UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y POSGRADO

DIRECCIÓN DE POSGRADO

"IMPACTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE"

Trabajo de titulación para optar al título de Magíster en Administración Pública mención en Desarrollo Institucional

AUTOR:

Eco. Delia Karina Miranda Quiñonez

TUTOR:

Eco. Patricio Alejandro Sánchez Cuesta Mgs/PhD.

Riobamba, Ecuador. 2025

Declaración de Autoría y Cesión de Derechos

Yo, Delia Karina Miranda Quiñonez con número único de identificación **060413782-8**, declaro y acepto ser responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de titulación denominado: "Impacto de los Procesos Administrativos en la eficiencia de la gestión pública en el GAD Municipal del Cantón Penipe." previo a la obtención del grado de Magíster Administración Pública mención en desarrollo institucional.

- Declaro que mi trabajo investigativo pertenece al patrimonio de la Universidad Nacional de Chimborazo de conformidad con lo establecido en el artículo 20 literal j) de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.
- Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo que pueda hacer uso del referido trabajo de titulación y a difundirlo como estime conveniente por cualquier medio conocido, y para que sea integrado en formato digital al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor, dando cumplimiento de esta manera a lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Riobamba, 07 de agosto del 2025

Eco. Delia Karina Miranda Quiñonez

ACTA DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En la ciudad de Riobamba, a los 15 días del mes de Julio del año 2025, los miembros del Tribunal designado por la Comisión de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo, reunidos con el propósito de analizar y evaluar el Trabajo de Titulación bajo la modalidad Proyecto de titulación con componente investigación aplicada y/o desarrollo, CERTIFICAMOS lo siguiente:

Que, una vez revisado el trabajo titulado: "**Impacto de los Procesos Administrativos en la Eficiencia de la Gestión Pública en el GAD Municipal del Cantón Penipe",** perteneciente a la línea de investigación: Ciencias Sociales y del comportamiento, presentado por el maestrante Delia Karina Miranda Quiñonez, portador de la cédula de ciudadanía No. 060413782-8 , estudiante del programa de Maestría en **Administración Pública mención en Desarrollo Institucional**, se ha verificado que dicho trabajo cumple al 100% con los parámetros establecidos por la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Es todo cuanto podemos certificar, en honor a la verdad y para los fines pertinentes.

Atentamente,

Firmado electrónicamente por:
PATRICIO ALEJANDRO SANCHEZ CUESTA
Validar únicamente con FirmaEC

PhD. Patricio Alejandro Sánchez Cuesta

TUTOR

Firmado electrónicamente por:
MAGDA FRANCISCA CEJAS MARTINEZ
Validar únicamente con FirmaEC

Mgs. Magda Francisca Cejas Martinez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

Firmado electrónicamente por:
FRANCISCO PAUL PEREZ SALAS
Validar únicamente con FirmaEC

MGS. Francisco Paúl Pérez Salas

MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

Riobamba, 12 de ago. de 2025

CERTIFICADO DE CONTENIDO DE SIMILITUD

Yo, **Patricio Alejandro Sánchez Cuesta,** certificó que Delia Karina Miranda Quiñonez con cedula de identidad No. 060413782-8 estudiante del programa de Maestría en Administración Pública mención en Desarrollo Institucional ; cohorte Tercera presentó su trabajo de titulación bajo la modalidad de Proyecto de titulación con componente de investigación aplicada/desarrollo denominado: "IMPACTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE" , el mismo que fue sometido al sistema de verificación de similitud de contenido COMPILATION identificando el porcentaje de similitud del 1% en el texto del porcentaje de similitud.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad

Atentamente,

Patricio Alejandro
Sanchez Cuesta
Time Stamping
Security Data

Eco. Patricio Alejandro Sánchez Cuesta

Cl:

Agradecimiento

Con profunda gratitud quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas e institución que hicieron posible la realización de esta tesis y mi formación durante la maestría.

En primer lugar, agradezco a mi tutor, Eco. Patricio Sánchez, por su guía constante, su paciencia y su valioso acompañamiento académico y personal a lo largo de este proceso. Sus observaciones, consejos y compromiso fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco también al comité académico y a los docentes del programa de maestría por su dedicación y por compartir sus conocimientos, que enriquecieron profundamente mi formación.

A mi familia, especialmente a mi hija gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Este logro también es suyo.

A todas y todos, gracias por acompañarme en este viaje académico y personal.

Índice General

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS **2**

ACTA DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN **3**

CERTIFICADO DE CONTENIDO DE SIMILITUD **4**

AGRADECIMIENTO **5**

ÍNDICE GENERAL **6**

ÍNDICE DE TABLAS **9**

ÍNDICE DE FIGURAS **10**

ÍNDICE DE GRÁFICOS **11**

RESUMEN **12**

ABSTRACT **13**

INTRODUCCIÓN **14**

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES **16**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 16

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 17

1.3 OBJETIVOS 20

1.3.1 Objetivo General *20*

1.3.2 Objetivos Específicos *20*

1.4 DESCRIPCIÓN DEL GAD DEL CANTÓN PENIPE 21

CAPÍTULO 2 ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA **23**

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 23

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL 26

2.2.1 Legislación Internacional *27*

2.2.2 Legislación Nacional *27*

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 28

2.3.1 Proceso administrativo *28*

2.3.2 Control Interno en la gestión pública *30*

2.3.3 Gestión Pública 31
2.3.4 Eficiencia de la administración pública 32
2.3.5 Competencias Laborales en el Sector Público 34
2.3.6 Buen gobierno y gobernanza pública 36
2.3.7 Planeación estratégica en el sector público 37
2.3.8 Participación Ciudadana en la Gestión Pública 39
2.3.9 Recursos Humanos en el sector público 40
2.3.10 Perspectiva General del Cantón Penipe 41
2.3.11 Nueva Administración Pública 45

CAPÍTULO 3 DISEÑO METODOLÓGICO 48

3.1 Enfoque de la Investigación 48
3.2 Diseño de la Investigación 48
3.3 Tipo de la Investigación 49
3.4 Nivel de Investigación 50
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 50
3.6 Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos 50
3.7 Población y Muestra 50
3.7.1 Población de la Variable Independiente: Procesos Administrativos 50
3.7.2 Tamaño de la Muestra Variable Independiente 51
3.7.3 Población de la Variable Dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública 51
3.7.4 Tamaño de Muestra Variable Dependiente 52
3.8 Confiabilidad de instrumento 52

CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN 54

4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados 54
4.1.1 Análisis de Resultados de la Variable Independiente 56
4.1.2 Análisis de los Resultados de la Variable Independiente 59
4.2 Discusión de los Resultados 63

CAPÍTULO 5 MARCO PROPOSITIVO 65

5.1 Planificación de la Actividad Preventiva 65
5.1.1 Objetivo de la Propuesta 66
5.1.2 Objetivos Específicos de la Propuesta 66
5.1.3 Componentes del Modelo de Gestión por Procesos para el Área Administrativa 67
5.1.4 Etapas de Implementación del Modelo de Gestión 70
5.1.5 Plan de Acción Detallado 72

CONCLUSIONES 74

RECOMENDACIONES **76**

REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS **77**

APÉNDICE **84**

APÉNDICE A. CUESTIONARIO 84

APÉNDICE B. RESULTADOS DE CUESTIONARIO 87

APÉNDICE C. GUÍA DE ENTREVISTA 100

APÉNDICE D. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA 101

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de las competencias y su relación 35

Tabla 2 Criterios de Coeficiente de Alfa de Cronbach 52

Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad 53

Tabla 4 Análisis de los Resultados Variable Independiente 56

Tabla 5 Análisis de los Resultados Variable Dependiente 60

Tabla 6 Etapas de Implementación del Modelo de Gestión Administrativa por Procesos en el GAD Municipal del Cantón Penipe 70

Tabla 7 Plan de Acción Detallado 72

Tabla 8 Género 87

Tabla 9 Edad 88

Tabla 10 Tiempo en la institución 88

Tabla 11 Procesos Administrativos 90

Tabla 12 Alcance de objetivos institucionales 91

Tabla 13 Ejecución presupuestaria 92

Tabla 14 Toma de decisiones 93

Tabla 15 Gestión del talento humano 94

Tabla 16 Atención Ciudadana 95

Tabla 17 Procesos de control y seguimiento presupuestario 96

Tabla 18 Gestión documental 96

Tabla 19 Cumplimiento de metas 97

Tabla 20 Eficiencia del GAD 99

Índice de Figuras

Figura 1 Género *87*

Figura 2 Edad *88*

Figura 3 Tiempo en la institución *89*

Figura 4 Procesos Administrativos *90*

Figura 5 Alcance de objetivos institucionales *91*

Figura 6 Ejecución presupuestaria *92*

Figura 7 Toma de decisiones *93*

Figura 8 Gestión del talento humano *94*

Figura 9 Atención Ciudadana *95*

Figura 10 Procesos de control y seguimiento presupuestario *96*

Figura 11 Gestión documental *97*

Figura 12 Cumplimiento de metas *98*

Figura 13 Eficiencia del GAD *99*

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Etapas del proceso administrativo *29*

Gráfico 2 Resumen de las fases del proceso de planeación estratégica *38*

Resumen

La presente investigación aborda el impacto de los procesos administrativos en la eficiencia de la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Penipe. La problemática identificada radica en la desconexión entre los procesos formalmente establecidos y su aplicación práctica, situación que genera ineficiencias operativas, dificulta el logro de los objetivos institucionales y limita la calidad de los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía. El propósito principal consistió en establecer la verdadera influencia de los procesos administrativos dentro del rendimiento institucional y sugerir avances enfocados en la eficiencia operativa para asegurar la sostenibilidad organizacional a largo plazo, mediante estrategias viables y sustentables. Para la realización del estudio, se empleó un método mixto. En la etapa cuantitativa se realizaron cuestionarios destinados al equipo administrativo, por el contrario, la etapa cualitativa comprendió entrevistas semiestructuradas y el estudio de documentos de la legislación en vigor. Estas técnicas permitieron identificar las percepciones sobre la claridad, eficacia y cumplimiento de los procesos clave, así como profundizar en los factores estructurales y culturales que afectan su ejecución efectiva dentro del contexto organizacional. Los resultados evidenciaron deficiencias en la implementación práctica de los procesos, falta de innovación administrativa, limitaciones tecnológicas, carencias en la formación continua del talento humano y fragmentación interdepartamental que dificulta la trazabilidad y coordinación institucional. Como propuesta, se planteó un modelo de gestión administrativa por procesos, fundamentado en la identificación, estandarización, automatización, mejora continua y monitoreo mediante indicadores de desempeño institucional, debido a que la eficiencia administrativa requiere modernización, liderazgo estratégico y mejora continua.

Palabras claves: *gestión por procesos, gobernanza pública, liderazgo organizacional, evaluación pública, innovación administrativa.*

Abstract

This research examines the impact of administrative processes on the efficiency of public management within the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Penipe Canton. The core issue identified is a disconnect between formally established procedures and their actual implementation, resulting in operational inefficiencies, obstacles to achieving institutional goals, and a decline in the quality of public services delivered to citizens. The primary objective of the study was to assess the real impact of administrative processes on institutional performance and to propose strategies aimed at optimizing operational efficiency and promoting long-term organizational sustainability. To achieve this, a mixed-methods approach was employed. The quantitative component involved surveys conducted with administrative personnel, while the qualitative phase included semi-structured interviews and an analysis of relevant regulatory documents. These methods enabled the collection of insights regarding the clarity, effectiveness, and compliance of key administrative processes, and offered a deeper understanding of the structural and cultural factors influencing their execution within the organizational environment. The findings highlighted several challenges: poor implementation of established processes, a lack of administrative innovation, limited technological resources, insufficient ongoing staff training, and interdepartmental fragmentation, all of which compromise traceability and institutional coordination. In response, the study proposes a process-based administrative management model grounded in the principles of process identification, standardization, automation, continuous improvement, and monitoring through institutional performance indicators. This model underscores the need for administrative modernization, strategic leadership, and a sustained commitment to continuous improvement to enhance efficiency and ensure sustainable governance.

Keywords: process management, public governance, organizational leadership, public evaluation, administrative innovation.

Reviewed and improved by Jacqueline Armijos

Firmado electrónicamente por:
JACQUELINE GUADALUPE ARMIJOS MONAR
Validar únicamente con FirmaEC

ACREDITADA soludable
Copia controlada por el SGC UNACH

Introducción

Las instituciones pertenecientes al sector público, en especial aquellas con estructuras organizacionales complejas, enfrentan desafíos importantes relacionados con la eficiencia en la planificación, implementación y evaluación de sus procesos administrativos. Esta situación genera consecuencias en su operatividad, en la gestión de recursos humanos y en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. La administración pública, como eje articulador del desarrollo territorial, debe ser capaz de aplicar procesos eficientes que permitan optimizar el uso de los recursos, brindar servicios de calidad a la ciudadanía y fortalecer la confianza institucional.

En el marco del estudio, el propósito principal de este trabajo es establecer el efecto de los procesos administrativos, en la eficiencia de la administración pública en el GAD Municipal del Cantón Penipe, teniendo en cuenta que la entidad posee restricciones que impactan la capacidad de respuesta, además su estructura interna y calidad de los servicios proporcionados. Pese a los intentos hechos, aun existen deficiencias dentro de los procesos fundamentales que necesitan ser abordados con carácter técnico y estratégico.

Este estudio, desde la índole de una actividad académica, puede aportar a la comprensión del conjunto de elementos que inciden en la eficacia administrativa dentro de la administración pública local; y en el entorno de la organización interna como contribuir con elementos y recomendaciones que orienten hacia una base adecuada para la toma de decisiones y de la mejora de unas políticas internas más eficaces. En el plano social, apunta a mejorar la atención al ciudadano, garantizar el uso adecuado de los recursos públicos y fortalecer la transparencia institucional, lo cual genera un impacto directo en el desarrollo del cantón.

Para lograr estos fines, se aplica una metodología de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de tipo descriptivo y propositivo. Se realizan encuestas al personal administrativo, entrevistas a funcionarios clave y un análisis documental de los procesos internos. Esto permitirá identificar el estado actual de la institución, las debilidades que obstaculizan el buen desempeño, así como las fortalezas que pueden potenciarse para alcanzar una gestión más eficiente. Posteriormente, se diseñará un modelo de gestión adaptado a las características del GAD Municipal del Cantón Penipe, basado en buenas prácticas y principios de administración pública.

Por tanto, se prefiere un análisis técnico de los trámites administrativos del GAD acompañado de una propuesta de mejora que favorezca la eficiencia institucional, calidad de los servicios públicos, la optimización de los recursos existentes y una administración transparente y orientada a los resultados. La implementación de este modelo espera inducir un cambio positivo en la cultura de la entidad y en la concepción de los ciudadanos acerca de la gestión local.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, los cuales se distribuyen como sigue: El primer capítulo expone el esquema teórico y conceptual que sirve de sustento a la investigación. El capítulo segundo se centra en el entorno institucional del GAD del Cantón Penipe, en el cual se argumenta el problema, se exponen los objetivos, se justifican y se indican el método utilizado; el tercer capítulo expone los hallazgos extraídos del diagnóstico institucional y el análisis de la información recopilada y finalmente, el capítulo cuatro presenta el diseño del modelo de administración propuesto, las conclusiones generales y las recomendaciones orientadas a incrementar la eficacia en la administración pública.

Capítulo 1 Generalidades

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, los Gobiernos Autónomos Descentralizados, especialmente en los cantones con menor nivel de desarrollo, enfrentan serias dificultades en la implementación de procesos administrativos eficientes que les permitan alcanzar niveles óptimos de desempeño institucional, debido a que sus estructuras organizativas, en muchos casos, no se encuentran alineadas con principios técnicos de planificación, ejecución y evaluación, lo que conlleva a una utilización inadecuada de los recursos públicos, retrasos en la prestación de servicios y una limitada capacidad de respuesta ante las necesidades de la ciudadanía.

El GAD Municipal del Cantón Penipe no es ajeno a esta realidad, ya que presenta falencias significativas en la gestión administrativa, reflejadas en la ausencia de mecanismos sistemáticos que garanticen una planificación estratégica coherente, una ejecución efectiva de los planes institucionales y una evaluación constante de los procesos internos, situación que impide consolidar una administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados, afectando directamente la percepción ciudadana y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo local.

Estas falencias estructurales, organizativas y operativas se intensifican debido a una limitada formación del talento humano en temas relacionados con la gestión por procesos, la gestión del desempeño institucional y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten las decisiones fundamentales en pruebas, lo que provoca un cadena de ineficiencias que impactan negativamente en la calidad de los servicios municipales, en la rendición de cuentas y en la confianza de la población hacia las autoridades locales.

Frente a este panorama, se hace necesario analizar de forma técnica y detallada los procesos administrativos que se desarrollan en el GAD Municipal del Cantón Penipe, a fin de identificar aquellas debilidades que obstaculizan la eficiencia institucional y proponer un

modelo de gestión que permita fortalecer las capacidades internas, optimizar el uso de los recursos disponibles y asegurar una mejora continua de la administración pública, con el objetivo de lograr una mayor efectividad en la atención ciudadana y en el cumplimiento de los fines del gobierno local.

En este sentido, el presente trabajo parte de la necesidad de determinar el impacto real que tienen los procesos administrativos sobre la eficiencia de la gestión pública dentro del GAD Municipal del Cantón Penipe, considerando que una adecuada planificación, implementación y evaluación de dichos procesos constituye un factor clave para el fortalecimiento institucional, la generación de valor público y la promoción del desarrollo sostenible del territorio.

1.2 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica por la necesidad urgente de fortalecer la eficiencia de la gestión pública en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en especial en aquellos que, como el GAD Municipal del Cantón Penipe, enfrentan desafíos estructurales en el desarrollo de sus procesos administrativos. La carencia de una planificación adecuada, la ejecución desarticulada de las actividades institucionales y la escasa evaluación de los resultados constituyen factores críticos que afectan la eficacia con la que se prestan los servicios a la ciudadanía y limitan el logro de los objetivos institucionales.

Desde una perspectiva académica, este estudio aporta al conocimiento científico mediante el análisis integral de la administración pública en el ámbito local, proponiendo un modelo de gestión basado en buenas prácticas que puede ser replicado en otras instituciones con características similares. La investigación se convierte así en una referencia útil para futuros estudios, ya sea en el ámbito de la educación universitaria o de especialización, al

aportar herramientas metodológicas, técnicas de diagnóstico y estrategias de mejora continua.

Desde la perspectiva de la actividad empresarial, si bien el GAD no puede considerarse una empresa tal y como establece con rigor el concepto de empresa, se desarrolla con principios administrativos que exigen o tener eficiencia, eficacia y responsabilidad en el consumo de los recursos. La aplicación de instrumentos para la administración y la evaluación de los procesos administrativos permite que la institución realice una cultura organizacional orientada a los resultados, impulsando su capacidad de respuesta, y permitiendo obtener una administración más refrendada, transparente y servicilista. Lo que también permite contar con un entorno institucional más atractivo para la inversión y un mayor crecimiento local.

Desde la visión social, este estudio tiene una especial relevancia, dado que una gestión pública eficiente tiene efecto directo obre la calidad de vida de las habitantes. Al mejorar la organización, ejecución y control de los procesos administrativos, se produce un efecto positivo en la prestación de servicios fundamentales, en la adecuación respuesta a los requerimientos de la comunidad y en la restauración de la confianza de los ciudadanos en las instituciones de gobierno. Asimismo, se promueve la implicación directa de la sociedad con los procesos para la responsabilidad y el control ciudadano.

En este sentido, esta investigación busca diagnosticar de manera integral los procesos administrativos actuales del GAD Municipal del Cantón Penipe, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que afectan su eficiencia institucional. A partir de este diagnóstico, se proponen estrategias orientadas a optimizar la gestión administrativa, fundamentadas en principios de buen gobierno y administración pública moderna.

Para que podamos tomar muestras de los enfoques que nos permitan concluir que en las próximas acciones para la modificación y estructuramiento de la propia institución se puedan realizar de una forma pues este trabajo es significativo, porque a partir de sus resultados se pudo identificar el tipo de elementales técnicos o sugerencias que se pueden poner en práctica por las autoridades para las acciones futuras para ir adoptando acciones en la administración más adecuada, que permita volverse hacia una administración más eficaz, transparente y estratégica.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

- Determinar el impacto de los procesos administrativos en la eficiecnia de la gestión pública en el GAD Municipal del Cantón Penipe.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Diagnosticar el estado actual de los procesos administrativos en el GAD Municipal del Cantón Penipe para identificar sus debilidades y fortalezas en la gestión pública.
- Evaluar la relación entre los procesos administrativos y la eficiencia de la gestión pública en el GAD Munipal del Cantón Penipe, considerando su estructura organizativa, métodos de trabajo y administración de recursos.
- Proponer un modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos que contribuyan a optimizar la eficiencia de la gesitón pública en el GAD Municipal del Cantón Penipe. Analizar las debilidades y las actividades que mejoren la capacidad institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe.

1.4 Descripción del GAD del Cantón Penipe

El GAD Municipal de Penipe es una entidad pública cuya principal función consiste en la administración y gestión del desarrollo local, en cumplimiento de lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Su objetivo fundamental es promover el bienestar de la población del cantón mediante la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas, obras, servicios y programas que respondan a las necesidades del territorio.

El GAD Municipal de Penipe cuenta con una estrategia organizativa a nivel jerárquico y funcional constituida de varias direcciones y unidades administrativas y técnicas, a las que sirven la estructura institucional y las cuales suprimen los procesos administrativos específicos y particulares de la estructura administrativa y organizativa de la cual depende la consecuencia de los objetivos de la estructura institucional.

Dentro de las mencionadas áreas se encuentra la dirección financiera, que es la responsable de las actividades en relación con la administración y supervisión de los recursos económicos, la elaboración de presupuestos, la gestión de ingresos y gastos, al desarrollar informes financieros. La gerencia de recursos humanos administra las actividades administrativas que hacen referencia al personal, donde tenemos la selección, contratación, formación, evaluación y observando la normativa laboral. La dirección de planificación tiene la responsabilidad de diseñar, dirigir y evaluar los planes estratégicos y operativos, logrando la adecuación de la estructura institucional respecto a los objetivos de desarrollo.

En el nivel directivo, el GAD Municipal de Penipe está liderado por el alcalde, quien es la máxima autoridad ejecutiva y administrativa, y es asistido por el vicealcalde y el concejo municipal. A nivel operativo y técnico, se destacan puestos de trabajo como el

director financiero, director de planificación, jefe de talento humano, director de obras públicas, director de servicios públicos, técnicos territoriales, analistas administrativos y personal de apoyo. Estos cargos tienen funciones claramente definidas, aunque en la práctica muchas veces se enfrentan a duplicidades de tareas, vacíos en los flujos de información o falta de claridad en los procedimientos, lo que genera retrasos, inconsistencias o ineficiencia en la gestión.

Los integrantes del GAD Municipal de Penipe cumplen una función importante en la ejecución de las políticas o de los proyectos . Sin embargo, el hecho de no existir una cultura organizacional que se apueste por la administración por procesos, la escasa capacitación laboral continua y la poca valorización del desempeño conllevan un efecto directo en la efectividad institucional. Además, se evidencian dificultades en la coordinación interdepartamental, en la estandarización de procedimientos y en la adopción de herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones basada en datos.

Esta descripción permite identificar que los procesos administrativos que se desarrollan en el GAD Municipal de Penipe son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la entidad, razón por la cual es indispensable realizar un diagnóstico técnico que permita mejorar su organización interna, optimizar los recursos disponibles y garantizar una gestión pública moderna, eficiente y orientada a resultados.

Capítulo 2 Estado del Arte y la Práctica

2.1 Antecedentes Investigativos

En la investigación titulada "La gestión municipal en la gobernabilidad en los gobiernos locales del Perú" elaborada por Malpartida et al., (2021), tiene como objetivo general analizar cómo la gestión municipal influye en la gobernabilidad, destacando la teoría organizacional como base para fortalecer las instituciones públicas. Se emplea una metodología documental y correlacional, basada en la revisión de fuentes indexadas entre 2015 y 2020. Los hallazgos muestran que una gestión eficiente mejora la gobernabilidad si existe liderazgo capacitado, talento humano comprometido y participación ciudadana. La conclusión resalta que la gestión municipal es clave para conectar al Estado con las necesidades locales. El aporte de este estudio radica en su base teórica amplia, mientras que la investigación actual se diferencia al enfocarse en un caso concreto con diagnóstico local y propuestas aplicables para mejorar la gestión municipal.

(Gómez y Flores, 2019), en su trabajo titulado "Mejora de la calidad en la gestión pública: el impacto en los gobiernos municipales", analizan cómo la adopción de herramientas del sector privado mejora la eficiencia y eficacia en la gestión pública. Utilizando una metodología documental, examinan modelos de calidad y control de gestión. Concluyen que la gestión de calidad se ha vuelto esencial también a nivel municipal para optimizar servicios. Su aporte está en vincular calidad y eficiencia, mientras que su diferencia con el presente estudio radica en que este último se enfoca en la gobernabilidad como resultado de la gestión municipal.

(Cercado y Alvarado, 2024), en su investigación "Planificación financiera y su impacto en la eficiencia del uso de los recursos del GAD Parroquial La América", analizaron como la planificación financiera influye en la eficiencia del uso de recursos públicos. Usaron un enfoque mixto y descriptivo, aplicando encuestas y entrevistas. Concluyeron que la

planificación es percibida como poco efectiva, debido a la falta de capacidad técnica y retrasos en fondos. Su aporte radica en vincular la planificación financiera con la eficiencia, mientras que se diferencia de este estudio por centrarse exclusivamente en lo financiero, y no en la relación entre gestión municipal y gobernabilidad.

(Rodríguez y Orozco, 2024), presentan "Gestión administrativa en el desempeño laboral del GAD Parroquial Colonche", se analiza cómo la gestión administrativa influye en el rendimiento de los empleados, bajo un enfoque mixto, por medio de las técnicas aplicadas, entrevista y encuesta, se obtuvieron datos vinculados con la planificación y procesos percibidos como adecuados, falta un sistema de evaluación de desempeño y la capacitación es insuficiente. Este trabajo aporta al destacar la importancia de la gestión para el desempeño laboral, diferenciándose de esta investigación que se centra en la eficiencia y calidad de la gestión municipal y su efecto en la gobernabilidad local.

(Tubay y Leonardo, 2022), en su estudio "Estatuto orgánico por procesos de gestión pública y desempeño según las competencias de los funcionarios de la dirección de planteamiento urbano y ordenamiento territorial del GAD de Quevedo", el objetivo es diseñar un estatuto para mejorar la eficacia y calidad en la dirección de planeamiento urbano del GAD de Quevedo, con enfoque cuantitativo y tipo proyecto factible, se aplicaron encuestas y entrevistas a 15 funcionarios. Se evidencio la necesidad del documento y la disposición del personal, aunque con limitaciones presupuestarias y tecnológicas. Se concluye que un marco normativo organizativo claro fortalece la gestión interna. Su aporte radica en la mejora operativa de una dependencia específica, diferenciándose de nuestra investigación que estudia el impacto de la gestión municipal en la participación ciudadana y la cohesión social en el territorio.

(Morillo y Flores, 2020) en su análisis científico de su investigación llamada "Importancia del control y la evaluación en la gestión pública ecuatoriana", cuyo objetivo

es fundamentar conceptualmente la importancia del control y la gestión pública como herramientas que contribuyen al mejoramiento de la calidad del desempeño institucional. El estudio se realizó bajo un enfoque interpretativo, dentro del paradigma cualitativo, a través de una exploración documental bibliográfica, a esto se suma que enfatiza que el control y la evaluación de la gestión pública constituyen mecanismos esenciales para el fortalecimiento de los procesos institucionales, en tanto permiten la identificación sistemática de desviaciones, la formulación de recomendaciones sustentadas en evidencia empírica y la generación de insumos para el rediseño y mejoramiento continuo de políticas, programas y proyectos del sector público. En este marco, la auditoría de gestión se configura como una herramienta estratégica de apoyo técnico para las decisiones directivas, posibilitando la reorientación adecuada de estrategias organizacionales, al tiempo que promueve una cultura de transparencia, eficiencia operativa y rendición de cuentas, elementos clave para la consolidación de una administración pública moderna, eficiente y responsable.

Por otro lado, (Moreira, 2022),presenta el tema "Impacto en la gestión administrativa por el cumplimiento de las normas de control interno en los procesos dinámicos de contratación pública" el objetivo principal de este estudio fue determinar el impacto que tiene el cumplimiento de las normas de control interno en la gestión administrativa, específicamente en los procesos dinámicos de contratación pública por parte de empresas del sector privado y entidades públicas. La investigación se desarrollo bajo un enfoque cualitativo, en el que se evidencio un impacto positivo de un 83% del cumplimiento de normas de control interno, destacando la importancia del ambiente de control, con personal capacitado y ético, aunque con debilidades en la actualización de manuales y matrices de riesgo. Como aporte relevante, la investigación propone la necesidad de un análisis integral que considere tanto los mecanismos de control como los factores éticos y

conductuales de los actores involucrados, a fin de prevenir actos irregulares en la contratación pública y fortalecer la transparencia y eficiencia del sistema.

El estudio titulado "El proceso administrativo y su efecto en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado del cantón Jipijapa" llevado a cabo por (Ponce y Bueno, 2022) tuvo como finalidad esclarecer, analizar, o investigar la influencia que ejerce el proceso administrativo sobre el desempeño laboral de los colaboradores que prestan servicios en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Jipijapa. Desde una visión cualitativa, mediante técnicas de investigación documental, se ha realizado un análisis de toda la bibliografía científica, nacional e internacional que ha venido a respaldar la compatibilidad que existe entre la administración y el desempeño del personal. La investigación también ha puesto de manifiesto que el hecho de prescindir de la planificación, la organización, la dirección y el control, así como de la formación y de herramientas adecuadas condición el rendimiento de los trabajadores; y como aportación también é n se concluye que las buenas prácticas del proceso administrativo contribuyente a aumentar la eficiencia institucional y a consolidar la administración pública local.

2.2 Fundamentación Legal

La presente investigación se respalda en un conjunto de disposiciones jurídicas que regulan el funcionamiento de la administración pública y orientan la eficiencia de los procesos administrativos dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). A través de estos instrumentos se busca garantizar el principio de legalidad, eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión pública. A continuación, se presenta la fundamentación legal pertinente, tanto en el ámbito internacional como nacional.

2.2.1 Legislación Internacional

2.2.1.1 Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

Este instrumento evidencia la necesidad de adoptar medidas administrativas efectivas en el ámbito de los sectores públicos en cuanto a la prevención de la corrupción, la promoción de la eficiencia institucional, la garantía de mecanismos de control y de evaluación de procesos. La convención hace hincapié en su Art. 7 por la importancia de la transparencia y la eficiencia de la gestión de los recursos públicos como los elementos claves en el desarrollo institucional (Uceda, 2025).

2.2.1.2 Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Promueve una administración pública orientada a resultados, con énfasis en la profesionalización, eficiencia y evaluación de la gestión. En su contenido, se destaca la necesidad de contar con procesos administrativos claros y sistemáticos para mejorar la capacidad de respuesta de las instituciones estatales. (Tapias, 2019).

2.2.2 Legislación Nacional

2.2.2.1 Constitución de la República del Ecuador.

Art.227.- Definir que la gestión pública habrá de estar orientada por los valores de la eficiencia, la eficacia, la calidad, la responsabilidad y la transparencia. Este articulo constituye la base para valorar el impacto o efecto de los procesos administrativos en la eficacia de la administración pública (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Art.238.- Reconoce la autonomía de los GAD y su facultad de gestionar sus propios asuntos, lo cual implica la responsabilidad de diseñar procesos administrativos que garanticen una gestión eficiente (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Código Orgánico de Organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD)

Art.5.- Determina que los GAD deben actuar conforme a los principios de planificación, equidad, eficacia y eficiencia (Jordan y Sanchez, 2021).

Art.55.- Establece las competencias del gobierno municipal, entre ellas la gestión administrativa y financiera, lo que implica la necesidad de procesos administrativos sólidos que respalden dichas funciones (Jordan y Sanchez, 2021).

2.2.2.2 Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

Art.22.- Establece las obligaciones de los servidores públicos, incluyendo la responsabilidad de aplicar correctamente los procesos administrativos, contribuyendo así a una gestión eficiente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016).

Art.28.- Regula la evaluación del desempeño, un elemento fundamental para medir la eficiencia institucional en función de la gestión administrativa (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016).

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 *Proceso administrativo*

(Jaime et al., 2020) indican que es una serie de pasos lógicos secuenciales que permiten dirigir y coordinar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales de una organización. Estos pasos incluyen funciones clásicas como planificación, organización, dirección y control. Cuando estos procesos se aplican correctamente y en orden, se convierten en una herramienta poderosa para alcanzar objetivos organizacionales para mejorar los procesos productivos y lograr posicionarse en el mercado competitivo. En el caso de Ecuador, gran parte de las unidades productivas son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales constituyen aproximadamente el 90% del total; muchas de estas empresas carecen de una adecuada estructura organizativa y conocimiento técnico en administración.

(Escalante, 2022) explica que este proceso ha servido como guía para la gestión organizacional, el cual fue formulado por Henry Fayol, quien se basó en su experiencia como gerente en una empresa minera, en este transcurso pudo identificar funciones básicas como

planear, organizar, dirigir y controlar, que hoy en día siguen siendo los pilares del proceso administrativo en todo tipo de organizaciones, es decir, este modelo no solo tiene validez en empresas privadas, sino también públicas, por su naturaleza abstracta pero flexible, que permite adaptarse a diferentes entornos y sectores.

2.3.1.1 Etapas del Proceso Administrativo.

Las etapas del proceso administrativo han evolucionado desde la Edad Media manteniendo unas estructuras que convergen en una serie de eventos conjuntos y

Gráfico 1 Etapas del proceso administrativo

consecutivos que deben estar en orden y ser planificados con el fin de cumplir con unos objetivos organizacionales. El proceso administrativo es único y cada una de sus etapas que lo constituye permite a las organizaciones encaminarse hacia un mismo objetivo, transformando acciones que contribuyen al logro organizacional (Nydia et al., 2024).

Nota. Toro et al., (2025)

Morchan (2019) menciona que Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas (Marchán, 2019).

2.3.2 Control Interno en la gestión pública

(Yerrén, 2022) define al control interno como un proceso integral ejecutado por los funcionarios y servidores públicos dentro de las entidades, cuyo propósito es evaluar y mejorar su implementación para asegurar una gestión eficiente. En lo que respecta, al sector público, la falta de fortalecimiento del control interno ha generado una crisis administrativa marcada por la incapacidad para prevenir y corregir el uso inadecuado de los recursos económicos y materiales; esto se transforma totalmente en una debilidad que contribuye al aumento de la corrupción, fenómeno que refleja una deficiente gestión pública y que afecta negativamente la transparencia, limita la competitividad institucional y obstaculiza el crecimiento económico.

Así pues, un robusto sistema de control interno no solo asegura la observancia de las reglas y los objetos, sino que también se convierte en un importante medio estratégico para hacer crecer la eficiencia, la confianza de los ciudadanos y la sostenibilidad de las instituciones estatales.

El control interno permite a las organizaciones asegurar el cumplimiento de sus objetivos mediante la eficacia operativa, la confiabilidad financiera y el respeto a las normativas legales, ejecutado desde el consejo de administración hasta los funcionarios operativos y tiene como propósito garantizar el alcance de una gestión eficiente, transparente

y responsable. En este contexto del sector público, su fortalecimiento es esencial para prevenir irregularidades, como el mal uso de recursos, lo que a su vez se traduce en un impacto en la competitividad institucional y el desarrollo económico del país (Cedeño y Ramírez, 2021).

2.3.3 Gestión Pública

De acuerdo con Condori (2019) es un proceso estratégico mediante el cual las instituciones del Estado alinean sus acciones con la misión institucional y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, en el que su propósito se centra en asegurar que las decisiones que se tomen en la etapa de planificación se traduzcan efectivamente en acciones concretas y medibles, las cuales deben estar reflejadas en la asignación y ejecución del presupuesto correspondiente a cada período fiscal.

Por tal razón, se intenta alcanzar la eficacia, la claridad y la coherencia entre la planificación gubernamental y la administración operativa, así como se propicia el desarrollo sostenible, así como el bienestar de la población. A partir de una estrategia de planificación, así como de una buena implementación, se procura disminuir las desigualdades sociales, optimizar los servicios públicos y atender adecuadamente las exigencias de la propia sociedad.

La correcta administración parte de una interacción permanente de funciones básicas como la planificación, la organización, la dirección y el control, claves para maximizar la utilización de recursos escasos y el logo de los objetos de la empresa (Rodríguez et al., 2022).

(Yaranga y Quispe, 2018), afirman que la gestión de la administración sirva para mejorar la ejecución del presupuesto público, considerando que es de mucha utilidad como ente rector a efecto de lograr los objetivos de la institución; asimismo, se debe recordar que

las municipalidades en nuestro país, como mecanismos de gestión y ejecución de obras públicas, como la construcción de carreteras, se regulan mediante presupuestos anuales, caminos, veredas, hospitales, colegios, losas deportivas, entre otras obras que deben construirse, empero por la falta de una adecuada gestión administrativa no se realizan dichas obras.

2.3.4 Eficiencia de la administración pública

En el servicio público la eficiencia debe ser considerada, además, a la luz de otros valores fuera de aquellos relacionados con el aspecto puramente económico. La administración pública debe alcanzar ciertas metas sociales. Debe obtener, mediante una racional actividad, la satisfacción de las necesidades de la comunidad tanto materiales como culturales, dentro del procesos políticos y dentro de las reglas de la ética pública, interviene el concepto de eficiencia que está ligado a la economía y la exactitud, relacionándose directamente con obtener a través de su uso, un servicio satisfactorio (Cardona, 1987).

La eficiencia en el servicio público no puede entenderse únicamente desde una perspectiva económica, como si solo se estuviese hablando de la empresa privada, cuyo objetivo principal es maximizar beneficios. Mas allá del uso racional de los recursos, la administración pública tiene responsabilidad ética y social que responde a necesidades colectivas, promover el bienestar común y garantizar la equidad.

Esto, como lo indica implica que la eficiencia debe medirse por la calidad de servicio que se ofrece a la ciudadanía, el impacto social de las políticas implementadas y la transparencia en el manejo de los recursos públicos. Así, una gestión eficiente en el sector público es aquella que, además de ser técnica, esta guiada por principios vitales con el cumplimiento de fines sociales, culturales y políticos que fortalezcan la confianza ciudadana.

Con el propósito que en la administración pública los principios de eficacia y eficiencia sean llevados a la praxis, por quienes prestan servicios dentro de la esfera de la administración, (Russi y Olvera, 2019) menciona que los distintos cuerpos normativos han considerado de forma expresa o tácita una serie de principios, derechos y obligaciones. Ello, para que sean cumplidos de forma recíproca, tanto por el ciudadano, cuanto, por la administración y sus organismos, con el objeto de lograr una buena relación en las distintas actividades del ciudadano en su rol de administrado respecto a la administración.

El derecho es cambiante, evoluciona según lo hace la sociedad y sus necesidades; en ese orden es preciso aludir a los cambios y avances producidos al interior de los ordenamientos jurídicos, uno de aquellos es el ateniente al tema de la buena administración pública, el cual ha generado múltiples debates en diferentes Estados. Dicha administración es concebida como un derecho de la persona y como consecuencia elevada a la categoría de derecho humano, mismo que contempla todos aquellos derechos que pertenecen a la persona por el solo hecho de serlo, sin sujeción a requisito o condición alguna

2.3.4.1 Calidad en los Servicios Públicos.

La calidad del sector público se define, según (Tanzi, 2000), como la capacidad del estado para alcanzar sus objetivos de manera eficaz sin que nos afecten las políticas económicas especificas que se aplican en un momento determinado. Debemos hacer una distinción entre un sector público de gran calidad, por un lado, y la calidad de las decisiones políticas que adoptan los gobiernos, por otro, ya que no necesariamente tienen una relación contigua. Un sector público de calidad actúa como intermediario en la formación y en la ejecución de políticas idóneas, aportando la organización, los medio para la correcta aplicación de las mismas. Pero este mismo sector no puede evitar que los dirigentes apliquen políticas equivocadas, puesto que las decisiones políticas también se ven determinadas por motivos ideológicos, circunstanciales y por intereses en un momento determinado. Un sector

público de baja calidad, con una escasa capacidad institucional y de baja eficiencia, tiende a limitar la posibilidad de aplicar políticas correctas, favoreciendo asi la probabilidad de tomar decisiones erróneas. En contraste, un sector público fuerte y profesionalizado eleva las probabilidades de éxito en la gestión gubernamental, pues ofrece una base sólida para el diseño e implementación de políticas coherentes, sostenibles y orientadas al bienestar general. A largo plazo, existe una relación estrecha entre ambas calidades.

2.3.5 Competencias Laborales en el Sector Público

Por otro lado, (Basoredo, 2011) clasifica las competencias según la variedad de las definiciones que recibe el término y efectúa la orientación en cinco categorías según la característica principal de la definición:

- Orientaciones basadas en los atributos personales. Para esta categoría el autor expone la propuesta de (Rogelberg, 2007), quienes definen una competencia como un atributo de las personas que es necesario para cumplir con los requerimientos de un puesto de trabajo de modo significativo.
- Dimensiones adaptativas que explican la interacción persona-tarea. En esta categoría se sitúan todas las orientaciones y definiciones que contengan el carácter de interacción entre las características del individuo y los factores del entorno de las tareas.
- Las competencias explicadas como procesos. Esta categoría corresponde con todas las orientaciones que explican las competencias mediante los procesos. Para esta clasificación Basoredo propone la definición de (Deist y Winterton, 2007), quienes afirman que una competencia es la combinación de conocimiento, destreza y habilidad social necesarios para ocupaciones particulares, es decir, la competencia debe actuar en conjunto

- Las competencias como conductas específicas o ventajas competitivas. Esta categoría propone una percepción distinta de las competencias, pues las define como repertorios de conducta que alguien realiza mejor que otro. Esta clasificación se puede analizar mejor desde la perspectiva de Bartram (2005), quien se refiere a las conductas observables en el puesto de trabajo que aportan una base para diferentes criterios de medidas de desempeño.
- Los estándares de las tareas. Desde esta categoría se comprende la competencia como una estrategia para normalizar las tareas y proponer un conjunto de estándares y criterios descriptivos de una ocupación o de un conjunto de puestos. El líder en este campo es NVQ(National Vocation Qualification) del Reino Unido

Tabla 1 Clasificación de las competencias y su relación

Clasificación	**Relación**
Atributos personales	La competencia y su relación con los atributos de la persona
La competencia y su relación con los atributos de la persona	La competencia y su relación con las tareas en general
Explicadas como proceso	La competencia y su relación con los procesos de la organización
Conductas específicas	La competencia y su relación con la conducta
Estándares de tarea	La competencia y su relación con la normalización de las tareas

Nota. Celis (2017)

Las competencias laborales en el sector público han sido implementadas de forma desigual en América Latina, principalmente en procesos de selección, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano. Sin embargo, estos avances han priorizado el enfoque técnico, descuidando el componente actitudinal y comportamental, que es clave para lograr transformaciones reales en la administración pública. El conocimiento (saber) y la capacidad técnica (poder) por sí solos no garantizan una gestión pública eficiente; es indispensable fomentar actitudes y comportamientos alineados con valores éticos, compromiso y vocación de servicio para alcanzar una verdadera profesionalización del recurso humano al servicio del Estado (Moreno, 2014).

2.3.6 Buen gobierno y gobernanza pública

(Restrepo, 2019)explica el concepto de gobierno abierto se presenta como una herramienta clave para fortalecer la calidad de la gobernanza y consolidar un modelo de buen gobierno. Este enfoque propone una administración pública más transparente, participativa y colaborativa, donde tanto el Estado como los ciudadanos desempeñan un rol activo en la generación de soluciones. El gobierno abierto no solo promueve el acceso a la información como un derecho fundamental, sino que también crea un nuevo espacio público de interacción, donde la ciudadanía puede ejercer control social, participar en la toma de decisiones y fortalecer la rendición de cuentas.

Así, se convierte en un modelo innovador que busca superar las debilidades tradicionales del Estado como la burocracia cerrada o la exclusión social e impulsa una gobernanza más democrática, inclusiva y eficaz, alineada con las demandas del siglo XXI. En este sentido, el gobierno abierto potencia los principios del buen gobierno: legalidad, eficiencia, equidad, responsabilidad y transparencia, mejorando así la legitimidad institucional y la confianza ciudadana en el aparato estatal.

El enfoque de gobernanza pública plantea una transformación profunda en la forma en que se entiende el gobierno y la gestión de los asuntos públicos. Ya no se concibe al Estado como el único actor con la autoridad y capacidad para resolver los problemas sociales, sino que reconoce la intervención conjunta y colaborativa de diversos sectores: organizaciones privadas, sociedad civil, academia y ciudadanos. En este modelo, el Estado asume un rol de coordinador y facilitador, articulando las acciones de todos los actores en una red de cooperación orientada hacia objetivos comunes (Gonzáles et al., 2022).

De este modo, se deja atrás la lógica del gobierno tradicional, jerárquico y centralizado, para adoptar una lógica más equitativa, participativa y flexible. Esta lógica acepta que los retos públicos son complejas y multidimensionales, por lo que las respuestas a los retos públicos son respuestas construidas que implican alianzas estratégicas, trabajo entre sectores y responsabilidad compartida. En definitiva, la gobernanza pública promueve una gestión compartida, donde el gobierno estatal hace referencia única al liderazgo y la concertación, no al control total, promoviendo como una gestión más eficiente, democrática e inclusiva.

2.3.7 Planeación estratégica en el sector público

Se considera que la planificación estratégica es el nexo entre la acción y la visión, enfocada estratégicamente a la obtención de un propósito (lo que la organización quiere que pase) y las eventualidades del entorno o proyectos superpuestos a futuro (aquello que puede pasar). Las organizaciones deben anticiparse a las interrogantes con acciones a priori que permitan estructurar mejores planificaciones que brinden soluciones a los problemas potenciales que se puedan presentar (Regalado et al., 2020).

En otro orden, Bishop y Hines, citados en (Baena, 2015), proponen una guía que contempla cuatro etapas para llevar a cabo una planificación estratégica prospectiva. Esta

metodología busca anticiparse a los posibles escenarios futuros a través de un enfoque estructurado y analítico

Gráfico 2 Resumen de las fases del proceso de planeación estratégica

Nota. (Baena, 2015)

2.3.8 Participación Ciudadana en la Gestión Pública

La teoría de la participación ciudadana de (Arnstein, 1969) plantea que esta no debe entenderse solo como un acto simbólico, sino como un verdadero mecanismo de redistribución del poder entre gobernantes y ciudadanos. Según Arnstein, existe una diferencia sustancial entre una participación real y una simulada, ya que solo la primera permite a la ciudadanía incidir en las decisiones públicas. Para ilustrar este concepto, sugiere una escala de ocho niveles de los cuales puede obtenerse el mensaje de niveles crecientes de participación, desde la manipulación (situación de escasa o nula capacidad de poder) hasta el control ciudadano (máxima capacidad de poder), donde cada nivel refleja el grado de influencia que los grupos ciudadanos pueden alcanzar en los procedimientos del aparato gubernamental, revelando el hecho de que la auténtica participación requiere que los ciudadanos tengan un papel activo, pero al mismo tiempo decisivo, en los asuntos que afectan a la vida. tal como se entiende en el día.

La participación ciudadana, tal como se define, según (Castro, 2000) incluye la participación directa de los ciudadanos en lo público; concretamente, la participación en el marco del gobierno local, donde se encuentran más cercanos a los resultados de la administración pública que inciden sobre la vida cotidiana de las personas. Este tipo de participación se enfoca en el ejercicio de la capacidad de los ciudadanos para incidir de forma activa sobre la administración pública, pero no de forma representante o mediante delegaciones, sino de forma personal, directa. En contraposición a un tipo de implicación que busque una finalidad política o ideológica, esta encuentra su impulso en todos aquellos intereses sociales muy concretos, como pueden ser la mejora en los servicios, la solución de problemas comunitarios, la capacidad de influir en la política local, y el hallazgo de soluciones conjuntas. Así, se fomenta una implicación de la ciudadana relativa al bienestar

del público y no una implicación en medio de disputas partidistas, haciendo una democracia desde abajo.

En las sociedades modernas, se vuelve imprescindible construir escenarios en los que las personas puedan formar parte activa de las decisiones que inciden en su entorno. Este tipo de involucramiento va más allá de simples consultas o apariencias, ya que debe traducirse en espacios donde se escuchen las voces ciudadanas y se integren en la planificación y ejecución de las acciones públicas. No se trata solo de estar informados, sino de asumir responsabilidades compartidas, de modo que el vínculo entre la comunidad y las instituciones se fortalezca en función del bien colectivo. De este modo, el ejercicio participativo deja de ser un privilegio ocasional para convertirse en una herramienta que garantiza sociedades más justas, transparentes y comprometidas con su propio desarrollo.

2.3.9 Recursos Humanos en el sector público

El recurso humano es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa, pero para alcanzar niveles óptimos de rendimiento y excelencia, no basta con contar con personal calificado; es indispensable que este se sienta motivado. La motivación actúa como un motor interno que impulsa a los empleados a comprometerse, ser productivos, innovar y colaborar de manera efectiva. Cuando una empresa invierte en el bienestar, el reconocimiento y el desarrollo de su talento humano, no solo mejora el clima laboral, sino que también incrementa su competitividad y rentabilidad. En este sentido, la motivación del empleado se convierte en un factor estratégico que determina el verdadero éxito organizacional (Barrios et al., 2019).

Por motivación se debe entender que es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral está “motivada”. La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral: motivadores

del entorno laboral y motivador del contenido del trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Por otro lado, el contenido del trabajo se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño (Araúz et al., 2019)

2.3.10 Perspectiva General del Cantón Penipe

2.3.10.1 Reseña histórica del cantón Penipe.

El cantón Penipe de la provincia de Chimborazo, que ocupa el extremo noroeste de esta provincia, señala por un pasado fuertemente ligado a sus orígenes indígenas y caracterizado por transformaciones sociopolíticas en el tiempo. Su historia se inicia en tiempos prehispánicos, el tiempo en que la zona del cantón era habitada por la tribu de los Pinipis, el clan que formó parte de la confederación Puruhá. Este grupo humano que, por su carácter apacible y entrega a la agricultura, especialmente al cultivo del maíz, conservaba una visión del mundo sobrenatural muy cercana a la naturaleza a la que ellos albergaban veneraciones por componentes naturales, los ríos, las serpientes, pero particularmente por los grandes volcanes El Altar y Tungurahua a los que consideraban divinidades protectoras. Uno de sus mitos era la adaptación del espíritu que hallaba reencarnación en las aguas del río Tarau, de la que se consideraba origen de la juventud eterna. En la tradición oral queda asentado que su sólida identidad cultural y espiritual les condujo a fugarse por un camino oculto denominado Utuñan a fin de sustraerse a la dominación ulterior de los conquistadores. democracia desde abajo.

La fundación oficial del asentamiento colonial ocurrió el 4 de octubre de 1563, cuando el español Don Lorenzo de Cepeda, hermano de Santa Teresa de Jesús, estableció en la región el poblado con el nombre de San Francisco del Monte de Cedral de Penipe. Este se asentó en una estratégica meseta que domina el margen derecho del río Chambo, con una

vista privilegiada y condiciones favorables para el desarrollo agrícola. Ya en el año 1583, Penipe pasó a integrar el cantón Guano como parroquia rural y eclesiástica, incluyendo en su territorio a comunidades como Bayushig, Matus, El Altar, Calshi, Nabuso, La Candelaria y Shamanga, que constituían núcleos productivos y culturales importantes.

A lo largo del siglo XX, la obsesión constante de los habitantes fue la cantonización; En 1964, bajo el Gobierno de la Junta Militar, se hicieron grandes administraciones a cargo de personajes como el Lic. Gabriel Haro que convocó a la llegada del General Guillermo Freire Pozzo a la zona, situación política que significó el hecho de que el Lic. Vicente Marco Tulio Haro pidiera formalmente la creación del cantón; Sin embargo, los cambios políticos del país no permitieron la formalización de la emisión de esta demanda de este tipo por aquel entonces, pero la lucha por la autonomía continuó con la influencia de la Junta de Mejoras de Penipe encabezada por Eloy Alvear que se hizo un papel importante en la coordinación de iniciativas ciudadanas.

En 1975, el Estado ecuatoriano proclamó la creación del Parque Nacional Sangay, ocupando una parte significativa del territorio de Peñipeño, otorgándole a esta área de importancia ecológica y turística a nivel nacional. A esta ampliación se sumó en 1979 la labor del Padre Jaime Álvarez, quien fundó el Centro de Erradiación del Bocio y Capacitación a Minusválidos (CEBYCAM), entidad que contribuyó a la salud y la educación, pero también promovió actividades productivas y, así, estimuló el crecimiento de la comunidad y la economía asociativa y la reivindicación social.

En la década de 1980, el movimiento campesino tomó un rol protagónico. La creación de la Federación Campesina de Penipe (FECAPE) y la Unión de Organizaciones Campesinas de Penipe (UNOCAPE) consolidó la organización popular en el sector rural. Las organizaciones persiguieron arduamente la cantonización, expresando el anhelo de

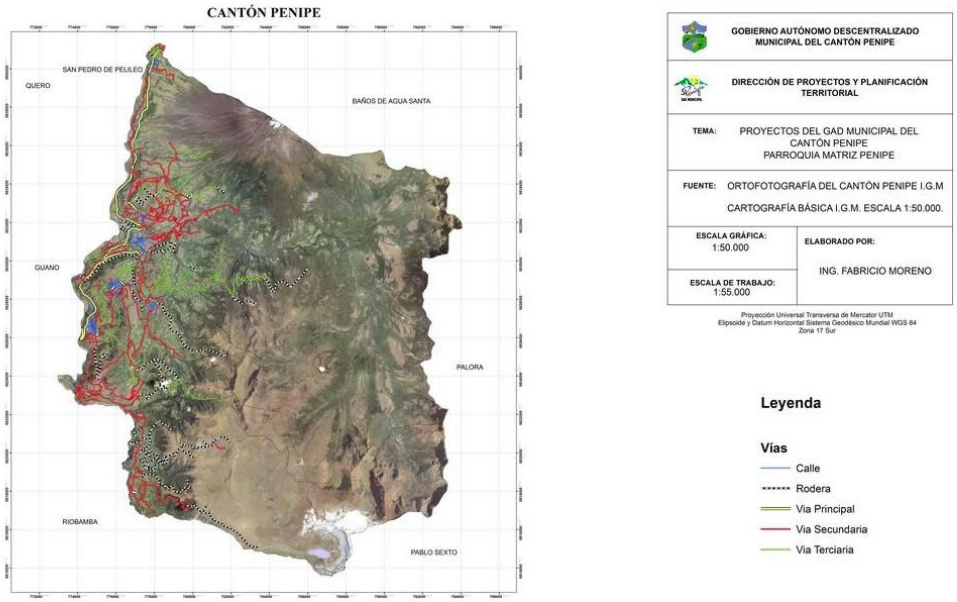
autonomía política y administrativa de los penipeños, pero después de varios años de esfuerzo compartido, el sueño se plasmó.

El 9 de febrero de 1984, mediante la publicación en el Registro Oficial N.° 680, el gobierno del presidente de aquel entonces, Dr. Osvaldo Hurtado Larrea, declaró ó a Penipe cantón, el cual abarca las parroquias de Penipe (matriz), Bayushig, Matus, El Altar, Puela y La Candelaria, marcando el inicio de una nueva etapa en su trayectoria histórica.

Desde entonces, Penipe ha fortalecido su identidad territorial, su capacidad de gestión local y su proyección hacia el desarrollo sostenible, combinando sus raíces culturales con iniciativas modernas orientadas al bienestar de su población. La cantonización no solo representó un cambio administrativo, sino un paso simbólico hacia el reconocimiento de una comunidad con voz propia, historia viva y futuro prometedor (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe , 2016)

2.3.10.2 Mapa del cantón Penipe.

Ilustración 1 Mapa del cantón Penipe



Nota. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe , 2016)

Límite Político

El cantón Penipe se sitúa al noreste de la provincia de Chimborazo, en la región Sierra del Ecuador. Su territorio se extiende entre las coordenadas geográficas 1° 26'00" y 1° 41'45" de latitud sur, y entre los 78° 21'30" y 78° 32'45" de longitud oeste, correspondiente al sistema UTM WGS 84, zona 17 sur, con valores aproximados de (793964,73; 9841403,66) y (773052,42; 9812385,77). La sede administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Penipe se encuentra en la parroquia urbana Penipe, con coordenadas geográficas UTM de 774636,46 este y 9826710,39 norte. Esta ubicación estratégica en la cuenca del río Chambo y en las faldas del volcán Tungurahua le otorga un entorno natural privilegiado, con gran valor ecológico, turístico y productivo (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe , 2016) .

2.3.11 Nueva Administración Pública

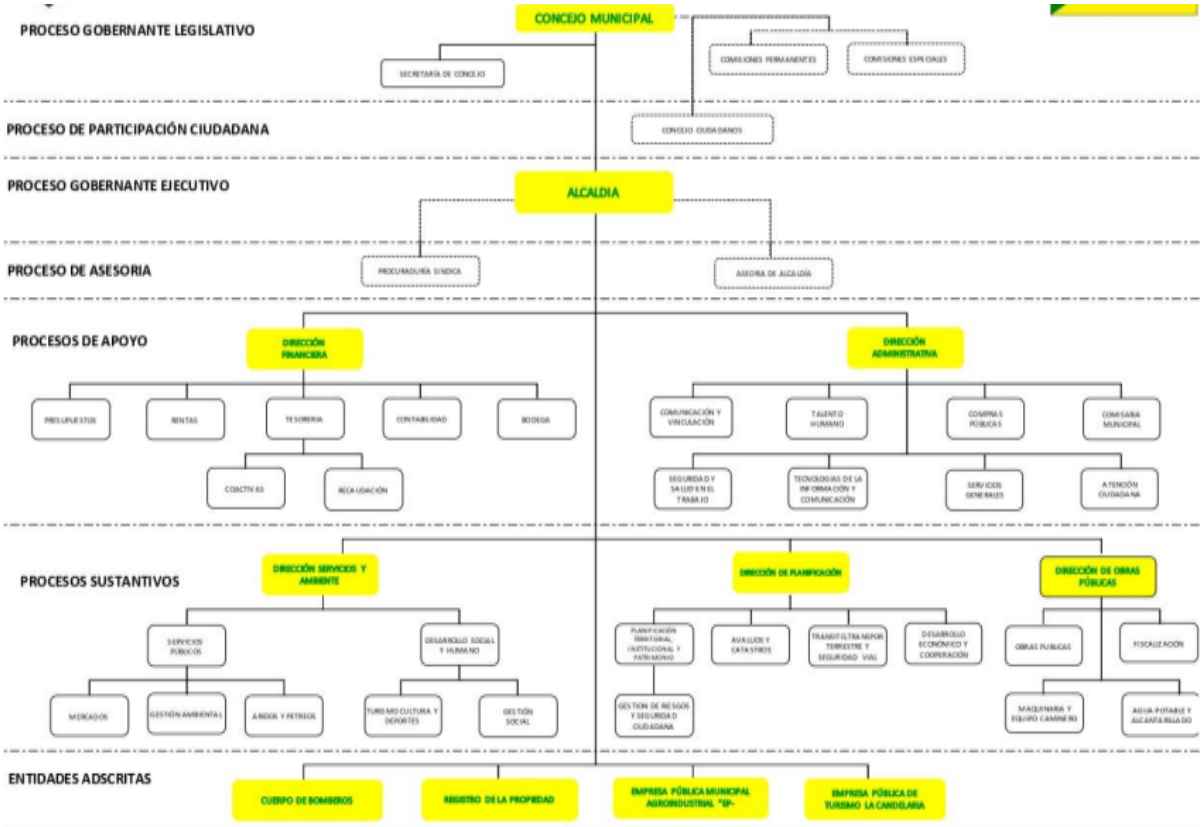
Según (Martínez X. B., 2022) la constante búsqueda de un modelo que permita la modernización de la Administración pública, es decir, el paso del Estado burocrático tradicional a un esquema más flexible, eficiente, transparente y orientado a satisfacer las demandas de los ciudadanos, es una actividad permanente en los países desarrollados y motivo de análisis para los países en vías de desarrollo. En consecuencia, la NGP hace uso de herramientas de la gestión empresarial privada en procura de brindar servicios con estándares de calidad más acordes a las demandas de la ciudadanía. Sus principios son eficiencia, competencia y efectividad. La existencia de una Administración pública moderna, eficiente, transparente y al servicio de la ciudadanía permite la existencia de un Estado que brinde las garantías necesarias para proteger las libertades individuales, asegurando el desarrollo de la iniciativa privada y el ejercicio de los derechos individuales. Los servicios prestados por el Estado deben orientarse a asegurar el bienestar general y garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos.

En América Latina, la evolución de gobiernos autoritarios hacia sistemas democráticos explica (Dill'erva, 2021) que ha generado una creciente demanda de modernización en la administración pública especialmente ante los desafíos de la descentralización, la participación ciudadana y el avance tecnológico exigen una transformación de un modelo de gestión más eficiente orientado al ciudadano, lo cual ha dado lugar a la implementación de la Nueva Gestión Pública; que está inspirado en herramientas del sector privado, busca mejorar la calidad de los servicios públicos mediante principios como la eficiencia, la competencia y la efectividad, fortaleciendo el papel del Estado como garante de derechos, promotor del bienestar colectivo y facilitador del desarrollo social, superando la rigidez del modelo burocrático tradicional y adaptándose a las nuevas exigencias sociales y políticas.

2.3.11.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa del cantón Penipe se basa en el modelo de gobierno autónomo descentralizado establecido por la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). El principal ente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Penipe, está compuesto por dos entidades clave que son la Alcaldía y el Consejo Municipal.

Ilustración 2 Orgánico Funcional del Gad Parroquial Penipe



Nota. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe , 2016)

La Alcaldía, encabezada por el alcalde o alcaldesa, representa la máxima autoridad ejecutiva del cantón. Su función principal es la administración y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos orientados al desarrollo del territorio y al bienestar de la ciudadanía. El alcalde coordina con las distintas direcciones municipales, como planificación, obras públicas, desarrollo social, medio ambiente, turismo, entre otras.

Por su parte, el Concejo Municipal está integrado por concejales electos democráticamente, quienes junto con el alcalde legislan y fiscalizan la gestión municipal. El concejo aprueba ordenanzas, resoluciones y presupuestos, garantizando una gestión participativa y transparente. El cantón está dividido políticamente en varias parroquias: Penipe (urbana), y las parroquias rurales Bayushig, Matus, El Altar, Puela y La Candelaria. Cada parroquia dispone de su Gobierno Parroquial Rural correspondiente, encargado de administrar el crecimiento local en colaboración con el GAD cantonal. Esta organización estructural posibilita que el cantón Penipe funcione de manera eficaz, coordinando esfuerzos entre el gobierno local y las comunidades para fomentar un desarrollo completo y sostenible.

Capítulo 3 Diseño Metodológico

3.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque mixto en la investigación es una estrategia que amalgama tanto elementos cualitativos como cuantitativos en un solo estudio. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para lograr una comprensión más profunda y completa del fenómeno en cuestión. Esto implica la recolección y análisis de datos cuantitativos como cualitativos de manera simultánea o en fases sucesivas (Zúñiga et al., 2023).

En esta tesis se recurrirá a un enfoque mixto, ya que de esta forma logrará una visión integral del fenómeno de estudio. Lo que se traduce en que el enfoque cuantitativo permite la recopilación, el análisis y la exposición de los datos numéricos mediante la utilización de cuestionarios dirigidos a los empleados administrativos y permite valorar adecuadamente la eficacia de los mecanismos de la administración pública estatal. En cambio, el enfoque cualitativo se apoya en la utilización de entrevistas elaboradas o de un estímulo de observación directa, lo que permite explorar las percepciones, las experiencias y los puntos de vista de los trabajadores para profundizar un ante las fortalezas, debilidades y posibilidades de mejorar el funcionamiento de la administración pública institucional.

3.2 Diseño de la Investigación

En el tipo de diseño no experimental no se aplican cambios ni intervenciones artificiales a la situación que se está investigando. Es decir, no se imponen estímulos ni se crean condiciones especiales para ver cómo reaccionan los participantes o las variables de estudio (Gonzales, 2021). De tipo transversal recoge datos en un solo momento y solo una vez. Es como tomar una foto a una radiografía para luego describirlas en la investigación, puede tener alcances exploratorios, descriptivos y correlacionales. (Gonzales, 2021)

El diseño adoptado es no experimental de tipo transversal en el cual se recopila información tal y como existe en el entorno real, sin introducir cambios o estímulos para ver

cómo reaccionan las variables. Al ser transversal, los datos se recolectan en un solo momento del tiempo, lo cual permite obtener un panorama de la situación actual de los procesos administrativos en el GAD. Este diseño es coherente con la naturaleza descriptiva y exploratoria del estudio, permitiendo identificar tendencias, relaciones y características del fenómeno en análisis.

3.3 Tipo de la Investigación

En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características (Galarza, 2020). Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos (Sampieri et al., 2014).

Exploratorio, en tanto pretendemos examinar un fenómeno alcanzado escasamente en el marco particular del GAD Municipal del Cantón Penipe que es la eficacia de los procedimientos administrativos y sus efectos en la administración pública. El propósito es explorar la problemática ática y dejar abiertas las puertas de un posible análisis posterior más amplio o de una intervención.

Este estudio se dirige fundamentalmente a la descripción de fenómenos sociales en una circunstancia temporal y especial determinada. Los diferentes niveles de investigación difieren en el tipo de pregunta a formular. Mientras en las investigaciones exploratorias no se plantean preguntas que conduzcan a problemas precisos, sino que se exploran áreas problemáticas, en este nivel las preguntas están guiadas por esquemas descriptivos y taxonomías; sus preguntas se enfocan hacia las variables de los sujetos o de la situación (Cauas, 2015).

Descriptivo, porque se enfoca en detallar y caracterizar el estado actual de los procesos administrativos, identificando sus componentes, funcionamiento, fortalezas y debilidades, con base en la información proporcionada por los actores involucrados.

3.4 Nivel de Investigación

El nivel de esta investigación es exploratorio-descriptivo, ya que no solo se pretende describir el fenómeno, sino también identificar aspectos desconocidos o no sistematizados dentro del GAD. Esto implica analizar cómo se desarrollan los procesos administrativos, cómo impactan en la eficiencia institucional y qué mejoras pueden sugerirse con base en las percepciones del personal y los datos recolectados.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6 Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos

Encuesta: Se aplicó una encuesta estructurada con escala tipo Likert a los funcionarios del área administrativa del GAD Municipal. Este instrumento permitió recoger información objetiva para recopilar el conjunto de análisis de datos de cada una de las variables de estudio.

Entrevista: Se utilizó la entrevista semiestructurada como instrumento para profundizar las experiencias, opiniones y sugerencias de los funcionarios respecto a los procesos administrativos vigentes, su alineación con los objetivos institucionales y su efecto en la toma de decisiones y el uso de recursos.

3.7 Población y Muestra

3.7.1 Población de la Variable Independiente: Procesos Administrativos

La población de la investigación estuvo conformada por los funcionarios del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Penipe, está área agrupa al personal encargado de la planificación, control y ejecución presupuestaria, gestión documental,

talento humano y atención al ciudadano, quienes intervienen directamente en los procesos administrativos de la institución.

3.7.2 Tamaño de la Muestra Variable Independiente

La técnica de muestreo utilizada fue el muestreo por conveniencia, debido a que se seleccionaron participantes disponibles y que cumplan con los criterios como pertenecer al área administrativa del GAD Municipal del Cantón Penipe y poseer al menos seis meses de experiencia institucional. Este tipo de muestreo no probabilístico se justifica en función de la disponibilidad de los sujetos y la intencionalidad del estudio de obtener información relevante de actores clave en los procesos administrativos.

Martínez et al., (2017) explican que el muestreo por conveniencia es un método no probabilístico, en el que no se elige la muestra al azar ni se buscar que sea representativa estadísticamente, sino que se selecciona a los participantes que estén al alcance del investigador y que cumplan con características mínimas necesarias para aportar información relevante.

Con el objetivo de realizar el estudio, se contó con la colaboración de 20 empleados que representan de forma significativa a la plantilla administrativa de la empresa, de manera que facilitó la recolección de la información adecuada para un análisis cuantitativo.

3.7.3 Población de la Variable Dependiente: Eficiencia de la Gestión Pública

La población correspondiente a la variable dependiente Eficiencia de la Gestión Pública está conformada por los funcionarios del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Penipe. Este grupo desempeña funciones esenciales vinculadas con la planificación, ejecución presupuestaria, gestión de talento humano, control interno, atención al ciudadano y gestión documental, lo cual les otorga una visión integral sobre la eficiencia institucional.

3.7.4 Tamaño de Muestra Variable Dependiente

Se aplicó la técnica de la entrevista a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por 5 funcionarios administrativos, quienes fueron seleccionados por su experiencia, conocimiento del funcionamiento interno y participación directa en los procesos administrativos. Se consideró como criterio de inclusión que los participantes pertenezcan al área administrativa y cuenten con al menos seis meses de experiencia en la institución.

La información obtenida a partir de las entrevistas brinda la posibilidad de llevar a cabo un estudio cualitativo sobre las percepciones, valoraciones y sugerencias de mejora en relación con la efectividad de la administración pública, lo que permitió llevar a cabo un análisis más exhaustivo y contextualizado de la variable dependiente.

3.8 Confiabilidad de instrumento

El análisis del Coeficiente Alfa de Cronbach se utilizó como una técnica para evaluar la confiabilidad interna del cuestionario aplicado, es decir, para determinar qué tan coherentes son las preguntas y respuestas entre las distintas dimensiones: planificación y organización, gestión presupuestaria, talento humano, atención al ciudadano, documentación y archivo, coordinación interdepartamental y mejora continua.

Este coeficiente mide el grado de correlación entre las preguntas, con el objetivo de verificar si todas ellas están midiendo de manera consistente el mismo concepto o variable, en este caso, los procesos administrativos y su impacto en la gestión pública. (Vargas et al., 2022).

Tabla 2 Criterios de Coeficiente de Alfa de Cronbach

Índice	Nivel de Fiabilidad	Valor del Alfa de Cronbach
1	Excelente	]0.9, 1]

2	Muy Bueno	]0.7, 0.9]
3	Bueno	]0.5, 0.7]
4	Regular	]0.3, 0.5]
5	Deficiente	0, 0.3]

Nota. Adaptado de ALFA DE CRONBACH PARA VALIDAR UN CUESTIONARIO DE USO DE TIC EN DOCENTES UNIVERSITARIOS (p.41) por Tuapanta et al., (2017) Revista mktDescubre - ESPOCH FADE.

Se encuesto a 20 empleados del área administrativa del GAD Municipal del Cantón Penipe, en relación a la variable Procesos administrativos.

Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	**Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados**	**N de elementos**
,969	,969	10

Nota. Fuente: Elaboración propia

El análisis del Coeficiente Alfa de Cronbach es una técnica estadística utilizada para medir la confiabilidad interna de un instrumento de recolección de datos, como un cuestionario. En este caso, el valor obtenido fue de 0,969, lo que indica un nivel de confiabilidad excelente, ya que se encuentra muy cercano al valor máximo de 1. Esto significa que los ítems incluidos en el cuestionario presentan una alta correlación entre sí y miden de forma consistente el mismo constructo, es decir, los procesos administrativos y su impacto en la eficiencia de la gestión pública. Un alfa elevada como este sugiere que las preguntas están bien formuladas y que el instrumento es adecuado para la evaluación del fenómeno de estudio.

Capítulo 4 Resultados y Discusión

4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados

El análisis descriptivo de los resultados se sustenta metodológicamente en la triangulación de datos obtenidos a partir de la aplicación de dos instrumentos de recolección de información: por un lado, un cuestionario estructurado dirigido al personal del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe; y, por otro, entrevistas semiestructuradas aplicadas a cinco servidores públicos con experiencia operativa y estratégica en los procesos administrativos institucionales. La combinación de estos enfoques metodológicos permitió obtener una visión integral y profunda de las dinámicas organizacionales, así como identificar percepciones cualitativas y cuantitativas relevantes para el diagnóstico de la gestión administrativa. ***(Apéndice A)***

Por otra parte, respecto a los procesos administrativos, se evidencian limitaciones sustantivas en la claridad y formalización de los procedimientos institucionales; esta situación genera incertidumbre operativa y dificulta la estandarización de prácticas orientadas a la eficiencia. En consecuencia, dicha falta de estructuración impacta negativamente en el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales, donde los procesos no logran articularse con precisión a las metas estratégicas, reflejando inconsistencias tanto en su diseño como en su ejecución.

Asimismo, la gestión presupuestaria muestra deficiencias considerables en cuanto a la optimización de los recursos institucionales, lo cual evidencia debilidades en la planificación financiera, el aprovechamiento del talento humano y la administración eficiente de recursos materiales y logísticos. De igual modo, los procedimientos destinados a sustentar la toma de decisiones presentan una dinámica operativa limitada, debido a la ausencia de metodologías ágiles y mecanismos claramente definidos de delegación de funciones y responsabilidades administrativas.

Respecto a la administración del talento humano, los resultados apuntan a procedimientos administrativos ineficaces que no fomentan la mejora profesional continua ni están orientados a la formación en recursos estratégicos, lo que limita la capacidad de administración institucional en su componente organizativo. De igual forma, en lo que respeta a la atención ciudadana, los procedimientos muestran fallas considerables, reflejando evidentemente un abismo grande entre la administración y las expectativas de la ciudadana, lo que tiene un impacto considerable en la calidad del servicio público.

Igualmente, los sistemas de control y seguimiento del presupuesto carecen de una estructura que haga posible detectar a tiempo los desvíos de carácter financiero y la correcta corrección de estos. La gestión de los documentos presentados también es n dificultades en cuanto al acceso ya la organización y trazabilidad de datos documentales administrativos que, en todo caso, son elementos que favorecen la eficiencia y la transparencia de la propia entidad.

Ahora bien, en lo que respeta a la coordinación de departamentos, si bien se percibe un primitivo estilo de cooperación funcional, este aún está necesitándose de un afianzamiento en los aspectos metodológicos y tecnológicos que aseguren una administración coordinada y eficiente. Por último, las evoluciones en las prácticas administrativas recientemente impulsadas no han podido, sin embargo, afianzarse como prácticas transformativas; en consecuencia, las modificaciones ejecutadas no poseen un abordaje completo y sostenible orientado a la eficacia organizativa.

En síntesis, estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad impostergable de implementar estrategias orientadas a la reingeniería de procesos, el fortalecimiento de la capacitación continua del talento humano, la optimización de los sistemas tecnológicos y la mejora integral de los procesos de gestión pública, con el propósito de consolidar el desempeño institucional y garantizar la calidad y sostenibilidad de los servicios públicos.

4.1.1 Análisis de Resultados de la Variable Independiente

El análisis de la variable independiente, procesos administrativos, resulta fundamental dentro de la presente investigación, ya que constituye el eje sobre el cual se examina el impacto que tiene sobre la eficiencia de la gestión pública en el GAD Municipal del Cantón Penipe.

Los procesos administrativos comprenden el conjunto de procedimientos, normas, recursos y actividades que permiten planificar, organizar, ejecutar y controlar las tareas institucionales. Su adecuada estructuración y funcionamiento es determinante para garantizar una gestión eficaz, transparente y orientada a resultados. (Jaime et al., 2020)

Tabla 4 Análisis de los Resultados Variable Independiente

N°	Ítems	Interpretaciones
Información General		
1	Género	Según el número de encuestados nos menciona que: 50% son de género femenino 40% son del género masculino Por ende, se concluye que la muestra está conformada por la mitad del género femenino y la otra mitad del género masculino en partes equitativas.
2	Edad	Según el número de encuestados nos menciona que: 25% tiene 20-30 años 45% tiene 30-40 años 30% tiene 40-50 años Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados ronda entre las edades de 30 a 40 años de edad con un 30%.
3	Tiempo en la institución	Según el número de encuestados nos menciona que: 10% tiene Más de 6 años 30% tiene 4-6 años 60% tiene 1-3 años

		Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados permanece en la institución entre 1 a 3 años con un 60%.
Información Específica		
1	Los procesos administrativos del GAD están claramente definidos y estructurados.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 25% Bueno 40% Regular 35% Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados afirma que la claridad en los procesos administrativos municipales es de manera regular con un 40%.
2	Los procedimientos administrativos del GAD facilitan la conservación efectiva de los objetivos institucionales.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 15% Bueno 55% Regular 30% Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados afirma que los procesos administrativos permiten alcanzar los objetivos institucionales regularmente con un 55%.
3	La ejecución presupuestaria en el GAD permite optimizar el uso de recursos institucionales como personal, materiales y financieros.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 35% Bueno 8% Regular 25% Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados afirma que la gestión presupuestaria para optimización de recursos es buena con un 55%.
4	Se cuenta con procedimientos que agilitan la toma de decisiones en la administración pública.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 25% Bueno 40% Regular 35 % Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados afirma que regularmente se cuenta con procedimientos que permiten la toma de decisiones oportunas con un 40%.

5	Los procedimientos administrativos que dirigen la administración del recurso humano en el GAD Municipal favorecen la eficiencia.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 30% Bueno 45% Regular 25 % Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados menciona que existe una insuficiencia en la eficacia de las acciones administrativas relacionadas con el personal en el GAD Municipal con un 45%.
6	Los procesos vinculados a la atención ciudadana aseguran respuestas adecuadas, comprensibles y eficaces a las demandas.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 0% Bueno 45% Regular 55 % Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados considera que los procesos de atención ciudadana en el GAD Municipal presentan notables deficiencias que afectan la calidad del servicio brindado con un 55%.
7	Los procesos de supervisión y control presupuestario están concebidos para detectar desvíos y optimizar la eficiencia.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 15% Bueno 40% Regular 45% Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados considera que los mecanismos actuales de control y seguimiento presupuestario no están alineados al cumplimiento de la función estratégica con un 45%.
8	La gestión documental en el GAD Municipal facilita el acceso y la organización eficiente de la información administrativa	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 20% Bueno 50% Regular 30% Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados considera que aún persisten barreras que dificultan una administración ágil y ordenada de la información situacional con un 50%.
9	La cooperación entre la organización departamentos	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo

	administrativos simplifica el proceso de toma de decisiones y su cumplimiento de objetivos.	55% Bueno 30% Regular 0% Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados considera que existe una interacción positiva entre distintas áreas administrativas, lo que favorece un entorno de trabajo colaborativo con un 55%.
10	Las optimizaciones implementadas últimamente en los años los procedimientos administrativos han elevado el novel de la administración optimización del GAD.	Según el número de encuestados se nos menciona que: 0% Excelente 0% Muy malo 20% Bueno 50% Regular 30% Deficiente Por ende, se concluye que la mayoría de los encuestados considera que los cambios recientes implementados en los procesos administrativos no han logrado un impacto contundente en la eficiencia institucional con un 50%.

4.1.2 Análisis de los Resultados de la Variable Independiente

El análisis de la variable dependiente, correspondiente a la eficiencia de la gestión pública en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, se sustenta en un enfoque cualitativo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a cinco funcionarios estratégicos del área administrativa. Esta metodología resulta crítica, ya que posibilita la recopilación de percepciones, experiencias operativas y valoraciones expertas sobre la incidencia de los procesos administrativos en el desempeño institucional, desde la perspectiva de los actores directamente involucrados en su implementación y ejecución.

Los datos que se obtienen de las entrevistas permiten la realización de un diagnóstico pormenorizado y contextualizado, en el cual se encuentran, entre otros aspectos, las fortalezas estructurales, las debilidades operativas y las oportunidades de mejora que afectan directamente la calidad y eficacia del servicio público. Este tipo de investigación cualitativa hace posible no sólo la comprensión de los hallazgos empíricos, sino que pone de manifiesto algunos elementos que, aunque no son evidentes, son de carácter organizacional, cognitivo y procedimental, que afectan el rendimiento institucional.

De este modo, el trabajo con la variable dependiente a partir de un enfoque cualitativo perspectivista importante recurso de un á lisis a la hora de realizar la formulación de propuestas estratégicas orientadas a mejorar la administración pública municipal, contribuyendo a una comprensión exhaustiva de las dinámicas internas que inciden en la mejora de la eficacia en el plano de la gestión administrativa del GAD Municipal del Cantón Penipe.

Tabla 5 Análisis de los Resultados Variable Dependiente

N°	Ítems	Interpretaciones
1	¿Cómo describiría usted los procesos administrativos que actualmente se aplican en el GAD Municipal del Cantón Penipe?	Los funcionarios describen los procesos administrativos como estructurados, aunque con un alto grado de formalismo que a veces dificulta la agilidad en la toma de decisiones. Se destaca que existen procedimientos establecidos y normativas internas claras, pero también se percibe una brecha entre la teoría organizativa y su aplicación práctica. Algunos señalaron que la rigidez en la documentación y trámites ralentiza el cumplimiento de objetivos institucionales.
2	¿Qué aspectos considera que funcionan de manera eficiente dentro de la gestión administrativa del GAD?	Los elementos que se han tenido en cuenta y que se consideran como aquellos que son eficaces comienzan la planificación anual, la ejecución de los presupuestos de acuerdo con los calendarios y la dedicación del personal. Se reconocen las fortalezas en la buena coordinación de las tareas específicas y en la reacción ante auditorías y / o controles externos y, en cambio, los oficiales acordaron que la eficacia está más relacionada con un trabajo humano que con un sistema automatizado o estandarizado.

3	¿Qué dificultades ha identificado en la ejecución de los procesos administrativos del GAD?	Los mayores desafíos que se destacan son, la falta de actualización tecnológica, la repetición de los programas, la duplicación de programas funcionalidades en algunos departamentos y la poca formación constante del personal, pero también se aprecian cuellos en la comunicación entre departamentos, de la que es una limitación en la comunicación entre los mismos, lo que conlleva demoras e incoherencias en la implementación 42. Proviene de mi equipo de proyectos. Para los informantes citados, estas limitaciones son las que afectan directamente la eficiencia de la gestión.
4	¿La actual estructura organizativa facilita o limita el cumplimiento de metas institucionales? ¿Por qué?	En cuanto a la estructura organizativa, la mayoría de los funcionarios considera que es poco flexible y excesivamente jerárquica, lo que dificulta el flujo de información y el empoderamiento en los niveles operativos. Se mencionó que esta estructura impide que las decisiones se tomen de forma ágil y consensuada, afectando el dinamismo institucional. Sin embargo, también se valoró positivamente el orden que esta estructura proporciona en los procesos rutinarios.
5	¿Cómo se gestionan actualmente los recursos humanos, financieros y tecnológicos en el GAD? ¿Considera que esta gestión es eficiente?	La gestión de recursos era considerada incoherente sobre la efectividad. Si bien los recursos financieros se gestionan de forma controlada, los recursos tecnológicos muestran importantes carencias, como el empleo de sistemas antiguos, lo que dificulta la mano de obra cotidiana. En lo que se refiere al capital humano, se sostiene que no siempre se utilizan las poco explotadas habilidades del personal, lo que limita la efectividad de la organización.

6	¿Existen mecanismos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos? ¿Puede describir alguno?	Si bien se reconocen algunas diversas prácticas de evaluación, cuentos como auditorías internas e informes periódicos, reconocen los encuestados, no existe un sistema de mejora continua. Las prácticas Los procedimientos estándar se revisan principalmente por el imperativo regulador más allá de una estrategia estratégica y no siempre desencadenan una respuesta medidas efectivas ni se contrastan las correctivas con respecto a índices de rendimiento.
7	Desde su experiencia, ¿qué acciones concretas se podrían implementar para mejorar la eficiencia administrativa en el GAD?	Las sugerencias incluyeron la implementación de un sistema digital integrado de gestión administrativa, la actualización del reglamento interno de procesos y el fortalecimiento del desarrollo profesional del personal. También se recomendó fomentar espacios de diálogo institucional y establecer indicadores claros para evaluar el impacto de cada área en la eficiencia global del GAD.
8	¿Piensa que es imprescindible modificar el modelo de administración del GAD? Si es así, ¿qué componentes novedosos deberían ser incluidos?	De forma generalizada, el personal entiende que es necesario un cambio en el modelo de gestión. Se recomienda trabajar desde una posición más equitativa y participativa, la digitalización del modelo de gestión y la descomposición del modelo de gestión. Modelo basado en resultados, resaltan la importancia del modelo que apoya la innovación y la mejora continua al que se adaptan a las nuevas circunstancias que exigen los nuevos públicos ciudadanos.

4.2 Discusión de los Resultados

Los hallazgos evidencian una disonancia entre la estructura formalmente definida de los procesos administrativos del GAD Municipal del Cantón Penipe y su efectividad operativa real. Si bien la existencia de manuales, normativas y procedimientos refleja un esfuerzo institucional por consolidar una gestión estructurada, los resultados demuestran que estos lineamientos no se traducen, de manera efectiva, en prácticas administrativas ágiles ni orientadas a resultados concretos.

Desde una perspectiva cuantitativa, se aprecian que los procesos esenciales presentan niveles de percepciones medias o bajas en lo que respetan a la claridad, a la eficiencia y al resultado de los objetivos institucionales. Esta línea de evolución pone de manifiesto una capacidad de hacer limitada en la línea de la ejecución de los procesos, circunstancia que influye en como optimizar los públicos y como atender a los fondos. En cuanto al estudio cualitativo, en cambio, pone al descubierto las causas de esas limitaciones, poniendo de manifiesto limitaciones estructurales de poca innovación en la gestión, poca tecnología y el pobre proceso de la formación continua del recurso humano, todas circunstancias que comprometen la viabilidad del progreso de la administración pública.

Igualmente, se destaca que existe una fragmentación entre las áreas que afecta la coordinación y hace más difícil el seguimiento de los procesos. La ausencia de sistemas de evaluación y de retroalimentación adecuados frena la posibilidad de crear una cultura de mejora continua en la organización. Pese a que existen intentos de colaboración concretos y la implicación del personal, estos no se acaban de establecer como prácticas sistémicas por falta de un liderazgo estratégico que haga el enganche entre las acciones administrativas y la visión de la institución.

Es relevante señalar que las acciones recientes implementadas para la modernización administrativa no han generado un impacto transformador, lo cual evidencia la necesidad de

revisar las estrategias adoptadas, fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación, e implementar procesos de gestión del cambio organizacional. La ausencia de evaluación sistemática limita la capacidad institucional para detectar oportunamente sus debilidades y responder de forma eficiente a las necesidades emergentes del entorno social y económico.

En consecuencia, con base en la importancia de la información obtenida, el GAD Municipal del Cantón Penipe debe someterse a una reconcepción de sus procedimientos administrativos, centrada en la búsqueda de una mayor eficiencia del trabajo que se está realizando, una mayor mejora de la calidad del servicio público y una mayor fortaleza de la cultura de la organización por medio de la implementación de técnicas de administración. mandada moderna, de formación permanente de los funcionarios y de liderazgo participativo.

Capítulo 5 Marco Propositivo

5.1 Planificación de la Actividad Preventiva

A partir del diagnóstico realizado sobre los procesos administrativos del GAD Municipal del Cantón Penipe, se identificaron debilidades que comprometen la eficiencia institucional y obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de desarrollo local. Entre las principales falencias se destacan la escasa estandarización de procedimientos, la limitada integración tecnológica, la falta de articulación entre áreas y la carencia de mecanismos de evaluación y retroalimentación continua. Estos factores reflejan la necesidad urgente de reestructurar la gestión interna mediante una intervención técnica que promueva una administración pública más eficaz, transparente y orientada a resultados.

En este contexto, se propone la implementación de un Modelo de Gestión por Procesos (MGP), una herramienta metodológica que permite diseñar, controlar y optimizar el funcionamiento de una institución a partir de la identificación clara de sus procesos clave. Este modelo resulta especialmente pertinente para el área administrativa del GAD, ya que promueve la definición de roles y responsabilidades, el uso de indicadores de desempeño, la mejora continua, y el fortalecimiento de la planificación y el control interno.

La propuesta MGP tiene la ambición de dar respuesta a las debilidades detectadas directamente con cuatro ejes estratégicos: organización operativa, gestión del recurso humano, control y seguimiento del presupuesto, y digitalización de procesos. Estos ingredientes propiciarán que emerja una estructura organización más flexible, con un foco en la efectiva consecución de los objetivos de carácter institucional y una respuesta adecuada a las exigencias de los ciudadanos.

Es importante mencionar que este modelo tiene un enfoque adaptativo, lo que significa que su implementación responde a la realidad específica del GAD Municipal del Cantón Penipe, sin aplicar soluciones genéricas, sino construyendo una propuesta técnica

contextualizada que aproveche los recursos existentes y potencie las capacidades locales. La gestión por procesos no solo mejora la operatividad institucional, sino que también refuerza la cultura organizacional, fomenta la rendición de cuentas y consolida la confianza de la ciudadanía.

De este modo la propuesta se justifica no sólo con la necesidad de corregir las carencias identificadas, sino también por su potencial de efectividad en la gestión pública local. Así, se pretendía procurar un efecto visible en la eficacia institucional, a la vez que se ampliaba la profesionalización de la administración, se fortalecía el papel del GAD, como actor central del desarrollo territorial sostenible.

5.1.1 Objetivo de la Propuesta

- Proponer un modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos que contribuyan a optimizar la eficiencia de la gesitón pública en el GAD Municipal del Cantón Penipe. Analizar las debilidades y las actividades que mejoren la capacidad institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe.

5.1.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Identificar las debilidades existentes en los procesos administrativos del GAD Municipal del Cantón Penipe, identificando cuellos de botella, duplicidad de tareas y falta de estandarización.
- Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos adaptado a las características del área administrativa del GAD, con el fin de optimizar la planificación, ejecución y control de sus funciones institucionales.
- Elaborar un esquema de procesos administrativos básicos que contemple procesos de tipo estratégico, de tipo operativo y de tipo soporte, de tal forma que permita realizar una administración eficiente en base a resultados

- Determinar indicadores de rendimiento y sistemas de evaluación continua que permitan controlar el grado de consecución de los objetivos administrativos y descubrir posibilidades de mejora.
- Capacitar al personal del área administrativa en la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, promoviendo el fortalecimiento de competencias en gestión pública, planificación operativa y control interno.
- Incorporar herramientas digitales de gestión documental y flujo de trabajo, que apoyen la automatización, el seguimiento y la trazabilidad de los procesos administrativos.

5.1.3 Componentes del Modelo de Gestión por Procesos para el Área Administrativa

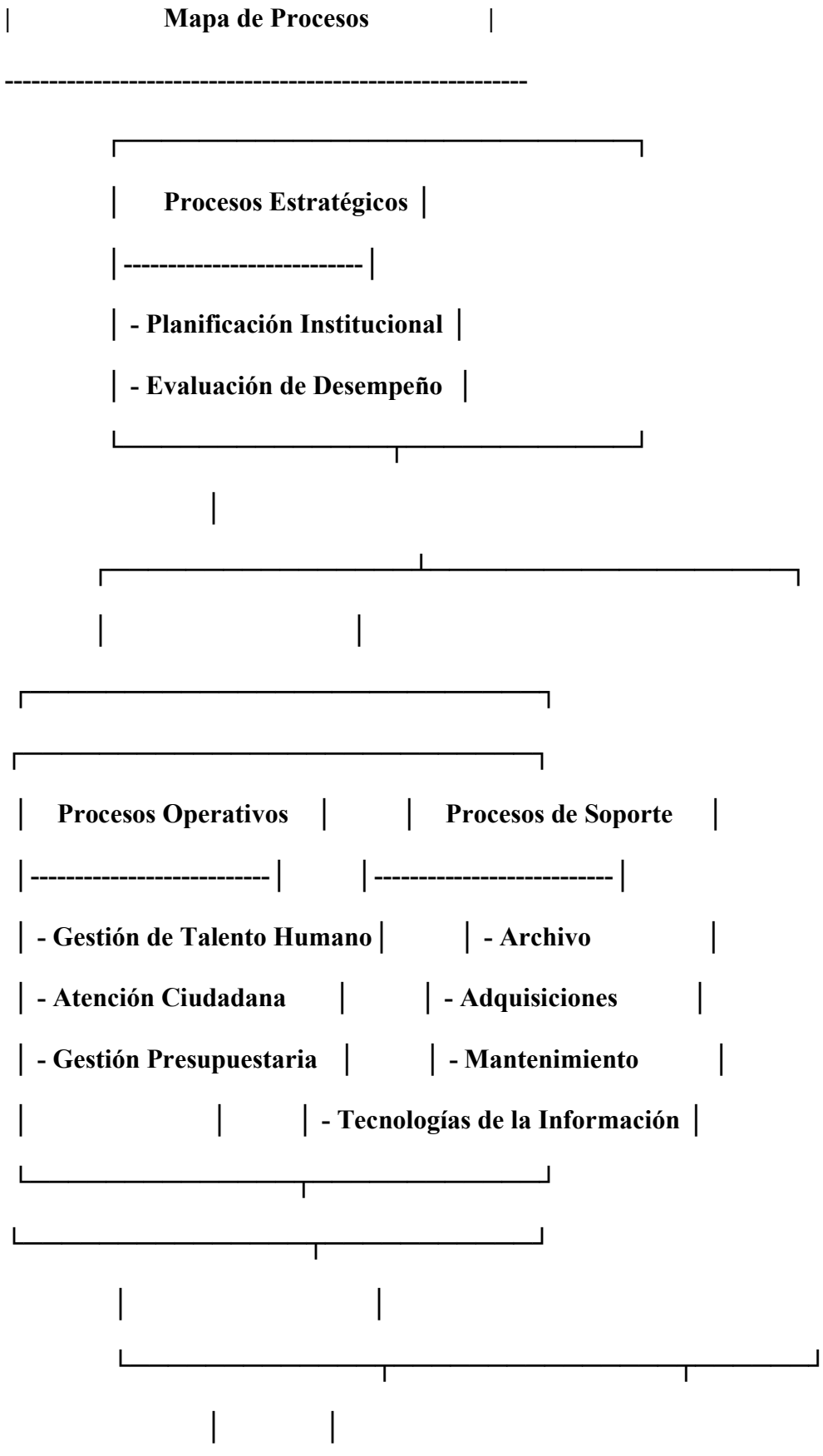
El modelo está estructurado en cinco componentes fundamentales que, de manera articulada, permiten rediseñar la gestión administrativa bajo un enfoque de mejora continua, eficiencia operativa y transparencia institucional:

1) Identificación y mapeo de procesos

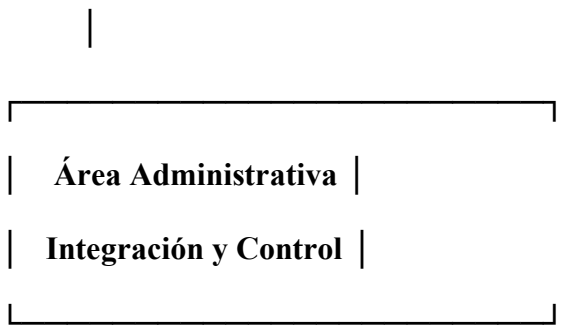
Consiste en detectar y documentar los procesos administrativos actuales, clasificándolos como:

- Procesos estratégicos (planificación de talento humano, atención cuidadana, gestión presupuestaria)
- Procesos operativos (gestión de talento humano, atención ciudadana, gestión presupuestaria)
- Procesos de soporte (archivo, adquisiciones, mantenimiento, tecnologías de la información)

Ejemplo de Mapa de Procesos



Flujos de Información y Coordinación



2) **Estandarización y documentación de procedimientos**

Implica formalizar los procesos clave mediante:

- Manuales de procedimientos.
- Diagramas de flujo.
- Protocolos de atención.
- Fichas de procesos.

Este componente busca reducir la improvisación, mejorar la trazabilidad y garantizar que cada proceso se realice bajo criterios unificados y medibles.

3) **Gestión del talento humano orientada por procesos**

Reestructura el rol del personal administrativo bajo un enfoque por competencias. Incluye:

- Redefinición de funciones alineadas a procesos.
- Evaluación del desempeño con base en indicadores.
- Capacitación técnica y en cultura organizacional.
- Incentivos para la mejora y la innovación.

Este componente busca fortalecer las capacidades del personal y fomentar la corresponsabilidad institucional.

4) **Sistema de indicadores y mejora continua**

Permite monitorear la eficiencia de los procesos mediante:

- Definición de indicadores clave de desempeño (KPI).
- Evaluaciones periódicas.
- Reportes de gestión.
- Ciclos de mejora continua bajo la metodología PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

Así se promueve la toma de decisiones basada en evidencia y resultados concretos.

5) Digitalización y automatización

Introduce herramientas tecnológicas para optimizar tareas administrativas, tales como:

- Sistemas de gestión documental.
- Plataformas para control presupuestario.
- Formularios digitales y flujos automatizados.
- Repositorios compartidos de datos institucionales.

La digitalización disminuye tiempos, gastos y fallos humanos, incrementando notablemente la eficiencia en las operaciones.

5.1.4 Etapas de Implementación del Modelo de Gestión

Tabla 6 Etapas de Implementación del Modelo de Gestión Administrativa por Procesos en el GAD Municipal del Cantón Penipe

Etapa	Descripción	Ejemplo aplicado al GAD Municipal
Diagnóstico Institucional	Evaluación del estado actual de los procesos administrativos y capacidades internas.	Se identificaron fallas en la atención ciudadana, ejecución presupuestaria y falta de documentación de procesos.

Diseño del Modelo de Gestión	Desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos, con componentes estratégicos, operativos y de soporte.	Se creó un mapa de procesos institucionales, se definieron responsables, flujogramas e indicadores clave de desempeño (KPI) para cada proceso.
Socialización y Capacitación	Comunicación y formación al personal sobre los nuevos procesos y responsabilidades.	Se realizaron talleres con guías visuales y capacitaciones específicas por área administrativa.
Implementación Piloto	Implementación preliminar en un área concreta para medir la eficacia del modelo previo a su escalado.	Aplicación inicial en un área específica para evaluar la efectividad del modelo antes de escalarlo.
Implementación General	Escalamiento del modelo a toda la institución, institucionalizando su aplicación.	Se adoptó el modelo en todas las áreas del GAD. Se creó la Unidad de Mejora Continua y se estandarizaron los procesos administrativos.
Monitoreo y Mejora Continua	Seguimiento de resultados, análisis de indicadores y ajuste de procesos.	Se estableció una evaluación trimestral con informes de desempeño, encuestas internas y un sistema de sugerencias para mejorar los procesos continuamente.

5.1.5 Plan de Acción Detallado

Tabla 7 Plan de Acción Detallado

Actividad	Responsable	Plazo estimado	Recursos necesarios	Producto esperado
1. Conformar el equipo técnico de mejora de procesos	Dirección Administrativa	1 semana	Personal técnico, acta de designación	Comité técnico formalizado
2. Realizar diagnóstico de los procesos administrativos actuales	Comité técnico – Consultoría externa	2 semanas	Encuestas, entrevistas, documentos institucionales	Informe de diagnóstico
3. Elaborar el mapa de procesos institucional	Comité técnico	1 semana	Software de diagramación (Bizagi, Visio), reuniones interdepartamentales	Mapa de procesos validado por las áreas
4. Diseñar y documentar procedimientos estandarizados por área	Comité técnico	3 semanas	Manuales de procesos, flujogramas, formatos	Manual de procedimientos por área
5. Socializar el modelo con funcionarios administrativos	Dirección Administrativa – RRHH	1 semana	Salones, materiales de presentación, cronograma de sesiones	Personal informado y sensibilizado
6. Capacitar al personal en gestión por procesos y uso de herramientas	RRHH – Consultores externos	2 semanas	Facilitadores, módulos de capacitación, manuales digitales e impresos	Funcionarios capacitados
7. Ejecutar una prueba piloto en un área prioritaria	Comité técnico	3 semanas	Área piloto, seguimiento continuo, ajustes documentados	Resultados del piloto y retroalimentación registrada
8. Evaluar la efectividad del piloto e introducir mejoras	Comité técnico	1 semana	Informes, reuniones de análisis, encuestas	Informe de evaluación del piloto
9. Implementar el modelo en todas las áreas administrativas	Dirección Administrativa	4 semanas	Manuales, supervisión, asesoramiento técnico	Modelo de gestión implementado institucionalmente

10. Establecer indicadores de gestión y cuadro de mando	Comité técnico – Dirección Financiera	2 semanas	KPI, sistema de seguimiento, dashboard	Cuadro de mando integral con indicadores por proceso
11. Monitorear el desempeño y revisar procesos periódicamente	Unidad de mejora continua	Trimestral (continuo)	Informes de desempeño, software de seguimiento	Informe trimestral de gestión y plan de mejora continua
12.Documentar resultados y sistematizar lecciones aprendidas	Dirección Administrativa – Comité	1 semana (cada 6 meses)	Plantilla de informe, base de datos	Memoria institucional de gestión de procesos

Conclusiones

- El diagnóstico situacional permitió evidenciar que los procesos administrativos del GAD Municipal del Cantón Penipe presentan deficiencias en su estructuración, seguimiento y ejecución, lo que limita la eficiencia institucional. Esta conclusión se obtuvo mediante técnicas cuantitativas (encuesta validada por Alfa de Cronbach con alta fiabilidad) y cualitativas (entrevistas), lo cual permitió cumplir el primer objetivo específico con rigor metodológico.
- Se estableció una relación directa entre la gestión administrativa y el nivel de eficiencia de la gestión pública. La evidencia analizada mostró que una estructura organizativa poco funcional, una gestión de recursos limitada y procedimientos fragmentados afectan el logro de metas institucionales. Esta evaluación responde al segundo objetivo específico y se fundamentó en el análisis cruzado entre datos empíricos y enfoques teóricos de la administración pública.
- La propuesta de un modelo de gestión por procesos es la que satisfaga adecuadamente las demandas institucionales encontradas y se estructura en los pilares de la identificación de los procesos, su normalización, perfeccionamiento continuo y seguimiento. Esta propuesta, la cual tiene como base modelos teóricos de calidad y eficiencia organizativa, logra, por ende, el tercer objetivo específico, que ofrece una alternativa materializable para potenciar la capacidad operativa del GAD.
- Desde una perspectiva metodológica, la combinación de encuesta, entrevista y análisis documental posibilitó la validación de los descubrimientos y aseguró la coherencia entre el problema, los objetivos y la propuesta. Esta metodología reforzó la relevancia del estudio y garantizó la elaboración de una solución contextual.
- Se concluye que los objetivos del estudio fueron alcanzados de manera satisfactoria, integrando un diagnóstico realista, un análisis integral de la eficiencia administrativa

y una propuesta innovadora con aplicabilidad práctica. El modelo planteado representa una herramienta estratégica que puede fortalecer la toma de decisiones, la transparencia institucional y la mejora continua en la gestión pública del GAD Municipal del Cantón Penipe.

Recomendaciones

- Desde el enfoque metodológico, se sugiere ampliar la muestra de participantes, incluyendo no solo funcionarios del área administrativa sino también de otras dependencias del GAD Municipal, lo que permitiría obtener una visión más integral y representativa de los procesos institucionales para futuros estudios comparativos.
- Desde el enfoque académico, sería valioso desarrollar investigaciones complementarias que profundicen en la evaluación del impacto que tienen los modelos de gestión por procesos en la eficiencia operativa de gobiernos locales, considerando indicadores de desempeño más específicos y de largo plazo.
- Desde el enfoque práctico, se recomienda implementar una fase piloto del modelo de gestión administrativa propuesto, en una unidad específica del GAD Municipal, con el objetivo de validar su efectividad antes de una aplicación institucional a mayor escala.
- Respecto a las desigualdades identificadas, se sugiere analizar el impacto de la cultura organizacional en la resistencia al cambio, dado que este elemento no se estudió a fondo, pero podría influir directamente en la ejecución exitosa del modelo de mejora administrativa.

Referencias Biliográficas

Araúz, A., González, M., Díaz, M., & Vásquez, Y. (1 de 1 de 2019). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral . *Revista Latina , 3*(1). http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/43

Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners, 35*(4), 216-224. https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944366908977225&hl=es&sa=T&oi=gsr-r&ct=res&cd=0&d=7619809771689643354&ei=Xa8saMSwJ4jGieoPjfypkA8&scisig=AAZF9b9fZ_yXQHnViL9PXULMCxGF

Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica de servicio Público, LOSEP.* oas.org: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Baena, P. G. (2015). *El Antiazar: la planeación prospectiva estratégica [El Antiazar:.* Universidad Nacional Autónoma de México . Universidad Nacional Autónoma de México . https://n9.cl/d02ws

Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Range, Y., & Frassati, G. (15 de 6 de 2019). Moivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá. *Conducta científica, 2*(2). http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/conductacientifica/article/view/104/123

Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1185–1203. https://doi.org/ https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185

Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología, 27*(2), 457-472. http://redalyc.org/pdf/167/16720051023.pdf

Cardona, C. R. (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la administración pública. *Revista Escuela de administración de negocios , 2*(1), 7-11. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/926/894

Castro, R. (2000). Siete obstáculos para la participación ciudadana. El municipio de Yoro-Honduras. *Biblioteca virtual de ciencias sociales de América Latina y el Caribe*. https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110119084821/castro.pdf

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoques y tipos de investigación. *Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia 2*(2), 1-11. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf

Cedeño, J. P., & Ramírez, J. A. (29 de 4 de 2021). Análisis de la gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa pinturas Mundocolor, del cantón Santo Domingo. *Polo del Conocimiento , 6*(4), 763-780. https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2607

Celis, F. A. (2017). Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Administración & Desarrollo, 47*(2), 92-108. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403419

Cercado, M. d., & Alvarado, A. J. (10 de 7 de 2024). Planificación financiera y su impacto en la eficiencia del uso de los recursos del GAD parroquial La América. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas, 27*(3), 477-489. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734645

Condori, S. A. (2019). *La gestión pública y su relación con el valor públivo en el Gobierno regional de Tacna-sector comercio exterior.* Universidad Privada de Tacna. Universidad Privada de Tacna. https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1243/Calizaya-Condori-Samantha.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

Deist, F. D., & Winterton, J. (2007). ¿Qué es la competencia? *Desarrollo de Recursos Humanos Internacional , 8*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1367886042000338227

Dill'erva, I. F. (2021). Nuevos desafíos de la administración pública hacia 200 años de independencia. *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Femenina del*

Sagrado Corazón LUMEN, 17(1), 173-186. https://doi.org/10.33539/lumen.2021.v17n1.2396

Escalante, G. P. (2022). Proceso administrativo. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria, 5*(9), 11-14. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8910/8827

Galarza, C. R. (2020). Los alacances de una investigación. *Ciencia América, 9*(3), 1-6. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe . (2016). *penipe.gob*. Mapa físico : https://www.penipe.gob.ec/index.php/canton

Gómez, D. A., & Flores, M. C. (2019). *La evaluación del desempeño a nivel municipal.* Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza : Universidad Nacional de Cuyo. https://feminismo.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/16435/cornejo-fce.pdf

Gonzáles, D. M., Navarro, P. S., & Lozano, L. E. (2022). La nueva gobernanza pública ¿una nueva manera de gestionar lo público en el siglo XXI? *Marcial Pons*. https://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/11/La-Nueva-Gobernanza-Pu%CC%81blica.-Congreso-de-Ciencias-de-la-Gestio%CC%81n.pdf

Gonzales, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación.* Arequipa, Perú: Enfoques Consulting Eirl. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Jaime, L. P., Molina, Y. M., Barragán, W. M., & Perez, M. L. (25 de 11 de 2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria, 4*(4), 29-40. https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237

Jordan, H. G., & Sanchez, W. G. (16 de 12 de 2021). Método del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en la dirección postal del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(Extra 6-1), 5-18. https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.923

Malpartida, H. J., Loayza, M. L., Garay, L. E., Meza, M. E., Villacorta, J. A., & Canales, J. A. (2021). La gestión y su impacto en la gobernabilidad en los gobiernos locales

del Perú, 2021. *Revista Ciencia Latina, 5*(5), 7278. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.845

Marchán, E. M. (2019). *Modelo de gestión de calidad total sustentando en las teorías de Henry Fayol y deEdward Deming para mejorar los procesos de dirección y control que afectan la administración educativa.* Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo . Lambayeque : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo . https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6926

Martínez, M. R., Levy, T. S., Gómez, I. M., Gaona, E. B., Acosta, L. M., Rivera, J., & Ávila, M. (2017). Diseño metodológico de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016. *Scielo Salud Pública, 59*(3), 299-305. https://www.scielosp.org/article/spm/2017.v59n3/299-305/

Martínez, X. B. (6 de 2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos, 1*(14), 113-131. https://doi.org/https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244

Moreno, C. H. (2014). Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica . *Conferencia Iberoamericana de ministras y ministros de administración pública y reforma* . Estado México. https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/6787/0078302.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morillo, A. L., & Flores, H. N. (2020). Importancia del control y la evalución en la gestión pública. *Economía y Negocios, 11*(2), 82-97. https://www.redalyc.org/pdf/6955/695578709007.pdf

Nydia, H. M., Mariel, C. G., & Guzmán, J. F. (2024). Análisis del proceso administrativo y su vigencia. *Documentos de Trabajo ECACEN, 2*, 21-42. https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/download/8994/7580

Regalado, J. M., Álvarez, J. C., Zurita, C. I., & Romo, M. M. (30 de 7 de 2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, V*(3). https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.923

Restrepo, L. M. (2019). *Gobierno Abierto, un nuevo paradigma de gobernanza pública.* Universidad EAFIT. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/7ff25308-2163-40af-b37b-fec9c096b624/content#page=4.28

Rodríguez, N. R., & Orozco, O. N. (10 de 7 de 2024). Gestión administrativa en el desempeño laboral del GAD parroquial Colonche. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas, 27*(3), 222-230. https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2686/2684

Rodríguez, X. E., Choez, J. M., & González, M. C. (10 de 2 de 2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las ciencias, 8*(1), 280-294. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383391.pdf

Rogelberg, S. (2007). Modelado de competencias. *Enciclopedia de Psicología Industrial y Organizacional, 2*, 86-87. https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781412952651.n36

Russi, L. A., & Olvera, M. A. (26 de 8 de 2019). El derecho humano a una buena administración pública en México y Colombia. *INCISO, 21*(1), 41-57. https://doi.org/ https://doi.org/10.18634/incj.21v.1i.841

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodologái de la investigación* (Sexta edición ed.). McGrawHill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Tanzi, V. (2000). El papel del Estado y la calidad del sector público. *Revista de la CEPAL, 2000*(71), 7-22. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12207/071007022_es.pdf

Tapias, H. T. (22 de 3 de 2019). La función pública, organización y direccionamiento: fundamento esencial en la administración pública. (61-80, Ed.) *Revista científica anfibios, 2*(2). http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/51/49

Toro, L. A., Batallas, E. A., Núñez, T. d., & Gómez, J. A. (7 de 4 de 2025). Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano.

Gaceta Científica , 5(2), 1840. https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3733

Tuapanta, D. J., Duque, V. M., & Mena, R. A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *mktDescubre2017*, 37-48. https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf

Tubay, S. Á., & Leonardo, F. O. (2 de 2 de 2022). Estatuto orgánico por procesos de gestión pública y desempeño según las competencias de los funcionarios de la dirección de planteamiento urbano y ordenamiento territorial del GAD de Quevedo. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas PROHOMINUM, 4*(2). https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/327/929

Uceda, S. A. (2025). Invitación a la 10.ª Sesión de la Conferencia de los Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción . *Invitación a la 10.ª Sesión de la Conferencia de los Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción ,Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Austria* . UNODC. https://policycommons.net/artifacts/8211063/decimo-periodo-de-sesiones-de-la-conferencia-de-los-estados-partes-en-la-convencion-de-las-naciones-unidas-contra-la-corrupcion/9122019/

Vargas, M. d., Ayala, L. M., Reyes, M. C., & Ruiz, H. M. (2022). Validez y confiabilidad de un instrumento que permite detectar una revista depredadora. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río , 9*(18), 9–14. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/8744/9068

Yaranga, R. P., & Quispe, D. S. (2018). *La gestión administrativa y el proceso de ejecución presupuestaria de la municipalidad distrital de Yauli.* Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/245bb454-956b-4b67-ab66-97d84ffa85b1/content

Yerrén, R. H. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública:Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(2), 2316. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030

Zúñiga, P. I., Cedeño, R. J., & Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(4), 9723-9762. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Apéndice

Apéndice A. Cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE POSGRADO

Administración Pública mención en desarrollo institucional

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "IMPACTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE"

OBJETIVO DE LA ENCUESTA Investigar la opinión de los funcionarios administrativos del GAD Municipal de Guano del Cantón Penipe.

INSTRUCCIONES GENERALES

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos son confidenciales.
- Su criterio será de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto de investigación.
- Marque con una x la respuesta de su elección según corresponda (En ciertas respuestas usted tiene de marcar más de una).
- Lea detenidamente los ítems y responda según su criterio, teniendo en cuenta la siguiente valoración:

Ítems (escala de Likert: Excelente 1, Muy bueno 2, Bueno 3, Regular 4, Deficiente 5)

A. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Edad: 20-30 años _____ 30-40 años_____ 40-50 años_____

Género: Masculino_____ Femenino _____

Tiempo en la institución:

[ ] Menos de 1 año

[ ] 1 a 3 años

[ ] 4 a 6 años

[ ] Más de 6 años

B. CUESTIONARIO

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

Ítem	1	2	3	4	5
1. Los procesos administrativos del GAD están claramente definidos y estructurados.					
2. Los procedimientos administrativos del GAD permiten alcanzar los objetivos institucionales con eficacia					
3. La ejecución presupuestaria en el GAD permite optimizar el uso de recursos institucionales como personal, materiales y financieros.					
4. Se cuenta con procedimientos que agilitan la toma de decisiones en la gestión pública.					
5. Los procesos administrativos que rigen la gestión del talento humano en el GAD Municipal contribuyen a la eficiencia.					
6. Los procesos relacionados con la atención ciudadana garantizan respuestas oportunas, claras y eficientes a las necesidades					
7. Los procesos de control y seguimiento presupuestario están diseñados para identificar desviaciones y mejorar la eficiencia.					
8. La gestión documental en el GAD Municipal facilita el acceso y la organización de la información administrativa.					

9. La coordinación entre áreas administrativas facilita la toma de decisiones y cumplimiento de metas.					
10. Las mejoras aplicadas recientemente en los procesos administrativos han incrementado la eficiencia del GAD.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN¡

Apéndice B. Resultados de Cuestionario

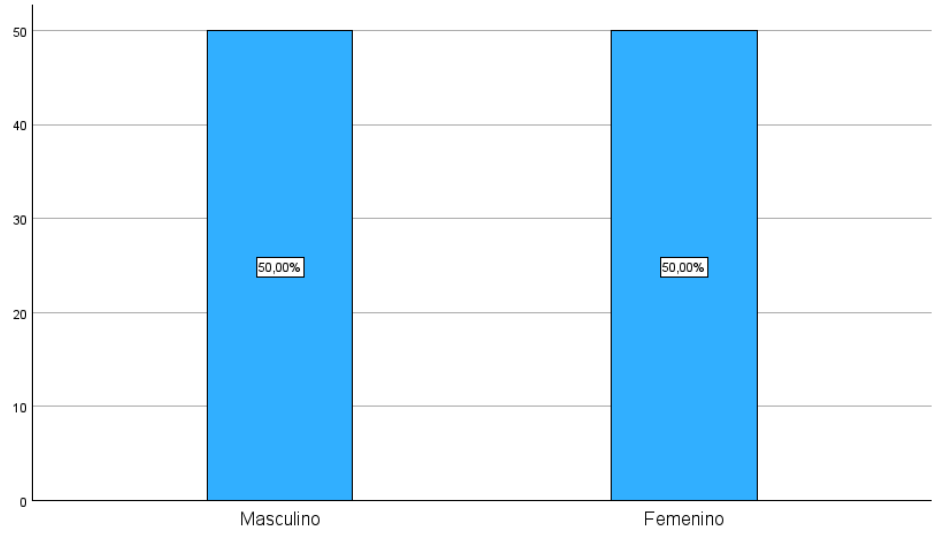
- **Información general**

1. Género

Tabla 8 Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	10	50
Femenino	10	50
Total	30	100

Figura 1 Género



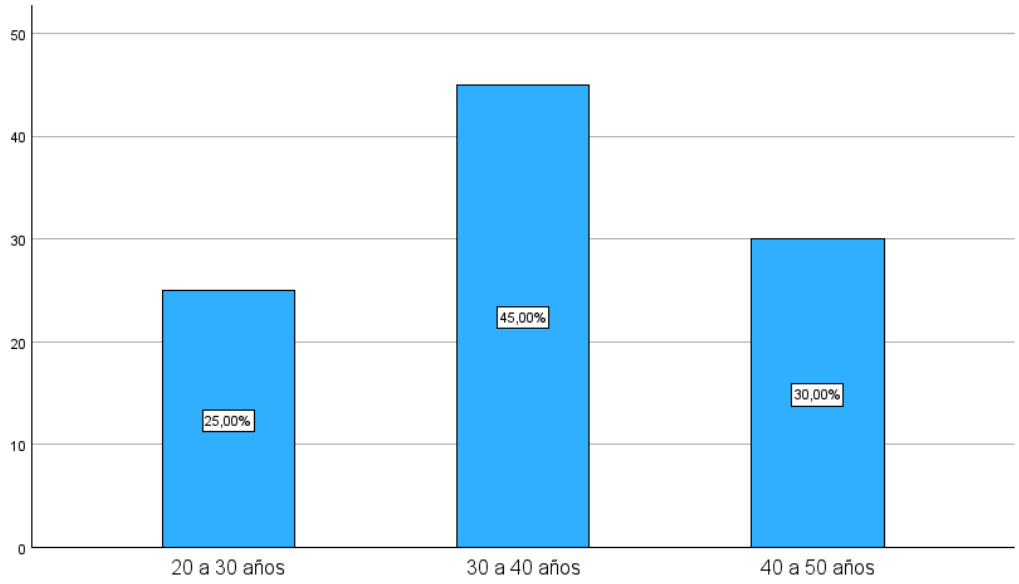
Como se puede evidenciar en la representación gráfica de barras de la figura, la muestra de 20 encuestados se encuentra equilibrada en cuanto al género, con un 50% de participación femenina y un 50% masculina. Esta equidad permite obtener una perspectiva representativa de ambos géneros, lo cual contribuye a un análisis más objetivo, equilibrado y confiable de los resultados obtenidos en el estudio realizado en el GAD Municipal.

2. Edad

Tabla 9 Edad

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	5	25
30 a 40 años	9	45
40 a 50 años	6	30
Total	20	100

Figura 2 Edad



Con respecto a la edad, mediante el análisis se dedujo que, el 45% corresponde a la edad comprendida entre 30 a 40 años, el 30% de los encuestados pertenece a la población etaria entre 40 a 50 años de edad, mientras que un 25% tiene de 20 a 30 años de edad, de igual manera lo cual proporciona una visión de la distribución de las edades de los encuestados en diferentes rangos.

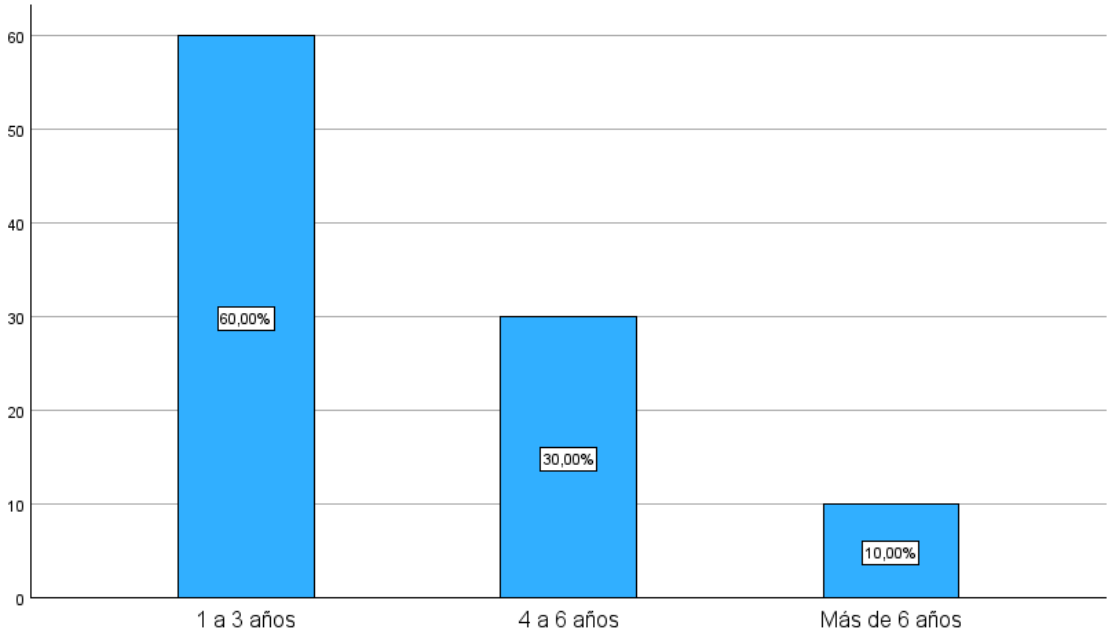
3. Tiempo en la institución

Tabla 10 Tiempo en la institución

	Frecuencia	Porcentaje

1 a 3 años	12	60
4 a 6 años	6	30
Más de 6 años	2	10
Total	20	100

Figura 3 Tiempo en la institución



La mayoría de los encuestados, con un 60%, tiene entre 1 y 3 años de antigüedad en la institución, lo que indica una presencia relativamente reciente en el GAD Municipal. Un 30% cuenta con una experiencia intermedia de 4 a 6 años, mientras que solo un 10% tiene más de 6 años, reflejando una plantilla con predominancia de personal relativamente nuevo.

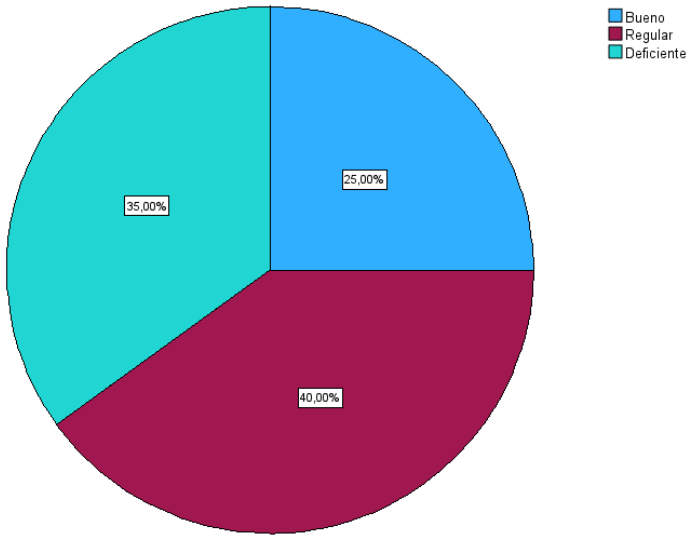
- **Información especifica**

1. **Los procesos administrativos del GAD están claramente definidos y estructurados.**

Tabla 11 Procesos Administrativos

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	5	25
Regular	8	40
Deficiente	7	35
Total	20	100

Figura 4 Procesos Administrativos



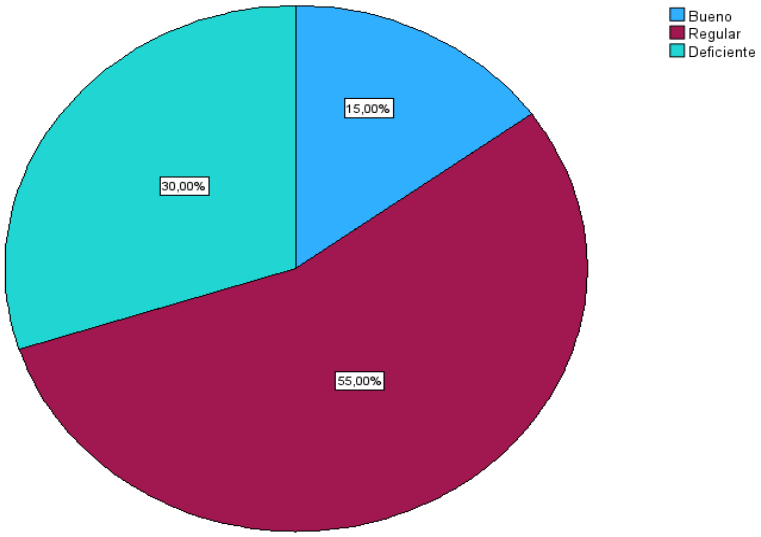
El 40% de los encuestados considera que los procesos administrativos del GAD están definidos y estructurados de forma regular, mientras que un 35% los percibe como deficientes. Solo un 25% opina que son buenos, y ninguno los califica como excelentes o muy buenos. Esto evidencia una percepción general de falta de claridad y organización, lo que podría estar afectando la eficiencia institucional

2. **Los procesos administrativos del GAD permiten alcanzar los objetivos institucionales con eficacia.**

Tabla 12 Alcance de objetivos institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	3	15
Regular	11	55
Deficiente	6	30
Total	20	100

Figura 5 Alcance de objetivos institucionales



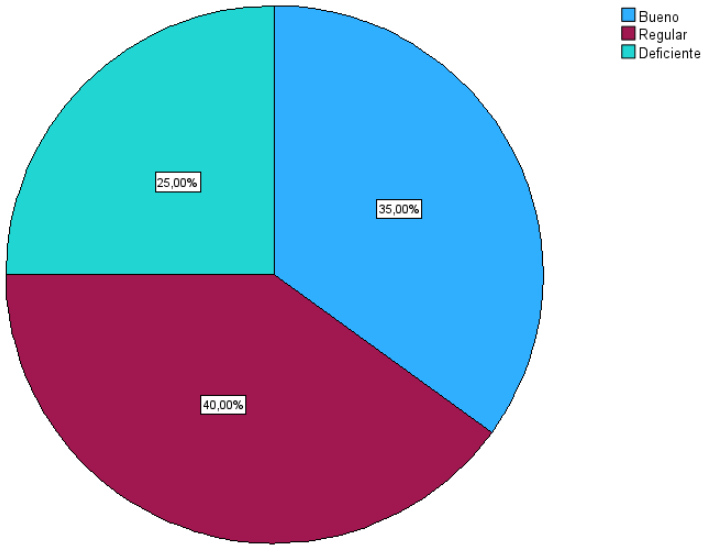
El 55% de los encuestados considera que los procesos administrativos del GAD permiten alcanzar los objetivos institucionales solo de forma regular, mientras que un 30% opina que son deficientes. Solo el 15% los califica como buenos, y no se registran percepciones de excelencia. Esta distribución sugiere que existe una baja percepción de efectividad en la gestión.

3. La ejecución presupuestaria en el GAD permite optimizar el uso de recursos institucionales como personal, materiales y financieros.

Tabla 13 Ejecución presupuestaria

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	7	35
Regular	8	40
Deficiente	5	25
Total	20	100

Figura 6 Ejecución presupuestaria



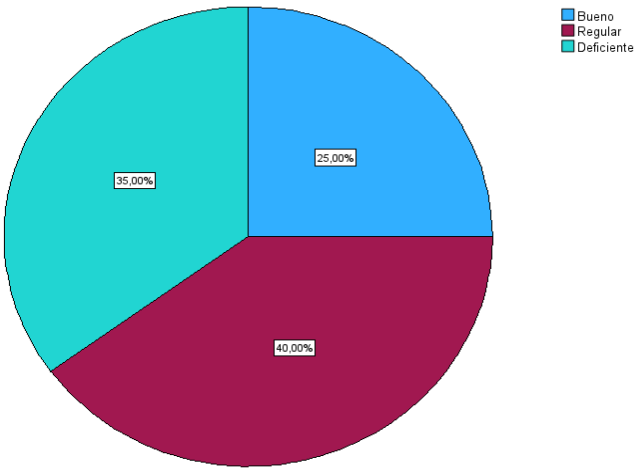
El 40% de los encuestados considera que la ejecución presupuestaria en el GAD optimiza los recursos de forma regular. Un 35% la percibe como buena y un 25% como deficiente. La falta de valoraciones altas evidencia debilidades en la planificación y seguimiento, lo que indica la necesidad de mejorar la gestión de los recursos institucionales para mayor eficiencia.

4. Se cuenta con procedimientos que agilitan la toma de decisiones en la administración pública.

Tabla 14 Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	5	25
Regular	8	40
Deficiente	7	35
Total	20	100

Figura 7 Toma de decisiones



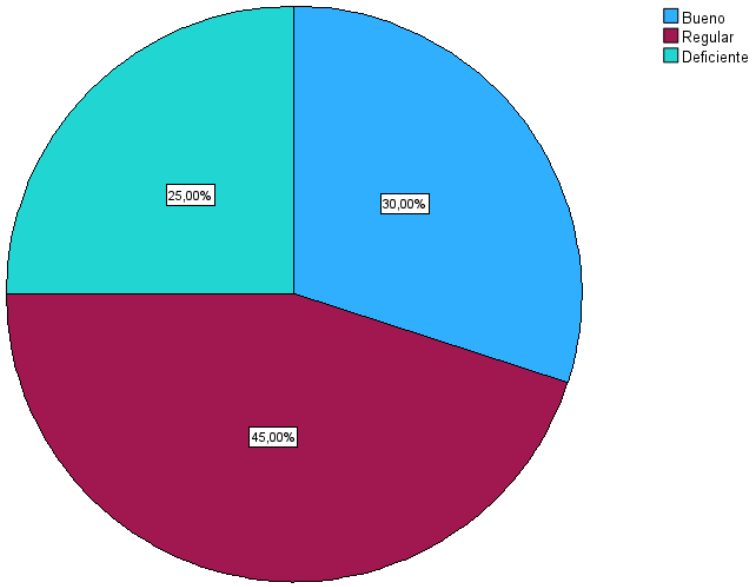
El 40% de los encuestados considera que los procedimientos para la toma de decisiones en la administración pública son regulares, mientras que un 35% los califica como deficientes. Esto indica limitaciones en la efectividad de los mecanismos actuales, afectando la capacidad de respuesta y cumplimiento de objetivos institucionales. Impactar negativamente en la capacidad de respuesta institucional y el cumplimiento de metas administrativas.

5. Los procesos administrativos que rigen la gestión del talento humano en el GAD Municipal contribuyen a la eficiencia.

Tabla 15 Gestión del talento humano

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	6	30
Regular	9	45
Deficiente	5	25
Total	20	100

Figura 8 Gestión del talento humano



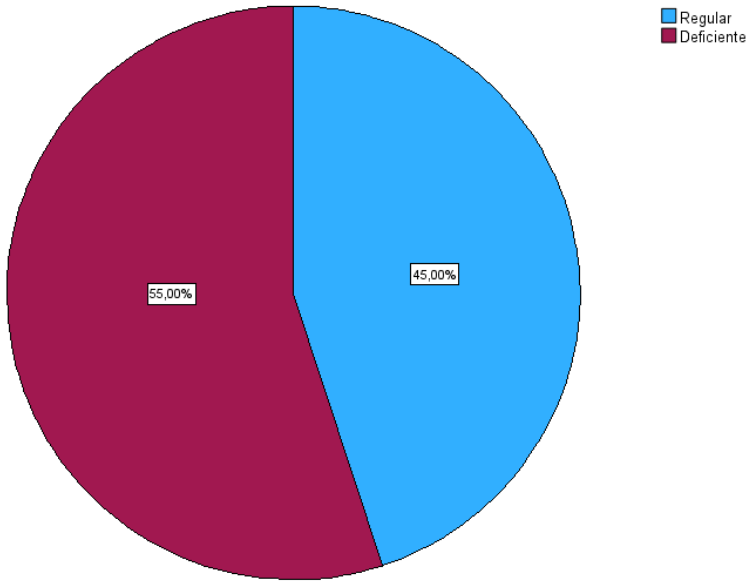
Según los datos presentados en la figura el 45% de los encuestados considera que la gestión del talento humano en el GAD Municipal es regular, mientras que un 25% la califica como deficiente, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos administrativos en esta área clave.

6. Los procesos relacionados con la atención ciudadana garantizan respuestas oportunas, claras y eficientes a las necesidades.

Tabla 16 Atención Ciudadana

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	0	0
Regular	9	45
Deficiente	11	55
Total	20	100

Figura 9 Atención Ciudadana



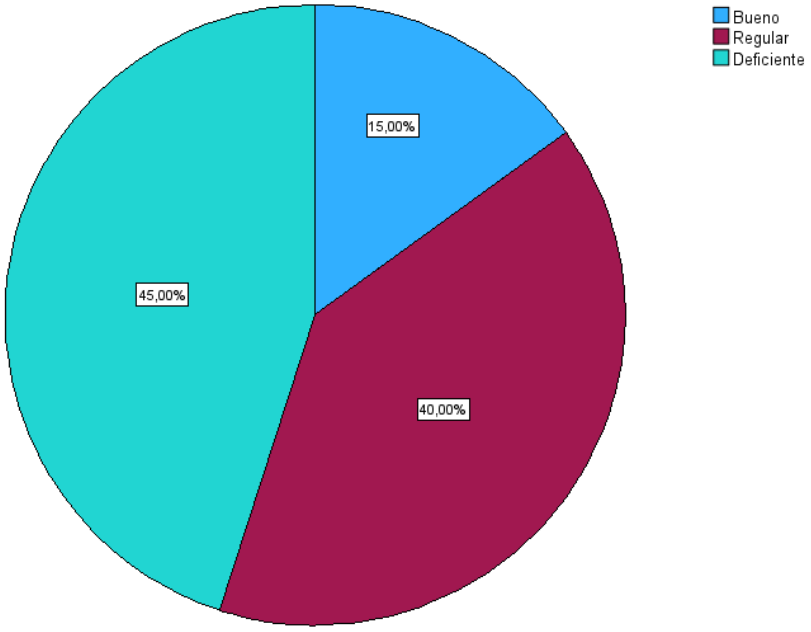
El 55% de los encuestados considera deficiente la atención ciudadana en el GAD Municipal, mientras que el 45% la califica como regular, lo que refleja serias limitaciones en la capacidad institucional para brindar respuestas oportunas, claras y eficientes a las necesidades de la ciudadanía.

7. Los procesos de control y seguimiento presupuestario están diseñados para identificar desviaciones y mejorar la eficiencia.

Tabla 17 Procesos de control y seguimiento presupuestario

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	3	15
Regular	8	40
Deficiente	9	45
Total	20	100

Figura 10 Procesos de control y seguimiento presupuestario



El 45% de los encuestados califica como deficiente el control y seguimiento presupuestario del GAD Municipal, y un 40% lo considera regular, lo que evidencia limitaciones en la identificación de desviaciones y en la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

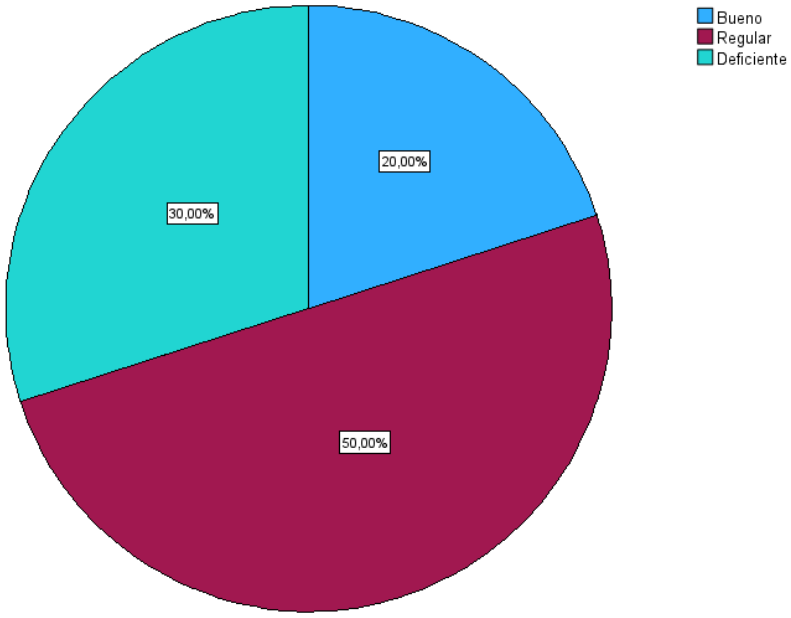
8. La gestión documental en el GAD Municipal facilita el acceso y la organización eficiente de la información administrativa.

Tabla 18 Gestión documental

	Frecuencia	Porcentaje

Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	4	20
Regular	10	50
Deficiente	6	30
Total	20	100

Figura 11 Gestión documental



La gestión documental en el GAD Municipal presenta deficiencias importantes, ya que el 50% de los encuestados la califica como regular y un 30% como deficiente. Esto indica que aún existen obstáculos que dificultan un acceso ágil y una organización eficiente de la información administrativa.

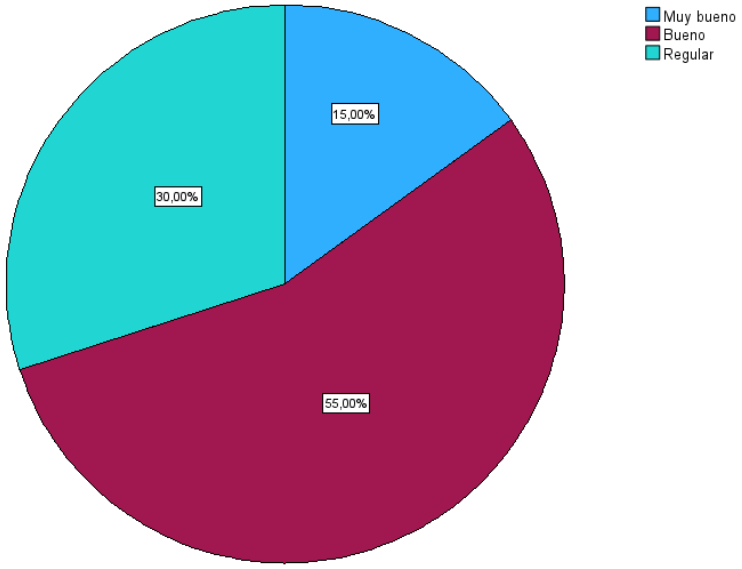
9. La coordinación entre áreas administrativas facilita la toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Tabla 19 Cumplimiento de metas

	Frecuencia	**Porcentaje**
Excelente	0	0

Muy bueno	0	0
Bueno	3	15
Regular	11	55
Deficiente	6	30
Total	20	100

Figura 12 Cumplimiento de metas



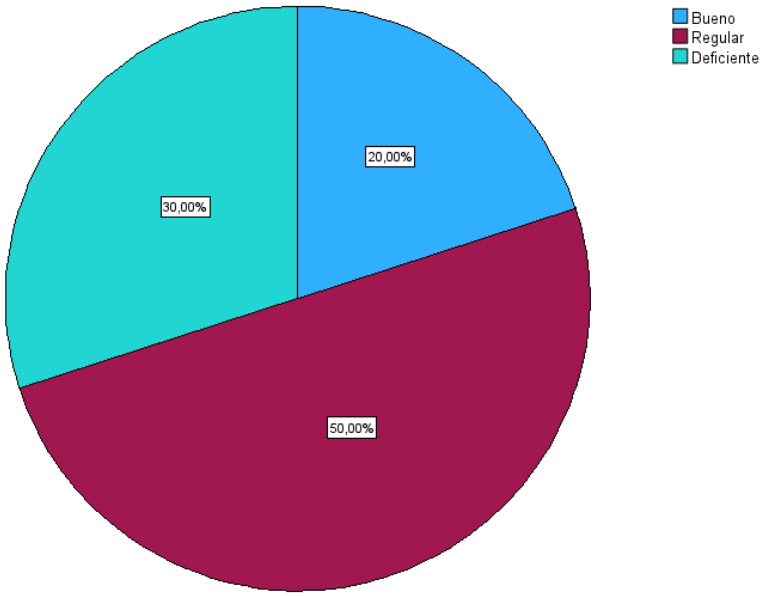
La coordinación entre áreas administrativas en el GAD Municipal es percibida como insuficiente para facilitar la toma de decisiones y el cumplimiento de metas, ya que la mayoría la califica como regular 55% o deficiente 30%. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación y colaboración interdepartamental.

10. Las mejoras aplicadas recientemente en los procesos administrativos han incrementado la eficiencia del GAD.

Tabla 20 Eficiencia del GAD

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	4	20
Regular	10	50
Deficiente	6	30
Total	20	100

Figura 13 Eficiencia del GAD



Las mejoras recientes en los procesos administrativos del GAD Municipal no han logrado un impacto significativo en la eficiencia institucional. La mayoría de los encuestados considera que estas mejoras son regulares (50%) o deficientes (30%), lo que indica la necesidad de revisar y optimizar las estrategias implementadas para alcanzar resultados más efectivos.

Apéndice C. Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE POSGRADO

Administración Pública mención en desarrollo institucional

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "IMPACTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE"

OBJETIVO DE LA ENCUESTA Investigar la opinión de los funcionarios administrativos del GAD Municipal de Guano del Cantón Penipe.

INSTRUCCIONES GENERALES

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos son confidenciales.
- Su criterio será de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto de investigación.
- Marque con una x la respuesta de su elección según corresponda (En ciertas respuestas usted tiene de marcar más de una).
- Lea detenidamente los ítems y responda según su criterio, teniendo en cuenta la siguiente valoración:

Ítems (escala de Likert: Excelente 1, Muy bueno 2, Bueno 3, Regular 4, Deficiente 5)

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría usted los procesos administrativos que actualmente se aplican en el GAD Municipal del Cantón Penipe?
2. ¿Qué aspectos considera que funcionan de manera eficiente dentro de la gestión administrativa del GAD?
3. ¿Qué dificultades ha identificado en la ejecución de los procesos administrativos del GAD?
4 ¿La actual estructura organizativa facilita o limita el cumplimiento de metas institucionales? ¿Por qué?
5 ¿Cómo se gestionan actualmente los recursos humanos, financieros y tecnológicos en el GAD? ¿Considera que esta gestión es eficiente?
6. ¿Existen mecanismos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos? ¿Puede describir alguno?
7. Desde su experiencia, ¿qué acciones concretas se podrían implementar para mejorar la eficiencia administrativa en el GAD?
8. ¿Considera necesario cambiar el modelo de gestión administrativa del GAD? Si es así, ¿qué elementos nuevos deberían incorporarse?

Apéndice D. Resultados de la Entrevista

Entrevistado 1

1. **¿Cómo describiría usted los procesos administrativos que actualmente se aplican en el GAD Municipal del Cantón Penipe?** Los procesos administrativos del GAD Municipal del Cantón Penipe se encuentran claramente definidos y documentados en normativas internas; sin embargo, la rigidez de dichos procesos y el exceso de formalismos ralentizan la agilidad necesaria para una gestión eficiente. Esto genera una brecha significativa entre la planificación teórica y la ejecución práctica, dificultando el cumplimiento de objetivos en tiempos oportunos.
2. **¿Qué aspectos considera que funcionan de manera eficiente dentro de la gestión administrativa del GAD?** Considero que la planificación institucional anual y la ejecución presupuestaria alineada a cronogramas son aspectos que funcionan de manera eficiente, además del compromiso y responsabilidad del personal en cumplir con sus asignaciones, lo cual contribuye a la estabilidad operativa.
3. **¿Qué dificultades ha identificado en la ejecución de los procesos administrativos del GAD?** Las principales dificultades se centran en la carencia de herramientas tecnológicas modernas que permitan automatizar y agilizar procesos, así como la duplicidad de funciones en algunas áreas que genera redundancia y pérdida de tiempo. También la comunicación interdepartamental deficiente afecta la coordinación y el avance de proyectos estratégicos.
4. **¿La actual estructura organizativa facilita o limita el cumplimiento de metas institucionales? ¿Por qué?** La estructura organizativa actual es demasiado jerárquica y rígida, lo que limita el flujo horizontal de información y el empoderamiento del personal en los niveles operativos. Esta rigidez obstaculiza la toma ágil de decisiones y afecta negativamente el dinamismo institucional.
5. **¿Cómo se gestionan actualmente los recursos humanos, financieros y tecnológicos en el GAD? ¿Considera que esta gestión es eficiente?** En términos de recursos, la gestión financiera está controlada y alineada con las normativas; sin embargo, los recursos tecnológicos están obsoletos y limitan la productividad. Además, el talento humano no siempre recibe la capacitación ni el desarrollo profesional necesarios para optimizar sus capacidades, afectando la eficiencia institucional.

6. **¿Existen mecanismos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos? ¿Puede describir alguno?**Si bien existen auditorías internas y reportes periódicos como mecanismos de control, no se cuenta con un sistema integral de mejora continua que permita evaluar, retroalimentar y ajustar los procesos de manera constante para optimizar la gestión.
7. **Desde su experiencia, ¿qué acciones concretas se podrían implementar para mejorar la eficiencia administrativa en el GAD?** Desde mi experiencia, es indispensable implementar un sistema digital integrado de gestión administrativa que permita centralizar y automatizar procesos, además de fortalecer el desarrollo profesional mediante capacitaciones periódicas. También fomentar espacios de diálogo institucional que faciliten la retroalimentación y la mejora constante.
8. **¿Considera necesario cambiar el modelo de gestión administrativa del GAD? Si es así, ¿qué elementos nuevos deberían incorporarse?**Considero necesario cambiar el modelo de gestión administrativa actual, adoptando un enfoque más horizontal y participativo que incorpore la digitalización, la descentralización operativa y la gestión por resultados. El nuevo modelo debe promover la innovación, la flexibilidad y la adaptación a las demandas ciudadanas.

Entrevistado 2

1. **¿Cómo describiría usted los procesos administrativos que actualmente se aplican en el GAD Municipal del Cantón Penipe** Los procesos administrativos del GAD están formalmente establecidos, pero en la práctica no siempre se aplican de manera uniforme, lo que genera inconsistencias y confusión entre el personal? Esta falta de coherencia entre teoría y práctica dificulta la eficiencia de la gestión y la consecución de objetivos.
2. **¿Qué aspectos considera que funcionan de manera eficiente dentro de la gestión administrativa del GAD?** Destaco que la coordinación para actividades puntuales, especialmente en la ejecución de proyectos y la respuesta ante auditorías, es efectiva. Asimismo, la planificación anual es un aspecto positivo que facilita la organización del trabajo institucional.
3. **¿Qué dificultades ha identificado en la ejecución de los procesos administrativos del GAD?** Se identifican problemas importantes en la comunicación entre departamentos, lo que genera retrasos y dificultades para cumplir con los plazos.

Además, la falta de actualización tecnológica y la duplicidad de funciones afectan negativamente la eficiencia.

4. **¿La actual estructura organizativa facilita o limita el cumplimiento de metas institucionales? ¿Por qué?** La estructura organizativa, altamente jerárquica, limita la autonomía de los empleados y dificulta el flujo ágil de información, lo que reduce la capacidad para tomar decisiones oportunas y consensuadas.
5. **¿Cómo se gestionan actualmente los recursos humanos, financieros y tecnológicos en el GAD? ¿Considera que esta gestión es eficiente?** La gestión de recursos financieros es adecuada y cumple con los controles necesarios, pero la administración de los recursos tecnológicos es insuficiente debido a sistemas anticuados. En cuanto al talento humano, existe un subaprovechamiento de las capacidades del personal debido a la falta de capacitación continua.
6. **¿Existen mecanismos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos? ¿Puede describir alguno?**Existen revisiones y auditorías principalmente por requerimientos normativos, pero no hay un enfoque estratégico en la evaluación y mejora continua de procesos, lo que limita el crecimiento institucional.
7. **Desde su experiencia, ¿qué acciones concretas se podrían implementar para mejorar la eficiencia administrativa en el GAD?**Recomiendo actualizar el reglamento interno de procesos para adaptarlo a las nuevas necesidades, implementar indicadores claros de desempeño y fortalecer la capacitación del personal para mejorar la eficiencia administrativa.
8. **¿Considera necesario cambiar el modelo de gestión administrativa del GAD? Si es así, ¿qué elementos nuevos deberían incorporarse?**Es fundamental adoptar un modelo de gestión más horizontal que integre la digitalización, la descentralización operativa y un enfoque basado en resultados y mejoras constantes para responder a los desafíos actuales.

Entrevistado 3

1. **¿Cómo describiría usted los procesos administrativos que actualmente se aplican en el GAD Municipal del Cantón Penipe** Los procesos administrativos se encuentran formalmente establecidos, pero su ejecución está marcada por una

excesiva burocracia que ralentiza la operatividad diaria, generando demoras en la respuesta y en la consecución de metas.

2. **¿Qué aspectos considera que funcionan de manera eficiente dentro de la gestión administrativa del GAD?** La planificación anual y la ejecución presupuestaria se destacan como fortalezas, ya que se desarrollan con cierta disciplina y organización, permitiendo un marco claro para la gestión de recursos.
3. **¿Qué dificultades ha identificado en la ejecución de los procesos administrativos del GAD?** La insuficiente capacitación del personal es una barrera importante para la eficiencia, ya que limita el desarrollo de competencias necesarias para una mejor ejecución de tareas.
4. **¿La actual estructura organizativa facilita o limita el cumplimiento de metas institucionales? ¿Por qué?** La estructura organizativa aporta orden y control en los procesos rutinarios, pero la rigidez jerárquica limita la rapidez en la toma de decisiones y el empoderamiento de los equipos operativos.
5. **¿Cómo se gestionan actualmente los recursos humanos, financieros y tecnológicos en el GAD? ¿Considera que esta gestión es eficiente?** La gestión de recursos humanos no maximiza el potencial del personal y la tecnología disponible es limitada y obsoleta, dificultando la eficiencia y productividad.
6. **¿Existen mecanismos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos? ¿Puede describir alguno?**Aunque existen auditorías internas, no se cuenta con un sistema integral y sistemático de mejora continua que permita la retroalimentación y ajuste constante de los procesos administrativos.
7. **Desde su experiencia, ¿qué acciones concretas se podrían implementar para mejorar la eficiencia administrativa en el GAD?**Considero fundamental implementar un sistema digital integrado que facilite la automatización y seguimiento de procesos, y fomentar espacios institucionales para la comunicación y mejora continua.
8. **¿Considera necesario cambiar el modelo de gestión administrativa del GAD? Si es así, ¿qué elementos nuevos deberían incorporarse?**Sí, el modelo debe evolucionar hacia la digitalización y la descentralización, con un enfoque que promueva la participación y la gestión por resultados para adaptarse a las exigencias actuales.

Entrevistado 4

1. **¿Cómo describiría usted los procesos administrativos que actualmente se aplican en el GAD Municipal del Cantón Penipe?** Los procesos administrativos son formales y están claramente estructurados, aunque en la práctica no siempre se aplican con la agilidad que demanda la gestión pública, lo que puede generar retrasos en la ejecución.
2. **¿Qué aspectos considera que funcionan de manera eficiente dentro de la gestión administrativa del GAD?** Destaco el compromiso del personal y la disciplina en la ejecución presupuestaria conforme a los planes establecidos, lo que aporta estabilidad al proceso administrativo.
3. **¿Qué dificultades ha identificado en la ejecución de los procesos administrativos del GAD?** La comunicación deficiente entre áreas y la duplicidad de funciones son los principales problemas que afectan la eficiencia y coordinación interna.
4. **¿La actual estructura organizativa facilita o limita el cumplimiento de metas institucionales? ¿Por qué?** La estructura organizativa, por su carácter jerárquico, dificulta la fluidez de información y la toma de decisiones rápidas, limitando el empoderamiento de los empleados.
5. **¿Cómo se gestionan actualmente los recursos humanos, financieros y tecnológicos en el GAD? ¿Considera que esta gestión es eficiente?** La gestión financiera es controlada y ordenada, pero la actualización tecnológica es insuficiente para soportar las demandas actuales, y la capacitación del personal requiere fortalecerse para mejorar la productividad.
6. **¿Existen mecanismos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos? ¿Puede describir alguno?** Los procesos son revisados por auditorías, pero no existe una cultura consolidada de mejora continua y seguimiento basado en indicadores de desempeño.
7. **Desde su experiencia, ¿qué acciones concretas se podrían implementar para mejorar la eficiencia administrativa en el GAD?** Es necesario fortalecer la capacitación del personal y adoptar sistemas digitales que integren los procesos administrativos para mejorar la eficiencia.
8. **¿Considera necesario cambiar el modelo de gestión administrativa del GAD? Si es así, ¿qué elementos nuevos deberían incorporarse?** El cambio hacia un modelo más participativo, flexible y digitalizado es necesario para responder a las nuevas demandas y mejorar la gestión pública.

Entrevistado 5

1. **¿Cómo describiría usted los procesos administrativos que actualmente se aplican en el GAD Municipal del Cantón Penipe?** Los procesos administrativos están definidos y normados, pero la excesiva documentación y trámites burocráticos ralentizan el trabajo, limitando la agilidad requerida.
2. **¿Qué aspectos considera que funcionan de manera eficiente dentro de la gestión administrativa del GAD?** La coordinación en tareas específicas y la gestión en respuesta a auditorías externas son eficaces, asegurando el cumplimiento normativo.
3. **¿Qué dificultades ha identificado en la ejecución de los procesos administrativos del GAD?** La falta de actualización tecnológica y la escasa capacitación del personal constituyen las principales limitaciones para un mejor desempeño.
4. **¿La actual estructura organizativa facilita o limita el cumplimiento de metas institucionales? ¿Por qué?** La estructura organizativa es demasiado rígida, lo que dificulta la toma rápida de decisiones y la flexibilidad necesaria para adaptarse a situaciones cambiantes.
5. **¿Cómo se gestionan actualmente los recursos humanos, financieros y tecnológicos en el GAD? ¿Considera que esta gestión es eficiente?** La gestión del talento humano no aprovecha completamente las capacidades del personal, y los sistemas tecnológicos están obsoletos, lo que afecta la productividad institucional.
6. **¿Existen mecanismos específicos para evaluar y mejorar los procesos administrativos? ¿Puede describir alguno?** Existen auditorías periódicas, pero no se aplican sistemáticamente acciones correctivas ni evaluaciones basadas en indicadores para mejorar los procesos.
7. **Desde su experiencia, ¿qué acciones concretas se podrían implementar para mejorar la eficiencia administrativa en el GAD?** Propongo la implementación de un sistema digital integrado, la promoción de la innovación y la capacitación continua para optimizar la eficiencia administrativa.
8. **¿Considera necesario cambiar el modelo de gestión administrativa del GAD? Si es así, ¿qué elementos nuevos deberían incorporarse?** El modelo de gestión debe orientarse hacia un enfoque más participativo, flexible y tecnológico, que facilite la mejora continua y la adaptación a las exigencias ciudadanas.