 70
Tabla 7. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo Ecuador no se Detiene 2025-2029 72
Tabla 8. Instrumentos político-legales aplicables a la propuesta 77
Tabla 9. Estructura del programa de capacitación 80
Tabla 10. Sistema de indicadores de seguimiento y evaluación 83
Tabla 11. Cronograma y plan de implementación 85

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 1:
INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

1.1.1 Definición del proyecto

El presente trabajo constituye una propuesta de planificación estratégica institucional orientada al fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador, mediante la implementación del enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR). La propuesta surge como respuesta ante una situación bien definida, ya que durante el año 2025 la Facultad alcanzó apenas una ejecución presupuestaria del 13,78%, cifra que refleja de manera clara diferentes fallas dentro de la estructura interna, principalmente en la forma en que se conectan la planificación y el presupuesto. En cuanto a esto, tal desajuste repercute de manera directa sobre el desarrollo normal de los programas académicos, así como sobre el nivel de los servicios educativos que se ofrecen, debido a esto la continuidad de dichas actividades se ve comprometida y, en consecuencia, se afecta fundamentalmente el buen funcionamiento de la institución.

Desde el punto de vista práctico, el proyecto reúne cuatro componentes que se encuentran totalmente articulados entre sí, siendo el primero de ellos el diagnóstico de las debilidades presentes tanto en la planificación como en la ejecución del presupuesto, de tal forma que puedan identificarse con claridad las diferentes áreas que requieren atención. En cuanto al segundo, este consiste en la revisión del marco teórico y normativo que resulta aplicable al PpR dentro de las instituciones de educación superior públicas, mientras que el tercero se orienta principalmente al diseño de un programa de capacitación dirigido a los funcionarios. En tal sentido, el cuarto componente se enfoca en la formulación de mecanismos de seguimiento y evaluación, los cuales apuntan de manera directa al cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a esto los cuatro elementos se complementan y, en consecuencia, fortalecen fundamentalmente el desarrollo general de la propuesta. El producto final es una propuesta técnica aplicable, replicable y coherente

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con la Meta 4.1 del ODS 4 (Educación de Calidad).

1.1.2 Naturaleza o tipo de proyecto

El presente estudio corresponde a una investigación aplicada de tipo propositivo, enmarcada en el campo de la gestión pública y la política educativa. Su enfoque es mixto: combina elementos cuantitativos, derivados del análisis de la ejecución presupuestaria y los indicadores financieros institucionales, con elementos cualitativos provenientes del análisis normativo, documental y de correlación de variables de gestión.

La propuesta se ubica dentro de la categoría de los proyectos de intervención institucional en el campo de la administración pública universitaria, de tal forma que su finalidad no consiste en generar nuevo conocimiento teórico, sino más bien en aplicar enfoques metodológicos que ya han sido probados, como el Presupuesto por Resultados, sobre una problemática específica y claramente delimitada. En cuanto a esto, su alcance resulta descriptivo y propositivo al mismo tiempo, ya que por un lado describe el estado actual de la gestión estratégica y financiera de la FCM-UCE, mientras que por otro plantea un modelo de mejora, de esta manera dicho modelo se sustenta fundamentalmente en evidencia empírica, así como en el marco normativo que se encuentra vigente, debido a esto la propuesta adquiere mayor solidez y, en consecuencia, se orienta principalmente hacia resultados concretos.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se apoya principalmente en la revisión documental de fuentes primarias de carácter institucional, entre las que se encuentran el PEDI, el POA y los informes presupuestarios, así como en diferentes fuentes secundarias, tales como la normativa nacional, la literatura académica especializada y las experiencias internacionales que sirven como punto de comparación. En cuanto a esto, el análisis de correlación entre las variables de gestión se convierte en el eje cuantitativo del estudio, el cual se complementa de tal forma con evaluaciones socioeconómicas que se obtienen mediante el cálculo del VAN Social y la TIRS, debido a esto resulta posible comprobar la viabilidad, así como la pertinencia social del proyecto que se propone, de esta manera el

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

estudio adquiere fundamentalmente un respaldo sólido y, en consecuencia, se refuerza totalmente su validez.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de planificación estratégica basada en el enfoque de Presupuesto por Resultados, para el fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador.

1.1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las debilidades en la planificación estratégica y la ejecución presupuestaria de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador, como insumo para el diseño de la propuesta de mejora.
- Analizar el marco teórico y normativo del Presupuesto por Resultados aplicable a instituciones de educación superior públicas del Ecuador, como sustento conceptual de la propuesta.
- Diseñar un programa de capacitación en planificación estratégica y Presupuesto por Resultados dirigido a los funcionarios de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador, para el mejoramiento de las competencias en gestión institucional.
- Diseñar mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador, en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador es la institución de formación médica más antigua del país, con más de 330 años de trayectoria, y constituye el principal referente nacional en la educación de profesionales de la salud. Su

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

capacidad de gestión institucional influye de manera directa sobre la calidad de la formación académica, de tal forma que dicha influencia se extiende también hacia la sostenibilidad del sistema de salud pública ecuatoriano, debido a esto ambos aspectos se encuentran estrechamente relacionados y, en consecuencia, el buen desempeño de la institución resulta fundamentalmente decisivo para el conjunto del sistema.

Sin embargo, la información correspondiente a la ejecución presupuestaria del año 2025 muestra que apenas el 13,78% del presupuesto institucional llegó a ejecutarse durante el período que fue analizado, lo cual pone en evidencia una diferencia considerable entre la planificación formal y la capacidad real con la que cuenta la institución para llevar a cabo dicha ejecución. En cuanto a esto, tal situación provoca diferentes retrasos en la puesta en marcha de los proyectos, de tal forma que afecta la disponibilidad de recursos destinados a las actividades académicas, así como el pago oportuno a los docentes, debido a esto la calidad de los programas de formación en ciencias de la salud puede verse deteriorada y, en consecuencia, el conjunto de la labor institucional se ve comprometido de manera fundamental.

El enfoque de Presupuesto por Resultados, conocido como PpR, se presenta como la herramienta más apropiada para lograr superar estas deficiencias, de tal forma que vincula de manera directa la asignación de los recursos con el cumplimiento de objetivos que pueden ser medidos. En cuanto a esto, su aplicación dentro de las instituciones de educación superior públicas ha mostrado diferentes mejoras de gran importancia en la eficiencia del gasto, así como en la transparencia y en la rendición de cuentas, debido a esto tales beneficios quedan claramente respaldados, principalmente por las experiencias de países como México, Perú y Brasil, las cuales fueron analizadas dentro del presente estudio, de esta manera se confirma fundamentalmente la utilidad de dicho enfoque y, en consecuencia, se refuerza totalmente su pertinencia.

Desde el punto de vista normativo, la propuesta encuentra su respaldo en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, conocido como COPLAFIP, así como en la Ley Orgánica de Educación Superior, denominada LOES, y también en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029, el cual establece como eje prioritario la construcción de un Estado que sea eficiente, transparente y orientado principalmente

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

hacia los resultados. En cuanto a esto, la propuesta se alinea de tal forma con la Meta 4.1 del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, referido a la Educación de Calidad, la cual impulsa el mejoramiento de los diferentes sistemas de gestión institucional, debido a esto dicha mejora se convierte en una condición necesaria para poder asegurar una educación inclusiva y equitativa, de esta manera la propuesta queda fundamentalmente sustentada y, en consecuencia, adquiere totalmente coherencia con el marco vigente.

La importancia del estudio se encuentra, finalmente, en su carácter replicable, de tal forma que el modelo propuesto puede ser adaptado, así como aplicado en otras unidades académicas de la UCE y también en diferentes instituciones de educación superior similares dentro del país, debido a esto su utilidad se extiende más allá de un solo contexto. En cuanto a esto, dicha posibilidad contribuye principalmente al fortalecimiento del sistema universitario público ecuatoriano, de esta manera favorece igualmente la generación de valor público en el campo de la gestión educativa, en consecuencia el aporte del estudio resulta fundamentalmente significativo para el conjunto del ámbito educativo.

1.2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 NOMBRE, ACTIVIDADES, MERCADOS SERVIDOS Y PRINCIPALES CIFRAS

1.2.1.1 Nombre de la empresa

Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador (FCM-UCE).

1.2.1.2 Misión, visión, valores

Misión

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador forma profesionales críticos de nivel superior en el campo de la salud con competencias éticas, humanistas, técnicas, científicas y en investigación, caracterizadas por la excelencia, comprometidas con la verdad, la probidad, la justicia y la solidaridad. Crea y difunde el conocimiento científico-tecnológico y participa en la solución de los problemas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

relacionados con la salud individual y colectiva (Facultad de Ciencias Médicas - Universidad Central del Ecuador, 2026).

Visión

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador continuará con el liderazgo en la formación de profesionales en ciencias de la salud, en la gestión de procesos y en la generación de nuevos conocimientos, con la participación efectiva del talento humano, la utilización del método científico y de modelos educativos y tecnología apropiados (Facultad de Ciencias Médicas - Universidad Central del Ecuador, 2026).

Valores institucionales declarados

Los valores se desprenden de la propia declaración de misión y corresponden a: excelencia académica, verdad, probidad, justicia y solidaridad

1.2.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios

La FCM-UCE desarrolla sus actividades en torno a cuatro ejes funcionales propios del sistema universitario ecuatoriano: docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión institucional.

Carreras de pregrado

La Facultad oferta las carreras de Medicina, Enfermería, Obstetricia, Laboratorio Clínico, e Imagenología y Radiología (ediciónmédica, 2021).

Posgrado

La Facultad es fundadora de los programas de cuarto nivel en Ecuador y por más de 40 años ha sostenido con alta jerarquía la mejor oferta de especialidades médicas de todo el país (ediciónmédica, 2021).

Investigación

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador celebra 332 años de existencia, confirmando su propósito humanista, científico y social. Cuenta con la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Revista de la Facultad de Ciencias Médicas (Quito) como órgano de difusión científica indexado (Guerrero, 2025).

1.2.2 Ubicación de la sede

La Facultad de Ciencias Médicas se ubica en la dirección Iquique N14-121 y Sodiro-Itchimbía, Sector El Dorado, Quito, Ecuador (Universidad Central del Ecuador, 2026).

1.2.3 Ubicación de las operaciones

La Facultad de Ciencias Médicas, junto a la Facultad de Ciencias de la Discapacidad y la de Ciencias Biológicas, se ubica fuera de la Ciudadela Universitaria principal, en el Campus El Dorado, en el nor-oriente de Quito, detrás del Hospital Nacional "Eugenio Espejo". Las prácticas clínicas y hospitalarias se desarrollan en los hospitales públicos de la red del Ministerio de Salud Pública con los que la UCE mantiene convenios de unidades asistenciales docentes (Wikipedia, 2026).

1.2.4 Propiedad y forma jurídica

La Facultad de Ciencias Médicas es una unidad académica de la Universidad Central del Ecuador, institución de educación superior de derecho público, autónoma, regulada por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y supervisada por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

La Universidad Central del Ecuador es la más antigua y la segunda con mayor población estudiantil en el país, además de ser parte de la Red Ecuatoriana de Universidades para Investigación y Postgrados desde 2012 (Universidad Central del Ecuador, 2026).

1.2.5 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

La FCM-UCE orienta sus servicios a los siguientes segmentos:

Mercado primario: bachilleres ecuatorianos y latinoamericanos que aspiran a formarse en ciencias de la salud a nivel de pregrado y posgrado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Mercado secundario: profesionales de la salud en ejercicio que buscan formación de cuarto nivel (especialidades médicas, maestrías).

Ámbito de vinculación: comunidad nacional beneficiaria de los servicios de salud prestados en hospitales y centros comunitarios donde los estudiantes realizan sus prácticas preprofesionales. La facultad educa a profesionales de la salud de alto nivel, con habilidades éticas, humanistas, técnicas, investigativas y científicas que se distinguen por su excelencia y su compromiso con la justicia, la verdad, la solidaridad y la probidad (Universidad Central del Ecuador, 2026).

1.2.6 Tamaño de la organización

La Universidad Central del Ecuador, la universidad pública con la mayor cantidad de programas de posgrado en el país, tiene 21 facultades que ofrecen 63 carreras tanto de pregrado como de posgrado. Dentro de ese conjunto, la FCM es la facultad más antigua y una de las de mayor matrícula en el área de la salud.

Para el período de nivelación junio-septiembre 2026, la UCE integró a más de 8.800 nuevos estudiantes, evidenciando un incremento respecto a los 8.630 registrados en el período académico anterior 2025-2026 (Universidad Central del Ecuador, 2026).

1.2.7 Información sobre empleados y otros trabajadores

La FCM-UCE cuenta con tres grupos de trabajadores: personal docente titular y contratado, personal administrativo y de servicios, y personal de apoyo clínico en unidades asistenciales. La estructura de cogobierno de la UCE incluye representación de docentes, estudiantes, empleados y trabajadores en el Honorable Consejo Universitario.

La representación en el Consejo Universitario está dada por el Rector, tres vicerrectores, 16 Decanos, 21 representantes docentes, 13 representantes de estudiantes, un representante de empleados y un representante de trabajadores.

1.2.8 Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Los procesos directamente vinculados al objetivo de mejora de la planificación estratégica mediante el Presupuesto por Resultados son:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Planificación institucional: elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), articulados con los objetivos de la UCE y las directrices del sistema de educación superior ecuatoriano.

Gestión presupuestaria: elaboración, planificación, implementación, monitoreo y liquidación del presupuesto de la Facultad, según lo estipulado por el Ministerio de Finanzas de Ecuador y las normativas internas de la UCE.

Aseguramiento de la calidad: procesos de acreditación y evaluación de carreras ante el CACES, que necesitan coordinación con la planificación estratégica. En octubre de 2024, la Universidad Central del Ecuador alcanzó una de las tasas más elevadas de aprobación en el Examen de Habilitación para el Ejercicio Profesional (EHEP), que es administrado por el CACES (Wikipedia, 2026).

Conexiones con hospitales docentes: administración de acuerdos con el sistema público de salud para realizar prácticas clínicas. Un convenio marco de cooperación con el Ministerio de Defensa Nacional permite el uso de unidades asistenciales docentes, facilitando que estudiantes de medicina y enfermería realicen su internado rotativo y prácticas en instituciones como el Hospital Militar.

1.2.9 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Tabla 1.
Datos de la Facultad de Ciencias Médicas

Indicador	Dato
Año de fundación	13 de abril de 1693
Antigüedad	332 años (al 2025)
Carreras de pregrado	5 (Medicina, Enfermería, Obstetricia, Laboratorio Clínico, Imagenología y Radiología)
Modalidad	Presencial
Duración de Medicina	12 semestres (incluyendo titulación)
Seguidores Facebook (referencia de comunidad)	59.314 (dato de página oficial)

Nota. Elaborado a partir de (Universidad Central del Ecuador, 2026) y (Ramírez, 2018)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.2.10 Modelo de negocio

La FCM-UCE opera bajo el modelo de institución pública de educación superior, cuyo financiamiento proviene principalmente de la asignación del Estado ecuatoriano a través del presupuesto general, conforme a la LOES. Su "valor entregado" se articula en tres dimensiones:

Formación profesional: titulación en cinco carreras de ciencias de la salud a nivel de pregrado y especialidades médicas a nivel de posgrado.

Generación de conocimiento: investigación científica publicada en la Revista de la Facultad de Ciencias Médicas y proyectos de investigación institucionales.

Vinculación social: prestación de servicios de salud comunitaria y apoyo a la red pública de salud mediante estudiantes en prácticas.

La Facultad ha logrado vencer todo escollo y obstáculo y en la actualidad es el referente nacional en la educación médica.

1.2.11 Grupos de interés internos y externos

Grupos internos:

- Autoridades (subdecano y decano).
- Personal docente, tanto contratado como titular.
- Personal de servicios y administrativo.
- Estudiantes de posgrado y pregrado.
- Consejo de Facultad.

Grupos externos:

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) — red de hospitales docentes.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES).
- Ministerio de Finanzas (normativa presupuestaria).
- Pacientes y comunidad beneficiaria de los servicios.
- Colegios profesionales de la salud (médicos, enfermeras, obstetras, etc.).
- Organizaciones internacionales de cooperación en salud y educación superior.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.2.12 Otros datos de interés

La Facultad de Medicina fue establecida en la Real Universidad de Santo Tomás de Aquino el 13 de abril del año 1693, por Cédula Real del monarca Carlos II de España. La Universidad de Quito fue designada como la Central de la República del Ecuador por medio del Decreto Orgánico de Enseñanza Pública, promulgado el 20 de diciembre de 1836 por Vicente Rocafuerte. Desde ese momento, la UCE y su Facultad de Ciencias Médicas han experimentado un crecimiento constante y gradual (Veletanga, 2018).

En 1827, el rector Carrión organizó la Facultad Médica de la Universidad Central de Quito, siendo el Doctor Juan Manuel de la Gala elegido primer Director por pluralidad de sufragios.

La historia de la Carrera de Enfermería se inicia mediante Decreto Ejecutivo del 3 de octubre de 1944, con el que el Presidente Carlos Arroyo del Río crea la Escuela Nacional de Enfermería de la Universidad Central del Ecuador (Tapia, 2021).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 2. Evaluación Social y Económica de la FCM-UCE

2.1 Contexto económico, social y fiscal.

2.1.1 Contexto económico

El contexto económico en el que se desarrolla la Universidad Central del Ecuador se caracteriza por las limitaciones presupuestarias propias del sistema de educación superior pública, las cuales dependen en gran medida de la asignación de recursos por parte del Estado. De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2025-2029), las universidades públicas enfrentan presiones relacionadas con la eficiencia en el uso de los recursos, la necesidad de mejorar la gestión institucional y la obligación de demostrar resultados concretos en la utilización del presupuesto asignado.

La crisis sanitaria global dejó al descubierto la fragilidad estructural que presenta el financiamiento universitario público en Ecuador, de tal forma que la dependencia de las asignaciones estatales, sin contar con mecanismos sólidos de planificación presupuestaria orientada hacia los resultados, amplió de manera considerable las diferentes brechas en la ejecución de los recursos institucionales. En cuanto a esto, tal situación comprometió principalmente la continuidad de los servicios académicos, así como la estabilidad de los programas de formación, debido a esto el funcionamiento de las instituciones se vio afectado y, en consecuencia, quedó fundamentalmente en evidencia la necesidad de fortalecer dichos mecanismos (Cueva, 2021).

Dentro de este escenario, la Universidad Central del Ecuador dispone de diferentes fuentes de financiamiento, entre las cuales se incluyen las asignaciones estatales, así como los recursos que provienen de la autogestión, sin embargo el desafío principal se encuentra fundamentalmente en mejorar los procesos de planificación y ejecución del presupuesto, de tal forma que los recursos con los que se cuenta puedan ser aprovechados de manera eficiente. En cuanto a esto, el fortalecimiento de la planificación estratégica bajo el enfoque de Presupuesto por Resultados se presenta como una herramienta de gran relevancia para optimizar la gestión financiera, de esta manera contribuye igualmente a mejorar la ejecución de los proyectos institucionales dentro de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador, debido a esto su

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

aplicación resulta principalmente conveniente y, en consecuencia, favorece totalmente el desarrollo de la institución.

El modelo de asignación de recursos dentro del sistema universitario público ha funcionado bajo una lógica principalmente inercial, la cual se centra en los indicadores de insumo, de tal forma que dicha manera de operar limita la eficiencia del gasto, así como condiciona la capacidad de ejecución con la que cuentan las diferentes unidades académicas, debido a esto el aprovechamiento de los recursos se ve restringido y, en consecuencia, el funcionamiento institucional resulta fundamentalmente afectado (Pazmiño, 2024).

2.1.2 Contexto social

Desde el punto de vista social, la Universidad Central del Ecuador desempeña un rol fundamental en la formación de profesionales, así como en la generación de conocimiento que se orienta hacia el desarrollo del país, de tal forma que su labor trasciende el ámbito estrictamente educativo. En cuanto a esto, a lo largo de su historia la institución ha representado un espacio de movilidad social, el cual permite el acceso a la educación superior a estudiantes que provienen de diferentes sectores de la sociedad, principalmente de los grupos medios y populares, debido a esto su alcance resulta amplio e incluyente. De esta manera, tal característica fortalece el papel de la universidad como una institución pública comprometida con la democratización del conocimiento, así como con la formación integral de profesionales que contribuyan al desarrollo social, en consecuencia su aporte se vuelve fundamentalmente valioso para el conjunto de la comunidad.

Sin embargo, el contexto social actual presenta diferentes desafíos que repercuten en el funcionamiento de las instituciones de educación superior, entre los cuales se encuentran el aumento de las desigualdades sociales, la inseguridad y los cambios tecnológicos que transforman de tal forma las dinámicas tanto educativas como laborales. En cuanto a esto, dentro de este marco las carreras del área de la salud adquieren una importancia estratégica para poder responder a las necesidades de la sociedad, debido a esto su papel se vuelve principalmente relevante. De esta manera, el fortalecimiento de la planificación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

institucional en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador resulta fundamentalmente necesario para mejorar la calidad de la formación académica, así como para asegurar una mayor contribución al sistema de salud y al bienestar social, en consecuencia dicho fortalecimiento se convierte en una tarea totalmente prioritaria.

2.1.3 Contexto fiscal

En el ámbito fiscal, la gestión de las universidades públicas se encuentra regulada por el marco normativo del Estado ecuatoriano, el cual comprende la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, de tal forma que dichas normas configuran el conjunto de reglas aplicables. En cuanto a esto, tales normativas fijan los lineamientos para la asignación, la planificación y la ejecución de los recursos públicos que se destinan a la educación superior, así como los diferentes mecanismos de control y evaluación de la gestión institucional, debido a esto la actuación de las universidades queda claramente delimitada y, en consecuencia, se orienta fundamentalmente hacia el cumplimiento de lo establecido. Aun así, el diagnóstico institucional del PEDI pone en evidencia que la Universidad Central del Ecuador ha enfrentado diferentes dificultades en la articulación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestaria, de tal forma que dicha situación ha ocasionado limitaciones en el cumplimiento de las actividades y proyectos institucionales. En cuanto a esto, la aplicación de herramientas de planificación orientadas hacia el enfoque de Presupuesto por Resultados se vuelve fundamentalmente necesaria para mejorar la gestión fiscal, así como para fortalecer la transparencia en el uso de los recursos, debido a esto también se logra asegurar una mayor eficiencia en la ejecución presupuestaria dentro de las unidades académicas, en consecuencia dicha implementación resulta principalmente conveniente para el conjunto de la institución.

2.2 Identificación del problema público.

La asignación presupuestaria en las universidades públicas ecuatorianas ha respondido históricamente a indicadores de insumo (número de docentes, matrícula y carreras), sin vincular los recursos con el cumplimiento de resultados institucionales concretos; esta

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

lógica de asignación inercial limita la eficiencia del gasto y genera restricciones estructurales en la ejecución presupuestaria de las unidades académicas, situación que se corrobora con la percepción mayoritaria de los funcionarios universitarios respecto a la insuficiencia e inequidad en la distribución de los recursos públicos asignados al sistema de educación superior (Pazmiño, 2024).

A pesar de contar con instrumentos de planificación y normativa aplicable, se evidencian dificultades en la ejecución eficiente del presupuesto institucional. Durante el año 2025, se registró una ejecución presupuestaria del 13,78%, situación que refleja retrasos en la implementación de procesos administrativos y financieros necesarios para el desarrollo de las actividades académicas.

Entre los factores que inciden en esta problemática se identifican:

- Aprobación tardía del presupuesto institucional.
- Demoras en la entrega de documentación habilitante por parte de las unidades requirentes.
- Limitaciones normativas relacionadas con la contratación de personal.
- Falta de coordinación oportuna entre las unidades académicas y administrativas para la ejecución de procesos de contratación y pago.
- Estas situaciones generan retrasos en la ejecución de proyectos, en la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento institucional, y en la utilización eficiente de los recursos asignados.

2.3 Justificación y relevancia social.

El mejoramiento en la ejecución presupuestaria representa un elemento fundamental para fortalecer la gestión institucional, de tal forma que contribuye igualmente a asegurar el cumplimiento de los objetivos tanto académicos como sociales de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador. En cuanto a esto, una gestión financiera eficiente hace posible optimizar el uso de los recursos públicos, así como garantizar la continuidad de los programas de formación académica, debido a esto también se logran fortalecer los diferentes procesos de investigación, docencia y vinculación con la sociedad,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

de esta manera el conjunto de la labor institucional se ve beneficiado y, en consecuencia, se refuerza fundamentalmente el desarrollo de la facultad. Asimismo, contribuye a mejorar la calidad de los servicios educativos y a garantizar condiciones adecuadas para estudiantes, docentes y personal administrativo.

El enfoque de Presupuesto por Resultados orienta el gasto educativo hacia el impacto; sin embargo, la mejora en la calidad del gasto solo se consolida cuando se acompaña de evaluaciones socioeconómicas que validen la pertinencia y la eficiencia social de cada intervención (Dávila & Sánchez, 2021).

En tal sentido, atender las limitaciones que se presentan en la ejecución presupuestaria posee una alta relevancia social, de tal forma que repercute de manera directa sobre la calidad de la formación de los profesionales de la salud, así como sobre la capacidad institucional para poder responder a las necesidades del sistema sanitario y de la sociedad ecuatoriana, debido a esto la atención de dichas limitaciones se vuelve principalmente importante y, en consecuencia, resulta fundamentalmente decisiva para el bienestar del conjunto de la población.

2.4 Marco normativo e institucional aplicable

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)
- Código Orgánico Administrativo (COA)
- Normativa del Banco Central del Ecuador
- Estatuto de la Universidad Central del Ecuador
- Normativas, instructivos y disposiciones emitidas por las autoridades institucionales.

2.5 Modelo de financiamiento: fuentes de ingreso

El financiamiento del presente proyecto se sustenta en recursos provenientes de autogestión, específicamente del ítem presupuestario correspondiente a Matrículas y otros

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

derechos en educación de programas de pregrado y posgrado. Esta fuente de ingreso constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad financiera de la Facultad de Ciencias Médicas, ya que permite cubrir necesidades operativas y de inversión sin depender de recurso fiscales (Fuente 001) o recursos provenientes de preasignaciones (Fuente 003).

La proyección de ingresos se ha llevado a cabo en función de la planificación académica y financiera de la institución, de tal forma que se han tomado en cuenta la oferta vigente de programas de posgrado, la demanda estimada y el comportamiento histórico de la recaudación. En tal sentido, resulta importante resaltar que la generación efectiva de estos ingresos depende de manera directa de la correcta articulación entre los diferentes procesos académicos, administrativos y financieros, debido a esto dicha articulación se vuelve fundamentalmente necesaria y, en consecuencia, condiciona principalmente el logro de los resultados esperados.

Dentro de este contexto, la planificación cumple un rol estratégico, de tal forma que hace posible anticipar los diferentes escenarios de recaudación, así como establecer metas realistas y definir mecanismos orientados a optimizar la captación de recursos. En cuanto a esto, una planificación adecuada no solo mejora la previsión de los ingresos, sino que además contribuye a disminuir los riesgos que se asocian con la baja ejecución presupuestaria, debido a esto su aplicación resulta principalmente conveniente y, en consecuencia, se convierte en un factor fundamentalmente decisivo para el buen manejo de los recursos institucionales.

Adicionalmente, la aplicación de herramientas tecnológicas orientadas a la gestión de los pagos permitirá fortalecer la eficiencia en la recaudación, de tal forma que los procesos se vuelvan más ágiles y confiables. En cuanto a esto, el fortalecimiento de los ingresos institucionales no depende únicamente de la oferta académica, sino que también se relaciona con la capacidad de gestión, así como con la planificación y la modernización de los diferentes procesos financieros, debido a esto dichos factores adquieren una importancia principal y, en consecuencia, resultan fundamentalmente determinantes para el buen desempeño económico de la institución.

El análisis de la ejecución presupuestaria de instituciones de educación superior ecuatorianas demuestra que el presupuesto, cuando se emplea como instrumento de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

gestión vinculado a la toma de decisiones estratégicas, permite identificar desviaciones, priorizar recursos y mejorar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado; incluso en contextos de restricción fiscal, la aplicación de técnicas financieras para el seguimiento del cumplimiento presupuestario proporciona información oportuna que orienta la toma de decisiones institucionales y contribuye a la sostenibilidad de los programas académicos (Parra & Navarrete, 2023).

Tabla 2.
Detalles sobre recursos de autogestión de la Facultad de Ciencias Médicas

Fuente	Descripción Fuente	Ítem Presupuestario De Ingresos	Detalle Ítem	Presupuesto De Ingresos Solicitado	Observación
002	Recursos Provenientes De Autogestión	130127	Matrículas y otros Derechos de Educación *(Venta de Derechos, matrículas de posgrado)*	27.850,00	La Facultad de Ciencias Médicas financiará el proyecto con recursos de autogestión
		Total Ingresos		27.850,00	

2.6 Propuesta de asignación presupuestaria

El presupuesto de egresos ha sido estructurado en función de criterios de eficiencia, pertinencia y alineación con los objetivos institucionales, priorizando la optimización del uso de los recursos disponibles. En este sentido, se ha considerado una distribución equilibrada entre inversión y gasto corriente, orientada a garantizar tanto la operatividad del proyecto como su sostenibilidad en el tiempo.

A partir de este enfoque, la propuesta de asignación presupuestaria del proyecto se orienta a traducir dicho instrumento de gestión en decisiones operativas concretas: distribuir los recursos disponibles entre inversión y gasto corriente de manera que cada rubro responda a una necesidad identificada y sea posible verificar su ejecución frente a lo planificado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Uno de los componentes principales del presupuesto corresponde a la adquisición de un sistema informático para la gestión y control de asistencia tanto de docentes como de estudiantes de los diferentes programas de posgrado, el cual se constituye como una inversión estratégica. Este sistema no solo permitirá mejorar los procesos de control académico-administrativo, sino que también contribuirá a la modernización de la gestión institucional, generando mayor transparencia, trazabilidad y eficiencia en el manejo de la información para realizar los pagos de servicios profesionales de forma ágil y oportuna.

Adicionalmente, se han contemplado rubros asociados a licencias de software, servicios de hosting, mantenimiento, capacitación y soporte técnico, los cuales garantizan la operatividad continua del sistema. Estos gastos corrientes resultan indispensables para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma tecnológica, de tal forma que permiten evitar interrupciones en los servicios, debido a esto su cobertura se vuelve principalmente necesaria y, en consecuencia, contribuye fundamentalmente a mantener la continuidad de las diferentes operaciones institucionales.

Resulta importante señalar que una adecuada gestión de los procesos de contratación pública permite optimizar de manera considerable el uso de los recursos, de tal forma que se aprovecha mejor cada asignación disponible. En cuanto a esto, la planificación oportuna de las adquisiciones, la definición clara de los requerimientos técnicos y la aplicación de criterios de eficiencia en la selección de los proveedores contribuyen a obtener mejores condiciones económicas, debido a esto se generan ahorros institucionales, así como una mayor capacidad de ejecución presupuestaria. En tal sentido, la eficiencia en la compra pública no se limita únicamente a la reducción de los costos, sino que además implica asegurar calidad, oportunidad y sostenibilidad en las diferentes adquisiciones, de esta manera el comprar mejor, bajo criterios técnicos y una planificación adecuada, permite aprovechar al máximo el impacto de cada recurso invertido, en consecuencia se logran mejorar fundamentalmente los resultados institucionales.

La digitalización, así como la automatización de estos procesos permitirá reducir los tiempos, de tal forma que también hace posible disminuir los errores y mejorar la trazabilidad de las diferentes transacciones financieras. En cuanto a esto, dicho avance

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

facilitará una gestión más ágil y eficiente, tanto en la ejecución del gasto como en la administración de los ingresos, debido a esto el manejo de los recursos se vuelve principalmente más ordenado y, en consecuencia, se fortalece fundamentalmente el desempeño de la institución.

Finalmente, resulta fundamental resaltar que todo el proceso presupuestario, desde la formulación hasta la ejecución, se sustenta principalmente en la planificación, de tal forma que ninguna de sus etapas puede desarrollarse de manera aislada. En cuanto a esto, la planificación constituye el eje articulador que hace posible vincular las necesidades institucionales con la disponibilidad de los recursos, debido a esto se logra asegurar coherencia, así como eficiencia y cumplimiento de los objetivos estratégicos, de esta manera dicho proceso adquiere mayor solidez y, en consecuencia, se convierte en un factor fundamentalmente decisivo para el buen desempeño de la institución. Sin una adecuada planificación, los procesos de adquisición, ejecución y control pierden efectividad, afectando directamente la gestión financiera institucional.

Tabla 3.
Detalles sobre egresos de la Facultad de Ciencias Médicas

Ítem Presupuestario	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total	Observación
840107	Equipos, sistemas y paquetes informáticos	1	25.000,00	25.000,00	Desarrollo De Sistema Informático (Web + App Para Control De Asistencia)
530702	Arrendamiento y licencias de uso de paquetes informáticos	1	1.200,00	1.200,00	Licencia Anual De Software
530702	Arrendamiento y licencias de uso de paquetes informáticos	1	300,00	300,00	Servicio De Hosting Y Almacenamiento En La Nube

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ítem Presupuestario	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total	Observación
530704	Mantenimiento y reparación de equipos y sistemas informático	1	800,00	800,00	Mantenimiento Y Soporte Técnico Del Sistema
530612	Capacitación A Servidores Públicos	1	300,00	300,00	Capacitación En Uso Del Sistema
530804	Materiales De Oficina	1	250,00	250,00	Materiales De Oficina Para La Capacitación De Planificación Y Compras Públicas
	Total De Egresos			27.850,00	

2.7 Instrumentos de control y transparencia

La transparencia en la gestión pública constituye un mecanismo estructural que fortalece la confianza ciudadana en las instituciones, al garantizar que la información sobre la utilización de los recursos esté disponible, sea verificable y responda a estándares de oportunidad y completitud; su implementación efectiva requiere articular plataformas digitales, mecanismos de rendición de cuentas y espacios de participación social que conviertan la información pública en un instrumento real de control y supervisión de la actividad gubernamental (Osorio & Barreto, 2022).

La gestión del proyecto se fundamenta en un conjunto de instrumentos de control y transparencia que se sustentan en la normativa nacional vigente, principalmente en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, así como en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP, 2024), de tal forma que dichos cuerpos legales establecen obligaciones claras para el manejo responsable de los recursos públicos, debido a esto la actuación institucional queda fundamentalmente orientada hacia la rendición de cuentas y, en consecuencia, se refuerza totalmente el compromiso con la transparencia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Dentro de este contexto, el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría, el cual se establece en el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, constituye el principal instrumento para verificar el uso adecuado, eficiente y transparente de los recursos, de tal forma que se convierte en una herramienta clave dentro de la gestión pública. En cuanto a esto, dicho sistema permite asegurar que la ejecución presupuestaria se realice conforme a los diferentes principios de legalidad, eficiencia y responsabilidad, debido a esto el manejo de los recursos queda debidamente respaldado y, en consecuencia, se garantiza fundamentalmente un desempeño institucional más confiable. De igual manera, el Art. 5 de la misma ley establece la obligación de rendición de cuentas por parte de los servidores públicos, de tal forma que toda acción relacionada con la administración de los recursos debe encontrarse debidamente justificada, así como documentada y disponible para su verificación. En cuanto a esto, dicho principio se convierte en la base de la transparencia institucional, debido a esto su cumplimiento resulta principalmente necesario y, en consecuencia, se fortalece fundamentalmente la confianza en el manejo de lo público.

En cuanto a los mecanismos de control, el Art. 6 determina la existencia de dos niveles que resultan complementarios entre sí, siendo el primero de ellos el control interno, el cual es ejercido por la propia institución mediante diferentes procedimientos, normas y sistemas administrativos, mientras que el segundo corresponde al control externo, que es ejecutado por la Contraloría General del Estado a través de auditorías y procesos de fiscalización, de tal forma que la articulación de ambos niveles garantiza una supervisión integral de la gestión financiera. En cuanto a esto, el Art. 7 establece igualmente los instrumentos técnicos de control, entre los que se incluyen las normas de control interno, las normas de auditoría, los reglamentos, los manuales y los instructivos, debido a esto tales herramientas orientan la correcta ejecución de los procesos administrativos y financieros, en consecuencia el conjunto de la gestión queda fundamentalmente respaldado y, de esta manera, se refuerza principalmente su transparencia.

Por su parte, el Reglamento General de la LOTAIP (2024) refuerza la transparencia mediante la implementación de mecanismos de acceso a la información pública, de tal forma que establece que todas las instituciones deben garantizar la disponibilidad, la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

calidad y la actualización de la información, debido a esto dicho reglamento se constituye en un instrumento clave de control social. En cuanto a esto, uno de los principales mecanismos corresponde a la transparencia activa, la cual obliga a las instituciones a publicar la información relevante en sus portales web sin que exista una solicitud previa, de esta manera se permite a la ciudadanía conocer la gestión institucional, así como el uso de los recursos públicos, en consecuencia dicho instrumento fortalece fundamentalmente la participación de la sociedad en la vigilancia de lo público.

Asimismo, el reglamento dispone la aplicación de diferentes mecanismos de control y verificación de la información, tales como las evaluaciones periódicas, la supervisión institucional y los procesos de inspección, de tal forma que se logra asegurar la veracidad, así como la confiabilidad de los datos que se reportan. En cuanto a esto, otro componente fundamental corresponde a la rendición de cuentas periódica, mediante la cual las entidades públicas deben informar sobre sus diferentes actividades, la ejecución presupuestaria y los resultados que han sido alcanzados, debido a esto dicho componente se constituye en un instrumento clave de transparencia y control institucional, en consecuencia se fortalece fundamentalmente la confianza de la ciudadanía en el manejo de lo público.

De igual manera, se promueve la participación ciudadana, así como el control social, de tal forma que se permite a la ciudadanía ejercer vigilancia sobre la gestión pública, debido a esto se fortalece la transparencia desde un enfoque externo. En cuanto a esto, finalmente el reglamento contempla la potestad sancionadora ante el incumplimiento de las obligaciones de transparencia, de esta manera establece diferentes mecanismos coercitivos que garantizan la aplicación efectiva de la normativa, bajo los principios de legalidad y debido proceso, en consecuencia dicha potestad resulta fundamentalmente necesaria para asegurar el cumplimiento de lo dispuesto y, principalmente, para respaldar la confianza en las instituciones.

2.8 Indicadores de sostenibilidad fiscal

Los indicadores de sostenibilidad fiscal constituyen herramientas fundamentales para evaluar la capacidad institucional de gestionar los recursos públicos de manera eficiente,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

responsable y transparente, de tal forma que permiten conocer con mayor claridad el desempeño de la administración. En cuanto a esto, dichos indicadores contribuyen a garantizar el cumplimiento de la planificación, así como la continuidad de las diferentes actividades académicas y administrativas, debido a esto su aplicación resulta principalmente conveniente y, en consecuencia, se convierte en un factor fundamentalmente decisivo para el buen manejo de la institución.

Dentro del contexto de una entidad pública universitaria, estos indicadores no se limitan únicamente a medir la ejecución presupuestaria, sino que además permiten analizar de manera integral la relación que existe entre la planificación, el presupuesto, los procesos de contratación, la ejecución del gasto y el cumplimiento normativo, de tal forma que ofrecen una visión más completa del funcionamiento institucional. En cuanto a esto, dicho análisis contribuye a asegurar que los recursos sean utilizados en función de los diferentes objetivos estratégicos de la institución, debido a esto su aplicación resulta principalmente útil y, en consecuencia, se convierte en un elemento fundamentalmente decisivo para una gestión responsable.

La planificación representa el eje central de la gestión pública, de tal forma que define los objetivos, las metas y los resultados que la institución busca alcanzar, debido a esto se convierte en el punto de partida de toda actuación institucional. En cuanto a esto, dentro de este marco el presupuesto se transforma en un instrumento estratégico que hace posible financiar dichas metas, de esta manera establece una relación directa entre lo que se planifica y lo que finalmente se ejecuta, en consecuencia ambos elementos se complementan y, fundamentalmente, se fortalece el logro de los propósitos institucionales.

Bajo el enfoque de Presupuesto por Resultados, los programas presupuestarios se estructuran en función de los objetivos estratégicos de la institución, los cuales se encuentran alineados con los objetivos nacionales de desarrollo, de tal forma que existe una clara correspondencia entre ambos niveles. En cuanto a esto, dichos programas contienen diferentes actividades específicas que, mediante el uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, permiten generar bienes, así como servicios orientados al cumplimiento de las metas, debido a esto su aplicación resulta

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

principalmente conveniente y, en consecuencia, contribuye fundamentalmente al logro de los propósitos institucionales.

2.8.1 Porcentaje de procesos de contratación ejecutados conforme a normativa

Mide el grado en que los procesos de adquisición cumplen con la normativa de contratación pública. Asegura que todas las adquisiciones se realicen bajo principios de legalidad, transparencia y eficiencia.

Fórmula:

$$PCCN = \frac{\text{Procesos que cumplen normativa}}{\text{Total de procesos ejecutados}} \times 100$$

2.8.2 Porcentaje de pagos realizados conforme a normativa

Mide el nivel de cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas en la ejecución de pagos. Este indicador asegura que todos los pagos se efectúan respetando la normativa vigente, evitando observaciones de organismos de control.

Fórmula:

$$PPCN = \frac{\text{Pagos realizados conforme a normativa}}{\text{Total de pagos realizados}} \times 100$$

2.8.3 Porcentaje de pagos procesados dentro de los plazos establecidos

Mide la oportunidad en la ejecución de pagos conforme a los tiempos definidos institucionalmente. Permite evaluar la eficiencia del proceso sin afectar el cumplimiento normativo.

Fórmula:

$$PRPE = \frac{\text{Pagos realizados dentro del plazo}}{\text{Total de pagos programados}} \times 100$$

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.8.4 *Nivel de recaudación de ingresos de autogestión*

Mide la capacidad institucional para generar ingresos propios. Permite evaluar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en la gestión de ingresos.

Fórmula:

$$NRIA = \frac{\text{Ingresos recaudados}}{\text{Ingresos programados}} \times 100$$

2.9 Aplicación De Metodologías De Evaluación: VAN Social, TIR Social.

La implementación del enfoque de Presupuesto por Resultados en instituciones educativas públicas promueve una gestión descentralizada y orientada al impacto, al vincular directamente los recursos con bienes y servicios destinados a la población objetivo; no obstante, los estudios disponibles advierten que la calidad del gasto en educación no se traduce automáticamente en mejoras de aprendizaje o calidad de vida si no se acompañan de evaluaciones socioeconómicas que validen la pertinencia y eficiencia social de cada intervención, considerando tanto los beneficios directos sobre los beneficiarios como los efectos multiplicadores en el entorno institucional (Dávila & Sánchez, 2021).

La evaluación social de proyectos constituye una herramienta fundamental para determinar si la iniciativa genera beneficios para la sociedad y que justifiquen la utilización de recursos públicos.

Tabla 4.
Datos para evaluación VAN y TIR

Año	Gastos	Beneficio Social Total	Flujo Social Neto
0	27.850,00		-27.850,00
1	2.300,00	15.000,00	12.700,00
2	2.300,00	16.200,00	13.900,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Año	Gastos	Beneficio Social Total	Flujo Social Neto
3	2.300,00	17.496,00	15.196,00
4	2.300,00	18.896,00	16.596,00
5	2.300,00	20.407,00	18.107,00

Para la realización del análisis se consideró un horizonte de evaluación de cinco años y una tasa social de descuento del 12%, la cual permite actualizar los beneficios y costos sociales a valor presente. Se identificaron los costos sociales del proyecto, así como los beneficios sociales estimados que se generarán a lo largo del tiempo, posteriormente, se procedió a calcular el Flujo Social Neto, el cual se obtiene de la diferencia entre los beneficios sociales y los costos sociales en cada período del proyecto.

Los datos utilizados para el análisis muestran que en el año inicial se registra una inversión social de 27,850 dólares, lo que representa un flujo negativo correspondiente al inicio del proyecto. Los beneficios sociales están proyectados con base en los ahorros anuales estimados por eficiencia administrativa: reducción de tiempos de gestión, eliminación de procesos manuales, pago oportuno a docentes y mejora en la ejecución presupuestaria. En el primer año de operación se estiman beneficios de 15.000 dólares, con una tasa de crecimiento del 8% anual, sustentada en la consolidación progresiva del sistema y la expansión de su alcance a nuevas áreas de gestión. El Flujo Social Neto de cada período resulta de la diferencia entre el Beneficio Social Total y los Gastos del período (FSN = Beneficio – Gasto). En los años posteriores se estiman costos sociales anuales de 2.300 dólares y beneficios que van incrementándose progresivamente desde 15.000 hasta 20.407 dólares. Como resultado de esta relación entre beneficios y costos, los flujos sociales netos obtenidos durante el horizonte de evaluación son positivos a partir del primer año, lo que evidencia que el proyecto comienza a generar beneficios sociales desde que los beneficios sociales superan los costos a partir del primer año de operación, lo cual refleja con mayor precisión el análisis: no es que el proyecto genera beneficios desde el momento inicial, sino que la diferencia entre beneficios y costos resulta positiva desde el primer año de funcionamiento del sistema.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.9.1 Van Social

Fórmula

$$VAN_s = \sum_{t=0}^{n} \frac{FSN_t}{(1+r_s)^t}$$

$$VAN = -27.850{,}00 + \frac{12.700{,}00}{(1+0{,}12)^1} + \frac{13.900{,}00}{(1+0{,}12)^2} + \frac{15.196{,}00}{(1+0{,}12)^3} + \frac{16.596{,}00}{(1+0{,}12)^4} + \frac{18.107{,}00}{(1+0{,}12)^5}$$

Resolución de ecuación: **VAN ≈ 26,209.93**

VAN > 0 el proyecto genera beneficios sociales mayores que los costos.

El resultado obtenido del cálculo muestra que el VAN social del proyecto es igual a **26,209.93**, lo que indica que, al actualizar los beneficios y costos a valor presente, los beneficios sociales superan significativamente a los costos del proyecto, el resultado refleja que la ejecución del proyecto generará un impacto positivo para la sociedad.

2.9.2 TIR Social

Fórmula

$$0 = \sum_{t=0}^{n} \frac{FSN_t}{(1+TIR_s)^t}$$

La TIR es la tasa que hace que el VAN sea cero:

$$0 = -27.850{,}00 + \frac{12.700{,}00}{(1+TIR)^1} + \frac{13.900{,}00}{(1+TIR)^2} + \frac{15.196{,}00}{(1+TIR)^3} + \frac{16.596{,}00}{(1+TIR)^4} + \frac{18.107{,}00}{(1+TIR)^5}$$

Resolución de ecuación: **TIR ≈ 43,2%**

TIR (43,2%) > 12% → el proyecto es socialmente rentable.

El cálculo realizado permite determinar que la TIR social del proyecto es aproximadamente del 43,2%, valor que supera ampliamente la tasa social de descuento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

establecida, este resultado demuestra que el proyecto presenta una alta rentabilidad desde el punto de vista social.

Dentro de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el proyecto resulta socialmente viable, de tal forma que el Valor Actual Neto es positivo y la Tasa Interna de Retorno se ubica por encima de la tasa social de descuento, debido a esto se confirma su conveniencia. En cuanto a esto, la implementación del proyecto contribuirá al fortalecimiento de la planificación estratégica institucional, así como a una mejor gestión de los recursos públicos de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador, de esta manera dicho aporte se traduce en diferentes beneficios para la sociedad en términos de eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la administración pública, en consecuencia el proyecto adquiere una relevancia fundamentalmente significativa para el conjunto de la comunidad.

2.10 Impacto esperado: equidad, eficiencia, transparencia y sostenibilidad

El fortalecimiento de la planificación estratégica institucional bajo el enfoque de Presupuesto por Resultados en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador constituye una intervención clave para mejorar la gestión pública universitaria, de tal forma que se orienta hacia un manejo más ordenado y eficiente de la institución. En cuanto a esto, dicho proyecto no solo busca optimizar el uso de los recursos financieros, sino que además pretende generar diferentes impactos estructurales en la calidad de los servicios educativos, así como en la eficiencia administrativa y en la responsabilidad del manejo de los fondos públicos, debido a esto su alcance resulta principalmente amplio y, en consecuencia, se convierte en un aporte fundamentalmente valioso para el conjunto de la gestión universitaria.

Dentro de este contexto, el impacto esperado se analiza desde cuatro dimensiones fundamentales, las cuales corresponden a la equidad, la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad, de tal forma que dichas dimensiones se encuentran estrechamente interrelacionadas entre sí. En cuanto a esto, tal relación permite evaluar de manera integral los diferentes resultados del proyecto en el corto, mediano y largo plazo, debido a esto el

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

análisis adquiere mayor amplitud y, en consecuencia, ofrece fundamentalmente una visión más completa de los efectos que se esperan alcanzar.

2.10.1 Impacto en la equidad

La equidad representa un principio esencial dentro del ámbito de la educación superior pública, de tal forma que garantiza que todos los miembros de la comunidad universitaria puedan acceder a las mismas oportunidades, sin importar sus diferentes condiciones socioeconómicas o académicas, debido a esto dicho principio se vuelve fundamentalmente necesario para asegurar un trato justo y, en consecuencia, contribuye principalmente a la construcción de una institución más incluyente.

El proyecto promueve la equidad mediante la mejora en el acceso a la información, la distribución de los recursos y la participación en los diferentes procesos institucionales, de tal forma que busca ofrecer condiciones más justas para toda la comunidad universitaria. En cuanto a esto, la implementación de sistemas tecnológicos permitirá democratizar el acceso a la información académica y administrativa, de esta manera se logra reducir las brechas informativas que pueden afectar principalmente a los estudiantes que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, debido a esto el proyecto adquiere un carácter fundamentalmente incluyente y, en consecuencia, favorece totalmente la igualdad de oportunidades.

Asimismo, la estandarización de los procesos administrativos garantizará que todos los usuarios reciban un trato igualitario, de tal forma que se evitan las discrecionalidades, así como las prácticas que puedan generar desigualdad. En cuanto a esto, la transparencia en los diferentes procedimientos también contribuye a fortalecer la equidad, debido a esto se permite que las reglas sean claras y accesibles para todos, de esta manera se consolida un ambiente más justo dentro de la institución. Por otra parte, otro componente importante corresponde a la capacitación, ya que el proyecto contempla la formación de los servidores públicos en temas de planificación, presupuesto y gestión pública, lo cual no solo mejora la eficiencia institucional, sino que además garantiza que todos los funcionarios cuenten con las mismas herramientas para desempeñar sus funciones de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

manera adecuada, en consecuencia dicho aspecto resulta fundamentalmente favorable para el conjunto de la organización.

Dentro del ámbito académico, la mejora en la gestión permitirá desarrollar diferentes programas de capacitación y extensión dirigidos a la comunidad, de tal forma que se fortalece el vínculo que existe entre la universidad y la sociedad. En cuanto a esto, dicho avance contribuye a una distribución más equitativa del conocimiento, así como a la generación de oportunidades para los sectores que tradicionalmente han sido excluidos, debido a esto el proyecto adquiere un carácter principalmente incluyente y, en consecuencia, favorece fundamentalmente el desarrollo social del conjunto de la comunidad.

Adicionalmente, la equidad se refleja en la asignación de los recursos, de tal forma que una planificación basada en resultados permite identificar las necesidades reales de cada área, así como asignar los recursos en función de criterios técnicos. En cuanto a esto, dicha manera de proceder evita las concentraciones injustificadas, así como las asignaciones ineficientes, debido a esto el reparto de los recursos se vuelve principalmente más justo y, en consecuencia, contribuye fundamentalmente a un manejo más responsable dentro de la institución.

En tal sentido, el proyecto no solo busca mejorar la gestión interna, sino que además pretende contribuir a una educación más inclusiva, justa y accesible para todos los actores involucrados, de tal forma que su alcance trasciende el ámbito puramente administrativo. En cuanto a esto, la creación o el fortalecimiento de la Facultad de Ciencias Médicas contribuye a reducir las diferentes desigualdades sociales y territoriales, debido a esto se favorece un mayor acceso a la educación superior en salud para los estudiantes que provienen de distintos niveles socioeconómicos, de esta manera se hace posible la formación de profesionales capaces de atender las zonas rurales o desatendidas.

En cuanto a esto, el proyecto contempla igualmente diferentes programas de becas e inclusión dirigidos a los grupos vulnerables, de tal forma que se amplían las oportunidades para aquellos sectores que tradicionalmente han enfrentado mayores limitaciones, en consecuencia el resultado esperado consiste principalmente en la disminución de las

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

brechas en el acceso a los servicios de salud y educación, lo cual fortalece fundamentalmente el bienestar del conjunto de la sociedad.

2.10.2 Impacto en la eficiencia

La eficiencia constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión pública moderna, de tal forma que adquiere una importancia principal dentro de las instituciones de educación superior, las cuales administran recursos limitados frente a las crecientes demandas sociales, debido a esto su presencia resulta fundamentalmente necesaria y, en consecuencia, se convierte en un factor determinante para responder de manera adecuada a las diferentes necesidades de la comunidad.

La implementación del proyecto permitirá mejorar de manera considerable la eficiencia institucional a través de la optimización de los procesos administrativos, académicos y financieros, de tal forma que se logra un funcionamiento más ordenado dentro de la institución. En cuanto a esto, la incorporación de diferentes herramientas tecnológicas, como el sistema informático de control de asistencia, contribuirá a automatizar aquellas actividades que en la actualidad se realizan de manera manual, debido a esto se reducen los tiempos de procesamiento, así como los errores operativos y los costos administrativos, en consecuencia el desempeño de la institución se fortalece fundamentalmente y, de esta manera, se aprovechan mejor los recursos disponibles.

Asimismo, la correcta articulación entre la planificación y el presupuesto permitirá una asignación más racional de los recursos, de tal forma que se priorizan aquellas actividades que generan un mayor valor institucional. En cuanto a esto, dicho avance implica pasar de una gestión basada únicamente en la ejecución del gasto hacia una gestión orientada a resultados, debido a esto cada recurso invertido debe contar con un propósito claro y susceptible de ser medido, de esta manera el manejo de los recursos se vuelve principalmente más responsable y, en consecuencia, se fortalece fundamentalmente el logro de los objetivos institucionales.

Otro aspecto relevante corresponde a la mejora en los procesos de contratación pública, de tal forma que una planificación oportuna de las adquisiciones permitirá evitar los retrasos, así como los sobrecostos y los procesos fallidos. En cuanto a esto, dicho avance garantiza que los bienes y servicios se obtengan en condiciones óptimas de calidad, precio

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

y oportunidad, debido a esto el manejo de las adquisiciones se vuelve principalmente más eficiente y, en consecuencia, contribuye fundamentalmente a un mejor aprovechamiento de los recursos institucionales.

Además, la eficiencia se verá reflejada en la capacidad institucional para ejecutar el presupuesto dentro de los plazos establecidos, de tal forma que se reduce la acumulación de recursos que no llegan a utilizarse, así como se mejoran los niveles de ejecución presupuestaria. En cuanto a esto, dicho aspecto resulta principalmente importante dentro del contexto de las entidades públicas, debido a esto la baja ejecución presupuestaria suele constituirse en un indicador de debilidad en la planificación, en consecuencia el fortalecimiento de esta capacidad se vuelve fundamentalmente necesario para asegurar un manejo más responsable de los recursos.

En términos operativos, la eficiencia también se traduce en una mejora en la prestación de los servicios dirigidos a los estudiantes y docentes, de tal forma que ellos podrán acceder a diferentes procesos más ágiles, transparentes y organizados, debido a esto la experiencia de la comunidad universitaria se ve beneficiada y, en consecuencia, se fortalece fundamentalmente la calidad de la atención que ofrece la institución. La reducción de tiempos de espera, la simplificación de trámites y la disponibilidad de información en tiempo real son elementos clave que fortalecen la experiencia del usuario.

En consecuencia, el proyecto contribuirá a consolidar una gestión institucional más eficiente, orientada a resultados y alineada con los principios de la administración pública moderna.

El proyecto mejora el uso de los recursos del sistema de salud y educación.

- Formación local de médicos reduce la necesidad de contratar profesionales extranjeros.
- Prevención y atención temprana disminuyen costos hospitalarios a largo plazo.
- Mejor distribución del personal de salud.

Resultado esperado:

Mayor productividad del sistema sanitario con menores costos futuros.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.10.3 Impacto en la transparencia

La transparencia es un elemento fundamental para fortalecer la confianza en las instituciones públicas y garantizar el uso adecuado de los recursos del Estado.

El proyecto incorpora mecanismos de control, seguimiento y evaluación que permiten asegurar que todas las actividades se desarrollen bajo principios de legalidad, eficiencia y responsabilidad. La implementación de sistemas informáticos facilitará la trazabilidad de los procesos administrativos y financieros, de tal forma que permitirá registrar, monitorear y auditar cada una de las diferentes acciones que se realizan, debido a esto el control sobre las actividades institucionales se vuelve principalmente más riguroso y, en consecuencia, se fortalece fundamentalmente la transparencia en el manejo de los recursos.

Asimismo, la planificación estratégica se convierte en una herramienta clave para la transparencia, de tal forma que permite establecer objetivos claros, así como definir indicadores de desempeño y evaluar el cumplimiento de las metas. En cuanto a esto, dicho instrumento facilita la rendición de cuentas, debido a esto tanto las autoridades como la ciudadanía pueden conocer los diferentes resultados de la gestión institucional, en consecuencia el manejo de lo público se vuelve principalmente más abierto y, de esta manera, se fortalece fundamentalmente la confianza en las instituciones.

Otro aspecto relevante corresponde al cumplimiento de la normativa vigente en materia de acceso a la información pública, de tal forma que la publicación de la información relevante en los portales institucionales, la actualización periódica de los datos y la disponibilidad de diferentes mecanismos de consulta contribuyen a fortalecer la transparencia activa. En cuanto a esto, dichas acciones permiten que la ciudadanía acceda de manera más sencilla al conocimiento de la gestión pública, debido a esto el manejo institucional se vuelve principalmente más abierto y, en consecuencia, se consolida fundamentalmente la confianza de la sociedad en el uso de los recursos.

La articulación con los organismos de control, como la Contraloría General del Estado, también desempeña un papel importante en la supervisión de la gestión financiera, de tal forma que su intervención resulta clave para asegurar un manejo adecuado de los recursos. En cuanto a esto, la realización de auditorías, así como de procesos de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

fiscalización permite identificar las posibles irregularidades, debido a esto se hace posible aplicar los correctivos oportunos, en consecuencia dicha labor contribuye fundamentalmente a fortalecer la transparencia y, de esta manera, se refuerza principalmente la confianza en la administración pública.

Además, la transparencia tiene un impacto directo en la eficiencia, así como en la equidad, de tal forma que reduce la posibilidad de que se presenten prácticas indebidas y garantiza que los recursos se utilicen en beneficio de toda la comunidad. En cuanto a esto, dentro de este contexto el proyecto contribuirá a consolidar una cultura institucional basada en la ética, la responsabilidad y la rendición de cuentas, debido a esto la inversión pública en la facultad exige diferentes procesos claros y debidamente controlados, de esta manera se asegura un uso adecuado y justificado del presupuesto que ha sido asignado.

En cuanto a esto, resulta igualmente importante la evaluación continua mediante diferentes indicadores, tales como la graduación, la empleabilidad y el impacto en la salud, de tal forma que dicho seguimiento se complementa con la supervisión ejercida por entidades como el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, debido a esto el resultado esperado consiste principalmente en la confianza ciudadana, así como en la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos, en consecuencia se fortalece fundamentalmente la credibilidad de la institución ante la sociedad.

2.10.4 Impacto en la sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto se refiere a su capacidad para mantenerse a lo largo del tiempo, de tal forma que garantiza la continuidad de sus beneficios sin comprometer los recursos futuros, debido a esto se convierte en un aspecto fundamentalmente importante para asegurar su permanencia. En cuanto a esto, dentro del ámbito financiero el proyecto se sustenta principalmente en recursos de autogestión, lo cual reduce la dependencia del financiamiento externo, así como fortalece la autonomía institucional, de esta manera la adecuada planificación de los ingresos y los gastos permitirá asegurar la disponibilidad de recursos para la operación, así como para el mantenimiento de las diferentes actividades propuestas, en consecuencia el proyecto adquiere una mayor solidez y, principalmente, se garantiza su desarrollo en el futuro.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asimismo, la inclusión de los costos asociados al mantenimiento, al soporte técnico y a la capacitación garantiza que el sistema implementado funcione de manera continua y eficiente, de tal forma que se preserva su correcto desempeño a lo largo del tiempo. En cuanto a esto, dicho aspecto resulta fundamentalmente importante para evitar la obsolescencia tecnológica, debido a esto se logra asegurar la continuidad de los diferentes servicios, en consecuencia el proyecto se mantiene principalmente vigente y, de esta manera, se consolida su sostenibilidad en el futuro.

Desde una perspectiva institucional, la sostenibilidad también implica la consolidación de las capacidades internas, de tal forma que la capacitación del personal, así como la implementación de procesos estandarizados permiten que la institución mantenga y mejore sus diferentes niveles de gestión a lo largo del tiempo. En cuanto a esto, dicho fortalecimiento resulta principalmente conveniente para asegurar la continuidad del buen desempeño, debido a esto la institución adquiere una mayor solidez y, en consecuencia, se garantiza fundamentalmente su desarrollo sostenido en el futuro.

Dentro del ámbito social, el proyecto contribuye a la sostenibilidad mediante la generación de diferentes impactos positivos en la comunidad, tales como la mejora en la calidad educativa, el acceso a la información y la promoción de la salud, de tal forma que su influencia se extiende más allá del entorno estrictamente institucional. En cuanto a esto, dichos beneficios producen un efecto multiplicador que trasciende el ámbito de la institución, debido a esto el alcance del proyecto resulta principalmente amplio y, en consecuencia, favorece fundamentalmente el bienestar del conjunto de la sociedad.

Además, la sostenibilidad se encuentra estrechamente relacionada con la evaluación continua, de tal forma que el uso de diferentes indicadores de desempeño permite medir los resultados, así como identificar las áreas de mejora y ajustar las estrategias de manera oportuna. En cuanto a esto, el proyecto no solo resulta viable en el corto plazo, sino que además cuenta con el potencial de replicarse en otras facultades o instituciones, debido a esto se amplía su impacto y se contribuye principalmente al fortalecimiento del sistema educativo y de salud a nivel nacional.

De tal forma, el proyecto genera beneficios duraderos a lo largo del tiempo, entre los cuales se encuentran la formación continua del talento humano en salud, así como el

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

desarrollo de la investigación médica orientada a los problemas locales y el fortalecimiento del sistema sanitario nacional, en consecuencia el resultado esperado consiste fundamentalmente en un sistema de salud más sólido, resiliente y preparado para afrontar los desafíos del futuro.

2.10.5 Impacto social integral

El impacto del proyecto no se limita al ámbito institucional, sino que se extiende hacia la sociedad en general, de tal forma que su alcance trasciende los límites de la propia facultad. En cuanto a esto, la mejora en la gestión de la Facultad de Ciencias Médicas produce un efecto directo en la formación de los profesionales de la salud, quienes desempeñan un papel fundamental en el bienestar de la población, debido a esto la calidad de dicha formación resulta principalmente decisiva y, en consecuencia, repercute fundamentalmente en el conjunto de la comunidad.

Una gestión eficiente, equitativa, transparente y sostenible contribuye a la formación de profesionales que cuentan con mayores competencias técnicas, éticas y humanas, de tal forma que dicho fortalecimiento se traduce en una atención de salud más oportuna, segura y de calidad, debido a esto el beneficio alcanza principalmente a la población que recibe dichos servicios y, en consecuencia, se refuerza fundamentalmente el bienestar del conjunto de la sociedad.

En tal sentido, la adecuada formación de los docentes y profesionales de la salud incide de manera directa en los resultados sanitarios de la población, de tal forma que la calidad de dicha preparación se refleja en el bienestar de las personas. En cuanto a esto, contar con profesionales mejor capacitados permite mejorar los diagnósticos, los tratamientos y los diferentes procesos de prevención, debido a esto se contribuye principalmente a reducir la mortalidad, sobre todo en los grupos vulnerables, así como a incrementar la esperanza de vida, en consecuencia el impacto de una buena formación resulta fundamentalmente decisivo para el conjunto de la sociedad.

Asimismo, el fortalecimiento del talento humano en salud permite disminuir las brechas existentes en el acceso y en la calidad de los servicios, de tal forma que se beneficia principalmente a los sectores que enfrentan diferentes limitaciones económicas o

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

geográficas. En cuanto a esto, dicha mejora favorece la construcción de un sistema de salud más equitativo, inclusivo y eficiente, debido a esto el conjunto de la población se ve favorecido y, en consecuencia, se fortalece fundamentalmente el bienestar social.

Además, el fortalecimiento de la planificación y de la gestión pública dentro del ámbito universitario puede servir como un modelo replicable para otras instituciones, de tal forma que se promueven diferentes buenas prácticas administrativas y académicas, debido a esto se contribuye principalmente al desarrollo del país. En cuanto a esto, el impacto esperado del proyecto resulta integral, así como multidimensional, ya que abarca diferentes aspectos clave de la gestión pública moderna, en consecuencia su alcance se vuelve fundamentalmente amplio y, de esta manera, favorece el progreso del conjunto de la sociedad.

El proyecto resulta eficiente, ya que optimiza los procesos y mejora el uso de los recursos, de tal forma que también se muestra equitativo al garantizar la igualdad de acceso, así como de oportunidades, además se presenta transparente al fortalecer los diferentes mecanismos de control y rendición de cuentas, y de igual manera sostenible al asegurar su continuidad a lo largo del tiempo. En cuanto a esto, en conjunto estos elementos contribuyen al fortalecimiento institucional de la Facultad de Ciencias Médicas, así como al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos y de salud, debido a esto se genera un impacto positivo, medible y duradero en la sociedad, el cual se refleja principalmente en mejores indicadores de salud, en la reducción de las desigualdades y en una mayor calidad de vida para la población, en consecuencia el proyecto adquiere una relevancia fundamentalmente significativa para el conjunto de la comunidad.

2.11 Comparativa internacional

El análisis de las experiencias internacionales en materia de planificación, presupuesto y gestión pública permite identificar diferentes modelos exitosos que han logrado articular de manera eficiente la asignación de los recursos con el cumplimiento de los resultados, de tal forma que dichos casos ofrecen valiosas lecciones para el ámbito nacional. En cuanto a esto, tales enfoques se constituyen en referentes importantes para fortalecer la gestión institucional dentro del campo de la educación superior, principalmente en el sector

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

salud, debido a esto la calidad de la formación profesional adquiere un impacto directo en el bienestar de la población. De esta manera, la incorporación de las buenas prácticas internacionales al proyecto propuesto contribuye a mejorar su diseño, así como su ejecución y sostenibilidad, en consecuencia dichas referencias resultan fundamentalmente útiles para el desarrollo de la propuesta.

En cuanto al caso de Perú, este país ha desarrollado el sistema Invierte.pe como un modelo integral de gestión de la inversión pública, de tal forma que dicho sistema organiza los proyectos en fases claramente definidas, entre las cuales se encuentran la programación, la formulación, la evaluación, la ejecución y el seguimiento, priorizando principalmente la rentabilidad social, así como la viabilidad técnica. En cuanto a esto, gracias a este enfoque se ha logrado mejorar la calidad del gasto público, debido a esto también se han reducido los errores en la formulación de los proyectos, en consecuencia dicho modelo se ha convertido en un referente fundamentalmente valioso para la gestión de la inversión pública.

Dentro del contexto del proyecto propuesto, este modelo permitiría estructurar de manera adecuada cada etapa del proceso, de tal forma que abarcaría desde el diseño del sistema informático hasta su implementación y evaluación. En cuanto a esto, dicha organización garantizaría un mejor control de los recursos, así como una ejecución ordenada y resultados alineados con los objetivos institucionales, debido a esto la aplicación de este enfoque resultaría principalmente conveniente y, en consecuencia, contribuiría fundamentalmente al éxito de la propuesta.

En cuanto al caso de México, este país ha consolidado un sistema integral que combina el Presupuesto basado en Resultados con el Sistema de Evaluación del Desempeño, de tal forma que permite vincular de manera directa el uso de los recursos públicos con el cumplimiento de los objetivos institucionales. En cuanto a esto, dicho modelo incorpora diferentes indicadores estratégicos, así como evaluaciones periódicas que facilitan el monitoreo continuo de las políticas públicas, debido a esto la gestión se vuelve principalmente más ordenada y, en consecuencia, se fortalece fundamentalmente el control sobre los resultados alcanzados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La aplicación de este enfoque dentro del proyecto permitiría fortalecer los mecanismos de evaluación del desempeño, de tal forma que se aseguraría que los recursos invertidos generen resultados medibles, verificables y alineados con los objetivos institucionales. En cuanto a esto, dicha manera de proceder promovería una gestión eficiente, así como orientada a resultados, debido a esto el manejo de los recursos se volvería principalmente más responsable y, en consecuencia, se fortalecería fundamentalmente el logro de los propósitos de la institución.

En cuanto al caso de Brasil, este país utiliza el Plan Plurianual como instrumento central de planificación estratégica a mediano plazo, de tal forma que dicho modelo establece los objetivos, las metas y las prioridades del Estado. En cuanto a esto, tal instrumento articula de manera efectiva la planificación con la asignación presupuestaria, debido a esto se garantiza la coherencia entre lo que se planifica y lo que finalmente se ejecuta, en consecuencia dicho modelo contribuye fundamentalmente a un manejo más ordenado de los recursos públicos y, de esta manera, se fortalece principalmente la gestión estatal.

Dentro del proyecto propuesto, este enfoque contribuiría a fortalecer la planificación estratégica institucional, de tal forma que aseguraría que la implementación del sistema informático se encuentre alineada con los objetivos académicos, administrativos y financieros de la Facultad de Ciencias Médicas. En cuanto a esto, dicha articulación permitiría una gestión más organizada, así como sostenible, debido a esto el manejo de la institución se volvería principalmente más ordenado y, en consecuencia, se favorecería fundamentalmente el cumplimiento de los propósitos institucionales.

En cuanto al caso de Canadá, este país se caracteriza por un modelo de gestión pública basado en evidencia, el cual se sustenta en el uso de datos, en las evaluaciones continuas y en diferentes mecanismos de rendición de cuentas, de tal forma que su funcionamiento se apoya en información confiable. En cuanto a esto, dicho enfoque permite tomar decisiones informadas, así como mejorar la eficiencia en la gestión pública, debido a esto también se logra fortalecer la transparencia institucional, en consecuencia dicho modelo se convierte en un referente fundamentalmente valioso para el buen manejo de lo público.

En relación con el proyecto, la adopción de este modelo permitiría optimizar el monitoreo, así como el control de los procesos mediante información sistematizada, de tal forma que

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

se facilitaría la evaluación del desempeño del sistema informático. En cuanto a esto, dicho enfoque también favorecería la toma de decisiones oportunas orientadas a la mejora continua, debido a esto el manejo de la institución se volvería principalmente más eficiente y, en consecuencia, se fortalecería fundamentalmente la calidad de la gestión.

En cuanto al caso de Corea del Sur, este país constituye un referente en la integración de la tecnología dentro de la gestión pública, de tal forma que ha desarrollado diferentes sistemas digitales avanzados que automatizan los procesos administrativos y financieros. En cuanto a esto, dicho modelo de gobierno digital ha permitido mejorar de manera considerable la eficiencia, así como reducir los errores, debido a esto también se ha logrado fortalecer la transparencia en la gestión de los recursos públicos, en consecuencia dicha experiencia se convierte en un referente fundamentalmente valioso para la modernización del Estado.

Dentro del contexto del proyecto, este enfoque se vincula de manera directa con la implementación del sistema informático institucional, de tal forma que promueve la automatización de los procesos, así como la trazabilidad de la información y la optimización del uso de los recursos. En cuanto a esto, dicho avance contribuye a fortalecer la planificación, el control institucional y la toma de decisiones, debido a esto el manejo de la institución se vuelve principalmente más eficiente y, en consecuencia, se consolida fundamentalmente una gestión más moderna y ordenada.

En conclusión, las experiencias internacionales analizadas ponen en evidencia que los modelos más exitosos de gestión pública comparten diferentes elementos clave, tales como la planificación estructurada, la evaluación del desempeño, la articulación entre la planificación y el presupuesto, el uso de la evidencia para la toma de decisiones y la incorporación de las tecnologías digitales, de tal forma que dichos componentes constituyen la base de una administración eficaz. En cuanto a esto, la integración de estos enfoques dentro del proyecto propuesto permite alinearlo con los estándares internacionales de gestión pública, debido a esto se fortalece su eficiencia, así como su transparencia, sostenibilidad e impacto social. De esta manera, la propuesta no solo responde a una necesidad institucional, sino que además se posiciona como un modelo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

innovador que puede ser replicado en otras instituciones del país, en consecuencia su aporte resulta fundamentalmente valioso para el conjunto del sistema público.

2.12 Recomendaciones de política pública

En función del análisis realizado sobre la planificación estratégica, la gestión presupuestaria y las experiencias internacionales, se proponen las siguientes recomendaciones de política pública, de tal forma que se encuentran orientadas a fortalecer la eficiencia, la equidad, la transparencia y la sostenibilidad dentro de las instituciones de educación superior, principalmente en el ámbito de la salud, debido a esto dichas recomendaciones buscan contribuir de manera concreta al mejoramiento de la gestión y, en consecuencia, resultan fundamentalmente pertinentes para el fortalecimiento del conjunto del sistema.

En primer lugar, se recomienda fortalecer la articulación entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional mediante la adopción del enfoque de Presupuesto por Resultados, de tal forma que dicha medida permitirá que la asignación de los recursos públicos se encuentre directamente vinculada al cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales. En cuanto a esto, esta manera de proceder evitaría la dispersión del gasto, así como mejoraría la eficiencia en el uso de los recursos, debido a esto se sugiere igualmente que dicha articulación sea obligatoria en todas las unidades académicas y administrativas, en consecuencia se garantizaría fundamentalmente la coherencia entre lo que se planifica y lo que finalmente se ejecuta.

En segundo lugar, resulta fundamental implementar sistemas integrales de evaluación del desempeño que permitan medir de manera continua los resultados de la gestión institucional, de tal forma que dichos sistemas deben incluir diferentes indicadores claros, verificables y alineados con los objetivos estratégicos. En cuanto a esto, tales sistemas también deben contemplar mecanismos de seguimiento, así como de retroalimentación que faciliten la toma de decisiones oportunas, debido a esto la evaluación periódica contribuirá a mejorar la calidad del gasto público, en consecuencia se promovería fundamentalmente una cultura institucional orientada a resultados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Como tercera recomendación, se plantea impulsar la transformación digital en la gestión universitaria mediante la implementación de sistemas informáticos integrados que automaticen los procesos administrativos, financieros y académicos, de tal forma que dicha modernización responda a las necesidades actuales de la institución. En cuanto a esto, la digitalización permitirá reducir los tiempos, así como minimizar los errores y mejorar la trazabilidad de la información, debido a esto se fortalecería la transparencia, así como el control institucional, en consecuencia dicho avance facilitaría fundamentalmente el acceso a la información en tiempo real para la toma de decisiones.

En cuarto lugar, se recomienda fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, de tal forma que se garantice que toda la información relacionada con la planificación, la ejecución presupuestaria y los resultados institucionales sea accesible, clara y oportuna. En cuanto a esto, dicha medida incluye la publicación de informes periódicos, así como la realización de auditorías internas y externas, además del uso de diferentes plataformas digitales, debido a esto tanto la ciudadanía como la comunidad académica podrían conocer el uso de los recursos públicos, en consecuencia se consolidaría fundamentalmente la confianza en la gestión institucional.

Asimismo, resulta necesario promover la equidad en el acceso a los recursos y servicios institucionales, de tal forma que se asegure que todos los estudiantes, así como los diferentes actores de la comunidad universitaria cuenten con igualdad de oportunidades. En cuanto a esto, dicha medida implica mejorar la distribución de la información, así como fortalecer los programas de capacitación y garantizar el acceso equitativo a las herramientas académicas y tecnológicas, debido a esto se contribuiría principalmente a reducir las brechas existentes y, en consecuencia, se favorecería fundamentalmente la construcción de una institución más justa e incluyente.

Otra recomendación relevante consiste en garantizar la sostenibilidad financiera de los proyectos institucionales mediante una adecuada planificación de los recursos, de tal forma que se consideren todos los costos asociados, entre los cuales se encuentran la operación, el mantenimiento y la actualización. En cuanto a esto, dicha medida permitirá que las diferentes iniciativas implementadas no solo resulten viables en el corto plazo, sino que además puedan mantenerse a lo largo del tiempo, debido a esto se lograría generar

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

beneficios continuos y, en consecuencia, se aseguraría fundamentalmente la permanencia de los resultados alcanzados.

Adicionalmente, se sugiere fomentar la capacitación permanente del personal en temas de planificación, presupuesto, evaluación y uso de las tecnologías, de tal forma que se logre fortalecer las capacidades institucionales, así como mejorar la calidad de la gestión pública. En cuanto a esto, el desarrollo del talento humano constituye un factor clave para garantizar el éxito de cualquier política pública, debido a esto su impulso resulta principalmente conveniente y, en consecuencia, se convierte en un elemento fundamentalmente decisivo para el buen desempeño de la institución.

Se recomienda, finalmente promover la adopción de buenas prácticas internacionales adaptadas al contexto nacional, de tal forma que se tomen como referencia diferentes modelos exitosos de planificación, evaluación y digitalización. En cuanto a esto, la incorporación de estos enfoques permitirá modernizar la gestión pública universitaria, así como alinearla con los estándares internacionales, debido a esto se contribuiría principalmente al fortalecimiento del sistema educativo y de salud, en consecuencia dicha medida resultaría fundamentalmente valiosa para el desarrollo del conjunto de la sociedad.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 3. Planificación Territorial de la FCM-UCE

3.1 Matriz de correlación y propuesta de políticas públicas

Tabla 5.
Matriz de correlación y propuesta de políticas públicas

Variables	(PE1)	(PE2)	(PE3)	(GF1)	(GF2)	(GF3)	(GA1)	(GA2)	(GA3)	(VT1)	(VT2)	(VT3)	(VS1)	(VS2)	(VS3)
Planificación Estratégica (PE)	0,88	0,89	0,91	0,81	0,78	0,81	0,76	0,72	0,75	0,63	0,65	0,60	0,82	0,72	0,58
Gestión Financiera (GF)	0,77	0,80	0,84	0,91	0,81	0,90	0,82	0,78	0,80	0,67	0,69	0,64	0,72	0,70	0,59
Gestión Administrativa (GA)	0,72	0,74	0,77	0,80	0,78	0,81	0,91	0,94	0,98	0,74	0,76	0,71	0,77	0,74	0,64
Variable Tecnológica (VT)	0,60	0,63	0,65	0,68	0,66	0,67	0,75	0,73	0,74	0,88	0,91	0,90	0,69	0,73	0,63
Variables Sociales (VS)	0,69	0,71	0,71	0,67	0,65	0,68	0,73	0,71	0,72	0,67	0,69	0,68	0,85	0,87	0,82

3.2 Interpretación conceptual desde la Gestión Pública con los ejes de correlación principales

Las herramientas de modernización de la gestión pública (entre las que se incluyen la planificación estratégica, la gestión por procesos, el presupuesto por resultados, el gobierno electrónico y los sistemas de evaluación del desempeño) constituyen mecanismos complementarios que, cuando se implementan de manera articulada, fortalecen la capacidad estatal para ejecutar decisiones de forma coherente, eficiente y orientada al impacto social; su aplicación aislada, en cambio, reproduce las mismas deficiencias estructurales que se pretende superar, sin generar el valor público que justifica la inversión de los recursos asignados (Cori et al., 2025).

Desde la perspectiva de la Gestión Pública, el análisis trasciende la mera estructura formal para enfocarse en la efectividad estatal, la cual se entiende como la capacidad de las instituciones para implementar sus decisiones de manera coherente, de tal forma que dicho enfoque otorga mayor importancia a los resultados que a las formas, debido a esto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

la atención se centra principalmente en el desempeño real de las instituciones y, en consecuencia, se valora fundamentalmente su capacidad para actuar de manera eficaz.

3.2.1 Coherencia entre variables e indicadores:

El análisis de la matriz de correlaciones pone en evidencia una sólida coherencia interna entre las variables y sus respectivos indicadores, de tal forma que dicho resultado valida la consistencia del instrumento aplicado. En cuanto a la dimensión de Planificación Estratégica, conocida como PE, los valores registrados en sus indicadores PE1 con 0,88, PE2 con 0,89 y PE3 con 0,91 reflejan una alta asociación interna, de esta manera la Gestión Financiera, denominada GF, presenta igualmente correlaciones elevadas en GF1 con 0,91, GF2 con 0,81 y GF3 con 0,90, debido a esto se confirma la estabilidad del constructo.

En cuanto a esto, es la Gestión Administrativa, referida como GA, la que muestra los niveles más altos, con valores de 0,91 en GA1, 0,94 en GA2 y 0,98 en GA3, de tal forma que evidencia una fuerte consistencia, así como una amplia capacidad explicativa. Por su parte, la Variable Tecnológica, identificada como VT, mantiene valores altos en VT1 con 0,88, VT2 con 0,91 y VT3 con 0,90, mientras que las Variables Sociales, señaladas como VS, presentan correlaciones de 0,85 en VS1, 0,87 en VS2 y 0,82 en VS3. De esta manera, en conjunto estos resultados no solo confirman la validez convergente del modelo, sino que además anticipan el rol central de la Gestión Administrativa como eje estructurante del análisis, en consecuencia dicha dimensión adquiere una importancia fundamentalmente decisiva dentro del estudio.

3.2.2 Eje Gestión Administrativa – Operatividad (≈ 0,96)

El eje que relaciona la Gestión Administrativa con la operatividad institucional constituye el núcleo explicativo más robusto del modelo, con una correlación aproximada de 0,96, de tal forma que dicho resultado se convierte en el punto central del análisis. En cuanto a esto, tal valor se sustenta en los altos niveles observados en los indicadores GA2 con 0,94, correspondiente al tiempo de pago a los docentes, así como GA3 con 0,98,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

relacionado con los pagos atrasados, debido a esto se confirma la importancia de dicha dimensión.

De esta manera, la Gestión Administrativa presenta igualmente correlaciones relevantes con la Gestión Financiera, tal como se observa en los valores de 0,80 con GF1, 0,78 con GF2 y 0,81 con GF3, así como con la Variable Tecnológica, con valores de 0,75 en VT1, 0,73 en VT2 y 0,74 en VT3, en consecuencia dichos resultados reflejan fundamentalmente la estrecha vinculación que existe entre estas variables dentro del modelo analizado. Este patrón evidencia que los problemas operativos no responden exclusivamente a limitaciones presupuestarias, sino a deficiencias en la ejecución administrativa. Desde la perspectiva de la Gestión Pública, estos valores reflejan una brecha en la efectividad estatal, donde la capacidad de implementar decisiones de manera oportuna se ve limitada por fallas en los procesos internos más que por la disponibilidad de recursos.

La evidencia empírica disponible en universidades públicas de la región confirma que los procesos administrativos mantienen una correlación positiva y estadísticamente significativa ($r = 0,65$; $p < 0,05$) con los resultados institucionales, lo que indica que la mejora de los procedimientos internos (planificación, control, seguimiento y evaluación) impacta directamente sobre la eficiencia operativa de las unidades académicas, con independencia del volumen de recursos disponibles; adicionalmente, los estudios identifican como desafíos persistentes la capacitación del personal y la incorporación de herramientas digitales en los procesos de gestión (Damián et al., 2025).

3.2.3 Eje Planificación Estratégica – Gestión Financiera (≈0,91)

La relación entre la Planificación Estratégica y la Gestión Financiera presenta una correlación significativa, cercana a 0,91, de tal forma que dicho vínculo se evidencia en las conexiones existentes entre los indicadores de ambas dimensiones. En cuanto a esto, por ejemplo el indicador PE3 con 0,91, relacionado con el uso eficiente de los recursos, muestra una asociación importante con GF1 con 0,91, el cual mide la ejecución presupuestaria, de esta manera se observan igualmente correlaciones consistentes entre PE y GF, con valores de 0,77, 0,80 y 0,84 en los diferentes cruces, debido a esto se

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

confirma que una planificación adecuada incide de manera positiva en el desempeño financiero, lo cual respalda el enfoque de Presupuesto por Resultados.

Sin embargo, al comparar estos valores con los de la Gestión Administrativa, se evidencia que, aunque la planificación resulta relevante, su impacto depende principalmente de la capacidad de ejecución, de tal forma que dicha observación sugiere que la planificación, aun siendo técnicamente sólida, requiere de estructuras administrativas eficientes para poder traducirse en resultados concretos, en consecuencia ambos elementos se complementan y, fundamentalmente, se refuerza la necesidad de contar con una gestión capaz de materializar lo planificado.

En las facultades de ciencias médicas, la planificación estratégica actúa como mecanismo articulador de objetivos institucionales cuando se integra al ciclo presupuestario bajo el enfoque de resultados; sin embargo, su efectividad no depende exclusivamente de la solidez técnica del plan, sino de la capacidad de la organización para incorporar el aprendizaje derivado de la evaluación continua, ajustando sus decisiones financieras y administrativas de manera oportuna y coherente con los objetivos de formación profesional declarados (Hernández et al., 2024).

3.2.4 Eje Gestión Administrativa – Variable Tecnológica (≈0,90)

El análisis del eje que vincula la Gestión Administrativa con la Variable Tecnológica muestra una correlación elevada, cercana a 0,90, lo que se refleja en las relaciones entre GA y los indicadores tecnológicos: 0,75 con VT1, 0,73 con VT2 y 0,74 con VT3. A su vez, la Variable Tecnológica presenta una fuerte consistencia interna, con valores de 0,88, 0,91 y 0,90 en sus indicadores. Estos datos ponen en evidencia que la eficiencia administrativa se encuentra estrechamente vinculada al nivel de desarrollo tecnológico de la institución, de tal forma que ambos aspectos se relacionan de manera directa. En cuanto a esto, en términos prácticos dicha situación implica que la presencia de sistemas tecnológicos adecuados puede reducir los errores operativos, así como optimizar los tiempos y mejorar la trazabilidad de los diferentes procesos, principalmente en la gestión de los pagos, debido a esto el funcionamiento institucional se ve favorecido. De esta manera, desde la perspectiva de la Gestión Pública, este hallazgo posiciona a la tecnología como un factor

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

habilitador clave para fortalecer la capacidad de ejecución de la institución, en consecuencia su incorporación resulta fundamentalmente decisiva para el buen desempeño de la gestión.

La integración de tecnologías digitales en la gestión pública universitaria no debe entenderse como una variable independiente o accesoria, sino como un factor habilitador transversal que, al articularse con los procesos administrativos y la planificación estratégica, potencia la trazabilidad de las operaciones, reduce los tiempos de gestión, disminuye los errores operativos y genera condiciones para una toma de decisiones basada en información en tiempo real; su adopción, no obstante, enfrenta desafíos vinculados a la resistencia al cambio institucional, la insuficiencia de recursos para la inversión tecnológica y la necesidad de fortalecer las competencias digitales del talento humano (Huamán & Medina, 2022).

3.2.5 Variables Sociales (influencia moderada)

Las Variables Sociales presentan correlaciones más moderadas en comparación con las demás dimensiones. Aunque sus indicadores muestran consistencia interna: VS1 (0,85), VS2 (0,87) y VS3 (0,82), su relación con otras variables es menos intensa. Por ejemplo, se observan correlaciones de 0,69, 0,71 y 0,71 con la Planificación Estratégica, de 0,67, 0,65 y 0,68 con la Gestión Financiera, y de 0,73, 0,71 y 0,72 con la Gestión Administrativa. Estos valores indican que, si bien las variables sociales influyen en el contexto institucional, no constituyen el factor determinante del problema, de tal forma que su incidencia resulta más limitada frente a otros elementos. En cuanto a esto, su papel se muestra principalmente complementario antes que estructural, debido a esto el análisis se orienta hacia los factores internos de gestión como los principales explicativos, en consecuencia dichos factores adquieren una relevancia fundamentalmente mayor dentro del estudio.

La integración de los resultados permite concluir que el problema central no radica en la disponibilidad de los recursos ni en la ausencia de planificación, sino más bien en las limitaciones de la capacidad de ejecución administrativa, de tal forma que dicha situación se evidencia en los altos niveles de correlación de la Gestión Administrativa, los cuales

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

oscilan entre 0,91 y 0,98. En cuanto a esto, tal dimensión mantiene además una fuerte relación con las variables operativas, cercana a 0,96, debido a esto se confirma que el verdadero obstáculo se encuentra principalmente en la ejecución y, en consecuencia, dicha capacidad se convierte fundamentalmente en el eje sobre el cual debe centrarse la atención institucional.

Asimismo, la influencia de la Variable Tecnológica, cercana a 0,90, refuerza la idea de que la eficiencia institucional depende en gran medida de la modernización de los sistemas de gestión, de tal forma que dicho factor adquiere una importancia considerable dentro del análisis. En cuanto a esto, aunque la Planificación Estratégica y la Gestión Financiera presentan una relación significativa, cercana a 0,91, su efectividad se encuentra condicionada principalmente por la capacidad administrativa para implementar lo planificado, debido a esto ambos elementos dependen de una adecuada ejecución.

De esta manera, en términos de Gestión Pública, estos resultados confirman que la efectividad estatal no depende únicamente de la formulación de los planes ni de la asignación de los recursos, sino más bien de la capacidad real de las instituciones para ejecutar los procesos de manera eficiente, coherente y oportuna, en consecuencia dicha capacidad se convierte fundamentalmente en el factor decisivo para alcanzar los resultados esperados.

3.3 Conclusiones para la Planificación Pública y el Enfoque Territorial

La matriz de cargas factoriales analizada permite identificar, en primer lugar, una estructura de medición sólida, la cual se caracteriza por adecuados niveles de consistencia interna, así como de validez convergente en los constructos evaluados. En cuanto a esto, la Planificación Estratégica, conocida como PE, presenta valores elevados en sus indicadores, de tal forma que demuestra que los ítems utilizados representan de manera fiable dicho constructo, debido a esto tal comportamiento resulta coherente con los enfoques contemporáneos de gestión pública orientados a resultados, en los cuales la planificación actúa como elemento articulador de los objetivos institucionales.

Sin embargo, al examinar su relación con las otras dimensiones, se observa que, aunque mantiene vínculos importantes con la gestión financiera y administrativa, su integración

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

con la dimensión tecnológica resulta principalmente limitada, de tal forma que se evidencia una débil incorporación de las herramientas digitales dentro de los procesos estratégicos, en consecuencia dicha situación pone de manifiesto un aspecto que requiere ser fortalecido y, fundamentalmente, revela una oportunidad de mejora para la institución.

Esta limitación resulta relevante porque, si la Planificación Estratégica no logra apalancarse en soluciones tecnológicas, el fortalecimiento de los procedimientos internos que impulsa esta dimensión difícilmente se sostiene en el tiempo, lo que refuerza la pertinencia de incorporar un componente digital explícito en la propuesta.

En lo que respecta a la Gestión Financiera (GF), esta dimensión muestra una alta estabilidad en sus indicadores, confirmando su consistencia dentro del modelo. La fuerte asociación entre la gestión financiera y la planificación estratégica pone de manifiesto un adecuado alineamiento entre la definición de los objetivos y la asignación de los recursos, de tal forma que dicho aspecto resulta fundamental dentro de los esquemas de presupuesto orientado a resultados. En cuanto a esto, su estrecha relación con la gestión administrativa evidencia que la ejecución presupuestaria depende en gran medida de la capacidad operativa de la institución, debido a esto ambos elementos se encuentran íntimamente conectados. Sin embargo, su vinculación moderada con la dimensión tecnológica sugiere que los procesos financieros aún no han incorporado plenamente los mecanismos digitales que permitirían optimizar su eficiencia, de esta manera se identifica un espacio de mejora dentro de la gestión.

Por otro lado, la Gestión Administrativa, denominada GA, se destaca como el componente más robusto dentro de la matriz, ya que presenta los valores más altos en sus indicadores, de tal forma que dicho resultado no solo reafirma su coherencia interna, sino que además posiciona a esta dimensión como un elemento central dentro del sistema analizado. En cuanto a esto, las fuertes correlaciones que mantiene con las demás variables reflejan que los procesos administrativos constituyen el soporte fundamental para la implementación efectiva de las decisiones estratégicas y financieras, debido a esto la gestión administrativa se configura principalmente como el eje que articula el funcionamiento integral de la organización, en consecuencia su papel resulta fundamentalmente decisivo para el conjunto de la institución.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En cuanto a la Variable Tecnológica, conocida como VT, si bien presenta niveles adecuados de validez interna, su relación con las demás dimensiones resulta moderada, de tal forma que dicho comportamiento indica una integración aún incipiente dentro del modelo institucional. En cuanto a esto, tal hallazgo adquiere relevancia dentro del marco de la modernización del Estado, en el cual la tecnología debería desempeñar un papel transversal en la mejora de la eficiencia, la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia, debido a esto su adecuada incorporación se vuelve principalmente necesaria.

De esta manera, la evidencia sugiere que, a pesar de los diferentes avances alcanzados en su adopción, la dimensión tecnológica no se encuentra completamente alineada con los procesos estratégicos y operativos, en consecuencia dicha situación limita fundamentalmente su impacto potencial y, así mismo, revela una oportunidad de mejora que la institución debería aprovechar.

Al final, las Variables Sociales, conocidas como VS, evidencian una adecuada consistencia en sus indicadores, de tal forma que confirman su relevancia como dimensión orientada a medir los resultados, así como el impacto alcanzado. En cuanto a esto, las relaciones que mantienen con las demás variables indican que los resultados sociales dependen principalmente de la interacción entre la planificación, la gestión administrativa y la ejecución financiera, debido a esto dichos resultados no se producen de manera aislada, sino que se derivan de la articulación de estos diferentes componentes, en consecuencia dicha dimensión adquiere un carácter fundamentalmente integrador dentro del modelo analizado. Sin embargo, la menor asociación con la dimensión tecnológica refleja que los beneficios sociales aún no se ven plenamente fortalecidos por el uso de herramientas digitales, lo que representa una oportunidad de mejora en la generación de valor público.

En términos generales, la matriz refleja un modelo con alta coherencia interna y relaciones significativas entre sus componentes, donde la gestión administrativa cumple un rol integrador clave. No obstante, se identifica como principal desafío la necesidad de fortalecer la articulación de la dimensión tecnológica, a fin de avanzar hacia un modelo de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

gestión pública más innovador, eficiente y orientado a resultados con impacto social y territorial.

3.4 Enfoque territorial del modelo propuesto

La gestión pública universitaria no opera dentro de un vacío institucional, de tal forma que sus decisiones de planificación y asignación presupuestaria generan diferentes impactos territoriales concretos en términos de acceso, equidad educativa y distribución de las oportunidades. En cuanto a esto, el fortalecimiento del modelo propuesto requiere incorporar el enfoque de planificación territorial como eje transversal, debido a esto dicho enfoque permitiría complementar la lógica organizacional interna con una lectura de los impactos diferenciados del gasto universitario según el territorio, en consecuencia la propuesta adquiriría una mayor amplitud y, fundamentalmente, respondería de manera más adecuada a las necesidades de las distintas zonas.

3.4.1 Equidad territorial en la asignación de recursos

La asignación presupuestaria bajo el enfoque de PpR debe incorporar diferentes criterios de equidad territorial que garanticen que los recursos lleguen a las unidades académicas y administrativas de la Facultad según sus necesidades diferenciadas, de tal forma que la distribución responda a las condiciones particulares de cada área. En cuanto a esto, dicha medida implica integrar diferentes variables, tales como la cobertura académica por territorio, las brechas en el acceso a la educación superior en ciencias de la salud y la distribución geográfica de los beneficiarios de los programas, debido a esto se lograría una asignación más justa y ajustada a la realidad.

De esta manera, una planificación territorialmente sensible permite transitar de una gestión centrada únicamente en la eficiencia interna hacia una lógica de generación de valor público con impacto territorial medible, de tal forma que dicha orientación se alinea con las directrices de la Estrategia Territorial Nacional, conocida como ETN, en consecuencia la propuesta adquiriría fundamentalmente un mayor alcance y, principalmente, contribuiría a reducir las desigualdades existentes entre los distintos territorios.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Dentro de este marco, la dimensión territorial exige que ese mismo componente tecnológico se traduzca en información desagregada por unidad académica y territorio, de tal forma que la toma de decisiones no solo resulte oportuna, sino que además sea sensible a las brechas de cobertura identificadas en el diagnóstico, debido a esto la tecnología adquiere un papel principalmente relevante en la generación de datos más precisos y, en consecuencia, contribuye fundamentalmente a orientar las decisiones hacia las verdaderas necesidades de cada zona.

3.4.2 Articulación con instrumentos de planificación pública territorial

La propuesta de política pública debe trascender la simple declaración de alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, de tal forma que logre traducirse en diferentes mecanismos operativos concretos. En cuanto a esto, para ello se recomienda principalmente integrar criterios territoriales en la formulación del Plan Operativo Anual, conocido como POA, así como en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, denominado PEDI, debido a esto los objetivos institucionales podrían incorporar diferentes metas de cobertura territorial.

De igual manera, se recomienda identificar las unidades territoriales de intervención priorizadas, tales como las áreas de práctica clínica, los hospitales docentes y los territorios que presentan un mayor déficit de profesionales de salud, de tal forma que la atención se dirija hacia las zonas que más lo requieren. En cuanto a esto, resulta igualmente conveniente proponer diferentes indicadores territoriales específicos para el seguimiento del gasto, así como de los resultados, en consecuencia dichos indicadores permitirían evaluar la distribución equitativa de los recursos y el impacto social diferenciado por área geográfica, lo cual fortalecería fundamentalmente la pertinencia de la propuesta.

3.4.3 Indicadores de impacto territorial y social

El fortalecimiento del enfoque de resultados exige evolucionar desde los indicadores de producto, tales como la ejecución presupuestaria y el porcentaje de contratos completados, hacia diferentes indicadores de resultado e impacto que logren capturar la dimensión territorial y social del proyecto, de tal forma que la evaluación no se limite únicamente a lo ejecutado, sino que abarque también los efectos alcanzados. En cuanto a esto, se propone principalmente la siguiente diferenciación, debido a esto resulta posible

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

distinguir con mayor claridad entre aquello que se produce y aquello que efectivamente genera un cambio, en consecuencia dicha distinción contribuye fundamentalmente a una medición más completa y significativa de los logros institucionales:

En cuanto a los indicadores de producto, entre ellos se encuentran el porcentaje de ejecución presupuestaria, el número de procesos de contratación completados dentro del plazo, así como el porcentaje de pagos realizados conforme a la normativa, de tal forma que dichos indicadores permiten medir aquello que la institución produce de manera directa.

En cuanto a los indicadores de resultado, estos comprenden la mejora en los niveles de ejecución presupuestaria interanual, la reducción de los retrasos en los pagos a los docentes, así como el incremento en el número de proyectos institucionales ejecutados durante el período, de tal forma que reflejan los diferentes cambios alcanzados a partir de la gestión realizada, debido a esto ofrecen una visión más amplia que la simple producción.

En cuanto a los indicadores de impacto territorial, estos incluyen la reducción de las brechas en la cobertura de profesionales de salud formados por la FCM-UCE en los territorios rurales y periurbanos, la distribución geográfica de los beneficiarios de los programas de prácticas preprofesionales, así como la variación en el índice de acceso a la educación superior en ciencias de la salud dentro de las regiones de influencia institucional, en consecuencia dichos indicadores permiten valorar fundamentalmente el efecto social y territorial de la propuesta, lo cual resulta principalmente relevante para evaluar su verdadero alcance.

La incorporación de estas tres dimensiones dentro del sistema de monitoreo y evaluación permitirá que el modelo de PpR propuesto no solo optimice la gestión interna, sino que además contribuya de manera verificable a la generación de valor público con impacto territorial, de tal forma que sus resultados puedan comprobarse con mayor claridad. En cuanto a esto, dicho modelo se alinea con las directrices de la Estrategia Territorial Nacional, así como con los diferentes compromisos derivados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de educación inclusiva, equitativa y de calidad, debido a esto la propuesta adquiere una mayor coherencia con los lineamientos nacionales e

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

internacionales, en consecuencia su aporte resulta fundamentalmente significativo para el fortalecimiento del conjunto del sistema educativo.

3.5 Interpretación teórica

Desde la perspectiva de Guillermo O'Donnell, el funcionamiento del Estado no depende únicamente de la existencia de normas o estructuras formales, sino de la capacidad efectiva de las instituciones para implementar decisiones, lo que él denomina “efectividad estatal” dentro de un marco de burocracia funcional y coherente (Bertranou, 2015).

En la misma línea, la planificación estratégica solo se traduce en resultados cuando la organización incorpora el aprendizaje derivado de la evaluación continua y ajusta oportunamente sus decisiones financieras y administrativas (Hernández et al., 2024).

No obstante, es importante señalar que la problemática no se limita al ámbito financiero, sino que responde también a deficiencias en la ejecución administrativa, lo cual restringe las capacidades financiera, administrativa y tecnológica de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador para el cumplimiento de sus obligaciones. Asimismo, no se ha considerado que una planificación eficiente y debidamente articulada con el presupuesto, como lo plantea el enfoque de Presupuesto por Resultados, contribuye al fortalecimiento de la capacidad institucional para generar resultados concretos, superando prácticas de carácter meramente formal.

3.6 Propuesta de Política Pública (derivada de la matriz)

La gestión por resultados demuestra su efectividad como modelo de modernización estatal cuando las instituciones definen objetivos estratégicos vinculados al planeamiento y los articulan con el presupuesto, la rendición de cuentas y mecanismos de gobierno abierto; en ausencia de esta articulación, el modelo se reduce a una formalidad procedimental que no genera el impacto social esperado, ni fortalece la legitimidad institucional ante la ciudadanía ni contribuye al cierre de las brechas de eficiencia identificadas en el diagnóstico institucional (Rodríguez, 2022).

Tabla 6.

Resumen de Propuesta de Política Pública

Variables	PE	GF	GA	VT	VS	Suman	Política Pública

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Planificación Estratégica (PE)	1,00	0,88	0,82	0,70	0,85	4,25	Política de Fortalecimiento de la planificación estratégica Integración PE–PpR
Gestión Financiera (GF)	0,88	1,00	0,90	0,78	0,76	4,32	Política de eficiencia del gasto público
Gestión Administrativa (GA)	0,82	0,90	1,00	0,85	0,80	4,37	Política de Modernización administrativa
Gestión Tecnológica (VT)	0,70	0,78	0,85	1,00	0,68	4,01	Política de Transformación digital
Variables Sociales (VS)	0,85	0,76	0,80	0,68	1,00	4,09	Política de fortalecimiento de capacidades institucionales

1. Fortalecimiento de la planificación estratégica Integración PE–PpR
   - Asignación de recursos en función de metas.
   - Vinculación directa entre metas institucionales y necesidades. (pago oportuno a docentes).
2. Política de eficiencia del gasto público
   - Control y seguimiento del gasto.
   - Fortalecimiento de capacidades institucionales.
3. Política de Modernización administrativa
   - Rediseño y simplificación de procesos.
   - Fortalecimiento del talento humano.
4. Política de Transformación digital
   - Integración e interoperabilidad de sistemas.
   - Automatización inteligente de procesos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.7 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo Ecuador no se Detiene 2025-2029

Tabla 7.
Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo Ecuador no se Detiene 2025-2029

Elemento	Desarrollo
Eje	Gestión universitaria pública que es eficiente, clara y enfocada en los resultados.
Objetivo	Fortalecer la planificación estratégica institucional mediante la implementación del enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR), para mejorar la eficiencia y calidad del gasto público en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador.
Política	Fortalecer un modelo de gestión pública en el ámbito universitario que sea eficaz, claro y centrado en resultados, y que combine la programación y ejecución presupuestaria con la planificación estratégica.
Meta	Perfeccionar la coordinación entre el Plan Operativo Anual (POA), el Plan Estratégico Institucional (PEDI) y el presupuesto para hacer más eficiente la gestión administrativa y financiera, disminuyendo así inconvenientes como los pagos atrasados a los profesores.
Indicador	Porcentaje de cumplimiento de metas institucionales vinculadas al presupuesto ejecutado; reducción de retrasos en pagos a docentes; nivel de ejecución presupuestaria alineado a resultados.
Entidad responsable	Dirección Administrativa, Dirección Financiera y Unidad de Tecnologías de la Información de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador.
Objetivo ODS	ODS 04: Educación de Calidad.
Meta ODS	Meta 4.1: A través del fortalecimiento de la gestión institucional y la eficacia en la distribución de recursos, asegurar una educación de calidad, equitativa e inclusiva.
Directriz ETN	Consolidación de habilidades institucionales para disminuir las disparidades en la calidad del servicio educativo y fomentar la equidad territorial.
Lineamientos ETN	Fomento de la productividad institucional, optimización de la eficiencia en la gestión pública e implementación del enfoque orientado a resultados con repercusión territorial para impulsar el desarrollo sostenible.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En definitiva, la gestión por resultados solo alcanza su efectividad cuando articula planeamiento, presupuesto y rendición de cuentas; de lo contrario, se reduce a una formalidad procedimental sin impacto social (Rodríguez, 2022).

3.8 Análisis sobre la capacidad estatal

La propuesta está orientada a fortalecer la planificación estratégica institucional mediante la aplicación del enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR) no solo se basa con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029, sino que constituye un mecanismo concreto para mejorar de manera sustancial la ejecución presupuestaria en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador. Enmarcada en el eje de un Estado eficiente, transparente y orientado a resultados, esta política introduce un cambio estructural en la lógica de gestión, al vincular directamente la planificación con la asignación y el uso eficiente de los recursos públicos.

En este sentido, la articulación entre el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto, bajo el enfoque de PpR, permite superar las debilidades tradicionales de ejecución caracterizadas por la fragmentación, la desalineación de objetivos y la baja capacidad de respuesta operativa. Al establecer metas claras, medibles y vinculadas a resultados, la propuesta asegura que cada asignación presupuestaria tenga un propósito definido y verificable, lo que reduce significativamente los niveles de subejecución o uso ineficiente de los recursos.

Adicionalmente, la incorporación de indicadores específicos como el nivel de cumplimiento de metas institucionales asociadas al presupuesto ejecutado y la reducción de retrasos en pagos a docentes, permitirá monitorear de manera continua el desempeño financiero y administrativo. Este enfoque no solo fortalece los mecanismos de control, sino que además introduce una lógica de gestión basada en evidencia, de tal forma que facilita la toma de decisiones oportunas y correctivas capaces de impactar de manera directa en la mejora de la ejecución presupuestaria, debido a esto el manejo institucional se vuelve principalmente más ordenado y confiable, en consecuencia dicho enfoque contribuye fundamentalmente a un desempeño más eficiente y a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tal como se señaló, las herramientas de modernización de la gestión pública solo generan valor público cuando se aplican de manera articulada y no aislada, de tal forma que su verdadera utilidad depende principalmente de la forma en que se integran entre sí, debido a esto la coordinación de dichas herramientas resulta fundamentalmente necesaria y, en consecuencia, su aplicación conjunta se convierte en la condición indispensable para alcanzar los resultados esperados (Cori et al., 2025).

La integración de las herramientas tecnológicas y de los procesos de modernización administrativa refuerza aún más este impacto, de tal forma que permite la automatización de los procedimientos, así como la interoperabilidad de los sistemas y la disponibilidad de información en tiempo real. En cuanto a esto, dichas condiciones reducen los tiempos de gestión, así como minimizan los errores operativos y optimizan los diferentes flujos de ejecución financiera, debido a esto se genera una mayor eficiencia en el uso de los recursos, en consecuencia se asegura fundamentalmente el cumplimiento oportuno de las obligaciones institucionales y, de esta manera, se fortalece el desempeño general de la institución.

Asimismo, al alinearse con las directrices de la Estrategia Territorial Nacional, así como con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, referido a la Educación de Calidad, la propuesta garantiza que la mejora en la ejecución presupuestaria no se convierta en un fin en sí mismo, sino más bien en un medio para generar diferentes impactos concretos en la calidad del servicio educativo universitario, de tal forma que los recursos se orientan hacia un propósito mayor, debido a esto la ejecución adquiere un sentido más amplio y, en consecuencia, contribuye fundamentalmente al bienestar de la comunidad universitaria. En este caso, la reducción del ausentismo docente derivado de retrasos en pagos evidencia cómo una gestión presupuestaria eficiente se traduce en mejores resultados académicos y en el fortalecimiento del desempeño institucional.

En conjunto, la política propuesta evidencia un alto potencial transformador, al establecer una relación directa entre planificación, presupuesto y resultados. De esta manera, no solo contribuye a optimizar la ejecución presupuestaria, sino que la convierte en un instrumento estratégico para mejorar la eficiencia institucional, la calidad del gasto público y la generación de valor público en el ámbito universitario.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 4. Instrumentos Político-Legales para el Desarrollo de la FCM-UCE

La gestión pública moderna no puede comprenderse sin los instrumentos político-legales que permiten articular la Constitución, las leyes, las políticas públicas y los compromisos internacionales, convirtiendo los principios en acción y orientando las decisiones hacia un desarrollo sostenible, inclusivo y legítimo. Un buen gestor público no se limita a aplicar la norma: la traduce en decisiones coherentes, medibles y sostenibles. Bajo esta premisa, el presente capítulo analiza los instrumentos político-legales que sustentan y viabilizan la propuesta de planificación estratégica basada en el enfoque de Presupuesto por Resultados para la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador (FCM-UCE) y, sobre esa base, desarrolla los dos componentes finales del diseño de la solución: el programa de capacitación (objetivo específico 3) y los mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria (objetivo específico 4), cerrando con el cronograma y plan de implementación.

4.1 Los instrumentos político-legales como marco para el desarrollo institucional

El derecho, dentro de la gestión pública contemporánea, deja de entenderse como un conjunto estático de normas escritas para constituirse en un ecosistema dinámico de principios, instituciones y jurisprudencia que hace posible la transformación de los recursos públicos en valor social, de tal forma que su papel se vuelve mucho más activo y funcional. En cuanto a esto, los instrumentos político legales operan como el conjunto de herramientas que permite que una decisión técnica, como la adopción del Presupuesto por Resultados en la FCM-UCE, adquiera legitimidad jurídica, así como sostenibilidad institucional y capacidad de generar resultados verificables para la comunidad universitaria y el territorio, debido a esto el derecho se convierte principalmente en un soporte fundamentalmente decisivo y, en consecuencia, respalda la viabilidad de dicha propuesta.

Bajo esta lógica, el marco jurídico constitucional no representa un requisito formal adicional, sino más bien la condición que permite que una decisión técnica se sostenga a lo largo del tiempo y resulte exigible ante la comunidad universitaria, de tal forma que dicho marco adquiere un valor esencial dentro de la propuesta. En cuanto a esto, para la FCM-

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

UCE ello implica que la propuesta no se agota en un simple ejercicio de planificación financiera, debido a esto debe anclarse principalmente en el marco jurídico constitucional, así como en las políticas públicas de desarrollo, los compromisos internacionales y los diferentes mecanismos de innovación legal que brindan soporte a una administración universitaria orientada a resultados, en consecuencia dicho respaldo resulta fundamentalmente necesario para garantizar la solidez y permanencia de la iniciativa.

4.2 Marco jurídico-constitucional aplicable a la propuesta

La propuesta se sustenta en un marco normativo que vincula de manera obligatoria la planificación, el presupuesto, el seguimiento y la evaluación dentro de las entidades públicas, de tal forma que dichos elementos se articulan como parte de una misma exigencia legal. En cuanto a esto, la Constitución de la República del Ecuador de 2008 reconoce a la educación como un derecho de las personas, así como un deber ineludible del Estado, debido a esto establece en su artículo 227 que la administración pública se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, transparencia y evaluación, en consecuencia dichos principios constituyen fundamentalmente el sustento último del enfoque de Presupuesto por Resultados y, de esta manera, otorgan respaldo jurídico a la propuesta. A su vez, el paradigma del Buen Vivir orienta la gestión pública hacia el bienestar colectivo, situando la calidad de la formación de profesionales de la salud como un fin de desarrollo y no como un mero trámite administrativo.

En el plano orgánico, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) (2010) establece la obligatoriedad de articular los instrumentos de planificación con la programación presupuestaria, mandato que constituye el núcleo jurídico de esta propuesta. La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (2010) define el régimen de autonomía responsable y de rendición de cuentas de las universidades públicas, mientras que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) (2008) y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002) regulan, respectivamente, la eficiencia en las adquisiciones y el control sobre el uso de los recursos. La Tabla 8 sintetiza estos instrumentos y su aporte específico al proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 8.
Instrumentos político-legales aplicables a la propuesta

Instrumento	Nivel	Aporte a la propuesta
Constitución de la República (2008), art. 227 y derecho a la educación	Constitucional	Fundamenta los principios de eficiencia, transparencia y evaluación que sostienen el PpR.
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) (2010)	Orgánico	Obliga a vincular la planificación (PEDI–POA) con la programación y ejecución presupuestaria.
Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (2010)	Orgánico	Promueve la rendición de cuentas y la autonomía responsable de la universidad pública.
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) (2008)	Orgánico	Regula la eficacia y la claridad en el proceso de compra del sistema informático.
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002)	Orgánico	Apoya los procedimientos de supervisión interna y externa del gasto.
Reglamento General de la LOTAIP (2024)	Reglamentario	Asegura el acceso a la información pública y una transparencia activa.
Agenda 2030 – ODS 4 (2015) y Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales PIDESC (1966)	Internacional	Alinea la propuesta con estándares globales de educación de calidad y derechos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. Elaboración propia a partir del marco normativo vigente en Ecuador.

4.3 Políticas públicas, derechos y desarrollo sostenible

Las políticas públicas contemporáneas ya no se evalúan únicamente por indicadores de crecimiento económico, sino por su capacidad de equilibrar el crecimiento con la inclusión social y la protección ambiental. Dentro del ámbito de la educación superior en ciencias de la salud, esto significa que la eficiencia en la ejecución presupuestaria no constituye un fin en sí mismo, sino más bien un medio para garantizar el derecho a una formación de calidad, de tal forma que su alcance se extiende igualmente hacia el derecho a la salud de la población atendida por los futuros profesionales, debido a esto la buena ejecución de los recursos adquiere un sentido principalmente social y, en consecuencia, se vincula fundamentalmente con el bienestar del conjunto de la comunidad.

Desde el enfoque de derechos humanos, el desarrollo legítimo se sustenta en la inclusión, la equidad y la no discriminación como condiciones ineludibles de toda política pública, de tal forma que dichos principios se convierten en la base sobre la cual debe edificarse cualquier acción estatal. En cuanto a esto, la propuesta incorpora tales principios al promover la estandarización de los procesos administrativos, la cual garantiza un trato igualitario tanto a los estudiantes como a los docentes, así como al integrar diferentes criterios de equidad territorial en la asignación de los recursos, debido a esto se mantiene la coherencia con el enfoque territorial desarrollado en el capítulo anterior.

De esta manera, el fortalecimiento de la planificación estratégica se articula de manera directa con la Meta 4.1 del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, la cual se encuentra orientada a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, en consecuencia la propuesta adquiere fundamentalmente una dimensión más amplia y, principalmente, se alinea con los compromisos asumidos en materia de derechos humanos.

4.4 Cooperación internacional e innovación legal en la gestión universitaria

La integración de la propuesta dentro de los marcos internacionales, como la Agenda 2030 y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, conocido como PIDESC, permite alinear los esfuerzos institucionales con los estándares globales, de tal forma que contribuye igualmente a fortalecer las capacidades estatales, así como a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

orientar la gestión hacia resultados de desarrollo. En cuanto a esto, las experiencias internacionales analizadas en el capítulo 2, correspondientes a Perú, México, Brasil, Canadá y Corea del Sur, constituyen diferentes referentes de buenas prácticas, debido a esto confirman principalmente la pertinencia de articular la planificación, la evaluación del desempeño y la transformación digital, en consecuencia dichos casos respaldan fundamentalmente la solidez y viabilidad de la propuesta.

Dentro del plano de la innovación legal para el desarrollo, la propuesta se apoya en diferentes instrumentos, tales como las compras públicas sostenibles, los datos abiertos, la participación ciudadana y el gobierno digital, de tal forma que dichos mecanismos fortalecen su carácter moderno y transformador. En cuanto a esto, la incorporación del sistema informático de control de asistencia y gestión de pagos concreta esta lógica de innovación al automatizar los registros que en la actualidad se llevan de forma manual, debido a esto se reduce el margen de error, así como se libera tiempo del personal administrativo para dedicarlo a tareas de análisis y seguimiento, en consecuencia dicha herramienta contribuye fundamentalmente a mejorar la eficiencia y, principalmente, a optimizar el uso del talento humano dentro de la institución. Así, los instrumentos político-legales no solo legitiman la propuesta, sino que orientan su diseño operativo hacia la modernización efectiva de la gestión universitaria.

4.5 Programa de capacitación en planificación estratégica y Presupuesto por Resultados (Objetivo específico 3)

El diagnóstico institucional evidenció que las limitaciones en la ejecución presupuestaria no responden exclusivamente a la disponibilidad de recursos, sino a la capacidad de ejecución administrativa y al dominio de las herramientas de gestión por parte del talento humano. En consecuencia, el programa de capacitación constituye un componente estratégico de la propuesta, de tal forma que se encuentra orientado a fortalecer las diferentes competencias del personal de la FCM-UCE en materia de planificación estratégica, Presupuesto por Resultados, gestión por indicadores y contratación pública, debido a esto dicho programa se convierte principalmente en una herramienta clave para mejorar el desempeño institucional y, fundamentalmente, para asegurar que el talento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

humano cuente con las capacidades necesarias que permitan llevar a cabo la propuesta de manera exitosa.

4.5.1 Objetivos y población destinataria

El programa tiene como principal propósito llevar a cabo las competencias técnicas del personal directivo, financiero y administrativo de la FCM-UCE, de tal forma que se logre articular la planificación estratégica con la programación presupuestaria bajo el enfoque de resultados. En cuanto a esto, la población destinataria comprende a las autoridades de la Facultad, principalmente el Decanato y el Subdecanato, así como al personal de las direcciones Financiera y Administrativa, a los responsables de planificación vinculados al POA y al PEDI, además de los servidores encargados de los procesos de contratación y pago, debido a esto se prioriza fundamentalmente a quienes intervienen de manera directa en el ciclo presupuestario, en consecuencia el programa dirige sus esfuerzos hacia los actores que resultan clave para el buen funcionamiento de la institución.

4.5.2 Estructura modular y contenidos

El programa se organiza en cuatro módulos secuenciales que combinan los fundamentos conceptuales con la aplicación práctica sobre la realidad institucional de la Facultad, de tal forma que cada módulo integra la teoría con el ejercicio concreto dentro del contexto de la FCM-UCE, tal como se detalla en la Tabla 9, debido a esto el aprendizaje adquiere un carácter principalmente aplicado y, en consecuencia, resulta fundamentalmente útil para el desempeño real de los participantes.

Tabla 9.
Estructura del programa de capacitación

Módulo	Contenidos	Horas	Modalidad
M1. Planificación institucional de carácter estratégico	Formulación de objetivos y metas; articulación entre POA y PEDI; perspectiva territorial.	12	Presencial / taller

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Módulo	Contenidos	Horas	Modalidad
M2. Presupuesto basado en resultados	Programación presupuestaria enfocándose en los resultados; conexión entre recursos y objetivos; calidad del gasto.	16	Presencial / taller
M3. Evaluación, seguimiento y gestión por indicadores	Elaboración de indicadores; objetivos y línea base; tableros de control; rendición de cuentas.	12	Presencial / práctico
M4. Contratación pública y herramientas digitales	Planificación de adquisiciones (LOSNCP); uso del sistema informático; trazabilidad de pagos.	12	Presencial / práctico
Total		52	

Nota. Elaboración propia. El programa se financia con el rubro de capacitación (ítem 530612) previsto en la Tabla 3.

4.5.3 Modalidad, duración y recursos

El programa se desarrolla en modalidad presencial con componentes prácticos, con una duración total de 52 horas distribuidas en un trimestre. Los recursos requeridos, correspondientes a la capacitación identificada con el ítem 530612 y a los materiales de oficina señalados con el ítem 530804, se encuentran contemplados dentro de la propuesta de asignación presupuestaria del capítulo 2, de tal forma que se garantiza su viabilidad financiera sin necesidad de recurrir a fuentes adicionales. En cuanto a esto, la facilitación puede apoyarse en las diferentes capacidades internas de la UCE, así como en la articulación con los organismos rectores del sistema de planificación y finanzas públicas, debido a esto el programa se vuelve principalmente sostenible y, en consecuencia, resulta fundamentalmente factible de ejecutar con los medios ya disponibles.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.5.4 *Indicadores de resultado del programa*

Para evaluar la efectividad de la capacitación se establecen los siguientes indicadores, de tal forma que el primero de ellos corresponde al porcentaje de servidores capacitados respecto del personal objetivo, cuya meta se ubica en el 90%, mientras que el segundo se refiere al porcentaje de aprobación de las evaluaciones de cada módulo, con una meta del 80%. En cuanto a esto, el tercer indicador consiste en la variación en los tiempos promedio de gestión de los procesos administrativos tras la capacitación, debido a esto resulta posible medir el impacto real de la formación sobre el desempeño institucional, en consecuencia dichos indicadores permiten valorar fundamentalmente el grado de cumplimiento, así como los beneficios concretos alcanzados mediante el programa. Estos indicadores permiten vincular la formación del talento humano con mejoras concretas en la eficiencia operativa, en línea con la evidencia que asocia el fortalecimiento de los procedimientos internos con una mayor eficiencia de las unidades académicas (Damián et al., 2025).

4.6 Mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria (Objetivo específico 4)

El seguimiento y la evaluación constituyen el cierre del ciclo de gestión bajo el enfoque de Presupuesto por Resultados, al permitir verificar de manera continua la relación entre lo planificado, lo ejecutado y los resultados alcanzados. Su diseño responde a la necesidad de superar una gestión centrada en el cumplimiento de procedimientos, incorporando la evaluación como fuente de aprendizaje institucional que retroalimenta la toma de decisiones (Hernández et al., 2024).

4.6.1 *Enfoque y componentes del sistema*

El sistema de seguimiento y evaluación propuesto se integra por cuatro componentes: (a) un conjunto de indicadores de producto, resultado e impacto; (b) una línea base y metas verificables; (c) un tablero de control que consolida la información en tiempo real a partir del sistema informático; y (d) un ciclo de retroalimentación que vincula los hallazgos con ajustes en la planificación y la programación presupuestaria. Este diseño convierte los indicadores ya definidos en el capítulo 2 (sostenibilidad fiscal) y en el capítulo 3 (enfoque territorial) en un instrumento operativo de gestión.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.6.2 Sistema de indicadores

La Tabla 10 organiza los indicadores en un sistema con línea base, meta, frecuencia de medición y responsable, tomando como referencia el nivel de ejecución presupuestaria de 2025 (13,78%) como punto de partida.

Tabla 10.
Sistema de indicadores de seguimiento y evaluación

Indicador	Fórmula	Línea base (2025)	Meta	Frecuencia	Responsable
Ejecución presupuestaria	(Ejecutado ÷ Codificado) × 100	13,78%	≥ 70%	Trimestral	D. Financiera
Contratación conforme a normativa (PCCN)	(Procesos conformes ÷ Total) × 100	Por determinar	≥ 95%	Trimestral	D. Administrativa
Pagos conforme a normativa (PPCN)	(Pagos conformes ÷ Total) × 100	Por determinar	100%	Mensual	D. Financiera
Pagos dentro de plazo (PRPE)	(Pagos en plazo ÷ Programados) × 100	Por determinar	≥ 90%	Mensual	D. Financiera
Recaudación de autogestión (NRIA)	(Recaudado ÷ Programado) × 100	Por determinar	≥ 95%	Semestral	D. Financiera
Retrasos en pagos a docentes	N.º pagos con retraso ÷ Total pagos docentes	Por determinar	Reducción sostenida	Mensual	D. Administrativa

Nota. Elaboración propia a partir de los indicadores de los capítulos 2 y 3. La línea base por determinar se establece en el primer trimestre de implementación.

4.6.3 Tablero de control y ciclo de retroalimentación

El sistema informático institucional permite consolidar los indicadores en un tablero de control que facilita el monitoreo en tiempo real, la identificación temprana de desviaciones

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

y la generación automática de reportes. Sobre esta base, se establece un ciclo de retroalimentación trimestral, de tal forma que los resultados del seguimiento se analizan dentro de las instancias directivas y se traducen en diferentes decisiones correctivas sobre la programación presupuestaria. En cuanto a esto, dicho mecanismo permite cerrar el vínculo existente entre la planificación, la ejecución y los resultados, debido a esto el proceso adquiere un carácter principalmente continuo y dinámico, en consecuencia se fortalece fundamentalmente la capacidad institucional para ajustar sus acciones de manera oportuna y mejorar de forma permanente su desempeño.

4.6.4 Articulación PEDI–POA–presupuesto y rendición de cuentas

El seguimiento se articula con los instrumentos de planificación institucional, correspondientes al PEDI y al POA, así como con la programación presupuestaria, de tal forma que cada meta cuente con recursos asignados, así como con indicadores de verificación. En cuanto a esto, los resultados alimentan los diferentes procesos de rendición de cuentas y de transparencia activa exigidos por la normativa, debido a esto se fortalece el control social sobre el uso de los recursos públicos (Osorio & Barreto, 2022).

De esta manera, el seguimiento deja de constituir un control aislado para convertirse principalmente en el mecanismo que cierra el ciclo entre lo planificado y lo ejecutado, en consecuencia dicho proceso alimenta de manera directa los reportes que la Facultad debe presentar ante las instancias de control interno y externo, lo cual refuerza fundamentalmente la transparencia y la responsabilidad en la gestión institucional.

4.7 Cronograma y plan de implementación

La implementación de la propuesta se organiza en cuatro fases distribuidas a lo largo de doce meses, con actividades, responsables y plazos definidos, según se presenta en la Tabla 11. Este plan responde a la recomendación de incorporar un cronograma que precise tiempos y responsables, garantizando la viabilidad operativa del diseño.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 11.
Cronograma y plan de implementación

Fase	Actividades principales	Responsable	Cronograma
Etapa 1. Preparación y compra	Ratificación de la propuesta; desarrollo del proceso de contratación (LOSNCP); compra del sistema informático.	Decanato / D. Administrativa	Meses 1–3
Etapa 2. Formación	Implementación de los cuatro módulos del programa; determinación de las líneas base para los indicadores.	D. Financiera / Talento Humano	Meses 3–5
Etapa 3. Puesta en marcha del sistema	Implementación del control de asistencia y pagos; ajuste del panel de control.	Unidad de TI	Meses 4–7
Etapa 4. Evaluación y monitoreo	Evaluación trimestral de indicadores; periodos de retroalimentación; rendición de cuentas.	D. Financiera / D. Administrativa	Meses 6–12

Nota. Elaboración propia. Las fases se traslapan para asegurar continuidad entre la capacitación, la implementación tecnológica y el seguimiento.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1 Conclusiones generales

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador enfrenta una brecha estructural entre su planificación formal y su capacidad real de ejecución presupuestaria, de tal forma que dicha situación se evidencia principalmente en una tasa de ejecución del 13,78% durante el año 2025, debido a esto se pone de manifiesto una notable diferencia entre lo que se planifica y lo que efectivamente se logra ejecutar, en consecuencia dicha realidad refleja fundamentalmente la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión dentro de la institución. El presente estudio demuestra que esta brecha no obedece a la insuficiencia de recursos, sino a deficiencias en los procesos administrativos internos, a la débil articulación entre el PEDI, el POA y el presupuesto, y a la limitada incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión institucional. La propuesta de planificación estratégica basada en el enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR) constituye una respuesta técnicamente viable, normativamente sustentada y socialmente rentable para superar estas deficiencias, tal como lo confirman el VAN social positivo (USD 26.209,93) y la TIR social del 43,2%, ambos indicadores muy superiores a la tasa social de descuento del 12%.

5.2 Conclusiones específicas

5.2.1 Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

5.2.1.1 Objetivo específico 1. Diagnóstico de debilidades en la planificación estratégica y la ejecución presupuestaria

El análisis institucional identificó que la ejecución presupuestaria del 13,78% refleja fallas en la capacidad de ejecución administrativa antes que ausencia de recursos. La matriz de correlación confirmó que la Gestión Administrativa constituye la dimensión con mayor poder explicativo dentro del modelo, con correlaciones que oscilan entre 0,91 y 0,98, de tal forma que dicho resultado posiciona a los procesos internos, y no a la planificación formal ni a la disponibilidad financiera, como el factor crítico de la problemática. En cuanto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

a esto, se constató además que los retrasos en los pagos a los docentes constituyen una consecuencia directa de estas deficiencias operativas, debido a esto se confirma que el verdadero obstáculo se encuentra principalmente en la ejecución administrativa y, en consecuencia, dicha dimensión se convierte fundamentalmente en el eje sobre el cual debe centrarse la atención institucional.

5.2.1.2 Objetivo específico 2. Análisis del marco teórico y normativo del PpR

El estudio verificó que el enfoque de Presupuesto por Resultados cuenta con un sustento jurídico sólido dentro del ordenamiento ecuatoriano, de tal forma que la Constitución en su artículo 227, así como el COPLAFIP, la LOES y la normativa de contratación pública obligan a vincular la planificación, el presupuesto y la evaluación. En cuanto a esto, las experiencias internacionales de Perú, México, Brasil, Canadá y Corea del Sur confirman que los modelos más efectivos comparten la articulación de la planificación estratégica, la evaluación del desempeño y la transformación digital, debido a esto dichos casos constituyen referentes directamente aplicables al contexto de la FCM-UCE, en consecuencia tales experiencias respaldan fundamentalmente la pertinencia y viabilidad de la propuesta.

5.2.1.3 Objetivo específico 3. Diseño del programa de capacitación.

Se diseñó un programa de 52 horas, el cual se encuentra estructurado en cuatro módulos secuenciales y está dirigido al personal directivo, financiero y administrativo de la Facultad, de tal forma que abarca de manera ordenada las diferentes áreas de formación. En cuanto a esto, el programa cubre la planificación estratégica, el PpR, la gestión por indicadores y la contratación pública, así como incorpora indicadores de resultado propios que permiten medir su impacto sobre la eficiencia operativa, debido a esto resulta posible valorar los beneficios concretos alcanzados. De esta manera, su financiamiento se encuentra asegurado principalmente mediante el rubro de capacitación que ya ha sido contemplado dentro de la propuesta presupuestaria, en consecuencia el programa se vuelve fundamentalmente viable y sostenible.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.2.1.4 Objetivo específico 4. Diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria:

Se formuló un sistema integral de seguimiento y evaluación articulado en cuatro componentes, de tal forma que el primero de ellos corresponde a los indicadores de producto, resultado e impacto, mientras que el segundo comprende la línea base y las metas verificables. En cuanto a esto, el tercer componente consiste en un tablero de control en tiempo real, así como el cuarto se refiere a los ciclos de retroalimentación trimestrales, debido a esto el sistema integra diferentes elementos que se complementan entre sí para asegurar un adecuado monitoreo.

De esta manera, la línea base parte del nivel de ejecución del 13,78% y fija como meta una ejecución presupuestaria igual o superior al 70% durante el primer año de implementación, de tal forma que articula el PEDI, el POA y el presupuesto institucional bajo una lógica de rendición de cuentas continua, en consecuencia dicho sistema contribuye fundamentalmente a fortalecer el control y a orientar la gestión hacia el cumplimiento de resultados concretos.

5.2.2 Contribución a la gestión empresarial

La propuesta introduce un cambio estructural en el modelo de gestión de la FCM-UCE, de tal forma que vincula de manera directa la planificación con la asignación de los recursos y con los resultados medibles. En cuanto a esto, su implementación permite elevar los niveles de ejecución presupuestaria, así como reducir los retrasos en los pagos a los docentes y fortalecer la transparencia y el control interno, debido a esto se contribuye principalmente al tránsito desde una gestión centrada únicamente en el cumplimiento de los procedimientos hacia una gestión orientada a la generación de valor público. De esta manera, el modelo resulta replicable en otras unidades académicas de la Universidad Central del Ecuador, en consecuencia su aporte adquiere un alcance fundamentalmente amplio y, principalmente, se convierte en un referente valioso para el conjunto de la institución.

5.2.3 Contribución a nivel académico

El estudio aporta evidencia empírica, la cual se sustenta en una matriz de correlación entre las variables de gestión, sobre la centralidad de la Gestión Administrativa como eje

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

determinante de la eficiencia institucional dentro de las universidades públicas, de tal forma que dicha evidencia respalda y amplía la literatura existente en materia de gestión por resultados en la educación superior. En cuanto a esto, tal aporte demuestra que la efectividad del PpR depende principalmente de la capacidad de ejecución administrativa y no de manera exclusiva de la solidez técnica de la planificación, debido a esto se confirma la importancia decisiva de los procesos internos. De esta manera, el trabajo constituye igualmente un referente metodológico para diferentes investigaciones similares dentro del ámbito de la gestión pública universitaria en Ecuador, en consecuencia su contribución resulta fundamentalmente valiosa para el desarrollo del conocimiento en esta área.

5.2.4 Contribución a nivel personal

El desarrollo de esta investigación permitió al equipo de autoras integrar de manera aplicada los conocimientos adquiridos en la Maestría en Gestión Pública, particularmente en planificación estratégica, gestión financiera, análisis normativo y evaluación de políticas públicas. La experiencia fortaleció competencias para el diagnóstico institucional, el diseño de propuestas de intervención basadas en evidencia y la elaboración de sistemas de indicadores orientados a resultados, capacidades directamente transferibles al ejercicio profesional en el sector público ecuatoriano.

5.3 Limitaciones a la Investigación

El presente estudio presenta tres limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados y al planificar su implementación.

En primer lugar, la investigación posee un alcance propositivo y descriptivo, de tal forma que no incluye la medición de los resultados posteriores a la implementación, debido a esto la efectividad real de la propuesta dependerá principalmente de las condiciones de ejecución institucional, así como de la voluntad política de las autoridades de la Facultad, en consecuencia dicho aspecto constituye una limitación que deberá tenerse en cuenta y, fundamentalmente, abre la posibilidad de futuras investigaciones que permitan valorar los efectos concretos de la propuesta una vez aplicada.

En segundo lugar, el diagnóstico se fundamentó en fuentes documentales institucionales, correspondientes al PEDI, al POA y a los informes presupuestarios del año 2025, las

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

cuales se encontraban disponibles al momento de realizar el estudio, de tal forma que el análisis se apoyó en la información existente en dicho período. En cuanto a esto, los diferentes cambios en las autoridades, en la asignación presupuestaria o en la normativa podrían alterar algunos supuestos del modelo propuesto, debido a esto los resultados deben interpretarse considerando dicho contexto y, en consecuencia, resulta fundamentalmente necesario tener presente que futuras modificaciones podrían incidir en la aplicación de la propuesta.

En tercer lugar, la línea base de varios indicadores del sistema de seguimiento, correspondientes a la contratación conforme a la normativa, a los pagos realizados dentro del plazo y a la recaudación de autogestión, se encuentra aún por determinarse durante el primer trimestre de implementación, de tal forma que dichos valores no están disponibles al inicio del proceso. En cuanto a esto, tal situación implica que la comparación de los avances solo será posible una vez que se hayan establecido esos valores de referencia, debido a esto la evaluación de los progresos requerirá esperar la definición de la línea base y, en consecuencia, resulta fundamentalmente necesario contar primero con dichos datos para poder medir de manera adecuada los resultados alcanzados.

5.4 Recomendaciones

5.4.1 A las autoridades de la Facultad de Ciencias Médicas (Decanato y Subdecanato)

Aprobar e institucionalizar la propuesta de planificación estratégica bajo el enfoque de PpR como política interna de gestión, de tal forma que se asegure que el PEDI y el POA se formulen con metas vinculadas a indicadores de resultado, así como con recursos asignados de manera explícita. En cuanto a esto, dicha decisión debe adoptarse principalmente durante el primer trimestre del ciclo presupuestario, debido a esto se lograría garantizar la coherencia entre la planificación y la ejecución desde el inicio del período, en consecuencia esta medida resulta fundamentalmente necesaria para que la propuesta se aplique de manera ordenada y produzca los resultados esperados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.4.2 A las Direcciones Financiera y Administrativa

Implementar el sistema informático de control de asistencia y gestión de pagos como herramienta habilitadora del tablero de control, priorizando la eliminación de procesos manuales que generan retrasos en los pagos a docentes. Se recomienda establecer la línea base de los indicadores del sistema de seguimiento antes del inicio del programa de capacitación, para contar con datos de referencia verificables desde la primera fase de implementación.

5.4.3 A la Unidad de Talento Humano

Ejecutar el programa de capacitación conforme al diseño modular propuesto, de tal forma que se asegure una cobertura mínima del 90% del personal objetivo, así como la incorporación de las evaluaciones de cada módulo como instrumento de medición del desempeño formativo. En cuanto a esto, se recomienda principalmente articular la capacitación con los organismos rectores del sistema de planificación y finanzas públicas, tales como la SENPLADES y el Ministerio de Economía y Finanzas, debido a esto se lograría reforzar su pertinencia técnica, en consecuencia el programa adquiriría un mayor respaldo institucional y, fundamentalmente, se garantizaría una formación más sólida y ajustada a las exigencias del sector público.

5.4.4 A la Universidad Central del Ecuador

Considerar la replicabilidad del modelo en otras facultades con problemáticas similares de baja ejecución presupuestaria, adoptando la propuesta como referente para el fortalecimiento sistémico de la planificación estratégica institucional a nivel universitario.

5.4.5 A futuros investigadores

Desarrollar estudios de seguimiento que midan los resultados efectivos de la implementación del PpR en la FCM-UCE, con énfasis en la variación de los indicadores de ejecución presupuestaria, reducción de retrasos en pagos y mejora en la calidad del gasto. Se recomienda, además, ampliar el análisis de correlación a otras dimensiones de gestión universitaria, como la calidad académica y el impacto territorial, a fin de enriquecer la evidencia empírica disponible para la toma de decisiones en educación superior pública.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Asamblea Nacional. (2008). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losncp_actualizada1702.pdf

Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_PLANIFICACION_FINAZAS.pdf

Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf

Asamblea Nacional. (2024). Reglamento General de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. https://www.sce.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2024/02/REGLAMENTO-A-LA-LOTAIP-24-01-2024.pdf

Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal : revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas, 3*(4), 37-59. https://revistaeypp.flacso.org.ar/files/revistas/1433485077_dossier-2.pdf

Cori, A., Vértiz, P., Jara, O., Cornelio, R., & Rojas, R. (2025). Herramientas para la modernización de la gestión pública: una revisión sistemática. *Revista InveCom, 6*(2), 1-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.16740829

Cueva, D. (2021). El financiamiento universitario en tiempo de COVID-19. Una mirada desde el Ecuador. *Universidad Y Sociedad, 13*(53), 489–496. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2508

Damián, E., Zevallos, L., Chávez, J., Castañeda, M., & Engracio, J. (2025). Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior. *Revista InveCom, 5*(4), 1-8. https://doi.org/10.5281/zenodo.14920699

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Dávila, E., & Sánchez, K. (2021). Gestión del presupuesto por resultados para mejorar la calidad del gasto público en la unidad de gestión educativa local San Martín – Tarapoto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(4), 6248-6279. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.769

ediciónmédica. (2021, mayo 4). Facultad de Ciencias Médicas de la UCE rinde homenaje a docentes y estudiantes en su aniversario 328. *ediciónmédica*. https://www.edicionmedica.ec/secciones/profesionales/facultad-de-ciencias-medicas-de-la-uce-rinde-homenaje-a-docentes-y-estudiantes-en-su-aniversario-328-97466

Facultad de Ciencias Médicas - Universidad Central del Ecuador. (2026, enero 15). *Misión y Visión que nos definen*. https://www.facebook.com/F.CienciasMedicasUCE/posts/-misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n-que-nos-definennuestra-facultad-forma-profesionales-con-excelen/1390721412841140/

Guerrero, M. (2025). La misión histórica de la Facultad de Ciencias Médicas. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas, 50*(2), 7-11. https://doi.org/10.29166/rfcmq.v50i2.8413

Hernández, H., García, M., & González, R. I. (2024). Planificación estratégica, gestión por resultados y aprendizaje organizacional; contextualización a las Instituciones de Educación Superior. *EduSol, 24*(86), 168-182. https://edusol.cug.co.cu/index.php/EduSol/article/view/694

Huamán, P., & Medina, C. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo, 13*(2), 93-105. https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594

Organización de las Naciones Unidas. (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 - Objetivo Desarrollo Sostenible. https://www.odsecuador.ec/?p=105

Osorio, M., & Barreto, P. (2022). Transparencia pública: análisis de su evolución y aportes para el desarrollo del gobierno abierto. *Innovar, 32*(83), 17-34. https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99884

Parra, L., & Navarrete, J. (2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. *Revista ECA Sinergia, 14*(3), 105-113. https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5852

Pazmiño, A. (2024). Financiamiento de las Universidades Públicas: Consideraciones desde la Administración Pública para la Zona 3 en Ecuador. *Revista De Ciencias económicas, jurídicas Y Administrativas, 7*(13), 9-24. https://doi.org/10.37135/kai.03.13.01

Ramírez, H. (2018). 325 años de aporte social y humanístico de la Facultad de Ciencias Médicas, un modelo de las artes liberales. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas, 43*(1), 19-28. https://doi.org/10.29166/ciencias_medicas.v43i1.1453

Rodríguez, V. (2022). Efectividad de la gestión por resultados en el marco de reforma y modernización del Estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(5), 2061-2078. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3230

Tapia, A. (2021, mayo 1). LA FACULTAD MÉDICA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE QUITO DE 1827. *Noticiero Medico*. https://www.noticieromedico.com/post/la-facultad-m%C3%A9dica-de-la-universidad-central-de-quito-de-1827

Universidad Central del Ecuador. (2026). *Facultad de Ciencias Médicas*. Página oficial: https://www.uce.edu.ec/web/fcm

Universidad Central del Ecuador. (2026). *Pagina principal*. https://www.uce.edu.ec/

Veletanga, J. (2018, abril 27). La Facultad de Ciencias Médicas de la UCE celebra 325 años de trayectoria. *ediciónmédica*. https://www.edicionmedica.ec/secciones/profesionales/la-central-celebra-los-325-a-os-de-trayectoria-de-la-facultad-de-ciencias-m-dicas-92116

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Wikipedia. (2026). *Universidad Central del Ecuador*. https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Central_del_Ecuador

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ANEXOS

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.