



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo a la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Administración de Empresas

TEMA

**“PROCESO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO,
AÑO 2024”.**

AUTORA

ING. JOSELYN SELINA CALDERÓN ANDRADE

DIRECTORA

ING. ELSYE COBO LITARDO, PhD.

QUEVEDO – ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo a la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Administración de Empresas

TEMA

**“PROCESO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL
QUEVEDO, AÑO 2024”.**

AUTORA

ING. JOSELYN SELINA CALDERÓN ANDRADE

DIRECTORA

ING. ELSYE COBO LITARDO, PhD.

QUEVEDO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN

Ing. Elsy Teresa Cobo Litardo, PhD. Directora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas.

CERTIFICA

Que la Ing. Joselyn Selina Calderón Andrade, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado “**PROCESO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, AÑO 2024**”, el mismo que se encuentra apto para su presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, 04 de julio del 2025



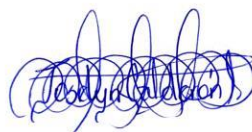
Ing. Elsy Teresa Cobo Litardo, PhD.

DIRECTORA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AUTORÍA

Yo, Ing. Joselyn Selina Calderón Andrade, autora del Perfil de proyecto de investigación titulado: **PROCESO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, AÑO 2024**, declaro que el trabajo es original, los contenidos son de exclusiva responsabilidad de la autora quien extiende los derechos a la Facultad de Posgrado de la UTEQ para hacer uso pertinente del presente documento como material de consulta académica.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este documento, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y la normativa institucional vigente.



ING. CALDERÓN ANDRADE JOSELYN SELINA

CC. 120594989-2

Autora

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante, por darme fortaleza en los momentos de dificultad y por iluminar mi camino con su amor infinito. Sin su presencia en mi vida, este logro no habría sido posible.

A mis padres, por ser el pilar de mi formación, por su amor incondicional, por sus enseñanzas, su apoyo inquebrantable y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Gracias por sembrar en mí los valores que hoy me definen.

A mis hermanos, quienes han estado siempre cerca de mí, acompañándome en los momentos buenos y en los difíciles. Gracias por su apoyo, por sus palabras de aliento y por su amor fraternal que ha sido un gran impulso para seguir adelante.

A mi hija, mi mayor motivo y la luz que me inspira cada día. Todo lo que hago lleva en el fondo el deseo de dejarle un legado de esfuerzo, perseverancia y amor.

Y a mi esposo, por su paciencia, por su amor, su comprensión y por caminar a mi lado en este viaje. Gracias por estar en cada paso, por celebrar mis logros y sostenerme en los momentos difíciles.

A todos ustedes, mi eterno agradecimiento. Este logro también es suyo.

AGRADECIMIENTO

Al ser supremo, al todopoderoso, a Dios, que me ha brindado la oportunidad de estar disfrutando de esta nueva faceta de mi vida, que parecía imposible en algunos momentos, pero se pudo lograr. A mis amados padres, Elvia Geovanny Andrade Campos y Johnny Javier Calderón Cedeño, por darme el cimiento de mi educación a pesar de sus limitaciones y por brindarme valores e inculcarme el espíritu luchador. A mi esposo Manuel Ortega por brindarme su apoyo incondicional y caminar conmigo en los momentos más difíciles, a mi hija Geordana por ser la alegría de mi vida, a mis hermanos/as.

A cada uno de los Docentes que me permitieron tener el privilegio de nutrirme con sus enseñanzas y aprendizajes, A mis compañeros, gracias por su apoyo constante y compañerismo. De manera especial le agradezco a mi tutora Ing. Elsy Cobo Litardo por sus valiosos comentarios alentadores, críticas constructivas e interés por este trabajo permitiendo culminar con satisfacción este proceso, al GAD Municipal del cantón Quevedo en especial al Director Administrativo y el personal, por su colaboración al brindar información para el desarrollo de este proyecto. Y a esta hermosa institución por abrirme sus puertas para lograr mi formación profesional.

PRÓLOGO

El presente proyecto de investigación surge como respuesta a la necesidad de analizar de forma crítica y objetiva cómo el proceso organizacional incide directamente en la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), específicamente en el contexto del GAD Municipal de Quevedo durante el año 2024.

En la actualidad, las instituciones públicas enfrentan múltiples desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la transparencia, el cumplimiento de metas institucionales y, sobre todo, con la capacidad de respuesta frente a las crecientes demandas ciudadanas.

La investigación se apoya en una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, incluyendo encuestas, entrevistas y análisis de indicadores de desempeño, con el objetivo de obtener una visión integral del funcionamiento interno del GAD. Este proyecto está dirigido tanto a la comunidad académica como a los responsables de la toma de decisiones en el sector público, con el fin de aportar propuestas concretas que sirvan como base para procesos de reestructuración administrativa, planificación estratégica y mejora continua en la gestión pública.

ATENTAMENTE



Ing. Coello Intriago Zenón Roberto

Funcionario GAD Municipal de Quevedo

RESUMEN

La investigación titulada "Proceso Organizacional y su Incidencia en la Gestión Administrativa del GAD Municipal Quevedo, Año 2024", busca analizar cómo los procesos organizacionales afectan la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo. En un contexto donde la eficiencia en la administración pública es crucial para el desarrollo sostenible y la calidad de vida de la población, este estudio se enfoca en identificar debilidades en la estructura organizativa y en la toma de decisiones que limitan la efectividad del GAD. Utilizando una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, se recopilarán datos a través de encuestas, entrevistas y análisis documental, lo que permitió una comprensión integral del fenómeno. Los resultados más relevantes se estableció una relación entre el desempeño laboral y el logro de objetivos institucionales dando un valor 97%, lo que significa que el desempeño laboral retribuye positivamente en el logro de los objetivos institucionales, el desempeño administrativo en la consecución de las metas operativas fue del 72,3% se logró un cumplimiento sustancial de las metas operativa.

Palabras Clave: Proceso organizacional, gestión administrativa, indicadores desempeño.

ABSTRACT

The research, titled "Organizational Process and its Impact on the Administrative Management of the Quevedo Municipal Autonomous Decentralized Government, Year 2024," seeks to analyze how organizational processes affect the administrative management of the Quevedo Municipal Autonomous Decentralized Government. In a context where efficiency in public administration is crucial for sustainable development and the quality of life of the population, this study focuses on identifying weaknesses in the organizational structure and decision-making that limit the effectiveness of the GAD. Using a mixed methodology that combines qualitative and quantitative approaches, data will be collected through surveys, interviews, and documentary analysis, which allowed for a comprehensive understanding of the phenomenon. The most relevant results established a relationship between job performance and the achievement of institutional objectives, giving a value of 97%. This means that job performance positively rewards the achievement of institutional objectives. Administrative performance in achieving operational goals was 72.3%.

Keywords: Organizational process, administrative management, sustainable development.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	iv
AUTORÍA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 <i>UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</i>	2
1.2 <i>SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA</i>	3
1.3 <i>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i>	6
1.3.1 Problema General.....	6
1.3.2 Problemas Derivados.....	6
1.4 <i>DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</i>	6
1.5 <i>OBJETIVOS</i>	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos.....	7
1.6 <i>JUSTIFICACIÓN</i>	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 <i>FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL</i>	10
2.1.1 Proceso organizacional.....	10
2.1.2 Gestión administrativa.....	10
2.1.3 Desarrollo Organizacional.....	11
2.1.4 La Comunicación.....	12
2.1.5 El Comportamiento organizacional.....	13
2.1.6 Administración.....	14

2.1.7	Evaluación del desempeño	14
2.1.8	Gobiernos autónomos descentralizados.....	15
2.2	<i>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</i>	16
2.2.1	Procesos Organizacionales	16
2.2.2	Gestión Administrativa	22
2.2.3	Desempeño laboral	30
2.2.4	Objetivos institucionales.....	32
2.2.5	Relación entre Procesos Organizacionales, Gestión Administrativa y Desempeño Laboral.....	34
2.2.6	Gestión Pública y Administración Local.....	35
2.2.7	Administración pública municipal y sus retos actuales.....	36
2.2.8	Procesos Organizacionales en el Sector Público	37
2.2.9	Teorías Modernas de Gestión Pública	40
2.2.10	Estudios Previos Relacionados	45
2.3	<i>FUNDAMENTACIÓN LEGAL</i>	45
2.3.1	Según la Constitución del Ecuador	45
2.3.2	Código Orgánico de Organización Territorial	46
2.3.3	Normativas del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización Ámbito.	47
2.3.4	Título V. Régimen Institucional.....	48
2.3.5	Normativa y Marco Legal Aplicable	50
CAPÍTULO III		53
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		53
3.1	<i>TIPOS DE INVESTIGACIÓN</i>	54
3.1.1	Investigación Exploratoria.....	54
3.1.2	Investigación Descriptiva	54
3.1.3	Investigación bibliográfica- documental	55
3.1.4	Investigación de campo	55
3.2	<i>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</i>	55
3.2.1	Método Inductivo	55
3.2.2	Método Deductivo	56
3.3	<i>CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA.</i>	56

3.3.1	Población y Muestra.....	56
3.4	<i>Técnicas de investigación</i>	59
3.4.1	Observación.....	59
3.4.2	Encuesta.....	59
3.4.3	Entrevistas	59
3.5	<i>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</i>	60
3.5.1	Cuestionario estructurado.....	60
3.5.2	Entrevistas semiestructuradas.....	60
3.5.3	Observación directa.....	60
3.6	<i>ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO</i>	61
3.6.1	Fuentes de procedencia secundaria.....	61
3.6.2	Recursos Primordiales	61
3.7	<i>RECOLECCIÓN DE LOS DATOS</i>	61
3.8	<i>ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</i>	62
CAPÍTULO IV		63
RESULTADOS		63
4.1	<i>DIAGNÓSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DEL GAD MUNICIPAL</i>	64
4.1.1	Entrevista.....	64
4.1.2	Encuesta.....	69
4.1.3	Encuesta a los Usuarios	82
4.1.4	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	90
4.1.5	Discusión objetivo 1.....	93
4.2	<i>MEDICIÓN DEL EFECTO DE NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES</i>	
	94	
4.2.1	Indicadores de Desempeño Laboral de los funcionarios	94
4.2.2	Indicadores de Contribución al Logro de Objetivos Institucionales... 97	
4.2.3	Relación entre Desempeño Laboral y Logro de Objetivos.....	99
4.2.4	Discusión objetivo 2.....	101
4.3	<i>ANÁLISIS CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA</i>	

<i>EN LA CONSECUCIÓN DE LAS METAS OPERATIVAS.</i>	103
4.3.1 Áreas críticas del GAD.....	103
4.3.2 Indicadores de Eficiencia.....	108
4.3.3 Indicadores de Eficacia.....	109
4.3.4 Relación entre la gestión administrativa y los principios de eficiencia y eficacia.....	110
4.3.5 Discusión objetivo 3.....	111
CAPÍTULO V	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
5.1 Conclusiones.....	114
5.2 Recomendaciones	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PERSONAL DEL GAD DE QUEVEDO.....	58
TABLA 2 ENTREVISTA DIRECTOR ADMINISTRATIVO.....	64
TABLA 3 FODA.....	90
TABLA 4 DESEMPEÑO LABORAL Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES	99
TABLA 5 CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	103
TABLA 6 ANÁLISIS CUMPLIMIENTO ÁREA ADMINISTRATIVA.....	104
TABLA 7 ANÁLISIS ÁREA FINANCIERA	105
TABLA 8 INDICADORES EFICIENCIA	108
TABLA 9 INDICADORES EFICACIA	109
TABLA 10 RELACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRINCIPIOS EFICIENCIA Y EFICACIA.....	110
TABLA 11 PROCESOS INTERNOS.....	138
TABLA 12 ACCESO A DOCUMENTOS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	138
TABLA 13 ROLES Y RESPONSABILIDADES ESTABLECIDOS	139
TABLA 14 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	139
TABLA 15 RETRASOS EN CUMPLIMIENTO DE TAREAS FALLAS PROCESOS ORGANIZACIONALES	139
TABLA 16 RECURSOS DISPONIBLES EJECUTAR LOS PROCESOS.....	140
TABLA 17 COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.....	140
TABLA 18 CONFLICTOS O MALENTENDIDOS POR FALTA DE COORDINACIÓN EN LOS PROCESOS	140
TABLA 19 INSTRUCCIONES Y DIRECTRICES DE LOS SUPERIORES	141
TABLA 20 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES.....	141
TABLA 21 PROCESOS ORGANIZACIONALES QUE MEJORARSE	141
TABLA 22 SATISFACCIÓN CON LAS HERRAMIENTAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	142
TABLA 23 COMPROMISO DEL GAD MUNICIPAL	142
TABLA 24 FRECUENCIA VISITA EL GAD MUNICIPAL.....	143
TABLA 25 EFICIENCIA EN LOS TRÁMITES	143
TABLA 26 ATENCIÓN CIUDADANA	144
TABLA 27 INFORMACIÓN SERVICIOS QUE OFRECE EL GAD	144
TABLA 28 TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN	144
TABLA 29 DIFICULTAD REALIZAR UN TRÁMITE	145
TABLA 30 SATISFACCIÓN GESTIÓN GAD.....	145
TABLA 31 ÁREAS DE MEJORA GAD	145

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1 PROCESOS INTERNOS	69
FIGURA 2 ACCESO A MANUALES.....	70
FIGURA 3 ROLES Y RESPONSABILIDADES	71
FIGURA 4 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	72
FIGURA 5 RETRASOS POR PROBLEMAS ORGANIZACIONALES	73
FIGURA 6 RECURSOS DISPONIBLES	74
FIGURA 7 COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS	75
FIGURA 8 CONFLICTO ENTRE ÁREAS	76
FIGURA 9 INSTRUCCIONES Y DIRECTRICES	77
FIGURA 10 SATISFACCIÓN PROCESOS ORGANIZACIONALES	78
FIGURA 11 PROCESOS ORGANIZACIONALES MEJORA.....	79
FIGURA 12 SATISFACCIÓN CON LAS HERRAMIENTAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	80
FIGURA 13 COMPROMISO DEL GAD MUNICIPAL.....	81
FIGURA 14 FRECUENCIA INTERACTÚA CON EL GAD.....	82
FIGURA 15 EFICIENCIA EN LOS TRÁMITES	83
FIGURA 16 ATENCIÓN CIUDADANO	84
FIGURA 17 INFORMACIÓN SERVICIOS GAD	85
FIGURA 18 TRANSPARENCIA GESTIÓN DEL GAD	86
FIGURA 19 DIFICULTAD TRÁMITES.....	87
FIGURA 20 SATISFACCIÓN GESTIÓN DEL GAD	88
FIGURA 21 ÁREAS DE MEJORA	89

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 CERTIFICADO COMPILATIO	122
ANEXO 2 ENCUESTA COLABORADORES	123
ANEXO 3 ENTREVISTA ADMINISTRADOR	128
ANEXO 4 ENCUESTA USUARIOS	130
ANEXO 5 FOTOS	134
ANEXO 6 SOLICITUD ELABORACIÓN PROYECTO	136
ANEXO 7 CARTA DE CONSTANCIA	137
ANEXO 8 TABULACIONES	138

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los procesos organizacionales y la gestión administrativa se han convertido en componentes estratégicos para el fortalecimiento institucional de los gobiernos en todos sus niveles. El Estados enfrentan el reto de optimizar sus estructuras y procesos internos con el fin de garantizar servicios públicos de calidad, transparentes y eficientes. Organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han subrayado la importancia de contar con sistemas de gestión administrativa sólidos y procesos organizacionales estandarizados que permitan responder a las demandas sociales, promover la gobernabilidad y facilitar el desarrollo sostenible en la región (CEPAL, 2022).

En este contexto, Ecuador ha implementado una serie de reformas normativas y administrativas orientadas al fortalecimiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), como actores clave para la gestión territorial y la prestación de servicios públicos. La normativa vigente, principalmente a través del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), establece lineamientos y responsabilidades que exigen a los GAD mejorar sus procesos organizacionales para cumplir con eficacia sus competencias. Sin embargo, estudios recientes evidencian que muchos gobiernos locales enfrentan limitaciones relacionadas con la debilidad en la planificación institucional, la ausencia de procedimientos normalizados, la escasa cultura de evaluación de procesos y la limitada articulación entre áreas administrativas, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales (Rodríguez & García, 2022).

La gestión administrativa en los gobiernos locales es un aspecto crucial para el desarrollo sostenible y la calidad de vida de la población. En este contexto, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo enfrenta desafíos significativos que requieren una evaluación exhaustiva de sus procesos organizacionales. La presente investigación se propone analizar cómo estos procesos inciden en la gestión administrativa, identificando debilidades y proponiendo estrategias que optimicen el desempeño institucional. La relevancia de este estudio radica en su potencial para contribuir a la mejora de la eficiencia en la administración pública, lo que a su vez impacta directamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

La estructura capitular de esta investigación está constituida de la siguiente manera:

Capítulo I: Se presenta el marco contextual de la investigación el mismo que contiene la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema general, problemas derivados de la investigación, delimitación de la problemática, objetivo general y específicos, por último, la justificación.

Capítulo II: Se refiere el marco teórico de la investigación, el mismo que contiene la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y fundamentación legal que son sumamente importantes para fundamentar la presente investigación.

Capítulo III: Este capítulo aborda la metodología, métodos, población, muestra, las técnicas, instrumentos de la investigación, la elaboración del marco teórico, recolección de la información, procesamiento y análisis de las variables de este estudio.

Capítulo IV: En este capítulo se presenta los resultados de la investigación con su respectiva discusión de cada objetivo específico.

Referencias bibliográficas: Se presentan todas las fuentes consultadas y citadas que se llevó a cabo el proyecto de investigación.

Anexos: Comprende los datos adicionales que, aunque no forman parte central del contenido principal, resultan relevantes para comprender o respaldar los hallazgos y conclusiones

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“El futuro pertenece
a quienes creen en la belleza
de sus sueños.”

Eleanor Roosevelt

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La administración pública en Ecuador enfrenta grandes desafíos relacionados con la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). La débil articulación entre procesos organizacionales modernos y las necesidades de las comunidades provoca deficiencias en la prestación de servicios, afectando la calidad de vida de los ciudadanos. Según estudios de la Contraloría General del Estado y organismos multilaterales como CEPAL y CAF, las entidades municipales suelen mostrar debilidades en la gestión de procesos, planificación institucional y control de resultados, lo que limita su capacidad de respuesta ante una ciudadanía cada vez más exigente y participativa. Este escenario evidencia la necesidad de fortalecer los procesos organizacionales en los GAD para mejorar la gestión administrativa y garantizar un servicio público eficiente, ágil y orientado a resultados.

En el contexto de los gobiernos locales de la provincia de Los Ríos, y particularmente en el cantón Quevedo, se evidencian dificultades en la gestión administrativa derivadas de procesos organizacionales poco estandarizados, desactualizados o mal articulados entre las distintas dependencias municipales. Esta situación repercute en una limitada capacidad de planificación, supervisión y control de las actividades administrativas y operativas, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, se identifican deficiencias en la comunicación interna, duplicidad de funciones, escaso seguimiento a indicadores de gestión y una cultura organizacional débil en cuanto a la gestión por procesos.

En el caso específico del GAD Municipal de Quevedo, durante el año 2024 se han identificado inconsistencias en el diseño, aplicación y control de los procesos organizacionales, lo que ha generado dificultades en la gestión administrativa interna. La ausencia de procedimientos claros, la desactualización de manuales organizacionales y la falta de indicadores de desempeño afectan directamente la productividad del talento humano y el cumplimiento de las metas operativas. Estas deficiencias provocan retrasos en trámites, inconformidad ciudadana y una limitada capacidad de control sobre la gestión de recursos materiales y humanos. Además, se evidencia una cultura institucional poco orientada a la mejora continua y a la sistematización de procesos, lo que dificulta alcanzar estándares de eficiencia y eficacia en la administración municipal.

El Gobierno Autónomo descentralizado municipal de la ciudad de Quevedo , se encuentra ubicado en la provincia de Los Ríos, cantón Quevedo, en la Ciudadela Municipal Calle Edmundo Ward S/N Y Avenida Quito , como referencia para llegar al lugar se encuentra en la calle principal se encuentra el registro de la propiedad , el GAD Municipal de Quevedo es una entidad de gobierno seccional que administra el Cantón de una forma autónoma al gobierno central por el cual está organizado en la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

Actualmente, el GAD Municipal de Quevedo enfrenta serios desafíos en su gestión administrativa debido a la falta de procesos organizacionales bien estructurados y la ausencia de una coordinación efectiva entre los diferentes

departamentos. Entre los principales problemas destacan los retrasos en la ejecución de proyectos debido a la falta de claridad en las responsabilidades y la duplicidad de funciones, así como la ineficiencia en el uso de recursos ocasionada por una deficiente planificación y control presupuestario. Además, la escasa comunicación interdepartamental dificulta la coordinación y la toma de decisiones, mientras que la resistencia al cambio y la persistencia de prácticas burocráticas limitan los esfuerzos por modernizar e innovar dentro de la organización.

En el ámbito de la gestión pública, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) enfrentan la necesidad de optimizar sus procesos organizacionales para mejorar la eficiencia, la transparencia y la efectividad en la prestación de servicios a la ciudadanía. El GAD Municipal de Quevedo, como entidad encargada de la administración pública local, no está exento de enfrentar dificultades relacionadas con su estructura organizacional y los procesos internos que guían su gestión administrativa.

Actualmente, los procesos organizacionales del GAD presentan deficiencias que afectan su eficiencia y capacidad de respuesta. Se evidencia una falta de estandarización en los procedimientos, lo que genera duplicidad de funciones, demoras en la ejecución de actividades y dificultades en la coordinación entre departamentos. Además, la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas y una limitada planificación estratégica impiden una gestión ágil y orientada a resultados. Esta situación obstaculiza el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales y la calidad en la atención a la ciudadanía.

El desempeño laboral de los funcionarios incide directamente en el logro de los objetivos institucionales, ya que una baja productividad, falta de

compromiso, escasa capacitación y limitada responsabilidad en las funciones asignadas generan retrasos en las actividades, errores en los procesos y una atención deficiente a la ciudadanía. Esta situación afecta la eficiencia operativa del GAD, debilita la confianza de la comunidad y dificulta el cumplimiento de las metas planificadas, comprometiendo así la misión institucional y la calidad del servicio público.

La calidad de la gestión administrativa está estrechamente ligada al cumplimiento de los principios de eficiencia y eficacia, ya que una administración desorganizada, con procesos poco claros y escasa supervisión, dificulta el uso óptimo de los recursos y retrasa el logro de las metas operativas. Cuando no se aplican buenas prácticas de planificación, control y evaluación, se compromete la capacidad institucional para alcanzar resultados concretos en los plazos establecidos, afectando tanto el desempeño general del GAD como la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Uno de los problemas centrales que afecta al GAD Municipal de Quevedo es la escasa integración y coordinación en los procesos organizacionales, tiene un impacto directo en la eficacia de la gestión administrativa. En muchos casos, estos procesos no están debidamente alineados con los objetivos estratégicos de la institución, lo que ocasiona ineficiencias, duplicidad de funciones, y retrasos en la ejecución de proyectos que son esenciales para el desarrollo de la comunidad.

Por tanto, esta investigación tiene como propósito realizar un análisis exhaustivo de los procesos organizacionales en el GAD Municipal de Quevedo, identificar las áreas que requieren ser optimizadas, y establecer las incidencias directas que estos procesos tienen sobre la gestión administrativa.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Problema General

- ¿Cómo inciden los procesos organizacionales en la gestión administrativa del GAD Municipal de Quevedo durante el año 2024?

1.3.2 Problemas Derivados

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos organizacionales del GAD?
- ¿De qué manera el desempeño laboral de los funcionarios afecta el logro de los objetivos institucionales?
- ¿Cómo la calidad de la gestión administrativa se relaciona con el cumplimiento de los principios de eficiencia y eficacia en la consecución de las metas operativas?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO : Administración

ÁREA : Ciencias sociales, educación comercial y derecho de Empresas

LÍNEA : Administración, Comercio, Economía, Finanzas y Turismo

LUGAR : Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos

TIEMPO : Marzo 2025 - Mayo 2025.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Evaluar la incidencia de los procesos organizacionales en la gestión administrativa del GAD Municipal de Quevedo.

1.5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos organizacionales del GAD Municipal.
- Medir el efecto del nivel de desempeño laboral de los funcionarios en el logro de los objetivos institucionales.
- Analizar la calidad de la gestión administrativa en relación con el cumplimiento de los principios de eficiencia y eficacia en la consecución de las metas operativas.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio resulta fundamental debido a que la gestión administrativa eficiente de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) incide directamente en la calidad de los servicios públicos y, por ende, en las condiciones de vida de la población. Una administración pública bien estructurada permite optimizar recursos, garantizar la transparencia, agilizar los procesos internos y ofrecer servicios oportunos y de calidad a la ciudadanía. En este sentido, el cantón Quevedo, caracterizado por su acelerado crecimiento poblacional y económico en la región, demanda un GAD

Municipal capaz de responder con eficacia y efectividad a las necesidades y expectativas de sus habitantes.

Esta investigación aporta al campo de la gestión pública y la administración local al ofrecer un análisis actualizado sobre los procesos organizacionales en los GAD, contribuyendo a enriquecer el cuerpo teórico y metodológico en esta área de estudio. Asimismo, constituye una referencia valiosa para investigadores, docentes y estudiantes interesados en profundizar en la gestión administrativa de gobiernos locales, fomentando el debate académico y el diseño de propuestas innovadoras para mejorar la gestión pública en contextos similares.

Los resultados de este trabajo permitirán identificar las principales deficiencias en los procesos administrativos del GAD Municipal de Quevedo, proponiendo estrategias para optimizar la atención ciudadana, simplificar trámites, incorporar tecnologías de información y comunicación, y fortalecer la inversión en obras y servicios públicos. Esto beneficiará de manera directa a los ciudadanos al mejorar la calidad de los servicios municipales y contribuir a un entorno institucional más eficiente, transparente y participativo.

Además, esta investigación ofrecerá un fundamento teórico y metodológico que puede ser empleado por investigadores futuros interesados en analizar organizaciones similares, promoviendo un enfoque de mejora continua en el sector público. A través de este estudio, se espera generar un impacto positivo tanto en la optimización de los procesos internos del GAD Municipal Quevedo como en el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos fundamentales para el desarrollo de una gestión pública más eficiente y orientada a la ciudadanía.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

“El éxito parece estar relacionado con la acción. Las personas con éxito siguen avanzando. Cometan errores, pero no renuncian”

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1 Proceso organizacional

Sosa (2024) menciona que un proceso organizacional "se considera como el carácter dinámico que tiene cualquier fenómeno: movilidad, desarrollo, multiplicidad de formas de llevarse a cabo" (p. 112).

Los procesos organizacionales son vitales para el funcionamiento de las empresas, requiriendo una sinergia eficiente entre las diversas áreas de la organización y alineación con las políticas establecidas (Gutiérrez, 2024).

El proceso organizacional se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional.

2.1.2 Gestión administrativa

Shualca Yépez (2023) señala que la gestión administrativa es de suma importancia para las empresas y organizaciones que se encuentran en constante crecimiento y desarrollo, enfocándose en el trabajo conjunto con todos los integrantes de la organización, de manera que la consecución de los objetivos sea la principal razón para realizar las actividades de la mejor manera posible, cumpliendo con los roles designados dependiendo de la experiencia y el conocimiento de los empleados (p. 56).

Proaño y Ponce (2024) indican que "La gestión administrativa en el ámbito empresarial y organizacional es importante para alcanzar el rendimiento y el éxito de

cualquier organización, ya que proporciona la estructura y la dirección necesarias para trabajar de manera coherente hacia el logro de los objetivos propuestos" (p. 78).

La gestión administrativa es un proceso fundamental dentro de las organizaciones, orientado a coordinar de manera estructurada y colaborativa las actividades y recursos disponibles, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales de forma eficiente y coherente. Este proceso se sustenta en la adecuada asignación de roles y responsabilidades según las capacidades y experiencia del personal, asegurando así un trabajo articulado que favorezca el crecimiento, desarrollo y éxito organizacional.

2.1.3 Desarrollo Organizacional

Rodríguez (2024) afirma que "El desarrollo organizacional es un componente esencial para el éxito sostenible de cualquier empresa. Este enfoque estratégico no solo implica la implementación de cambios superficiales, sino una transformación profunda que afecta a todos los niveles de la organización" (p. 45).

Montúfar (2020) sostiene que Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (p. 6).

Hernández Palomino et al. (2019) definen el desarrollo organizacional como el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de las personas para enfrentar la resistencia al cambio; con lo

cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (p. 13).

El desarrollo organizacional es un proceso estratégico y sistemático que busca transformar integralmente a una organización, evaluando y mejorando sus dinámicas internas, valores, actitudes y formas de interacción. Su propósito es optimizar el desempeño colectivo, superar resistencias al cambio y fortalecer la cultura organizacional, permitiendo así alcanzar niveles sostenibles de eficiencia, productividad y cumplimiento de objetivos institucionales.

2.1.4 La Comunicación

La comunicación organizacional se define como el proceso de intercambio de información hacia adentro y hacia afuera de una empresa. Su objetivo es fortalecer el vínculo con empleados, clientes y proveedores; transmitir la cultura corporativa; fortalecer la imagen empresarial y garantizar la fluidez en la transmisión de mensajes internos y externos (Zendesk, 2024).

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es notable. Con el transcurso del tiempo, los directivos manifiestan que se alcanza eficientemente el cumplimiento de los objetivos y metas cuando se establecen y definen de una forma clara las redes adecuadas de comunicación. Por esto, el objetivo de este capítulo es fundamentar las bases científicas que promueven prácticas exitosas de comunicación en las organizaciones, a través del análisis teórico-crítico de varias posturas (Torres Peñafiel et al., 2019).

La comunicación organizacional es de vital importancia dentro de una empresa o institución porque permite mantener una adecuada comunicación a través de los diversos canales internos y externos, y una mayor eficiencia en la gestión.

2.1.5 El Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una disciplina que estudia cómo interactúan los individuos dentro de las empresas, influenciando la productividad, la motivación y el clima laboral, y es clave para mejorar la dinámica en cualquier tipo de empresa (Cortez, 2025).

El comportamiento organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento (Chiavenato, 2018).

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio del comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, y la organización misma (Griffin et al., 2018).

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio integral del comportamiento humano dentro de las organizaciones, la interacción entre las personas y la organización, y el funcionamiento de esta como sistema. El CO permite analizar de manera holística los elementos internos y externos que afectan a las organizaciones, integrando el comportamiento humano, las estructuras y la cultura como piezas fundamentales del sistema organizacional.

2.1.6 Administración

ISED (2022) define la administración como el proceso que busca darle un uso más eficiente a los recursos, mediante la planificación, organización, ejecución y control de estos, para alcanzar las metas de una organización. En la administración se conjugan elementos de ciencia, arte y técnica. Posee propiedad de las ciencias sociales, como por ejemplo la aplicación de un método científicamente estudiado. De igual manera, la creatividad y la intuición asignan a la administración atributos propios de las artes y sólo mediante su aplicación práctica, se aprende el oficio y la técnica administrativa (p. 89).

Viana (2023) sostiene que "la administración es el proceso por el cual se puede lograr ciertos objetivos. Es la coordinación del esfuerzo de un grupo social, utilizando eficientemente los recursos disponibles" (p. 105).

En base a los conceptos citados anteriormente, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente los recursos de las empresas.

2.1.7 Evaluación del desempeño

Nolasco (2020) describe este proceso como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y

ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (p. 102).

Rodríguez & Ordaz (2021) relatan que la evaluación del desempeño se ha convertido en la conjunción de dos palabras que interactúan de manera simbiótica y se utilizan casi de manera obligada en el lenguaje de las áreas de recursos humanos de las organizaciones. Es la acción de estimar o calcular el valor de algo, como pueden ser los conocimientos, las aptitudes o el rendimiento de los seres humanos (p. 7).

La evaluación del desempeño es un proceso integral y sistemático que busca medir y mejorar el rendimiento laboral, analizando atributos, comportamientos y resultados del empleado, así como su nivel de ausentismo. Este proceso permite detectar áreas de mejora, influir en la toma de decisiones organizacionales como ascensos o reubicaciones, y establecer políticas de capacitación y compensación, con el objetivo de optimizar la productividad y el crecimiento individual dentro de la organización.

2.1.8 Gobiernos autónomos descentralizados

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano y están regulados por la Constitución de la República del Ecuador (Arts. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Los GAD son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, Inter territorialidad, integración y participación ciudadana (Cepal, 2024).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en Ecuador son entidades públicas territoriales con personalidad jurídica y autonomía administrativa, política y financiera, tal como lo establece la Constitución de 2008. Estos organismos tienen como principal objetivo ejercer competencias en diversas áreas, como el desarrollo económico, la salud, la educación, la infraestructura y la cultura, adaptadas a las necesidades y características locales. La estructura descentralizada de los GAD busca promover la democracia participativa, mejorar la eficiencia en la gestión pública y contribuir a la equidad territorial (Cruz-Piza, Olmedo Montoya-Tello & Quishpi-Rodríguez, 2020).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en Ecuador son instituciones públicas territoriales que conforman la organización territorial del Estado, regidas por la Constitución de la República (Arts. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Estas entidades gozan de autonomía administrativa, política y financiera, lo que les permite ejercer competencias en diversas áreas como el desarrollo económico, salud, educación, infraestructura y cultura, de acuerdo con las necesidades y características de cada territorio.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Procesos Organizacionales

De acuerdo con Tóala C. (2021), los procesos organizacionales son un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad en el recurso humano, a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a

la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad (p. 45).

Hernández et al. (2021) manifiestan que el origen del desarrollo organizacional se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas. La cantidad de estudiosos del desarrollo organizacional es amplia, por lo que mencionar sólo a algunos pudiera ser injusto para muchos de ellos. Por otra parte, también hay diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del desarrollo organizacional; sin embargo, lo que resulta claro es que todos ellos coinciden en que el DO se enfoca en la dirección de las organizaciones a optimizar la salud y productividad de la compañía aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de las ciencias de la conducta (p. 120).

2.2.1.1 Teoría sobre procesos organizacionales

La teoría organizacional se define como una explicación generalizada sobre un fenómeno que puede probarse. En este sentido, una teoría organizacional es un esfuerzo por explicar el comportamiento de las empresas como sistemas de personas que laboran juntas para el logro de objetivos comunes, todo mediante la división del trabajo. Las teorías organizacionales responden a investigaciones exhaustivas sobre métodos superiores de la estructura organizacional, siendo el modelo jerárquico una de las estructuras utilizadas por las empresas para facilitar la dirección y administración de sus actividades, sistemas de trabajo y personas. Estas teorías buscan entender las causas de las diferentes estructuras en ambientes laborales. Todas las formas de teoría organizacional formuladas hasta ahora pueden agruparse en tres categorías: clásicas, neoclásicas y modernas, las cuales se detallan a continuación (Euroinnova, 2024).

2.2.1.2 Teoría Clásica

La teoría clásica de la administración es un enfoque de la administración empresarial impulsado principalmente por Henry Fayol, en la década de 1910, en Francia. Max Weber, sociólogo, economista, jurista, historiador y politólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología, presentó la importancia de la correcta aplicación de las normas, los procedimientos y el proceso de la toma de decisiones. Esta teoría, al igual que las anteriores, busca la eficiencia en una organización, principalmente haciendo énfasis en la estructura, funciones y diseño organizacional que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados. (Emery & Trist 2024).

Esta teoría, al igual que las anteriores, busca la eficiencia en una organización, principalmente haciendo énfasis en la estructura, funciones y diseño organizacional que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados.

2.2.1.3 Teoría Neoclásica

La teoría neoclásica de la administración propone reformar y modernizar la teoría clásica de la administración, haciendo énfasis en la reducción de la mano de obra y la automatización de procesos, de tal manera que se mejore la eficiencia de una organización. Tras la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión Económica, esta teoría fue impulsada por grandes protagonistas de la administración, como Peter F. Drucker, consultor y profesor de negocios, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Luego de la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión Económica, esta teoría fue impulsada por grandes protagonistas de la administración como Peter F. Drucker. Consultor y profesor de negocios, tratadista

austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX. Dicha corriente comprende enfoques administrativos de mediados del siglo XX (Emery & Trist 2024) .

2.2.1.4 Teoría Moderna

Estas teorías fueron promovidas por Emery y Trist del Tavistock instituto de Londres, donde Trist desde una teoría humanista asegura que este enfoque socio-técnico se enfoca en las necesidades personales de cada trabajador, fomentando así la empatía y cooperación entre compañeros, siguiendo este orden se debe establecer que los trabajadores al tener una mejor relación con las nuevas tecnologías y un ambiente adecuado de trabajo conllevan a mayor productividad y avance para la empresa y a su vida personal (Emery & Trist 2024).

2.2.1.5 Modelos de la gestión de los procesos organizacionales

La gestión organizacional es responsable de definir los procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, materiales, tecnológicos o humanos. Una buena gestión es la que mantiene a la empresa funcionando de manera organizada y armoniosa.

2.2.1.6 Gestión Por Resultados

La gestión basada en resultados se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planificación estratégica. La idea de este modelo de gestión es involucrar a gerencia y colaboradores en la definición y búsqueda de resultados previamente establecidos. Gestión democrática En la gestión democrática, los empleados participan en los procesos de toma de decisiones y

participan activamente en la definición de estrategias. Este modelo de gestión considera el capital intelectual de la empresa, buscando construir una relación más cercana con los empleados. Este tipo de modelo se utiliza sobre todo para empresas cooperativas, o bien para empresas con alto nivel de desarrollo humano. Para que los empleados participen en los procesos de toma de decisiones, la empresa debe estar muy segura de la capacidad técnica y el juicio de sus empleados.

2.2.1.7 Gestión basada en procesos

La gestión de procesos se centra en la mejora constante de los procesos organizacionales. La empresa que adopta este modelo busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas. En este tipo de gestión, también buscamos mejorar la relación entre los diferentes sectores de la empresa, sistematizar los flujos de trabajo y reducir los costos. Al mapear y proporcionar información relevante sobre los procesos, la intención es hacerlos más fluidos, transparentes, eficientes y alineados adecuadamente con los objetivos de la organización.

2.2.1.8 Gestión centralizada

Si en el modelo anterior se compartía el poder de decisión, aquí la decisión se concentra en la figura del líder. En la gestión centralizada, el gerente es el centro de todo. Define los objetivos, delega responsabilidades, controla el rendimiento, proporciona pautas y decide, sobre todo. Aunque parezca un poco radical, este tipo de gestión es muy recomendable cuando el equipo está compuesto por profesionales sin experiencia o poco calificados.

2.2.1.9 Enfoques modernos para la optimización de procesos organizacionales.

La optimización de procesos de negocio es un enfoque crítico para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones. La implementación de diversas metodologías y tecnologías puede resultar en mejoras significativas en la gestión de recursos, reducción de costos y aumento de la productividad (Hidalgo et al., 2024). Existen varios enfoques para optimizar los procesos dentro de una organización, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Reingeniería de procesos (BPR - Business Process Reengineering): Este enfoque busca rediseñar los procesos organizacionales desde cero para lograr mejoras significativas en la eficiencia, el costo, la calidad y la velocidad de entrega. Se basa en la idea de que, en muchos casos, los procesos existentes están obsoletos y deben ser reinventados para adaptarse mejor a los objetivos de la organización.

Lean Management: Este enfoque se centra en la reducción del desperdicio (tiempo, recursos, materiales, etc.) dentro de los procesos. Se enfoca en mejorar la calidad y reducir los costos a través de la eficiencia operativa. Algunas técnicas de Lean incluyen el mapeo de flujo de valor, el Just-in-Time y las 5S (organización del lugar de trabajo).

Six Sigma: Como mencioné anteriormente, Six Sigma se enfoca en la mejora de la calidad mediante la reducción de la variabilidad de los procesos. Se emplea para eliminar defectos y errores que afectan a los productos o servicios, utilizando herramientas estadísticas para medir y mejorar el rendimiento de los procesos.

Gestión por procesos (BPM - Business Process Management): Se trata de un enfoque integral para gestionar y mejorar los procesos dentro de la organización. La

gestión por procesos implica modelar, analizar, ejecutar y monitorear los procesos con el fin de mejorar su rendimiento a largo plazo.

Automatización de procesos (RPA - Robotic Process Automation): La automatización mediante bots de software puede mejorar la eficiencia de los procesos repetitivos y manuales. Esto reduce la intervención humana y aumenta la velocidad, precisión y consistencia de los procesos organizacionales.

Business Intelligence (BI): Las herramientas de BI permiten recopilar y analizar datos sobre el desempeño de los procesos organizacionales. Con estos datos, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas para mejorar sus procesos y predecir problemas futuros.

Análisis de causa raíz: Se utilizan para identificar las causas fundamentales de los problemas dentro de un proceso y, de esa manera, mejorar su rendimiento de forma sostenible.

2.2.2 Gestión Administrativa

2.2.2.1 Principales teorías de la administración clásica y moderna

Según lo citado por (Rivero, 2019), Las teorías de la administración son tan importantes: te brindan formas concretas de inspirar grandeza en tu equipo. Cada una tiene una diferente escuela de pensamiento:

2.2.2.2 La teoría de Frederick W. Taylor es científica

A principios del siglo XX, Frederick W. Taylor crea la teoría científica de la administración. Debido a que es el padre del movimiento, también llega a conocersele

como taylorismo. Como parte de sus conclusiones al trabajar en una planta acerera, se dio cuenta de que había un bajo nivel de producción, un alto desperdicio de recursos y una utilización reducida de la capacidad potencial de los trabajadores. Indujo que eso se debía a la falta de estandarización en los procesos laborales y las tareas de los empleados.

Taylor entonces se decidió a resolver estos problemas a través del diseño de instrumentos más especializados, la reorganización de los trabajadores en tareas para las cuales eran más aptos y la capacitación de los gerentes para que pudieran implementar sus principios dentro de las empresas. (p. 76).

En 1911 publicó esas bases en su libro “Los principios de la administración científica” y marcó un paradigma al exponer cómo los métodos de la ciencia podían influir significativamente en los resultados de la organización y la estandarización de las actividades empresariales (Koontz & Weihrich, 2019)

Teoría de Henri Fayol es administrativa.

Henri Fayol (1841-1925) De origen francés, considerado al igual que Taylor como uno de los fundadores de la administración, nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de Minas en Francia. Publicó su obra Administración industrial y general en 1916. Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales:

- División del trabajo

- Aplicación de un proceso administrativo
- Formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- **Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

- **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
- **Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

2.2.2.3 Principios de la Administración.

Además, es considerado el fundador de la escuela clásica de administración de empresas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración:

- Subordinación de intereses particulares, a los intereses generales de la empresa: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- Unidad de mando: en cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.

- Unidad de Dirección: un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- Centralización: es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- Jerarquía: la cadena de jefes que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y a la raíz de todas las comunicaciones que van a parar a la máxima autoridad.
- División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
- Autoridad y responsabilidad: es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- Disciplina: esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia y la dedicación un correcto comportamiento.
- Remuneración personal: se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados
- Equidad: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal
- Orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
- Estabilidad y duración del personal en un cargo: hay que darle una estabilidad al personal.
- Iniciativa: tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de éste

- Espíritu de equipo: hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización y control (Pérez Herrera, 2020).

La teoría de Max Weber es burocrática.

Max Weber creó una de las teorías de la administración que dice que una organización será más eficiente si utiliza una estructura burocrática. El negocio ideal de Weber utiliza reglas y procedimientos. Él creía que esta estrategia era efectiva para grandes operaciones.

La teoría incluye los siguientes cinco principios:

- Especialización en tareas: Enfatiza la importancia de que cada empleado cumpla un rol específico dentro de una empresa.
- Jerarquía: Cada empresa debe tener una jerarquía clara dentro de la organización.
- Selección formal: Al seleccionar líderes, las empresas ven las calificaciones de una persona. Deben ser nombrados para ciertos roles basados en ellas, lo que significa que no serán elegidos por votación.
- Reglas y requisitos: Aseguran que todos sepan lo que se espera de ellos. Weber quería que las empresas tuvieran estándares uniformes, y las reglas son esenciales para lograr este objetivo.
- Impersonal: Las reglas y regulaciones hacen que una estructura comercial sea impersonal. Las promociones no se tratan de emociones o lazos personales, sino de rendimiento.

Algunas reglas y estándares son ciertamente necesarios dentro de cada organización. Por otro lado, no es fácil implementar muchas de estas ideas.

La teoría y la práctica no se alinean. Es casi imposible mantener las emociones fuera de las decisiones comerciales, y a veces se necesitan emociones.

Si tu compañía ofrece tres meses de licencia por paternidad, pero una nueva madre tiene complicaciones con su bebé cerca del final de esos tres meses, algunos gerentes pueden ofrecer otras pocas semanas en casa para cuidar al niño.

Con la mentalidad de Weber, un gerente le pediría fríamente que volviera a trabajar después de tres meses como todos los demás. Las emociones no siempre deben dictar decisiones, pero los mejores gerentes pueden relacionarse con sus empleados a nivel personal (Rivero, 2019).

Teoría de Elton Mayo se basa en las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas es una teoría propia de la psicología de las organizaciones, la cual propone que la parte más importante de una organización es la humana e interactiva y que la conducta del trabajador está más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas sociales existentes dentro de dicho grupo que con el tipo de tarea realizada, como esté estructurada o con la recepción de un salario concreto (el cual se creía el único motivador del trabajador).

Básicamente, establece la importancia del medio social en que se desarrolla el trabajador y el impacto psicológico de dicho medio a la hora de explicar el comportamiento, el rendimiento y la productividad laboral.

En esta teoría, que aparece como reacción al excesivo control sobre la tarea que existía durante la época, el foco de interés deja de estar en la propia tarea y en cómo se estructura la organización para centrarse en el trabajador y la red de relaciones sociales y de amistad que forma dentro de la organización (Castillero Mimenza, 2018).

La teoría de Ludwing von Bertalanffy es sistémica

Según lo citado (Pérez, 2023), La teoría de sistemas del biólogo Ludwig Von Bertalanffy, cambió por completo el paradigma mecanicista que imperaba en la ciencia desde el siglo XX para estudiar aquellos fenómenos vivos desde la totalidad, pero no desde sus elementos básicos constitutivos, sino desde aquello que permite su correcta funcionalidad, toda vez que el sistema vivo no es un sistema cerrado, sino todo lo contrario, es un sistema abierto. (p. 89).

Bajo esa perspectiva, Bertalanffy menciona que: El proceso mecanicista consistía esencialmente en resolver el organismo vivo en partes y procesos parciales: el organismo era un agregado de células, la célula lo era de coloides y moléculas orgánicas, el comportamiento era una suma de reflejos condicionados y no condicionados, y así sucesivamente. Los problemas de organización de estas partes al servicio del mantenimiento del organismo, de la regulación consecutiva a perturbaciones, se evitaban; o bien, de acuerdo con la teoría llamada vitalista, se tenían por explicables sólo mercedes a la acción de factores animoides –duendecillos, dan ganas de decir- que acechaban en la célula o el organismo; lo cual evidentemente era, ni más ni menos, una declaración en quiebra de la ciencia. (p. 90).

2.2.3 Desempeño laboral

2.2.3.1 Teorías sobre motivación y desempeño laboral (Maslow, Herzberg, McClelland)

La teoría de Maslow sostiene que la motivación humana se basa en una jerarquía de necesidades organizadas por prioridad. Estas necesidades, cuando no están satisfechas, impulsan el comportamiento del individuo. La jerarquía se representa comúnmente como una pirámide con cinco niveles de mayor a menor prioridad: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorrealización (Romero Sánchez, 2024).

La teoría de los dos factores de Herzberg, también conocida como la teoría de la motivación-higiene, es una de las teorías más significativas relacionadas con la satisfacción laboral. El concepto principal de la teoría de Herzberg es la diferencia entre dos conjuntos de factores: los factores de motivación y los factores de higiene. Los factores de motivación incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el avance y la posibilidad de crecimiento. Estos factores intrínsecos al trabajo conducen a actitudes positivas hacia el mismo y satisfacen la "necesidad de crecimiento o autorrealización" del individuo. Cuando están presentes, los factores de motivación llevan a la satisfacción laboral. Sin embargo, su ausencia conduce a la no satisfacción, no necesariamente a la insatisfacción (Romero Sánchez, 2024).

2.2.3.2 Modelos de evaluación del desempeño en el sector público

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, o quien haga sus veces, emitirá y difundirá las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación del desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa vigente para el efecto.

El trabajo del personal será evaluado permanentemente, para determinar si su rendimiento y productividad son menores, iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo), en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad. Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad (Gómez & Alcívar, 2023).

2.2.3.3 Relación teórica entre desempeño laboral y productividad organizacional.

La relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional es compleja y multidimensional. Los empleados motivados tienden a ser más productivos, ya que están más comprometidos y dispuestos a esforzarse para alcanzar los objetivos, además la motivación laboral puede influir en la satisfacción laboral, lo

que a su vez se relaciona con la retención de empleados y la eficiencia en el trabajo. (Cañon Suarez et al., 2023)

2.2.4 Objetivos institucionales

2.2.4.1 Teorías sobre la planificación estratégica y metas organizacionales

La planificación estratégica ha emergido como una herramienta indispensable para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno dinámico y en constante transformación. La planificación estratégica, como proceso sistémico, proporciona una estructura organizativa que facilita la adaptación al cambio mediante la integración de objetivos a largo plazo con acciones inmediatas. Las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. El planteamiento de estas metas u objetivos deben ser el resultado de un profundo análisis situacional de la organización, el cual debe observar las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización. (Macias Marique et al., 2024)

Las metas u objetivos de una organización sirven a tres propósitos:

1. Establecer el estado futuro que la organización busca alcanzar; en otras palabras, los principios generales que han de ser seguidos por los miembros de una organización.
2. Las metas proporcionan la razón para la existencia de la organización, es decir, dan legitimidad a la misma.
3. Proporcionan un conjunto de estándares para medir el razonamiento organizativo. Estos propósitos dan origen a la clasificación de las metas

organizacionales, las cuales se aplican en diferentes niveles de la organización (Sanchez, 2024).

2.2.4.2 Enfoques teóricos sobre el diseño de objetivos SMART

Los objetivos SMART generalmente se prefieren a los objetivos clásicos, debido a que permiten determinar claramente si un objetivo ha sido cumplido en el plazo predeterminado. Aunque la definición mencionada anteriormente es la más utilizada, existen otras variantes, como, por ejemplo: específica, medible, alcanzable, realista y oportuna. En empresas que se enfocan más en programación o modelado también se utiliza otra variante de SMART que significa: Específico, Medible, Alcanzable, Realista, con Fecha Límite y Comprobable (Corneli Jansen, 2024).

2.2.4.3 Alineación teórica entre objetivos estratégicos y resultados institucionales

De acuerdo (Firth, 2024), La función de la alineación estratégica consiste en sincronizar los objetivos y estrategias generales de una organización con sus operaciones y tácticas cotidianas. Salva la distancia entre la visión establecida por la dirección y las acciones emprendidas por los distintos departamentos y equipos. Crea una dirección unificada, garantizando que cada iniciativa y decisión apoye la misión y los objetivos más amplios de la organización. (p. 32).

La alineación estratégica es un principio universal, pero su ejecución es distinta en los distintos sectores y se adapta a retos y oportunidades únicos.

En sanidad, alinear los modelos innovadores de atención al paciente con las políticas sanitarias actuales es clave para garantizar el cumplimiento y mejorar los resultados de los pacientes.

Las empresas de servicios públicos pueden integrar prácticas sostenibles en su planificación de infraestructuras a largo plazo, equilibrando la responsabilidad ecológica con las exigencias de crecimiento y eficiencia.

Las entidades gubernamentales consideran que la alineación estratégica es fundamental para adaptar las iniciativas políticas a las necesidades públicas, garantizando que la gobernanza responda y refleje las prioridades de la comunidad.

La enseñanza superior se centra en la actualización de los planes de estudio y la tecnología para responder a la rápida evolución de las tendencias educativas y las demandas de la sociedad.

Los **sectores de las finanzas, la banca y los seguros** se enfrentan al delicado equilibrio de la dinámica del mercado, las exigencias normativas y las expectativas de los clientes para garantizar la estabilidad y la confianza.

En todos estos sectores, la alineación estratégica es fundamental para fomentar la armonía entre las ambiciones de una organización y las estrategias prácticas.

2.2.5 Relación entre Procesos Organizacionales, Gestión Administrativa y Desempeño Laboral

Como afirma (Cajamarca, 2022) El desempeño laboral dentro de las organizaciones es el capital humano que interactúa directamente con cada uno de los

procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización influyendo en el cumplimiento de los objetivos.

Una buena gestión administrativa mejora los procesos organizacionales, haciendo que sean más eficientes y fluidos.

Procesos bien estructurados reducen la incertidumbre y facilitan el trabajo de los empleados, impactando positivamente en su desempeño laboral.

Un alto desempeño laboral se traduce en mayor productividad, calidad y cumplimiento de objetivos organizacionales. La mejora continua de los procesos organizacionales y administrativos retroalimenta el desempeño laboral, generando un ciclo de optimización en la empresa. (p. 54).

2.2.6 Gestión Pública y Administración Local

La gestión pública ha experimentado profundas transformaciones en las últimas décadas, transitando de un modelo burocrático, centralizado y vertical a esquemas más abiertos, participativos y orientados a resultados. Según García Delgado (2021), la gestión pública puede definirse como “el conjunto de procesos, técnicas y decisiones que articulan los recursos humanos, materiales y financieros de una entidad estatal para la producción de bienes y servicios de interés colectivo”. (p. 28).

En este contexto, la descentralización administrativa y política ha cobrado protagonismo en América Latina como estrategia para mejorar la eficiencia del Estado, promover la participación ciudadana y acercar la toma de decisiones a las comunidades. En Ecuador, este proceso se formalizó con la Constitución de 2008, que reconoce la autonomía de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y les

transfiere competencias en planificación, control territorial, gestión ambiental, servicios básicos, vialidad rural y seguridad ciudadana (Asamblea Nacional, 2022).

Entre las características distintivas de la gestión pública descentralizada se destacan:

- La transferencia de competencias, recursos y atribuciones del gobierno central hacia los gobiernos locales.
- La autonomía normativa, administrativa y financiera de los GAD.
- La obligatoriedad de rendición de cuentas y transparencia.
- La articulación interinstitucional entre niveles de gobierno y sectores sociales.
- El enfoque de gestión territorial, adaptado a las realidades locales.

Este modelo busca responder a los déficits de eficiencia, legitimidad y calidad que históricamente han caracterizado a la administración pública centralizada en la región.

2.2.7 Administración pública municipal y sus retos actuales

La administración pública municipal, como expresión más cercana a la ciudadanía, desempeña un papel estratégico en la garantía de derechos y en la provisión de servicios básicos, tales como agua potable, alcantarillado, recolección de residuos, mantenimiento vial, control urbano y gestión de riesgos.

No obstante, según Espinoza et al. (2023), los municipios de América Latina enfrentan una serie de retos estructurales y coyunturales, entre los que se destacan:

- La dependencia financiera del Estado central.
- La debilidad institucional y la limitada capacidad técnica.

- La inadecuada planificación territorial y la gestión fragmentada.
- La escasa cultura de participación ciudadana en la toma de decisiones.
- Los problemas de corrupción y baja transparencia. (p. 24).

Un estudio comparativo realizado por López y Herrera (2022) en municipios de Ecuador, Colombia y Perú, concluyó que las administraciones locales que implementaron sistemas de gestión por resultados y plataformas digitales de servicios mejoraron significativamente sus niveles de eficiencia, recaudación fiscal y satisfacción ciudadana, en contraste con aquellas que mantienen esquemas burocráticos tradicionales. (p. 35).

Ejemplo aplicado: El caso del Municipio de Cuenca (Ecuador) destaca por haber implementado desde 2020 un sistema de gobierno abierto y participación digital, que ha incrementado la cobertura de servicios y ha reducido los tiempos de trámites administrativos en un 35% (Municipio de Cuenca, 2022).

2.2.8 Procesos Organizacionales en el Sector Público

Los procesos administrativos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) constituyen el conjunto de actividades y procedimientos sistematizados que permiten a estas entidades alcanzar los objetivos establecidos en su planificación estratégica. Según Martínez y Bravo (2021), estos procesos deben garantizar la coordinación eficaz entre las diferentes áreas del GAD, de forma que se optimicen los recursos disponibles y se logre el bienestar de la comunidad.

Los procesos administrativos más comunes en los GAD incluyen:

1. Planificación estratégica: Implica la formulación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta las necesidades de la población y las directrices nacionales.
2. Elaboración y ejecución presupuestaria: Establece cómo se distribuirán los recursos financieros entre los distintos proyectos y servicios municipales.
3. Gestión del talento humano: Incluye la selección, capacitación, motivación y evaluación de los servidores públicos para asegurar que desempeñen sus funciones de manera eficaz.
4. Control y auditoría interna: Garantiza el uso adecuado de los recursos públicos y la transparencia en la gestión de los fondos del GAD.

Para fortalecer estos procesos, se hace necesario contar con herramientas tecnológicas que permitan la automatización y mejora de los procedimientos, reduciendo los tiempos y aumentando la precisión en la ejecución de los mismos.

Ciclo de gestión

El ciclo de gestión es un conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la gestión pública, asegurando que los proyectos y programas sean implementados y evaluados de manera efectiva. De acuerdo con Cedeño y Torres (2020), el ciclo de gestión se estructura en las siguientes fases:

- Diagnóstico: Análisis de las necesidades y problemas del territorio.
- Planificación: Diseño de estrategias y políticas para abordar los problemas identificados.
- Ejecución: Implementación de las actividades programadas.

- Seguimiento: Monitoreo continuo de los avances en relación con los objetivos establecidos.
- Evaluación: Valoración de los resultados obtenidos y retroalimentación para futuras acciones.

Este ciclo no es lineal, ya que debe ser flexible y adaptarse a los cambios que puedan surgir durante la gestión, garantizando la mejora continua.

Mejora continua y eficiencia en la administración pública

La mejora continua es un principio fundamental en la gestión pública moderna. Consiste en el proceso sistemático de identificar, evaluar y ajustar los procedimientos administrativos para incrementar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios. Según Guerrero y Medina (2020), la mejora continua debe involucrar a todo el personal del GAD, así como a la ciudadanía, a fin de identificar las áreas que requieren optimización.

Para implementar la mejora continua, las administraciones públicas recurren a herramientas como:

- Auditorías internas y externas: Para evaluar el cumplimiento de los procedimientos y detectar áreas de mejora.
- Indicadores de desempeño: Que permiten medir el éxito de las políticas públicas y el cumplimiento de las metas.
- Sistemas de gestión de calidad: Como ISO 9001, que ayudan a estandarizar y optimizar los procesos administrativos.

Ejemplo aplicado: El GAD Municipal de Quito implementó, en 2021, un sistema de gestión de calidad en todos sus procesos administrativos, lo que permitió

reducir los tiempos de respuesta en los trámites municipales en un 25%, y mejorar la satisfacción ciudadana en un 15%, según un informe de la Contraloría General del Estado.

2.2.9 Teorías Modernas de Gestión Pública

La gobernanza se refiere a la forma en que los diferentes actores políticos, sociales y económicos se coordinan y cooperan para alcanzar los objetivos de desarrollo. Según Ramírez y Ortiz (2023), la gobernanza en el contexto público implica un enfoque multinivel y participativo, en el que los gobiernos locales juegan un rol central al facilitar la interacción entre los actores del sector público, privado y la sociedad civil.

Este modelo de gobernanza tiene varios componentes:

- Participación ciudadana: Fomenta la inclusión de la población en los procesos de toma de decisiones y en la implementación de políticas públicas.
- Transparencia: Promueve la apertura en la gestión pública y la rendición de cuentas.
- Descentralización: Permite la asignación de competencias a niveles de gobierno más cercanos a la ciudadanía.

Ejemplo aplicado: El GAD Municipal de Guayaquil ha implementado estrategias de gobernanza colaborativa con empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil para la mejora de los servicios de transporte público. Este enfoque ha mejorado la calidad del servicio y aumentado la eficiencia operativa del sistema.

2.2.9.1 Evaluación del Desempeño en el Sector Público. Modelos adaptados al ámbito público

La evaluación del desempeño en el sector público se refiere a los procesos mediante los cuales se mide la eficiencia, eficacia y efectividad de las políticas, programas y servicios públicos. Según Rodríguez y García (2022), en el ámbito público, la evaluación debe ir más allá de la mera medición de resultados cuantitativos, considerando también los impactos sociales, económicos y ambientales de las acciones gubernamentales.

Los modelos de evaluación más utilizados en el sector público son:

1. **Modelo de resultados:** Se enfoca en los resultados obtenidos respecto a los objetivos establecidos, midiendo el cumplimiento de metas y la utilización de recursos.
2. **Modelo basado en competencias:** Evalúa la capacidad de los servidores públicos para desempeñar sus funciones, considerando sus conocimientos, habilidades y actitudes.
3. **Modelo de evaluación integral:** Considera tanto los procesos como los resultados de las políticas públicas, integrando la gestión por resultados con la rendición de cuentas.

El modelo de evaluación por resultados es ampliamente utilizado en los GAD, ya que permite vincular los recursos con los resultados obtenidos, favoreciendo la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Indicadores de eficiencia y eficacia

Los indicadores de eficiencia y eficacia son herramientas fundamentales en la evaluación del desempeño público, ya que permiten medir si los recursos se utilizan de manera óptima y si se alcanzan los objetivos propuestos.

- **Indicadores de eficiencia:** Miden la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Ejemplo: ¿Cuántos recursos (humanos, financieros) se necesitan para ejecutar un programa o proyecto?
- **Indicadores de eficacia:** Miden si se alcanzaron los objetivos establecidos. Ejemplo: ¿Se cumplió con el objetivo de mejorar la infraestructura vial en una determinada área?

Estos indicadores son clave para la toma de decisiones y para la optimización de los procesos en los GAD.

Ejemplo aplicado: El GAD Municipal de Loja ha implementado un sistema de evaluación de desempeño en su Departamento de Obras Públicas, utilizando indicadores de eficiencia y eficacia para medir el avance de sus proyectos de infraestructura. Esto ha permitido identificar áreas de mejora y aumentar la calidad de los servicios en un 20%, según un informe de gestión del municipio (2022).

Vinculación con calidad en servicios públicos

La evaluación del desempeño en el sector público está estrechamente vinculada con la calidad en los servicios públicos. Según Martínez (2020), la evaluación permite identificar deficiencias y áreas de mejora, lo que se traduce en una mejor gestión de los servicios y un aumento en la satisfacción ciudadana.

Los estándares de calidad establecidos por organismos internacionales, como la ISO 9001 o la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE), proporcionan guías claras para los GAD en la implementación de sistemas de gestión de calidad. Esta implementación de estándares internacionales permite que los servicios públicos sean más eficientes, transparente y responsables.

Ejemplo aplicado: El GAD Municipal de Ambato adoptó el modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 en 2019, lo que le permitió obtener la certificación en calidad de servicios públicos, mejorando los tiempos de atención al ciudadano en un 30% y reduciendo el costo de los servicios en un 15% (Municipio de Ambato, 2021)

Motivación y Clima Laboral en el Sector Público

Aplicación de teorías motivacionales a servidores públicos

La motivación en el ámbito público es un factor clave para garantizar el desempeño eficiente de los servidores públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, las teorías motivacionales aplicadas en el sector público buscan no solo incentivar a los empleados, sino también fomentar un sentido de compromiso y responsabilidad social.

Algunas de las teorías motivacionales más aplicadas en los GAD son:

- **Teoría de la motivación humana de Maslow:** Sostiene que las personas tienen necesidades jerárquicas, desde las más básicas (como la seguridad laboral) hasta las más altas (como el desarrollo profesional y el reconocimiento).
- **Teoría de los dos factores de Herzberg:** Propone que los factores motivacionales (reconocimiento, crecimiento) y los factores de higiene (salario,

condiciones de trabajo) influyen en el nivel de satisfacción y motivación de los empleados.

- **Teoría del refuerzo de Skinner:** Enfatiza el uso de recompensas y castigos para motivar el comportamiento.

Aplicar estas teorías en el sector público implica crear programas de incentivos adecuados, condiciones laborales óptimas, y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.

Impacto en desempeño y servicios

El clima laboral en el sector público influye directamente en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Según González y Ramos (2021), un buen clima laboral se asocia con un mayor nivel de satisfacción de los servidores públicos, lo que a su vez incrementa la productividad y la calidad del servicio.

Un estudio realizado por la Universidad de Cuenca (2022) muestra que la implementación de estrategias de motivación en el GAD Municipal de Cuenca ha incrementado la productividad en los servicios de recolección de basura en un 25%, lo que ha reducido significativamente los tiempos de respuesta y mejorado la satisfacción de los ciudadanos.

Ejemplo aplicado: El GAD Municipal de Quito implementó en 2020 un programa de incentivos basado en el reconocimiento y recompensas a los servidores públicos más destacados en su desempeño. Como resultado, se observó una mejora en la eficiencia de los servicios de atención al ciudadano y en el tiempo de resolución de trámites administrativos.

2.2.10 Estudios Previos Relacionados

Revisión de investigaciones sobre incidencia de procesos organizacionales en gestión administrativa municipal.

En los últimos años, varias investigaciones han abordado cómo los procesos organizacionales influyen en la gestión administrativa de los GAD. Un estudio de Sánchez et al. (2021) en Ecuador, Colombia y Perú revela que la calidad en los procesos organizacionales (como la planificación estratégica, la gestión de recursos y la evaluación del desempeño) está directamente relacionada con la eficiencia en la administración pública municipal.

En su investigación, González (2022) analiza la implementación de modelos de mejora continua en los GAD, destacando que aquellos que adoptan estas estrategias logran mejores resultados en términos de transparencia, rendimiento de los servidores públicos y satisfacción ciudadana.

Otro estudio realizado por la Universidad de Guayaquil (2021) muestra que los GAD que implementan tecnologías de la información y sistemas de gestión digital han mejorado significativamente la eficiencia administrativa. En el caso específico del GAD Municipal de Guayaquil, la incorporación de sistemas electrónicos para la gestión de permisos y licencias ha reducido los tiempos de respuesta en más del 40%.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 Según la Constitución del Ecuador

Según la Constitución del Ecuador En la Sección segunda Administración pública indica textualmente en el Art. 227.- La administración pública es la prestación

de servicios a la sociedad regida por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, descentralización, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. Art. 234.- El Estado garantizará la educación y capacitación continua de los servidores públicos a través de escuelas, institutos, academias y programas de educación o capacitación del sector público; en coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operan bajo convenios con el Estado (Constitución, 2008).

2.3.2 Código Orgánico de Organización Territorial

De acuerdo con la COOTAD (2019), el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización encontramos varias normas al respecto que facultan a los diversos GAD'S a crear o establecer incentivos con la finalidad de poder competir y hacer más atractivos sus territorios. Es así que a manera de ejemplo encontramos que el artículo 15 establece la creación de incentivos económicos y de otra índole por parte del gobierno central para que las provincias se integren en regiones, o lo establecido en el artículo 179 del mismo cuerpo legal mediante el cual los gobiernos regionales pueden fijar un monto adicional referido a los impuestos de todos los consumos especiales, vehículos y al precio de los combustibles o a lo referido en el artículo 498 para los concejos municipales o metropolitanos de reducir hasta un 50% los valores de los tributos que establece el Código Orgánico de organización territorial para estimular diversas actividades productivas así como las deportivas, de turismo, de construcción, de beneficencia, industria o comercio.

2.3.3 Normativas del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial

Autonomía y Descentralización **Ámbito.**

De acuerdo con la COOTAD (2019), los modelos de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencia, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

- **Principios.** - Son aquellos que están relacionadas con el GAD el cual deben regirse de acuerdo a los siguientes puntos
- **Sustentabilidad del desarrollo.** – Es cuando el GAD mira las capacidades y vocaciones territoriales para de esta manera mejorar el bienestar de la población y de esta manera desarrollar la identidad, cultura y valores comunitarios el cual aportaran el desarrollo justo y equitativo de todo el país.
- **Naturaleza jurídica.** - El GAD está integrado de acuerdo a las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.
- **Funciones.** - Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:
 - a) Promover el desarrollo para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas
 - b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción

- c) Establecer el régimen para lo cual determinará las condiciones de urbanización

2.3.4 Título V. Régimen Institucional

Capítulo I: Rectoría y Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Metropolitanos

Art. 90.- Rectoría. - La facultad para la definición y emisión de las políticas nacionales de hábitat, vivienda, asentamientos humanos y el desarrollo urbano, le corresponde al Gobierno Central, que la ejercerá a través del ente rector de hábitat y vivienda, en calidad de autoridad nacional.

Las políticas de hábitat comprenden lo relativo a los lineamientos nacionales para el desarrollo urbano que incluye el uso y la gestión del suelo.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales y metropolitanos, en sus respectivas jurisdicciones, definirán y emitirán las políticas locales en lo relativo al ordenamiento territorial, y al uso y gestión del suelo, de conformidad con los lineamientos nacionales.

Art. 91.- Atribuciones y Obligaciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales y metropolitanos para el uso y la gestión del suelo. - A los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales y metropolitanos, sin perjuicio de las competencias y facultades establecidas en la Constitución y la ley, según el Código Orgánico de organización territorial (2019) les corresponden las siguientes atribuciones y obligaciones:

1) Expedir actos administrativos y normativos para el uso y la gestión del suelo, de conformidad con los principios y mecanismos previstos en el planeamiento urbanístico de su circunscripción territorial y la normativa vigente.

2) Aplicar los instrumentos de planeamiento urbanístico y las herramientas de gestión del suelo de forma concordante y articulada con los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

3) Clasificar el suelo en urbano y rural, y establecer las correspondientes sus clasificaciones, asignar los tratamientos urbanísticos, usos y las obligaciones correspondientes, de acuerdo con lo establecido en esta Ley.

4) Emitir mediante acto normativo las regulaciones técnicas locales para el ordenamiento territorial, el uso, la gestión y el control del suelo, y la dotación y prestación de servicios básicos, las que guardarán concordancia con la normativa vigente e incluirán los estándares mínimos de prevención y mitigación de riesgo elaborados por el ente rector nacional. Estas regulaciones podrán ser más exigentes, pero, en ningún caso, disminuirán el nivel mínimo de exigibilidad de la normativa nacional.

5) Coordinar la gestión y uso del suelo entre cantones contiguos, y articular las dimensiones urbana y rural de su circunscripción territorial.

6) Emitir los permisos y autorizaciones para la habilitación e intervención del suelo y la construcción, de acuerdo con lo dispuesto por esta Ley, la normativa vigente y la planificación urbanística aplicable.

7) Garantizar la participación en los beneficios producidos por la planificación urbanística y el desarrollo urbano en general, conforme con lo definido en la ley. 36

8) Poner a disposición del público en general, a través de su página electrónica y otros mecanismos de difusión que consideren pertinentes, la información

actualizada sobre el plan de desarrollo y ordenamiento territorial y la normativa urbanística vigente en el cantón o distrito metropolitano.

9) Contar con sistemas que permitan el control y seguimiento del cumplimiento de la normativa vigente, en el ámbito de sus competencias.

Imponer sanciones administrativas en caso de incumplimiento de las disposiciones de la presente Ley y sus ordenanzas por parte de personas naturales y jurídicas públicas y privadas.

2.3.5 Normativa y Marco Legal Aplicable

2.3.5.1. Constitución, COOTAD y demás normativas relevantes

La Constitución de la República del Ecuador de 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) son los pilares fundamentales del marco legal que regula la organización y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en Ecuador. Ambos documentos establecen el marco normativo que otorga a los GAD la capacidad de autogobernarse, gestionar sus recursos y definir políticas públicas adaptadas a las necesidades locales.

La Constitución reconoce el carácter plurinacional y autónomo del Ecuador, promoviendo la descentralización y la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones políticas y administrativas. El artículo 238 de la Constitución establece que "el Estado ecuatoriano es unitario, pero se organiza en función de los principios de autonomía y descentralización, con plena capacidad de los GAD para cumplir sus competencias."

El COOTAD, por su parte, es una normativa específica que detalla las competencias, atribuciones y responsabilidades de los GAD, desde el nivel provincial hasta el nivel cantonal y parroquial. En él se especifica la organización interna de los GAD, el procedimiento para la elaboración de los planes de desarrollo y los mecanismos para la rendición de cuentas.

Junto con la Constitución y el COOTAD, existen otras normativas que complementan el marco legal, tales como la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que regula los derechos y deberes de los servidores públicos, y las leyes sectoriales que establecen competencias en áreas específicas como el medio ambiente, la educación, la salud, la seguridad ciudadana, entre otras.

2.3.5.2. Competencias y funciones del GAD.

Los GAD Municipales tienen competencias en múltiples áreas, desde la planificación urbana hasta la prestación de servicios básicos. Según el COOTAD, las competencias de los GAD incluyen la planificación territorial, el ordenamiento urbano, la gestión de residuos sólidos, el suministro de agua potable, el desarrollo económico local y la seguridad ciudadana.

Además, los GAD deben cumplir con la implementación de políticas públicas que promuevan el desarrollo local, y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas de sus acciones. En la práctica, esto implica que los GAD sean responsables de la administración y ejecución de proyectos, con recursos financieros y humanos, de acuerdo con las necesidades y demandas de la comunidad.

2.3.5.3. *Políticas públicas locales.*

Las políticas públicas locales son instrumentos clave para que los GAD orienten sus esfuerzos hacia el desarrollo integral de las comunidades. Estas políticas son el resultado de un proceso de planeación participativa, en el que se consideran las opiniones de los ciudadanos, las demandas del sector privado, y los lineamientos del gobierno central. Según Rodríguez y Torres (2022), las políticas públicas locales deben estar alineadas con los objetivos nacionales de desarrollo, pero deben adaptarse a las características específicas de cada territorio.

En Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir establece los lineamientos generales de las políticas públicas, y cada GAD debe adaptarlo a su territorio. Ejemplo de ello es la Política Pública Municipal de Movilidad Sostenible, implementada en Quito, que busca mejorar la infraestructura vial, incentivar el uso del transporte público y reducir la huella de carbono en la ciudad.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Comienza haciendo lo que es necesario, después lo que es posible y de repente estarás haciendo lo imposible.

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos como herramientas analíticas complementarias, con el propósito de comprender e interpretar integralmente la problemática identificada en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Quevedo.

3.1.1 Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tiene como objetivo principal indagar y explorar aspectos desconocidos o poco estudiados del tema. No busca conclusiones definitivas, sino identificar patrones, ideas y enfoques preliminares. Permitió comprender mejor los procesos organizacionales actuales en el GAD Municipal Quevedo, ayudó a identificar problemas clave en la gestión administrativa y posibles áreas de mejora, para formular hipótesis iniciales sobre cómo los procesos organizacionales afectan la gestión administrativa.

3.1.2 Investigación Descriptiva

El objetivo de este tipo de investigación fue caracterizar de forma detallada las situaciones, fenómenos y procesos vinculados al objeto de estudio. Se enfocó en describir el "qué" y el "cómo" de los procesos organizacionales y administrativos, sin explicar necesariamente sus causas. Permitió identificar y documentar las características de los procesos organizacionales vigentes en el GAD Municipal de Quevedo, así como elaborar un perfil claro de las prácticas administrativas implementadas y su desempeño operativo. Para ello, se diseñaron y aplicaron

encuestas a los colaboradores, y se realizó una revisión de informes internos a fin de describir percepciones institucionales y resultados administrativos alcanzados.

3.1.3 Investigación bibliográfica- documental

Se fundamentó en la revisión y análisis de fuentes secundarias como libros, artículos científicos, informes técnicos, reglamentos y documentos oficiales relacionados con los temas de procesos organizacionales y gestión administrativa. Este tipo de investigación permitió construir el marco teórico, conceptualizar términos clave, comparar las prácticas organizacionales del GAD Municipal de Quevedo con teorías y modelos reconocidos, y revisar antecedentes de estudios previos que pudieran servir como referencia o soporte académico para el presente trabajo.

3.1.4 Investigación de campo

Consistió en la recolección directa de información en el entorno real donde se desarrollan los procesos organizacionales, es decir, en las dependencias y unidades administrativas del GAD Municipal de Quevedo. Esta técnica permitió observar y analizar directamente las actividades y procedimientos organizacionales, así como obtener información primaria a través de entrevistas semiestructuradas, encuestas aplicadas al personal administrativo y observación directa. Además, permitió identificar discrepancias entre los procesos formalmente establecidos (manuales y normativas) y las prácticas realmente ejecutadas.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Método Inductivo

Se centró en la observación y análisis de casos específicos para derivar conclusiones generales. Fue útil para explorar patrones, regularidades y tendencias en

los procesos organizacionales de áreas clave como talento humano, planificación y operaciones. A partir del estudio de estos casos concretos, se obtuvieron conclusiones generales sobre la influencia de dichos procesos en la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.

3.2.2 Método Deductivo

Se basó en la aplicación de teorías generales y principios administrativos establecidos para el análisis de casos particulares. Resultó adecuado para validar teorías existentes en contextos específicos, mediante la aplicación de principios y modelos organizacionales reconocidos, como teorías de gestión de procesos y enfoques de administración pública. Este método permitió evaluar cómo se implementan estos principios en la gestión organizacional del GAD Municipal de Quevedo y contrastar su efectividad frente a los resultados administrativos obtenidos.

3.3 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA.

3.3.1 Población y Muestra

Población

La población está formada por:

- **Director Administrativo y Coordinadores:** Para la entrevista se consideró al director administrativo y 3 coordinadores, con el fin de conocer la existencia y ejecución del sistema de Gestión.
- **Trabajadores públicos del GAD Municipal de Quevedo:** Los trabajadores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Quevedo, 171 como trabajadores públicos.

Para establecer la muestra del total de usuarios se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Valor Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza es del 95% por lo que Z será el 1.96

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error muestral, que será del 5%

N = Tamaño de la población o universo

Se procede a calcular la muestra de la encuesta:

n=?

z = 1.96

p = 0,5

q = 0,5

e = 5% = 0,05

N = 175

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 175}{0,05^2(175 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 120

Utilizando la fórmula de muestra para la población finita con el 5% de error y el 95% de confiabilidad se tiene una muestra 120 trabajadores a los cuales vamos a encuestar.

Tabla 1

Personal del Gad de Quevedo

Descripción	Número
Director Administrativo	1
Coordinadores	3
Trabajadores Públicos	171
Total:	175

Nota: Empleados Gad de Quevedo

Se procede a calcular la muestra de la encuesta usuarios:

$$n=?$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 5\% = 0,05$$

$$N = 4000$$

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 4000}{0,05^2(4000 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 350$$

Utilizando la fórmula de muestra para la población finita con el 5% de error y el 95% de confiabilidad se tiene una muestra 350 usuarios a los cuales vamos a encuestar.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se utilizó para este proyecto de investigación son las siguientes:

3.4.1 Observación

Se utilizó la observación directa, mediante la cual se recopiló información sin la intervención de intermediarios, como entrevistas, cuestionarios o documentos. Esta técnica permitió observar el comportamiento real de las personas y el desarrollo de los procesos organizacionales en su contexto natural, proporcionando datos valiosos sobre la dinámica administrativa cotidiana del GAD Municipal de Quevedo.

3.4.2 Encuesta

Se aplicó la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escalas de valoración, diseñado para recopilar información específica y cuantificable de los usuarios internos y externos del GAD Municipal de Quevedo. Este instrumento permitió conocer las percepciones y opiniones de los usuarios respecto a los procesos y la gestión administrativa.

3.4.3 Entrevistas

Se empleó la técnica de entrevistas semiestructuradas, dirigidas al personal administrativo del GAD Municipal de Quevedo, con el objetivo de obtener información cualitativa y complementaria al resto de técnicas aplicadas. Esta

entrevista facilitó profundizar en aspectos relacionados con la gestión organizacional, permitiendo interpretar mejor los resultados obtenidos.

3.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación fueron:

3.5.1 Cuestionario estructurado

Instrumento compuesto por preguntas cerradas y escalas tipo Likert, dirigido a la muestra seleccionada para obtener información cuantitativa sobre los procesos organizacionales y su percepción en la gestión administrativa. El cuestionario fue previamente validado para garantizar su fiabilidad y validez.

3.5.2 Entrevistas semiestructuradas

Diseñada para directivos y responsables de áreas clave dentro del GAD Municipal de Quevedo, con el propósito de recabar información cualitativa y cuantitativa, contextualizada y en profundidad sobre la influencia de los procesos organizacionales en la gestión administrativa. Esta guía permitió adaptar las preguntas a las particularidades de cada entrevistado, favoreciendo una mayor riqueza en las respuestas.

3.5.3 Observación directa

Instrumento elaborado para registrar y analizar de forma sistemática los procesos y procedimientos organizacionales observados en las distintas dependencias administrativas del GAD Municipal de Quevedo. Este recurso complementó la información recopilada a través de las encuestas y entrevistas, contribuyendo a una visión integral del fenómeno estudiado.

3.6 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

3.6.1 Fuentes de procedencia secundaria

Para la construcción del marco teórico y el sustento conceptual de esta investigación, se realizó una revisión documental de fuentes secundarias. Esta incluyó la consulta de libros, artículos científicos, revistas especializadas, informes institucionales y documentos normativos relacionados con los procesos organizacionales y la gestión administrativa en el sector público. La exploración bibliográfica facilitó la recopilación de conceptualizaciones, teorías, modelos y antecedentes, que sirvieron como base para fundamentar y contextualizar los objetivos de la investigación.

3.6.2 Recursos Primordiales

Como recurso primordial, se realizaron visitas a las instalaciones del GAD Municipal de Quevedo para aplicar encuestas a los usuarios del servicio y entrevistas a personal clave, incluyendo la responsable de recursos humanos y empleados de distintas áreas. Esta información de primera mano permitió recopilar datos significativos sobre las variables estudiadas, garantizando así un análisis contextualizado de la realidad institucional.

3.7 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

La recolección de datos se efectuó bajo un enfoque mixto, con predominio cuantitativo. Se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado dirigido a los empleados y usuarios del GAD Municipal de Quevedo, compuesto por preguntas cerradas y escalas tipo Likert, orientadas a medir percepciones sobre los procesos organizacionales y aspectos relacionados con la gestión del talento humano. Paralelamente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a directivos y personal

administrativo, complementadas con observaciones directas a los procedimientos y dinámicas institucionales.

3.8 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información, se procedió al procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Los resultados de las encuestas fueron tabulados y organizados en tablas y gráficos estadísticos elaborados en Excel, lo que facilitó la identificación de patrones, tendencias y relaciones entre las variables. La información cualitativa procedente de las entrevistas y observaciones se organizó temáticamente para su posterior interpretación. Todo este proceso permitió formular conclusiones fundamentadas y recomendaciones estratégicas orientadas a la mejora de los procesos organizacionales y de la gestión administrativa del GAD Municipal de Quevedo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

*En toda historia de éxito encontrarás a
alguien que tomó una decisión valiente.*

4.1 DIAGNÓSTICO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DEL GAD MUNICIPAL.

En la presente investigación se emplearon como herramientas metodológicas la entrevista estructurada, dirigida a autoridades y jefes departamentales para obtener información cualitativa sobre la gestión administrativa; la encuesta estructurada, aplicada tanto al personal administrativo y a los usuarios de los servicios municipales, utilizando una escala de Likert , con el fin de conocer la percepción respecto a los procesos organizacionales, la calidad de atención y el cumplimiento de metas; y el análisis FODA, que permitió diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión institucional, facilitando la identificación de factores internos y externos que inciden en el desempeño administrativo del GAD Municipal de Quevedo.

4.1.1 Entrevista

Tabla 2

Entrevista Director Administrativo

Pregunta	Respuesta	Interpretación
¿Cuáles son las principales responsabilidades del director Administrativo dentro del GAD Municipal?	Como Director Administrativo del GAD Municipal de Quevedo, gestiono eficientemente el talento humano, recursos materiales, archivo institucional y procesos internos. Coordino el cumplimiento normativo y apoyo operativo a todas las áreas municipales. Mi objetivo es garantizar una administración organizada, transparente y funcional, contribuyendo al buen	La respuesta evidencia una visión integral del rol del Director Administrativo en el GAD Municipal de Quevedo, destacando su responsabilidad en la gestión de talento humano, recursos materiales, archivo institucional y procesos internos. Se enfoca en garantizar el cumplimiento

	desarrollo institucional y al servicio eficaz a la ciudadanía.	normativo, brindar apoyo operativo a todas las áreas y asegurar una administración organizada, transparente y funcional. Además, refleja un compromiso con el desarrollo institucional y la prestación eficaz de servicios a la ciudadanía, lo que denota una orientación hacia la eficiencia, la legalidad y el servicio público.
¿Cómo describiría el estado actual de los procesos administrativos dentro del GAD Municipal de Quevedo?	Los procesos administrativos se encuentran en un estado de constante mejora. Hemos avanzado en la modernización de procedimientos, fortaleciendo la eficiencia, transparencia y control interno. Si bien existen desafíos, especialmente en la optimización de tiempos y digitalización total, se están implementando acciones para garantizar una gestión más ágil y orientada al servicio ciudadano.	Los procesos administrativos están en constante mejora, con avances en modernización que fortalecen la eficiencia, la transparencia y el control interno. Aunque persisten desafíos como la optimización de tiempos y la digitalización total, se están implementando acciones concretas para lograr una gestión más ágil y centrada en el servicio a la ciudadanía.
¿Existen áreas o departamentos que usted considera que necesitan ser reorganizados o fortalecidos? ¿Por qué?	Sí, como Director Administrativo del GAD Municipal de Quevedo, considero que existen áreas que pueden ser reorganizadas o fortalecidas, particularmente: Archivo y gestión documental, logística y servicios generales, talento humano	Una adecuada reorganización permitirá una estructura más eficiente, con procesos alineados a las necesidades actuales y a los objetivos estratégicos del GAD Municipal.
¿Cuáles son los principales criterios que guían la toma de decisiones	Como Director Administrativo del GAD Municipal de Quevedo, la toma de decisiones administrativas se guía por	La toma de decisiones administrativas dentro de una organización, especialmente en

administrativas dentro de la organización?	criterios fundamentales que garantizan una gestión responsable y eficiente. En base a Normativa legal vigentes, Transparencia y rendición de cuentas, eficiencia operativa, Planeación estratégica, impacto en el servicio al ciudadano: Siempre evaluamos cómo las decisiones mejorarán la atención y respuesta a las necesidades de la comunidad.	entidades públicas como un GAD, debe regirse por criterios técnicos, legales y estratégicos que garanticen eficiencia, transparencia y cumplimiento de objetivos institucionales permiten fortalecer la institucionalidad, garantizar la legalidad y generar confianza en la ciudadanía.
¿Cómo se gestionan actualmente los flujos de trabajo y la comunicación entre los departamentos del GAD Municipal?	Actualmente, en el GAD Municipal de Quevedo, la gestión de los flujos de trabajo y la comunicación entre departamentos se realiza mediante una combinación de herramientas digitales, protocolos internos y coordinación directa. Cómo Sistemas informáticos, canales de comunicación interna, protocolos y manuales de procedimientos, seguimos trabajando en fortalecer la digitalización completa de procesos y en fomentar una cultura organizacional orientada a la colaboración y a la mejora continua.	En una organización como un GAD Municipal, los flujos de trabajo y la comunicación interdepartamental son esenciales para garantizar que los procesos administrativos sean eficientes y transparentes. Estos flujos y la comunicación entre los departamentos deben estar claramente definidos y organizados para asegurar que la información fluya de manera ágil y que las decisiones se tomen de manera coherente. Una combinación de herramientas y protocolo internos a fin de mejorar la eficiencia operativa
¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados en los procesos administrativos? ¿Existen mecanismos	Como Director Administrativo del GAD Municipal de Quevedo, la evaluación del desempeño de los empleados en los procesos administrativos se realiza de	Los mecanismos de retroalimentación garantizan una gestión del talento humano enfocada en la mejora continua, la motivación

de retroalimentación y capacitación continuos?	manera técnica y objetiva, alineada con las directrices del Ministerio de Trabajo y los lineamientos institucionales. Evaluaciones periódicas de desempeño: Se aplican instrumentos que miden cumplimiento de objetivos, calidad del trabajo, puntualidad, trabajo en equipo y competencias técnicas, supervisión directa, mecanismos de retroalimentación, indicadores de gestión.	y la excelencia en el servicio público.
¿Cómo evalúa la gestión administrativa actual del GAD Municipal en términos de eficiencia y eficacia?	La gestión administrativa actual del GAD Municipal de Quevedo ha mostrado avances significativos en términos de eficiencia y eficacia, pero aún existen áreas con potencial de mejora, Hemos logrado optimizar los recursos, reduciendo tiempos de respuesta y aumentando la productividad de los procesos administrativos mediante la implementación de herramientas digitales y la estandarización de procedimientos. La gestión ha sido eficaz en el cumplimiento de objetivos institucionales, particularmente en áreas como la atención al público, la gestión de recursos materiales y la administración del talento humano.	El proceso constante de mejora, con un enfoque claro hacia la modernización administrativa y la optimización de los recursos, permite identificar áreas para fortalecer la gestión y garantizar una mayor eficacia en todas las dependencias del GAD Municipal.
¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora a corto y largo plazo para optimizar los procesos organizacionales en el GAD Municipal?	Considero que existen varias oportunidades de mejora tanto a corto como a largo plazo que permitirán optimizar los procesos organizacionales. A continuación, detallo algunas de ellas: digitalización de procesos Capacitación continua, automatización de procesos, Reingeniería	Los planes de mejora a corto y largo plazo permiten fortalecer la administración del Gad Municipal especialmente en la atención a la ciudadanía. Con personal competitivo y capacitado.

	organizacional, fortalecimiento participación ciudadana.	
En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta el GAD Municipal en términos de organización y procesos internos?	Como Director Administrativo del GAD Municipal de Quevedo, considero que los principales desafíos que enfrenta la organización en términos de estructura y procesos internos son los siguientes: Transformación digital incompleta, resistencia al cambio, limitación en personal capacitado de acuerdo al área. La optimización de los recursos financieros sigue siendo un reto, especialmente cuando se trata de hacer frente a situaciones imprevistas o gestionar eficientemente el presupuesto disponible para proyectos municipales.	Los principales desafíos son: Escasa transformación digital, resistencia al cambio, personal poco capacitado, limitada gestión financiera en la parte presupuestaria.
¿Qué cambios consideran esenciales para mejorar tanto la estructura organizacional como los procesos internos?	La clave para mejorar la estructura organizacional y los procesos internos del GAD Municipal de Quevedo está en la optimización de recursos humanos, la digitalización de procesos y la mejora continua en la comunicación y gestión interna. Implementar estos cambios no solo optimizará la eficiencia administrativa, sino que también contribuirá al desarrollo de una institución más moderna, transparente.	Uno de los principales cambios sería la optimización de recurso humano y digitalización de los procesos son la clave para atender las necesidades de la comunidad.

Nota: entrevista director Administrativo

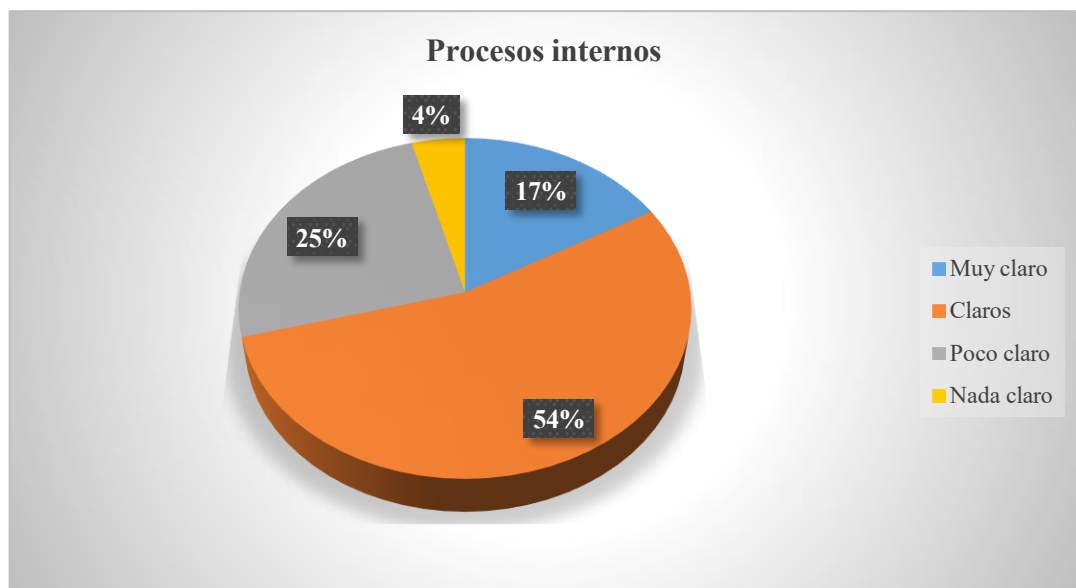
4.1.2 Encuesta

PERCEPCIÓN SOBRE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

1. ¿Considera que los procesos internos de su área están claramente definidos?

Figura 1

Procesos internos



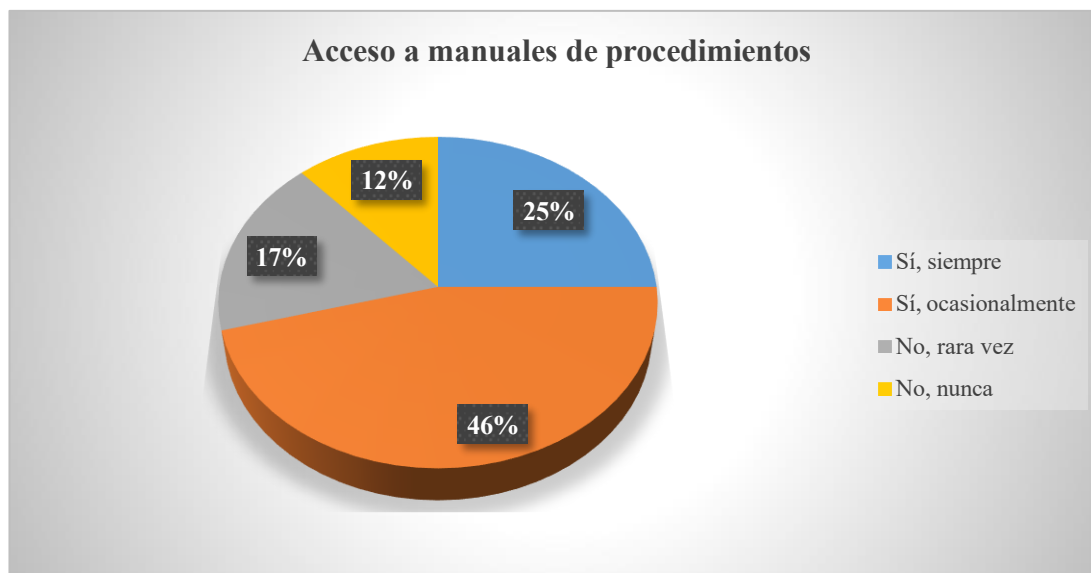
Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación: podemos observar en la figura 1, el 54% de los encuestados indicaron que los procesos internos del área están definidos de forma clara, 17% muy claros, lo que indica que la mayoría entiende y conoce cómo se desarrollan las actividades y trámites dentro de la institución, un 25% considera están pocos claros y el 4% manifestó que nada claro, evidencia una oportunidad de mejora importante.

2.- ¿Tiene acceso a documentos o manuales que describen los procedimientos de su área?

Figura 2

Acceso a manuales



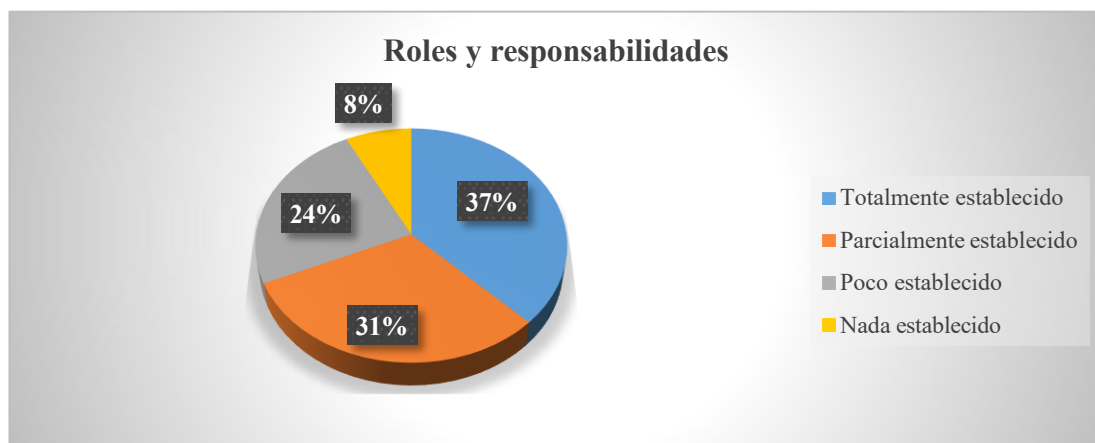
Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación: Podemos observar en la figura 2, que el 46% de los encuestados indicó que ocasionalmente tiene acceso a los manuales de procedimientos relacionados con su área de trabajo. Por su parte, un 25% manifestó que siempre dispone de estos documentos, lo que les permite desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y bajo directrices claras. En contraste, un 17% señaló que rara vez accede a los manuales, mientras que un 12% afirmó que nunca ha tenido acceso a ellos.

3.- ¿Los roles y responsabilidades dentro de su equipo están bien establecidos?

Figura 3

Roles y responsabilidades



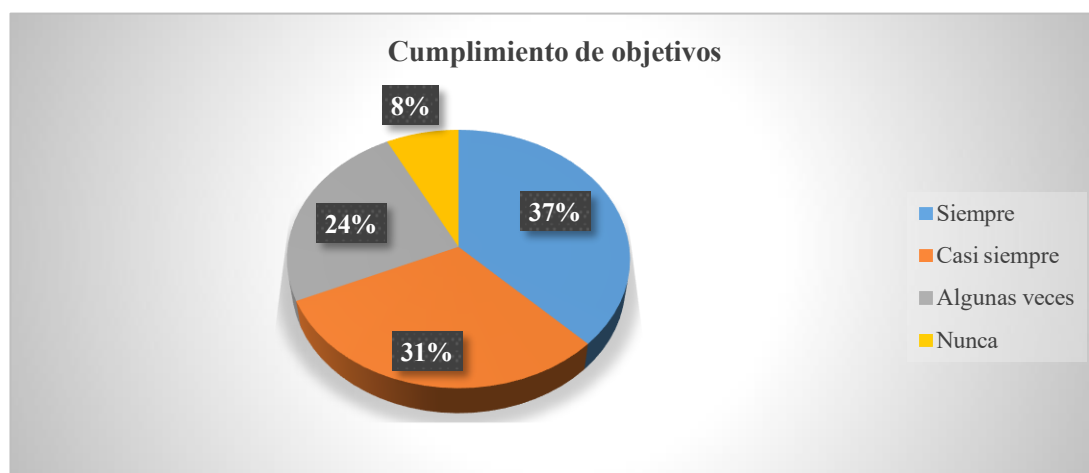
Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación: podemos observar en la figura 3, el 37% de los encuestados indicaron que los roles y responsabilidades están totalmente establecidos para desempeñar sus funciones, el 31% considera esta parcialmente establecido, 24% poco establecido y el 8% nada establecido. Estos resultados reflejan que, aunque una parte importante del personal cuenta con roles y funciones claramente definidos, aún existe un porcentaje considerable (32% entre poco y nada establecido) que percibe debilidades en la asignación formal de responsabilidades. Esta situación podría generar confusión en la ejecución de tareas, duplicidad de funciones o vacíos operativos, afectando la eficiencia institucional y la calidad del servicio que se brinda.

4.- ¿Los procesos internos permiten cumplir con los objetivos en el tiempo establecido?

Figura 4

Cumplimiento de objetivos



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación: Podemos observar en la figura 4 que el 37% de los encuestados indicó que los procesos internos siempre permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, un 31% manifestó que estos procesos casi siempre contribuyen al logro de los objetivos. Estos resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva respecto a la efectividad de los procesos internos para alcanzar las metas institucionales. Sin embargo, el hecho de que no se alcance un consenso pleno sugiere que todavía existen oportunidades de mejora en la optimización, actualización o cumplimiento uniforme de los procesos, a fin de garantizar que en todos los casos respalden eficazmente la consecución de los objetivos planificados.

5.- ¿Existen retrasos frecuentes debido a problemas en los procesos organizacionales?

Figura 5

Retrasos por problemas organizacionales



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

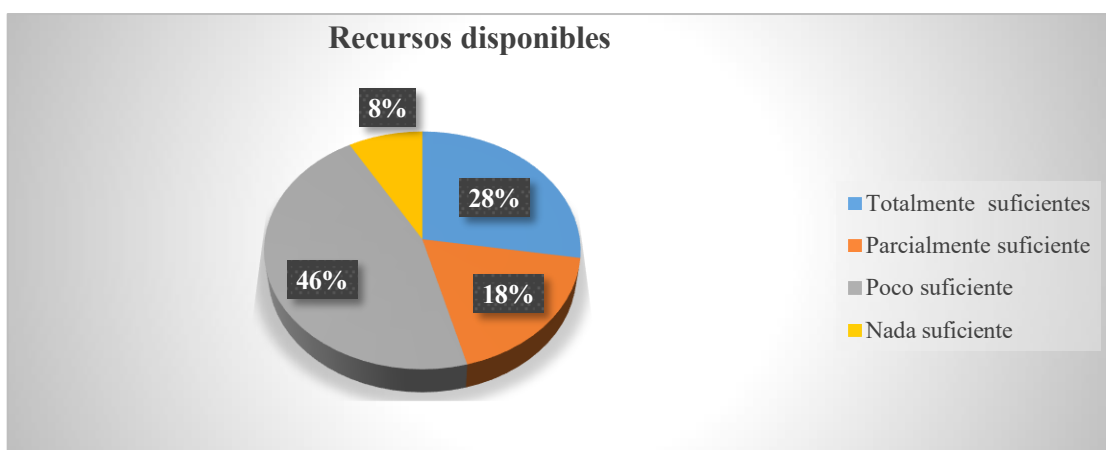
En la figura 5 se muestra la percepción de los encuestados respecto a los retrasos causados por problemas en los procesos organizacionales. El 36% indica que los retrasos ocurren rara vez, lo que sugiere que, aunque no son frecuentes, existen ocasiones en las que los procesos organizacionales pueden verse afectados. Por otro lado, el 33% de los encuestados afirma que nunca se presentan retrasos, lo que refleja una visión optimista y la percepción de que los procesos funcionan de manera eficiente en la mayoría de los casos. Sin embargo, un 27% señala que los retrasos son frecuentes, lo que indica que existe una preocupación relevante sobre la eficiencia de los procesos internos. Este dato resalta la necesidad de revisar y mejorar ciertas áreas de la organización para reducir la frecuencia de los retrasos. Finalmente, el 4% menciona que nunca hay retrasos, lo cual es una percepción minoritaria y podría reflejar una

experiencia particular de algunos empleados que no se ven directamente afectados por los problemas organizacionales.

6.- En su opinión, ¿los recursos disponibles son suficientes para ejecutar los procesos eficientemente?

Figura 6

Recursos disponibles



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

Podemos observar en la figura 6, el 46% considera que los recursos con los que cuentan son poco suficientes, lo que sugiere que, para una gran parte de los encuestados, los recursos actuales no cumplen con las necesidades para realizar su trabajo de manera óptima. Este dato indica una preocupación significativa respecto a la gestión y distribución de los recursos dentro de la organización. Por otro lado, un 28% opina que los recursos son totalmente suficientes, lo que refleja una visión positiva de la disponibilidad de recursos para realizar sus tareas. Este grupo percibe que, en general, cuentan con lo necesario para desempeñar su labor de manera efectiva. El 18% considera que los recursos son parcialmente suficientes, lo que indica que, aunque en algunos casos los recursos pueden ser adecuados, aún hay áreas en las que

se necesita una mayor disponibilidad o una mejor distribución para garantizar la eficiencia. Finalmente, un 8% de los encuestados considera que los recursos no son suficientes en absoluto, lo que pone de manifiesto la necesidad de mejorar la asignación de recursos en ciertas áreas críticas. Este dato resalta la importancia de revisar la distribución y asignación de recursos para asegurar que todos los empleados cuenten con lo necesario para realizar sus funciones de manera adecuada.

7.- ¿Cómo evalúa la comunicación entre su área y otros departamentos involucrados en los procesos?

Figura 7

Comunicación entre áreas



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

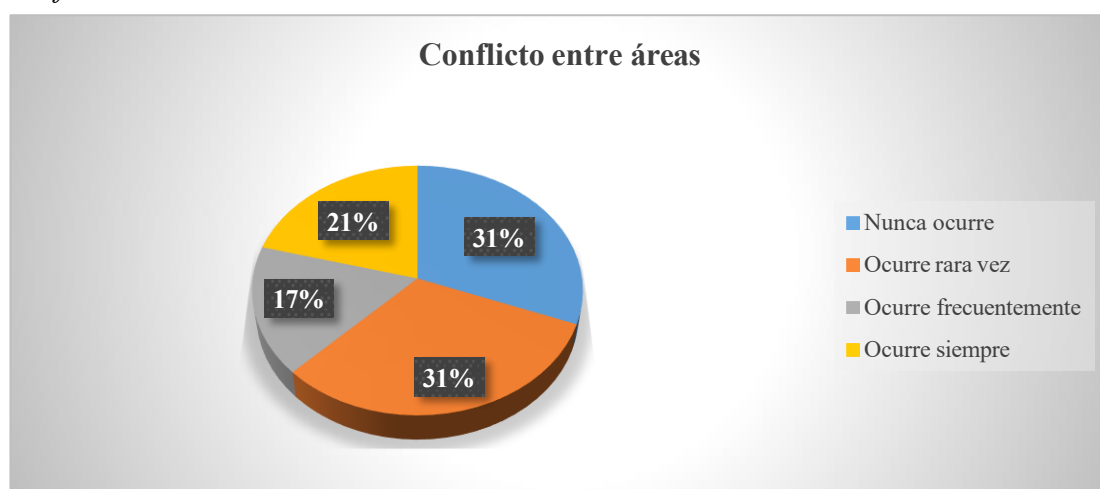
Podemos observar la figura 7, el 46% de los encuestados perciben como buena, lo que significa que los canales de comunicación entre las distintas áreas funcionan de manera adecuada, 29% excelente, 18% regular lo que señala que, aunque no es un problema grave, hay áreas donde la comunicación podría ser más efectiva para asegurar una mejor coordinación y comprensión entre departamentos y solo 7% indica que existe un grupo pequeño pero significativo que percibe dificultades en el flujo de

información entre las áreas. Este resultado sugiere que se deberían tomar medidas para mejorar los canales de comunicación, especialmente en las áreas donde se perciben deficiencias.

8.- Existen conflictos o malentendidos frecuentes entre áreas debido a la falta de coordinación en los procesos?

Figura 8

Conflicto entre áreas



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

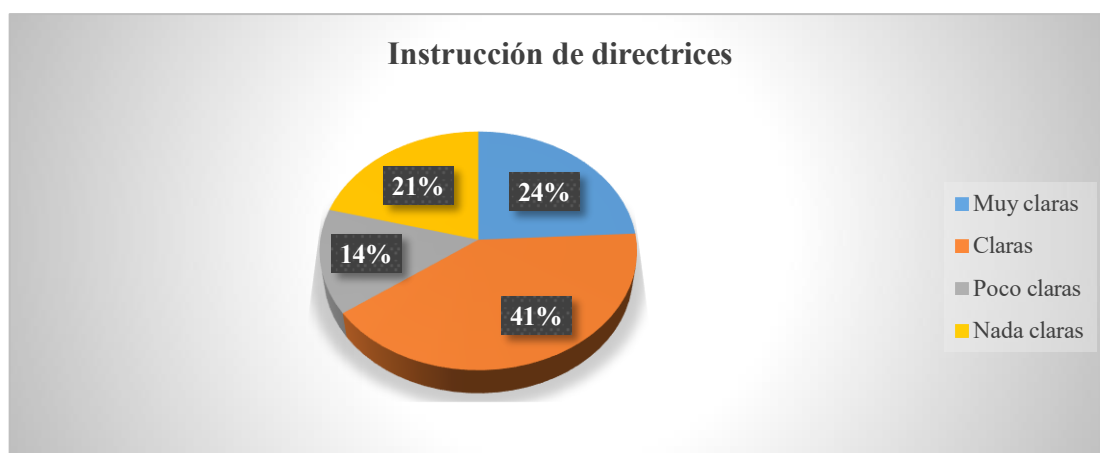
En la figura 8, se reflejan las percepciones sobre la existencia de conflictos de interés entre las áreas debido a la falta de coordinación en los procesos. Un 31% de los encuestados considera que nunca o rara vez se presentan conflictos de interés, lo que sugiere que, para una parte significativa de los empleados, la coordinación entre las áreas es adecuada y no genera disputas o dificultades frecuentes. Por otro lado, un 21% de los encuestados indica que los conflictos de interés siempre ocurren, lo que revela una preocupación importante sobre la falta de coordinación entre las áreas. Este dato sugiere que existen áreas críticas donde los procesos no están siendo gestionados de

manera eficaz, lo que podría generar tensiones o interferencias entre los departamentos.

9.- ¿Cómo evalúa la claridad de las instrucciones y directrices que recibe de sus superiores?

Figura 9

Instrucciones y directrices



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

Podemos observar en la figura 9, el 41% considera que las directrices son claras, lo que indica que, para una parte significativa de los empleados, las instrucciones proporcionadas por sus superiores son comprensibles y adecuadas para llevar a cabo sus tareas. Un 24% de los encuestados opina que las directrices son muy claras, lo que refleja una satisfacción aún mayor con la calidad de la comunicación y la precisión de las indicaciones recibidas. Esto sugiere que este grupo no experimenta dificultades en interpretar las instrucciones. Sin embargo, un 21% considera que las directrices son nada claras, lo que revela una preocupación sobre la falta de claridad en la comunicación de las instrucciones. Este dato pone en evidencia la necesidad de

mejorar la manera en que se comunican las directrices a los empleados, ya que una parte considerable de los encuestados experimenta dificultades para entenderlas.

10.- ¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en que se ejecutan los procesos organizacionales en el GAD Municipal?

Figura 10

Satisfacción procesos organizacionales



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

En la figura 10 se reflejan las percepciones de los encuestados, el 46% de los encuestados se muestra satisfecho con la forma en que se llevan a cabo los procesos, lo que indica que la mayoría de los empleados considera que los procedimientos internos están siendo ejecutados de manera adecuada. Por otro lado, un 32% se siente muy satisfecho, lo que refleja una percepción aún más positiva sobre la eficiencia y la efectividad en la ejecución de los procesos dentro de la organización. Este grupo de empleados valora especialmente la forma en que se gestionan y ejecutan las tareas y responsabilidades. Sin embargo, un 10% de los encuestados se muestra insatisfecho, lo que señala que existe una pequeña proporción de empleados que perciben que los procesos no están siendo ejecutados de manera adecuada o que hay áreas de mejora.

Este dato sugiere que, aunque la satisfacción general es alta, todavía hay aspectos específicos que podrían beneficiarse de ajustes o mejoras.

11.- ¿Qué aspectos consideran que deben mejorarse en los procesos organizacionales?

Figura 11

Procesos organizacionales mejora



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

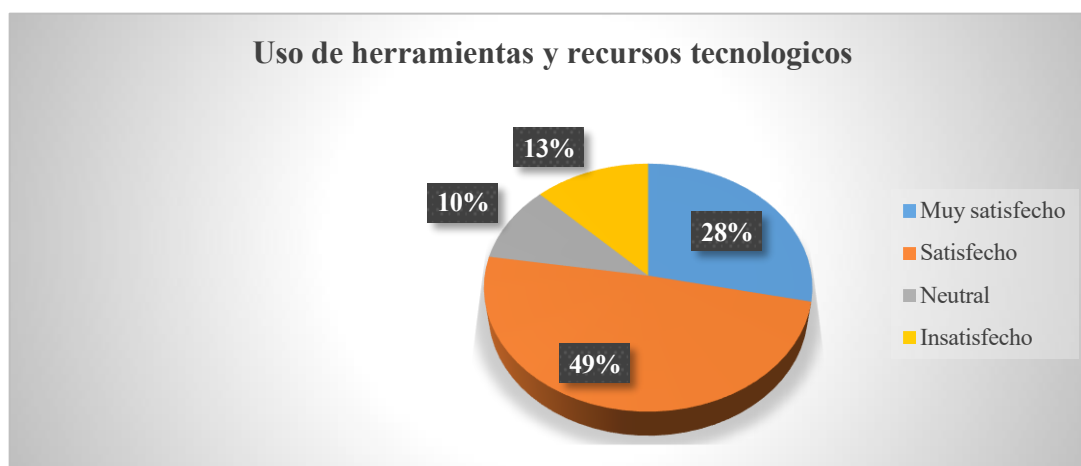
En la figura 11, se presentan las áreas que los encuestados consideran deben mejorarse para optimizar el desempeño dentro de la organización. Un 38% de los encuestados opina que la eficiencia en la ejecución de actividades es el aspecto que más requiere mejora, lo que señala una preocupación por la optimización de los procesos y la necesidad de aumentar la efectividad en la realización de las tareas. A continuación, un 23% considera que debe mejorarse la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros, lo que sugiere que la falta o insuficiencia de estos recursos podría estar limitando la capacidad para ejecutar las actividades de manera eficiente y efectiva. El 22% de los encuestados manifiesta que la documentación y

claridad de los procesos deben ser mejoradas, lo que resalta la importancia de contar con procedimientos bien definidos y documentos claros que guíen las actividades de la organización. Finalmente, un 17% indica que la comunicación entre las áreas es otro aspecto que debe ser mejorado, lo que refleja una preocupación por las posibles barreras o deficiencias en el flujo de información dentro de la organización.

12. ¿Está satisfecho con las herramientas y recursos tecnológicos que se utilizan en su trabajo (software, sistemas, etc.)?

Figura 12

Satisfacción con las herramientas y recursos tecnológicos



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

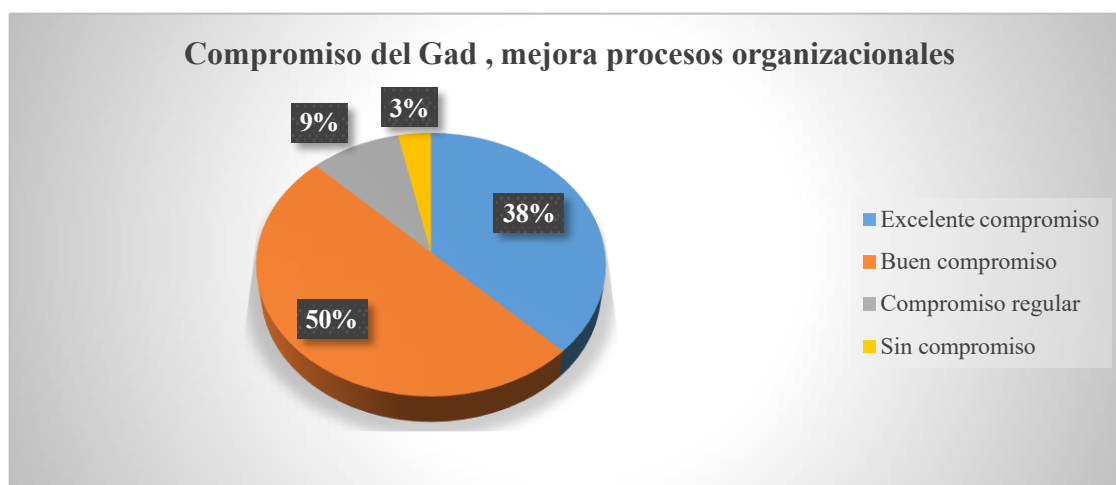
Podemos observar en la figura 12, el 49% de los encuestados se siente satisfecho con los recursos tecnológicos con los que cuentan, lo que indica que, en general, la mayoría considera que las herramientas son adecuadas para desempeñar sus tareas de manera eficiente. Un 28% de los encuestados se declara muy satisfecho, lo que refleja una percepción aún más positiva sobre la calidad y efectividad de las herramientas tecnológicas disponibles. Por otro lado, un 10% se muestra neutral, lo

que sugiere que este grupo de empleados no tiene una opinión claramente positiva ni negativa respecto a las herramientas tecnológicas, posiblemente porque no interactúan de manera directa con ellas o porque su experiencia es variable. Finalmente, un 13% de los encuestados se declara insatisfecho, lo que indica que una proporción significativa de empleados considera que las herramientas y recursos tecnológicos disponibles no son adecuados o no cumplen con sus necesidades para realizar sus actividades de manera óptima.

13. ¿Cómo evalúa el compromiso del GAD Municipal con la mejora continua de sus procesos organizacionales?

Figura 13

Compromiso del GAD Municipal



Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Interpretación:

Podemos observar la figura 13, el 50% de los encuestados considera que existe un buen compromiso por parte de la institución en este aspecto, lo que refleja que la mayoría de los empleados perciben esfuerzos importantes en la mejora y optimización de los procesos. Un 38% indica que el compromiso es excelente, lo que sugiere una

percepción muy positiva de las acciones tomadas por el GAD Municipal para impulsar la mejora continua, mostrando que una parte significativa de los empleados valora altamente las iniciativas en este sentido. Un 9% califica el compromiso como regular, lo que indica que, aunque reconocen algunos esfuerzos, no consideran que sean suficientes o efectivos para lograr una mejora significativa en los procesos organizacionales. Finalmente, un 3% considera que no hay compromiso por parte del GAD Municipal, lo que refleja una percepción negativa respecto a las acciones de la institución para mejorar los procesos organizacionales.

4.1.3 Encuesta a los Usuarios

1. ¿Con qué frecuencia interactúa con el GAD de Quevedo?

Figura 14

Frecuencia interactúa con el GAD



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

Interpretación:

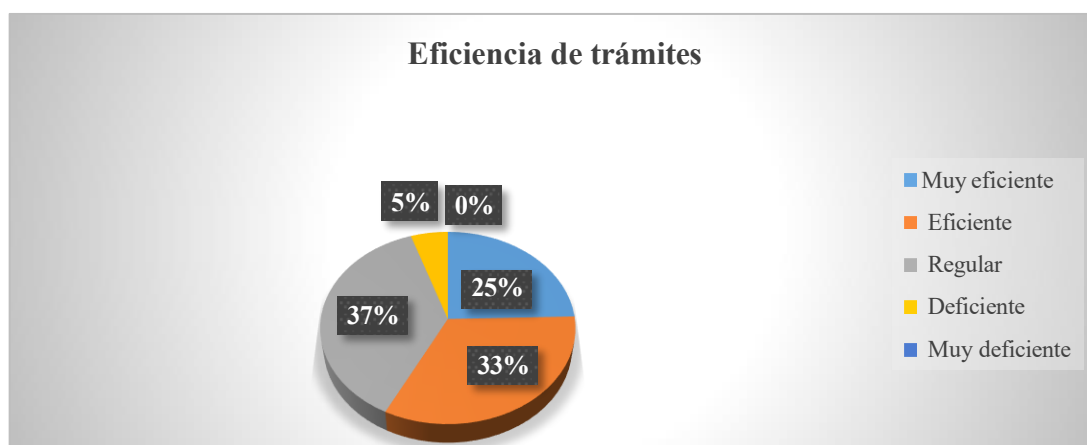
En la figura 14 se muestra la frecuencia con la que los usuarios encuestados asisten al GAD Municipal para realizar algún tipo de trámite. El 39% de los

encuestados indica que asisten frecuentemente, lo que sugiere que una parte significativa de los usuarios interactúa de manera regular con la institución para gestionar diversos trámites. El 33% asiste ocasionalmente, lo que refleja un comportamiento más esporádico, donde los usuarios acuden al GAD Municipal según sus necesidades puntuales, pero no de manera tan constante. El 26% indica que asiste rara vez, lo que puede sugerir que estos usuarios solo acuden en situaciones excepcionales o cuando es absolutamente necesario. Finalmente, un 2% de los encuestados señala que nunca asiste al GAD Municipal, lo que podría indicar que estos usuarios no requieren realizar trámites o prefieren utilizar otros medios para gestionar sus necesidades.

2. ¿Cómo califica la eficiencia de los trámites en el GAD de Quevedo?

Figura 15

Eficiencia en los trámites



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

Interpretación:

En la figura 15 se reflejan las percepciones de los usuarios encuestados sobre la eficiencia en la entrega de trámites en el GAD Municipal. El 37% de los encuestados considera que la eficiencia en la entrega de trámites es regular, lo que sugiere que,

aunque el proceso funciona de manera aceptable, aún existen áreas de mejora que deben ser atendidas para lograr una mayor rapidez y eficacia en la entrega de los servicios. Un 33% opina que la eficiencia es eficiente, lo que indica que una parte significativa de los usuarios está satisfecha con los tiempos de respuesta y el proceso general de entrega de trámites. Por último, un 25% considera que la entrega de trámites es muy eficiente, lo que refleja una percepción positiva de aquellos usuarios que experimentan una gestión ágil y efectiva de sus solicitudes.

3. ¿Cómo califica la atención al ciudadano por parte del personal del GAD?

Figura 16

Atención ciudadano



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

Interpretación:

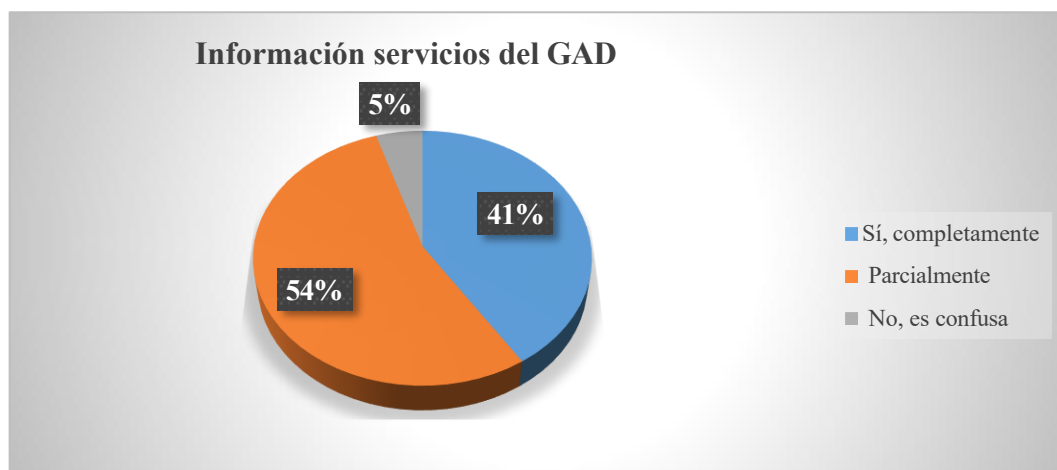
Podemos observar en la figura 16, el 42% de los encuestados considera que la atención al ciudadano es buena, lo que indica que una parte significativa de los usuarios está satisfecha con el servicio recibido en cuanto a calidad y eficiencia. Sin embargo, un 36% califica la atención como regular, lo que sugiere que una proporción considerable de los usuarios percibe que la atención podría mejorar en ciertos aspectos, como tiempos de espera o la eficacia de los servicios prestados. Este resultado indica que el GAD Municipal debería enfocarse en ser más eficiente en la atención al

ciudadano, abordando las áreas donde se perciben deficiencias para aumentar la satisfacción general y mejorar la percepción de los usuarios.

4. ¿Considera que la información sobre los servicios del GAD es clara y accesible?

Figura 17

Información servicios GAD



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

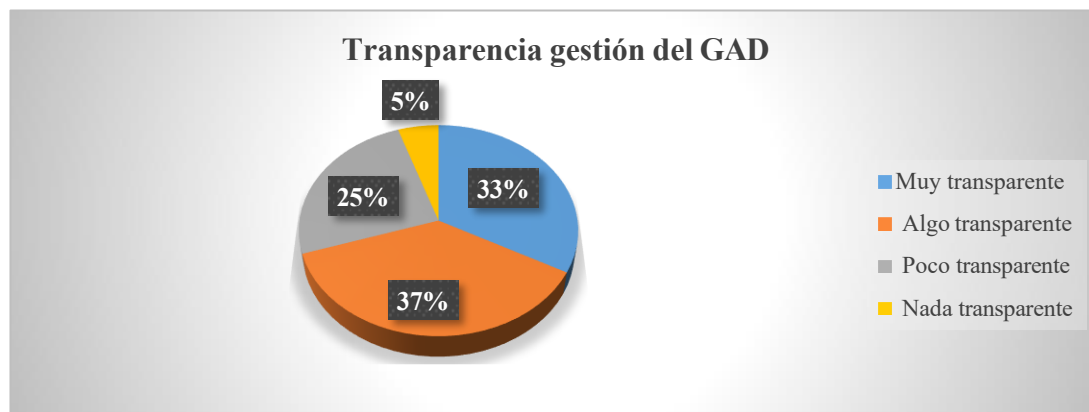
Interpretación:

Podemos observar en la figura 17 el 54% de los usuarios encuestados manifestaron que parcialmente es accesible la información sobre los servicios que ofrece el GAD, existe acceso a ciertos datos y servicios, aún se perciben limitaciones o dificultades para obtener información completa, actualizada y clara sobre todos los servicios disponibles. Por otro lado, un 41% de los encuestados manifiesta que la información es completamente accesible, lo cual evidencia que una proporción importante de usuarios sí logra obtener con facilidad los datos y servicios que requiere, valorando positivamente los canales y medios informativos dispuestos por el GAD.

5. ¿Cómo evalúa la transparencia en la gestión del GAD de Quevedo?

Figura 18

Transparencia gestión del GAD



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

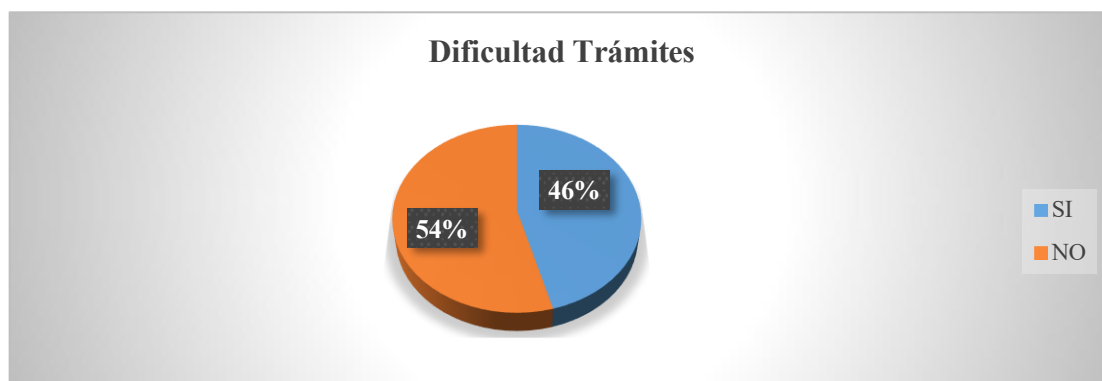
Interpretación:

En la figura 18 se recogen las percepciones de los usuarios encuestados sobre el nivel de transparencia en la gestión del GAD Municipal. Un 37% de los usuarios considera que la gestión es algo transparente, lo que sugiere que, si bien se evidencian ciertos esfuerzos por informar y rendir cuentas, aún existen aspectos que podrían ser más claros y accesibles para la ciudadanía. El 33% califica la gestión como muy transparente, lo cual refleja una percepción positiva de una parte importante de los encuestados, quienes reconocen las acciones del GAD en cuanto a la apertura de información y cumplimiento de sus obligaciones de rendición de cuentas. No obstante, un 25% considera que la gestión es poco transparente, lo que evidencia que aún hay una percepción de insuficiencia en los procesos de comunicación institucional, acceso a información pública y claridad en la gestión de recursos y procesos administrativos.

6. ¿Ha tenido dificultades con algún trámite?

Figura 19

Dificultad trámites



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

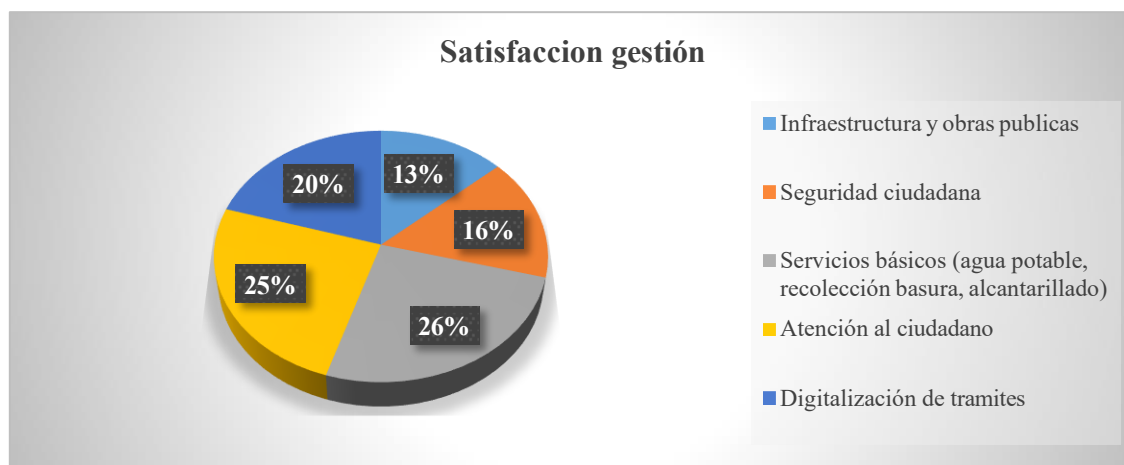
Interpretación:

Podemos observar en la figura 19, se presenta la percepción de los usuarios encuestados respecto a las dificultades encontradas al realizar trámites en el GAD Municipal de Quevedo. El 46% manifestó haber enfrentado dificultades, atribuidas principalmente a la excesiva burocracia y a una deficiente atención al ciudadano. Este resultado evidencia que casi la mitad de los usuarios ha tenido experiencias negativas que afectan la eficiencia y calidad de los servicios prestados. Por otro lado, un 54% de los usuarios indicó no haber presentado dificultades, lo cual sugiere que, si bien existen problemáticas, una ligera mayoría de los ciudadanos ha logrado realizar sus trámites sin mayores inconvenientes, lo que denota que algunos procesos y servicios funcionan de manera adecuada.

7. ¿Qué tan satisfecho/a está con la gestión del GAD en los siguientes aspectos?

Figura 20

Satisfacción gestión del GAD



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

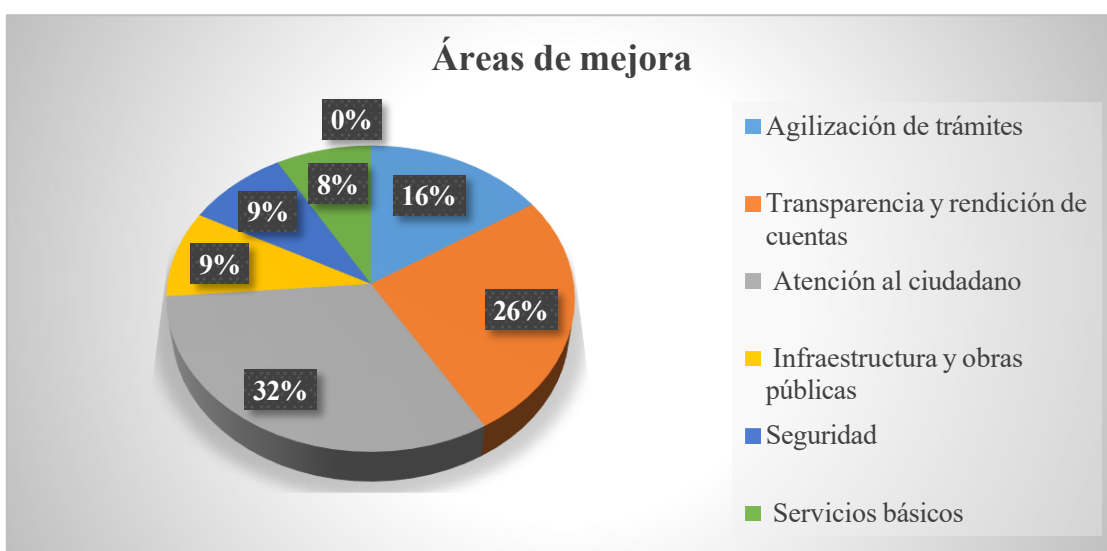
Interpretación:

Podemos observar en la figura 20, se presentan los resultados obtenidos al consultar a los usuarios sobre su nivel de satisfacción respecto a algunos de los servicios que brinda el GAD Municipal de Quevedo. Los porcentajes reflejan las áreas que mayor atención requieren desde la percepción ciudadana. El 26% de los encuestados manifestó satisfacción con los servicios básicos, seguido del 25% que valoró positivamente la atención al ciudadano. En cuanto a la digitalización de trámites, un 20% de los usuarios mostró satisfacción, lo que evidencia que, aunque se han implementado ciertos procesos digitales, todavía existe una importante oportunidad de mejora en este ámbito. Por su parte, la seguridad ciudadana obtuvo un 16% de aceptación, mientras que la infraestructura y obra pública alcanzó apenas un 13%, siendo este último el servicio con menor calificación por parte de los encuestados.

8. ¿Cuáles considera que son las principales áreas de mejora en el GAD de Quevedo?

Figura 21

Áreas de mejora



Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

Interpretación:

Podemos observar en la figura 21 se recogen las opiniones de los usuarios encuestados sobre las áreas que consideran prioritario mejorar dentro del GAD Municipal de Quevedo. Los resultados reflejan que un 32% de los usuarios señala como aspecto principal la atención al ciudadano, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de servicio directo, mejorar la calidad de la atención y reducir los tiempos de espera. Por su parte, un 26% considera necesario trabajar en transparencia y rendición de cuentas, lo que demuestra que existe una demanda ciudadana por una gestión pública más clara, abierta y participativa, en cumplimiento con los principios de buen gobierno. La agilización de trámites es señalada por un 16% de los encuestados, lo que sugiere que todavía persisten procesos burocráticos que

afectan la eficiencia institucional. En menor medida, un 9% opina que se debe mejorar la infraestructura y seguridad, mientras que un 8% señala los servicios básicos como un área que requiere atención prioritaria.

4.1.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Como parte de la investigación se procedió a realizar una visita in situ a las instalaciones del Gad municipal de Quevedo, para constatar cómo se encuentran desarrollando los procesos organizacionales en la institución en el área administrativa a través de la observación directa, además se procedió a recopilar y revisar la información de documentos administrativos, organigrama, manual de procesos, reglamentos internos, políticas organizacionales.

Tabla 3

FODA

- | | |
|---|--|
| ➤ FORTALEZAS | ➤ OPORTUNIDADES |
| ➤ Estructura organizativa establecida | ➤ Apoyo de entidades gubernamentales |
| ➤ Experiencia y conocimiento del personal. | ➤ Ley del COOTAD favorece el desarrollo del GAD Municipal cantonal. |
| ➤ Uso de sistemas de información y comunicación | ➤ Establecer alianzas estratégicas entre el sector público y privado, local y nacional. |
| ➤ Reconocimiento institucional | ➤ Avance de las tecnologías de Información y Comunicación favorece la eficiencia en la atención y calidad de las operaciones |

- Gestión administrativa basada en líneas de acción y políticas institucionales.
- DEBILIDADES
- Burocracia y trámites lentos
- Nivel de confianza de la población dividido por el tipo de gestión del GAD Municipal.
- Presupuesto insuficiente para optimizar la gestión administrativa.
- Deficiencia en la medición del desempeño administrativo.
- Resistencia al cambio
- Incorporar programas de gestión administrativa que han tenido éxito a nivel nacional
- AMENAZAS
- Reducción del presupuesto por parte del estado
- Cambios en normativas y regulaciones
- Dependencia del Gobierno central
- Percepción negativa que afecta la confianza en el GAD
- Corrupción y conflicto de interés

Nota: Información obtenida a través de entrevista y consulta a expertos en el tema.

Análisis: El proceso organizacional desempeña un papel fundamental en la gestión administrativa del GAD Municipal de Quevedo, ya que permite coordinar de manera eficiente los recursos, las actividades y el talento humano para alcanzar los objetivos institucionales. A través de un análisis FODA, se pueden identificar los factores internos y externos que influyen en su desempeño, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas para mejorar la administración pública.

En cuanto a las **fortalezas**, el GAD Municipal de Quevedo cuenta con una estructura organizativa establecida, lo que permite una distribución clara de funciones y responsabilidades. Además, posee un equipo de trabajo con experiencia en la gestión administrativa, lo que contribuye a la continuidad de los procesos. El uso de herramientas tecnológicas para la administración y la transparencia institucional

también representa un punto a favor, ya que facilita la gestión y la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Por otro lado, existen **oportunidades** que pueden potenciar la gestión administrativa, tiene el apoyo de entidades gubernamentales y organismos internacionales ofrece opciones para acceder a recursos y programas de fortalecimiento institucional, aplicaciones de tecnología, establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo de obras en beneficio de la ciudadanía, aplicación de modelos de gestión administrativa eficiente implementados en otros GADs.

Sin embargo, también se identifican **debilidades** que pueden afectar la eficiencia organizacional. Entre ellas, la burocracia y la lentitud en los procesos administrativos, lo que impacta negativamente en la prestación de servicios públicos. La resistencia al cambio por parte del personal y la falta de indicadores claros para medir la gestión son otros factores que limitan la mejora continua. Además, la escasez de recursos financieros dificulta la optimización de los procesos administrativos y la implementación de nuevas estrategias.

Finalmente, las **amenazas** externas representan desafíos significativos para la gestión administrativa. Entre ellas se encuentra la constante modificación de normativas y regulaciones, lo que obliga a la institución a adaptarse rápidamente a los cambios legales. La corrupción y la falta de transparencia son riesgos que pueden debilitar la confianza de la ciudadanía y afectar la eficiencia organizacional. Asimismo, los cambios políticos y de autoridades pueden generar inestabilidad en la planificación a largo plazo. La crisis económica es otro factor que puede influir en la reducción del presupuesto y limitar el desarrollo de proyectos estratégicos.

4.1.5 Discusión objetivo 1

De acuerdo con el diagnóstico realizado a los procesos organizacionales del GAD municipal de Quevedo , en el análisis FODA , tuvimos amenazas como reducción del presupuesto a los GADS, percepción negativa de los usuarios sobre la administración actual, entre las debilidades más representativas es la burocracia y tramites lentos , deficiencias en la medición del desempeño, durante la entrevista al director administrativo, indico los procesos administrativos se encuentran en un estado de constante mejora. Hemos avanzado en la modernización de procedimientos, fortaleciendo la eficiencia, transparencia y control interno. En la encuesta a los colaboradores el 46% de los encuestados consideran buena la comunicación entre las áreas y departamentos del GAD municipal de Quevedo.

En relación con los hallazgos (Calderón T., 2021) en su Trabajo de titulación “Proceso organizacional y su incidencia en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Unidad Educativa Fiscal “Quince de Octubre”, del cantón Jipijapa, período 2019” señala que los procesos organizacionales estudian el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento en las instituciones, con el objetivo de aplicar dicho conocimiento para optimizar la efectividad organizacional, destacando la importancia de la comunicación y el liderazgo.

De igual manera (Proaño & Ponce, 2024), en su artículo titulado “Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat Construction”, sostiene que la gestión administrativa no solo se percibe como un proceso interno, sino como un motor fundamental del desarrollo organizacional. Este

reconocimiento subraya la necesidad de invertir en prácticas administrativas sólidas y estratégicas.

En concordancia con los autores mencionados anteriormente, debe existir una buena organización y administración de los recursos y procesos organizacionales además de una comunicación eficiente entre las áreas y departamentos de la institución con el propósito de dar un servicio de calidad a los usuarios del GAD municipal de Quevedo.

4.2 MEDICIÓN DEL EFECTO DE NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

4.2.1 Indicadores de Desempeño Laboral de los funcionarios

Estos indicadores miden la eficiencia y eficacia individual y colectiva en la ejecución de tareas.

- **Cumplimiento de metas individuales y colectivas** (% de objetivos alcanzados por cada funcionario o equipo).

$$CM = \left(\frac{N^{\circ} \text{ METAS ALCANZADAS}}{N^{\circ} \text{ METAS ESTABLECIDAS}} \right) * 100$$

$$CM = \left(\frac{160}{200} \right) * 100 = 80\%$$

Durante el periodo 2024, el nivel de cumplimiento de las metas individuales y colectivas alcanzó un 80%, lo cual refleja un alto grado de eficacia en el desempeño de los funcionarios y equipos dentro de la institución. Este resultado indica que se lograron 160 de las 200 metas establecidas, demostrando una adecuada planificación, organización y compromiso del personal en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este porcentaje sugiere que la institución ha mantenido una gestión eficiente en términos de seguimiento y logro de sus metas, lo cual contribuye de manera positiva a la calidad de los servicios y a los resultados institucionales. No obstante, el 10% restante de metas no alcanzadas podría analizarse para identificar posibles áreas de mejora o factores que limitaron su cumplimiento, con el fin de optimizar la gestión en próximos periodos.

- **Evaluación del desempeño** (puntaje promedio obtenido en evaluaciones de rendimiento).

$$ED = \frac{T.EVALUACIONES}{N^{\circ} EVALUACIONES REALIZADAS}$$

$$ED = \frac{8.5 + 9.3}{2} = 8,9 \text{ puntos}$$

Durante el 2024 se aplicaron 2 evaluaciones del desempeño una en cada semestre, el promedio global de las evaluaciones fue de 8,9 puntos, la evaluación del desempeño en el GAD Municipal de Quevedo permite medir el rendimiento de los colaboradores, identificar fortalezas y debilidades, planificar capacitaciones, tomar decisiones de gestión del talento y alinear objetivos institucionales. Favorece la mejora continua, la motivación del personal y una mayor eficiencia en la gestión pública.

- **Productividad laboral** (tareas o procesos completados por funcionario en un período determinado).

$$PL = \left(\frac{N^{\circ} TAREAS COMPLETADAS}{N^{\circ} TOTAL EMPLEADO} \right)$$

$$PL = \left(\frac{36000}{120} \right) = 300$$

$$PL = \left(\frac{N^{\circ} TAREAS COMPLETADAS}{N^{\circ} TOTAL TAREAS} \right)$$

$$PL = \left(\frac{32000}{42000} \right) * 100 = 76\%$$

La productividad laboral es un indicador que mide la eficiencia con la que los trabajadores realizan sus tareas y generan resultados, en el GAD Municipal durante el 2024 se atendieron 42,000 requerimientos de los cuales 32,000 fueron atendidos satisfactoriamente, dando un promedio de actividades realizadas en el año por empleado de 267, y 22 mensuales, en forma global el nivel de productividad laboral fue del 76% se encuentra dentro de los parámetros aceptable.

Asistencia y puntualidad (% de días trabajados vs. días laborables).

$$AP = \left(\frac{N^{\circ} \text{ DÍAS ASISTIDOS}}{N^{\circ} \text{ PROGRAMADOS LABORADOS}} \right) * 100$$

$$AP = \left(\frac{322}{365} \right) * 100 = 88\%$$

La asistencia y puntualidad se miden mediante el registro del tiempo de entrada, salida y ausencias de los trabajadores. Estos datos se obtienen con herramientas como relojes biométricos, el porcentaje de asistencia es del 88%. Los colaboradores faltas en ciertas ocasiones por enfermedad, asuntos personales.

• **Nivel de capacitación y formación** (horas de capacitación por funcionario).

$$NCF = \left(\frac{N^{\circ} \text{ HORAS CAPACITACIÓN RECIBIDA}}{N^{\circ} \text{ HORAS DE CAPACITACIÓN PROGRAMADA}} \right) * 100$$

$$NCF = \left(\frac{60}{120} \right) * 100 = 50\%$$

El nivel de capacitación en los colaboradores del GAD municipal es del 50% por ciento un nivel bajo, debe mejorarse. La capacitación y formación son fundamentales porque permiten que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades y se adapten a los cambios tecnológicos,

normativos y organizacionales. Esto mejora su desempeño laboral, fomenta la motivación, y contribuye a una gestión pública más eficiente y de calidad.

- **Índice de satisfacción del funcionario** (resultado de encuestas internas sobre condiciones laborales).

$$\text{ISF} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ FUNCIONARIOS SATISFECHOS}}{N^{\circ} \text{ FUNCIONARIOS}} \right) * 100$$

$$\text{ISF} = \left(\frac{93}{120} \right) * 100 = 78\%$$

De acuerdo con la encuesta realiza a los colaboradores, el 78% se encuentra satisfecho con los procesos organizacionales que se realizan dentro del GAD municipal, medir el índice de satisfacción del funcionario es importante porque permite conocer el grado de bienestar, motivación y compromiso del personal dentro de una institución. Esta información ayuda a mejorar el clima laboral, reducir la rotación, aumentar la productividad y tomar decisiones más acertadas en la gestión del talento humano.

4.2.2 Indicadores de Contribución al Logro de Objetivos Institucionales

Estos indicadores relacionan el desempeño laboral con los resultados estratégicos del GAD.

- **Nivel de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA)** (% de actividades completadas en tiempo y forma).

$$\text{CPOA} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ ACTIVIDADES EJECUTADAS}}{N^{\circ} \text{ ACTIVIDADES PROGRAMADAS}} \right) * 100$$

$$\text{CPOA} = \left(\frac{460}{500} \right) * 100 = 92\%$$

El Plan Operativo Anual, es un documento que establece las directrices que se llevarán a cabo en un año para alcanzar los objetivos estratégicos de una entidad, el nivel de cumplimiento fue del 92% durante el año 2024. Este resultado refleja una efectiva capacidad de gestión, seguimiento y control operativo, así como un adecuado compromiso de las áreas responsables en el cumplimiento de las acciones previstas para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

- **Ejecución presupuestaria eficiente** (% de presupuesto ejecutado dentro del plazo previsto).

$$EP = \left(\frac{\text{MONTO EJECUTADO}}{\text{MONTO PRESUPUESTADO}} \right) * 100$$

$$EP = \left(\frac{14'380,470}{18'000.000} \right) * 100 = 79,89\%$$

En cuanto a la ejecución presupuestaria año 2024 fue del 79,89% indica un uso aceptable de los recursos asignados, reflejando un nivel moderado de eficiencia en la gestión financiera. Sin embargo, el 21% no ejecutado puede evidenciar retrasos, subejecución o problemas en la planificación, lo que limita el cumplimiento total de metas institucionales previstas.

Tiempo promedio de respuesta a trámites ciudadanos (medición de eficiencia del personal en servicios públicos).

$$TPRTC = \left(\frac{\text{TIEMPO RESPUESTA AL TRAMITE}}{\text{N° TOTAL TRAMITE}} \right)$$

$$TPRTC = \left(\frac{72000}{42000} \right) = 1,71 - 2 \text{ días}$$

El tiempo promedio de respuesta a trámites ciudadanos es de 2 días, durante el 2024 ingresaron un promedio de 3500 tramites mensuales dando un total de 42000

tramites al año, de los cuales hay tramites que se resuelven de forma inmediata, otros deben esperar hasta 15 días.

Calidad del servicio público (% de satisfacción ciudadana con la atención brindada por los funcionarios).

$$CSP = \left(\frac{N^{\circ} \text{ USUARIOS SATISFECHOS}}{N^{\circ} \text{ TOTAL USUARIOS}} \right)$$

$$CSP = \left(\frac{221}{350} \right) * 100 = 63\%$$

En cuanto a la satisfacción ciudadana se encuentra en un 63%, de aceptación a la gestión de la actual administración del GAD municipal, un nivel medio debido a la atención recibida por los colaboradores, demasiados trámites burocráticos, escasa inversión en mejorar los servicios públicos en obras a beneficio de la ciudadanía.

4.2.3 Relación entre Desempeño Laboral y Logro de Objetivos

Para medir el impacto del desempeño en el logro institucional, se puede calcular un Índice de Contribución al Desempeño (ICD), se estableció los siguientes parámetros de acuerdo con la tabla.

Tabla 4

Desempeño laboral y objetivos institucionales

DESEMPEÑO LABORAL

INDICADOR	% indicador	Peso Decimal	Total %
Cumplimiento de metas	80%	0,20	16%
Evaluación desempeño	89%	0,20	18%
Productividad laboral	76%	0,15	11%
Asistencia y puntualidad	88%	0,15	13%
Capacitación y formación	50%	0,15	7%
Índice de satisfacción	78%	0,15	12%
TOTAL		1,00	77%

LOGROS OBJETIVOS INSTITUCIONALES			
INDICADOR	%	Peso	Total
POA	92%	0,30	28%
Ejecución presupuestaria	80%	0,40	32%
Calidad del servicio	63%	0,30	19%
TOTAL		1,00	79%

$$ICD = \left(\frac{\text{Promedio de indicadores de desempeño laboral}}{\text{Promedio de indicadores de logro institucional}} \right) * 100$$

$$ICD = \left(\frac{77}{79} \right) * 100 = 97\%$$

Durante el año 2024, el Índice de Contribución al Desempeño (ICD) se ubicó en 97%, lo que refleja una alta correlación entre el desempeño laboral de los colaboradores y el logro de los objetivos institucionales. Este resultado indica que el promedio de los indicadores de desempeño laboral alcanzó un 97% en relación al promedio de los indicadores de logro institucional, evidenciando que los funcionarios han cumplido sus funciones con eficiencia, calidad y compromiso, lo cual ha repercutido positivamente en los resultados generales de la institución.

Este alto valor del ICD confirma que el recurso humano es un factor determinante para el cumplimiento de las metas estratégicas, operativas y de servicio, y pone de manifiesto que la institución cuenta con un equipo de trabajo que, en su mayoría, mantiene estándares de desempeño alineados a los objetivos institucionales.

No obstante, se recomienda continuar fortaleciendo los programas de capacitación, motivación y evaluación de desempeño para mantener y, en lo posible, superar este nivel de contribución en los próximos periodos, garantizando así una gestión institucional sostenible y de calidad.

Si $ICD > 100\%$, significa que el desempeño laboral está impulsando el logro de los objetivos.

Si $ICD = 100\%$, significa que el desempeño y el logro están alineados.

Si $ICD < 100\%$, significa que el desempeño laboral no está contribuyendo adecuadamente a los objetivos institucionales.

4.2.4 Discusión objetivo 2

Con base en los resultados obtenidos para el segundo objetivo de esta investigación, se aplicaron indicadores de desempeño con el propósito de medir el efecto del nivel de desempeño laboral de los funcionarios en el logro de los objetivos institucionales del GAD Municipal de Quevedo. Esta evaluación resulta fundamental para fortalecer la gestión pública local, ya que contribuye a consolidar una administración eficiente, transparente y orientada a resultados. Los indicadores empleados reflejaron que el desempeño laboral alcanzó un 77%, mientras que el cumplimiento de los objetivos institucionales durante el año 2024 se situó en un 79%. Asimismo, se evidenció una relación positiva significativa entre ambas variables, con un valor del 97%, lo que demuestra que el desempeño laboral incide directamente en el logro de los objetivos institucionales.

Estos hallazgos pueden contrastarse con lo reportado por Intriago & Macías (2021), quienes en su informe de trabajo de integración curricular titulado *“Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucre”*, identificaron una incidencia negativa entre la evaluación del desempeño laboral y el rendimiento de los servidores públicos en dicha institución. Según los autores, esta situación estuvo condicionada

por factores críticos como el incumplimiento de la planificación por parte de los colaboradores y las deficiencias en la asignación de cargos, lo cual fue respaldado por el 72% de los encuestados, quienes percibieron un bajo rendimiento laboral.

De igual forma, Nolasco (2020), en su proyecto de investigación “*La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo – EMASEO EP*”, aplicó un cuestionario censal de dieciocho preguntas al personal de dicha área, permitiendo correlacionar las variables de evaluación del desempeño y satisfacción laboral. Los resultados obtenidos evidenciaron que factores como metas definidas y desafiantes, nivel de responsabilidad e importancia del trabajo, supervisión adecuada, claridad en las políticas institucionales, oportunidades de progreso y reconocimiento del desempeño fueron los elementos que presentaron los índices de correlación más altos con la evaluación del desempeño, alcanzando valores entre 0,222 y 0,360.

En este sentido, y en concordancia con lo planteado por los autores antes citados, se reafirma que la evaluación del desempeño constituye un factor determinante para la eficiencia institucional, al permitir medir objetivamente los resultados obtenidos por los funcionarios en un período determinado. Además, facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la productividad, la satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.3 ANÁLISIS CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS OPERATIVAS.

4.3.1 ÁREAS CRÍTICAS DEL GAD

El análisis de la calidad de la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Quevedo, entre las principales áreas críticas tenemos:

- Presupuesto y finanzas
- Administración

Se aplicó una revisión documental de informes de gestión, entrevistas a funcionarios y análisis de indicadores administrativos.

Los criterios considerados fueron: eficiencia, eficacia, pertinencia, transparencia y satisfacción ciudadana.

Tabla 5

Criterios de evaluación

Criterio	Descripción
Eficiencia	Uso racional de recursos y tiempo.
Eficacia	Cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
Pertinencia	Adecuación de los procesos a las necesidades reales.
Transparencia	Claridad y acceso a la información.
Satisfacción ciudadana	Percepción positiva de usuarios y beneficiarios.

Nota: Autora

Tabla 6*Análisis Cumplimiento área administrativa*

Indicador	Criterio	Meta	Resultado	Cumplimiento	Observación
Tiempo promedio atención solicitudes internas	Eficiencia	15 días	25 días	No cumple	Falta de procesos digitalizados.
% Cumplimiento de metas administrativas anuales	Eficacia	100%	60%	No cumple	Sin planificación anual clara.
Actualización de manuales y procedimientos	Pertinencia	100%	50%	No cumple	Procesos desactualizados en varias áreas.
% de publicaciones e informes internos	Transparencia	100%	70%	Parcialmente cumple	Retrasos en actualizaciones de información financiera.
Nivel de satisfacción personal administrativo	Satisfacción ciudadana	80%	63%	No cumple	Percepción de demora en atención y falta de seguimiento.

Nota: Fuente Gad Municipal de Quevedo

Interpretación: De manera general, se observa que ninguno de los indicadores logró cumplir con la meta establecida, evidenciando limitaciones en los procesos administrativos internos. El tiempo promedio de atención de solicitudes internas supera ampliamente el plazo previsto, principalmente por la ausencia de procesos digitalizados, lo que retrasa la gestión y afecta la capacidad de respuesta.

En cuanto al cumplimiento de metas administrativas anuales, se alcanzó apenas un 60%, reflejo de una planificación deficiente y falta de dirección clara para las áreas operativas, lo que limita el logro de los objetivos institucionales.

Respecto a la actualización de manuales y procedimientos, el avance alcanzado es del 50%, lo que revela desactualización en varios procesos, generando riesgos de errores y limitando la uniformidad en la gestión.

En el ámbito de transparencia, el 70% de publicaciones e informes internos se encuentran actualizados, pero persisten retrasos en la información financiera, lo cual afecta la oportunidad y credibilidad de la rendición de cuentas institucional.

Finalmente, el nivel de satisfacción del personal administrativo alcanzó un 63%, inferior a la meta propuesta, atribuible a la percepción de demora en la atención de requerimientos internos y la carencia de seguimiento a las gestiones realizadas, aspectos que impactan directamente en el clima laboral y el compromiso organizacional.

Tabla 7
Análisis área financiera

Indicador	Criterio	Meta	Resultado	Cumplimiento	Observación
Tiempo promedio de pago a proveedores	Eficiencia	1 30 días	60 días	No cumple	Retrasos por procesos internos y verificación de documentación falta de recursos

Ejecución presupuestaria anual	Eficacia	95%	80%	Parcialmente cumple	Baja ejecución en inversiones de capital.
Actualización mensual de estados financieros	Pertinencia	100%	80%	Parcialmente cumple	Falta de control en cierre mensual de áreas ejecutoras.
Publicación de informes financieros en portal	Transparencia	100%	70%	Parcialmente cumple	Demoras en validación por áreas responsables.
Satisfacción de ciudadanos por atención en tesorería	Satisfacción ciudadana	85%	75%	Parcialmente cumple	Colas extensas y demoras en aclaración de pagos.

Nota: Fuente Gad Municipal de Quevedo

Interpretación: El análisis de los indicadores presentados evidencia importantes áreas de oportunidad en la gestión financiera y de atención ciudadana institucional. De manera general, ninguno de los indicadores alcanzó plenamente la meta establecida, reflejando debilidades tanto en la eficiencia operativa como en la eficacia y transparencia institucional.

El tiempo promedio de pago a proveedores, con una meta de 130 días, registra un resultado de 60 días, que a primera vista parecería favorable, pero el criterio de

cumplimiento indica lo contrario debido a retrasos provocados por procesos internos, verificación de documentación incompleta y falta de recursos disponibles en determinados periodos.

En cuanto a la ejecución presupuestaria anual, se logró un 80% frente a una meta del 95%, considerado parcialmente cumplido. Esta situación se debe principalmente a una baja ejecución en inversiones de capital, lo que limita la capacidad institucional para concretar proyectos estratégicos y atender necesidades prioritarias de la ciudadanía.

Respecto a la actualización mensual de estados financieros, se alcanzó un 80% de cumplimiento, inferior al objetivo del 100%. Esto se debe a la falta de control en el cierre mensual de las áreas ejecutoras, lo que retrasa la consolidación oportuna de la información financiera institucional.

En el componente de transparencia, la publicación de informes financieros en el portal institucional presenta un 70% de cumplimiento, debido a demoras en la validación de información por parte de las áreas responsables, afectando la oportunidad en la difusión de información pública.

Finalmente, el nivel de satisfacción de los ciudadanos por atención en tesorería alcanzó un 75%, frente a una meta del 85%, considerado parcialmente cumplido. Entre las causas se identifican colas extensas y demoras en la aclaración de pagos, lo que genera molestias en los usuarios y afecta la percepción de calidad en la atención.

4.3.2 Indicadores de Eficiencia

La eficiencia mide el uso óptimo de los recursos en relación con los resultados obtenidos.

Tabla 8

Indicadores eficiencia

Indicador	Fórmula	Resultado
Tasa de ejecución presupuestaria	$(\text{Gasto ejecutado} / \text{Presupuesto aprobado}) \times 100$ %	$14380470/18000000=80$
Costo promedio por trámite	$\text{Costo total del área} / \text{N}^\circ \text{ de trámites realizados}$	$950.000/42000=\$22,62$
Tiempo promedio de atención por trámite	$\text{Total, de horas} / \text{N}^\circ \text{ de trámites}$	$72.000/42000=1,71 \text{ horas}$
% de recursos invertidos en TIC	$(\text{Inversión TIC} / \text{Gasto total administrativo}) \times 100$	$800.000/1'500.000=53\%$

Nota: Fuente Gad Municipal de Quevedo

Interpretación:

En la tabla 8 se puede evidenciar que tenemos una buena ejecución presupuestaria del 80% en el año 2024, el costo promedio por trámite realizado fue de \$22,62, el promedio de tiempo por trámite es de 1,71 hora, la inversión en TIC es del 53% el cual debe mejorarse para optimizar los procesos administrativos.

4.3.3 Indicadores de Eficacia

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas operativas.

Tabla 9

Indicadores Eficacia

Indicador	Fórmula	Resultado
Cumplimiento de metas operativas	(Metas alcanzadas / Metas planificadas) × 100	(460/500) * 100 =92%
Cumplimiento de plazos administrativos	(Trámites entregados a tiempo / Total de trámites) × 100	(36.000/42000) *100=86%
Proyectos completados vs. Planificados	(Proyectos finalizados / Proyectos planificados) × 100	(12/20) *100=60%
Satisfacción ciudadana (encuesta)	(usuarios satisfechos /n° usuarios) × 100	(221/350) *100= 63%

Nota: Fuente Gad Municipal de Quevedo

Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan un buen desempeño en el cumplimiento de metas operativas (92%) y plazos administrativos (86%), lo que evidencia eficiencia en la gestión institucional. Sin embargo, se identifican debilidades en la ejecución de proyectos, con solo un 60% completado, y en la satisfacción ciudadana, que alcanza el 63%. Estos aspectos requieren acciones correctivas y de mejora para fortalecer la capacidad operativa y elevar la percepción positiva de los usuarios sobre los servicios municipales.

4.3.4 Relación entre la gestión administrativa y los principios de eficiencia y eficacia

Tabla 10

Relación gestión administrativa y principios eficiencia y eficacia

Indicador	Formula
Índice de desempeño administrativo	$\frac{\text{eficiencia} + \text{eficacia}}{2}$
	$\frac{66,5+75,25}{2}=70,87$

Nota: Fuente Gad Municipal de Quevedo

Interpretación:

El Índice de Desempeño Administrativo para el año 2024 es de 70,87%, un valor que refleja un desempeño moderado en cuanto a la eficiencia y la eficacia de la gestión administrativa. Este índice se calcula como el promedio de dos componentes clave: la eficiencia, que mide el uso óptimo de los recursos, y la eficacia, que evalúa el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos.

Con un valor de 70,87%, el índice sugiere que la institución ha logrado un desempeño relativamente positivo, pero también hay áreas en las que se puede optimizar la gestión. Este nivel de desempeño refleja que, si bien las metas se están alcanzando y los recursos se están utilizando en su mayoría de manera adecuada, aún existen oportunidades para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y garantizar una mayor efectividad en la ejecución de actividades y proyectos.

4.3.5 Discusión objetivo 3

Se realizó un análisis exhaustivo de las áreas críticas y los indicadores de eficiencia y eficacia con el fin de evaluar el desempeño administrativo en relación con la consecución de las metas operativas del GAD Municipal de Quevedo. Como resultado, se obtuvo un valor del **70,87%**, lo cual refleja un desempeño moderado en términos de eficiencia y eficacia dentro de la gestión administrativa municipal.

Estos resultados pueden contrastarse con lo planteado por Piguave (2024) en su proyecto de investigación titulado *“Niveles de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del Camposanto Jardines de Manabí del Cantón Portoviejo”*. En su estudio, Piguave centró su análisis en las encuestas aplicadas a los trabajadores de dicha institución, la interpretación de los datos obtenidos y las percepciones de los empleados respecto a la eficiencia, la eficacia y los procedimientos administrativos. El análisis detallado de las preguntas relacionadas con estos aspectos evidenció que un **62,2%** de los colaboradores percibía que los procesos administrativos eran eficientes, lo que representa un dato positivo. No obstante, un **37,8%** manifestó ciertas preocupaciones al respecto, lo que sugiere la necesidad de revisar los procesos administrativos e identificar oportunidades para optimizar su eficiencia y eficacia.

De igual manera, Rodríguez (2022), en su proyecto *“Gestión administrativa y su incidencia en la operatividad de la microempresa PALIM”*, concluyó que la gestión administrativa constituye un factor determinante en la productividad de las organizaciones. Señala que cuando las actividades se planifican, organizan, dirigen y controlan eficientemente, considerando de manera adecuada los recursos financieros,

humanos, materiales y tecnológicos, se favorece el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como a largo plazo.

En este contexto, la evaluación realizada en el GAD Municipal de Quevedo, en función de los principios de eficiencia y eficacia, se inscribe dentro del modelo de gestión pública orientada a resultados, el cual no solo exige una correcta administración de los recursos disponibles, sino también el cumplimiento efectivo y oportuno de los objetivos institucionales. Este enfoque resulta fundamental para garantizar una gestión pública capaz de alcanzar sus metas operativas y asegurar, a su vez, la provisión adecuada de bienes y servicios a la ciudadanía.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*La innovación es lo que distingue
a un líder de los demás*

5.1 CONCLUSIONES

La Dirección Administrativa del GAD Municipal mantiene un proceso constante de modernización para fortalecer la eficiencia y transparencia institucional. Sin embargo, se identificaron áreas que requieren reorganización y fortalecimiento. El 54% de los funcionarios considera definidos los procesos internos, pero el 46% percibe insuficiencia de recursos. Los niveles de satisfacción ciudadana en servicios esenciales resultaron bajos, evidenciando la necesidad de priorizar mejoras en atención, servicios básicos y digitalización de trámites.

Los indicadores aplicados para medir el impacto del desempeño laboral evidenciaron una capacitación institucional baja, con un 50%. No obstante, la productividad laboral alcanzó un 86% y el promedio de evaluación de desempeño fue de 8,9 puntos. El cumplimiento de metas llegó al 90% y el Índice de Cumplimiento de Desempeño (ICD) se ubicó en un 97%, reflejando que el desempeño laboral contribuye significativamente al logro de los objetivos institucionales.

Los indicadores señalan que, aunque la ejecución presupuestaria alcanza un 80%, existe margen para mejorar la eficiencia en el manejo de recursos. El costo y tiempo promedio por trámite sugieren que los procesos administrativos aún pueden optimizarse para reducir gastos y agilizar gestiones. La inversión en tecnologías de la información es moderada, pero insuficiente para impulsar una transformación digital completa. La ejecución de obras y la satisfacción ciudadana muestran resultados bajos, indicando la necesidad de fortalecer la atención al público y la calidad de los servicios. En conjunto, el desempeño administrativo cumple con las metas, aunque es necesario implementar estrategias para superar los niveles actuales.

5.2 RECOMENDACIONES

Actualizar la reorganización interna y optimizar la asignación de recursos para mejorar la eficiencia institucional. Además, es prioritario mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios esenciales, impulsando la digitalización de trámites para agilizar procesos y aumentar la transparencia. Finalmente, se sugiere capacitar continuamente al personal para garantizar la adecuada implementación de estas mejoras.

Fortalecer los programas de capacitación institucional para elevar el nivel actual del 50%, potenciando así las habilidades del personal. A pesar de la alta productividad y cumplimiento de metas, mejorar la formación continua permitirá mantener y superar estos indicadores. Además, se sugiere implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que aseguren la sostenibilidad del desempeño laboral y su alineación con los objetivos institucionales.

Optimizar la ejecución presupuestaria y la inversión en obras e infraestructura para aumentar la eficiencia institucional. Asimismo, es importante reducir el costo y tiempo promedio por trámite mediante la mejora de procesos y mayor inversión en tecnologías de la información. Para elevar la satisfacción ciudadana, se deben implementar acciones orientadas a mejorar la calidad y oportunidad de los servicios, garantizando un desempeño administrativo alineado con las metas operativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Cajamarca, A. A. (2022). La gestión administrativa en el desempeño laboral del personal del Hotel Hacienda Abraspungo. Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9390/1/Allauca%20Cajamarca%2C%20A.%282022%29%20La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20del%20personal%20del%20Hotel%20Hacienda%20Abraspungo..pdf>

Calderón Toala, L. M. (2021). Tesis final. Universidad Estatal de Milagro. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3521/1/TESIS%20FINAL%20CALDERON%20EMPASTAR.pdf>

Cañon Suarez, M., Gamboa Sanchez, A., & Huertas Rosario, M. (2023, noviembre 21). La gestión administrativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Hacienda Abraspungo. Universidad Autónoma de Nariño. <https://repository.universidadean.edu.com>

Castillero Mimenza, O. (2018, septiembre 17). Teoría de relaciones humanas. Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-de-relaciones-humanas>

Cedeño, M., & Torres, L. (2020). El ciclo de gestión en los GAD: Evaluación y mejora continua en la administración pública local. Revista de Gestión Pública, 12(3), 45–63. <https://revistas.uv.cl/index.php/rgp>

CEPAL. (2024). Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>

Chiavenato, I. (2018). Comportamiento organizacional (2a ed.). McGraw-Hill.

Contabilidad, D. (2023, septiembre 12). Teoría científica de la administración. Universidad Panamericana. <https://blog.up.edu.mx/doctorado-en-ciencias-empresariales/teoria-cientifica-de-la-administracion>

Corneli Jansen, C. H. (2024). La introducción de objetivos SMART en un entorno educativo. Educación Quinica, 2(35), 100-107. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2024.2.86489>

Cortez, N. (2025, enero 7). Comportamiento organizacional. GeoVictoria. <https://www.geovictoria.com/es-mx/blog/recursos-humanos/comportamiento-organizacional/>

Emery, F., & Trist, E. (2024). Teoría organizacional. Euroinnova Business School. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-teoria-organizacional>

Firth, D. (2024, octubre 31). Alineación estratégica y planificación del cambio empresarial. Prosci. <https://www.prosci.com/es/blog/alineacion-estrategica-planificacion-cambio-empresarial>

Gómez Quezada, S., & Alcívar Vera, M. (2023, diciembre 22). Plan de evaluación de desempeño 2024. Municipio de Balao. <https://municipiodebalao.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/PLAN-DE-EVALUACION-DE-DESEMPENO-2024.pdf>

González, M., & Ramos, J. (2021). Impacto del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos municipales. *Journal of Public Administration*, 18(2), 123–137. <https://www.researchgate.net/publication/373355495>

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2018). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.

Guerrero, P., & Medina, S. (2020). *La mejora continua en la gestión pública: Modelos y aplicaciones en los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Editorial Universitaria.

Gutiérrez, R. (2024, marzo 11). Procesos organizacionales: Adaptación y flexibilidad. MGC Global Group. <https://www.linkedin.com/pulse/procesos-organizacionales-adaptaci%C3%B3n-y-flexibilidad-mgcglobalgroup-rwnve/>

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2019). *Desarrollo organizacional*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Hidalgo, R., Alamo, K., Rojas, J., Ruiz, S., & Gonzales, L. (2024). Optimización de procesos en la estructura organizacional de los modelos de negocio: Revisión sistemática. *Rivista Bibliotecas*, 20(2), 1-12. <https://doi.org/0000-0003-4474-8371>

Intriago, P., & Macias, C. (2021). *Tesis sobre gestión administrativa*. ESPAM. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1456/1/TTAP27D.pdf>

ISED. (2022, abril 22). La administración: Ciencia, arte y técnica. ISED.
<https://www.ised.es/articulo/pruebas-de-acceso/la-administracion-ciencia-arte-y-tecnica/>

Koontz, H., & Weinhrich, H. (2019). Administración: una perspectiva global. Editorial McGraw Hill.

Martínez, A., & Bravo, T. (2021). La planificación estratégica en los GAD: Perspectivas y retos en la administración pública municipal. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 25(1), 22–35.
<https://www.redalyc.org/pdf/5142/514252208003.pdf>

Martínez, R. (2020). Evaluación de desempeño en el sector público: Indicadores de calidad en servicios públicos municipales. Editorial Académica.

Municipio de Ambato. (2021). Informe de resultados sobre la implementación del sistema de gestión de calidad en los servicios municipales. GAD Municipal de Ambato. <https://ambato.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/PlanOperativoAnual2022.pdf>

Municipio de Guayaquil. (2021). Informe sobre la gestión colaborativa en el sistema de transporte público. GAD Municipal de Guayaquil. <https://guayaquil.gob.ec/document/transparencia-colaborativa/>

Municipio de Quito. (2020). Informe sobre la implementación de políticas públicas de movilidad sostenible. GAD Municipal de Quito. https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/PMMS-Quito_2022_2042.pdf

Ramírez, D., & Ortiz, F. (2023). Gobernanza en los GAD: Un enfoque multinivel para la gestión pública local. *Revista de Gobernanza y Desarrollo Local*, 6(1), 15–28. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57474.pdf>

Rodríguez, J., & García, V. (2022). Evaluación del desempeño en los GAD: Modelos y estrategias para mejorar la eficiencia en la administración pública. Editorial de Investigación Social.

Rodríguez, S., & Torres, C. (2022). La gestión pública y la participación ciudadana: Un análisis comparativo de políticas públicas en Ecuador, Colombia y Perú. *Política y Gestión Local*, 14(4), 58–71. <https://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/2707>

Sánchez, A., Pérez, L., & Herrera, E. (2021). Incidencia de los procesos organizacionales en la gestión administrativa municipal: Un estudio en tres países de América Latina. *Gestión y Sociedad*, 17(2), 104–118. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/d492924f-20b6-4dd3-97d5-2da30b31824f>

Universidad de Cuenca. (2022). Estudio sobre la mejora de la productividad en el sector público municipal: Caso de la gestión de residuos en Cuenca. Informe de investigación.

https://www.cuenca.gob.ec/sites/default/files/archivos/Informe_Local_Voluntario_Cuenca_08-11-2024.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Certificado Compilatio



Universidad Técnica Estatal de Quevedo
La primera universidad agropecuaria del Ecuador

PARA: Dr. Byron Oviedo Bayas, PhD. – Decano Unidad de Posgrado UTEQ
DE: Ing. Elsy Cobo Litardo, PhD.
ASUNTO: Informe de Originalidad Proyecto de Investigación
FECHA: 19 de junio de 2025

Adjunto al presente sírvase encontrar el documento final del proyecto de investigación titulado: “PROCESO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, AÑO 2024”, elaborado por la ING. JOSELYN SELINA CALDERÓN ANDRADE, posgradista de la Maestría en Administración de Empresas. El proyecto de investigación fue elaborado bajo mi dirección y analizado a través de la herramienta COMPILATIO, la cual avala los niveles de originalidad en un 94% del trabajo investigativo.



De mis consideraciones:

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
ELSYE TERESA COBO LITARDO
Validar únicamente con FirmAC

Ing. Elsy Cobo Litardo, PhD.
DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

(+593) 5 3702-220
Ext. 8001



info@uteq.edu.ec
www.uteq.edu.ec



Campus Central, Av. Quito km. 1 1/2 vía a Santo Domingo de los Tsáchilas. Quevedo-Los Ríos-Ecuador



Anexo 2

Encuesta colaboradores

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSTGRADO

ENCUESTA

Encuesta sobre la percepción de los trabajadores respecto a la eficacia de los procesos organizacionales del GAD Municipal

Instrucciones:

Por favor, responda las siguientes preguntas con sinceridad. La información será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente para fines de análisis y mejora organizacional.

PERCEPCIÓN SOBRE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

A. Estructura y claridad de los procesos

1) ¿Considera que los procesos internos de su área están claramente definidos?

- Muy claro
- Claros
- Poco claro
- Nada claro

2) ¿Tiene acceso a documentos o manuales que describen los procedimientos de su área?

- Sí, siempre

- Sí, ocasionalmente
- No, rara vez
- No, nunca

3) ¿Los roles y responsabilidades dentro de su equipo están bien establecidos?

- Totalmente establecido
- Parcialmente establecido
- Poco establecido
- Nada establecido

B. Eficiencia de los procesos

4. ¿Los procesos internos permiten cumplir con los objetivos en el tiempo establecido?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

5. ¿Existen retrasos frecuentes debido a problemas en los procesos organizacionales?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente

- Siempre

6. En su opinión, ¿los recursos disponibles son suficientes para ejecutar los procesos eficientemente?

- Totalmente suficientes
- Parcialmente suficiente
- Poco suficiente
- Nada suficiente

C. Comunicación y coordinación

7. ¿Cómo evalúa la comunicación entre su área y otros departamentos involucrados en los procesos?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

8. ¿Existen conflictos o malentendidos frecuentes entre áreas debido a la falta de coordinación en los procesos?

- Nunca ocurre
- Ocurre rara vez
- Ocurre frecuentemente
- Ocurre siempre

9. ¿Cómo evalúa la claridad de las instrucciones y directrices que recibe de sus superiores?

- Muy claras
- Claras
- Poco claras
- Nada claras

D. Sugerencias y mejoras

10. ¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en que se ejecutan los procesos organizacionales en el GAD Municipal?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

11. ¿Qué aspectos consideran que deben mejorarse en los procesos organizacionales?

- Documentación y claridad de los procesos.
- Eficiencia en la ejecución de actividades.
- Comunicación entre áreas/departamentos.
- Disponibilidad de recursos (humanos, tecnológicos, financieros).

12. ¿Está satisfecho con las herramientas y recursos tecnológicos que se utilizan en su trabajo (software, sistemas, etc.)?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho

OPINIÓN GENERAL

13. ¿Cómo evalúa el compromiso del GAD Municipal con la mejora continua de sus procesos organizacionales?

- Excelente compromiso
- Buen compromiso
- Compromiso regular
- Sin compromiso

¡Gracias por su participación!

Esta información será clave para identificar oportunidades de mejora en los procesos organizacionales del GAD Municipal.

Anexo 3

Entrevista administrador

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSTGRADO

Entrevista

Entrevistado

.....

Entrevistador.....

Reciba un cordial saludo a nombre de Joselyn Calderón egresada de la maestría de Administración de empresas de la UTEQ, el objetivo de esta entrevista es conocer sobre los procesos organizacionales y la gestión administrativa del GAD Municipal de Quevedo.

1.- ¿Cuáles son las principales responsabilidades del Director Administrativo dentro del GAD Municipal?

2.- ¿Cómo describiría el estado actual de los procesos administrativos dentro del GAD Municipal de Quevedo?

3.- ¿Existen áreas o departamentos que usted considera que necesitan ser reorganizados o fortalecidos? ¿Por qué?

4.- ¿Cuáles son los principales criterios que guían la toma de decisiones administrativas dentro de la organización?

5.- ¿Cómo se gestionan actualmente los flujos de trabajo y la comunicación entre los diferentes departamentos del GAD Municipal?

6.- ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados en los procesos administrativos? ¿Existen mecanismos de retroalimentación y capacitación continuos?

7.- ¿Cómo evalúa la gestión administrativa actual del GAD Municipal en términos de eficiencia y eficacia?

8.- Cuáles considera que son las oportunidades de mejora a corto y largo plazo para optimizar los procesos organizacionales en el GAD Municipal?

9.- En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta el GAD Municipal en términos de organización y procesos internos?

10.- ¿Qué cambios consideran esenciales para mejorar tanto la estructura organizacional como los procesos internos?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4

Encuesta usuarios

Encuesta de Evaluación de la Gestión Administrativa del GAD de Quevedo

Estimado/a ciudadano/a,

Su opinión es muy importante para mejorar la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Quevedo. Le pedimos que responda las siguientes preguntas de manera sincera. Sus respuestas serán anónimas y se utilizarán para fines investigativos.

1 ¿Con qué frecuencia interactúa con el GAD de Quevedo?

- Frecuentemente (varias veces al mes)
- Ocasionalmente (una vez cada pocos meses)
- Rara vez (una vez al año o menos)
- Nunca

2 . ¿Cómo califica la eficiencia de los trámites en el GAD de Quevedo?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

3. ¿Cómo califica la atención al ciudadano por parte del personal del GAD?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala

4. ¿Considera que la información sobre los servicios del GAD es clara y accesible?

Sí, completamente

Parcialmente

No, es confusa

5. ¿Cómo evalúa la transparencia en la gestión del GAD de Quevedo?

Muy transparente

Algo transparente

Poco transparente

Nada transparente

6. ¿Ha tenido dificultades con algún trámite?

Sí

No

7. ¿Qué tan satisfecho/a está con la gestión del GAD en los siguientes aspectos?

(Califique del 1 al 5, donde 1 es “Muy insatisfecho” y 5 es “Muy satisfecho”)

Ítem	1	2	3	4	5
Infraestructura y obras publicas					
Seguridad ciudadana					
Servicios básicos (agua potable, recolección basura, alcantarillado)					
Atención al ciudadano					
Digitalización de tramites					

8. ¿Cuáles considera que son las principales áreas de mejora en el GAD de Quevedo?

- Agilización de trámites
- Transparencia y rendición de cuentas
- Atención al ciudadano
- Infraestructura y obras públicas
- Seguridad
- Servicios básicos
- Otros (especifique)

Gracias por su colaboración

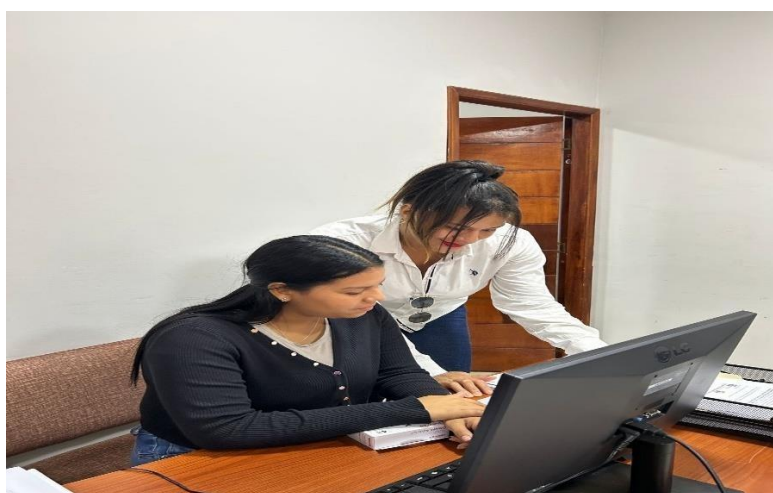
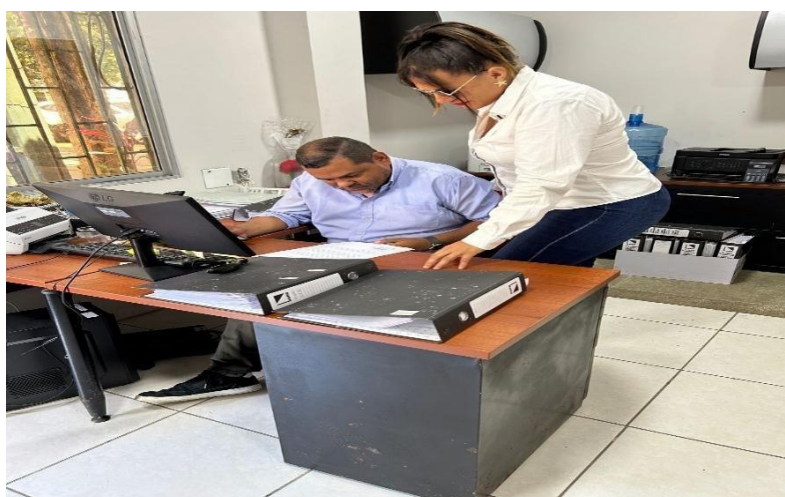
Anexo 5

Fotos

Entrevista director administrativos



Encuesta colaboradores Gad Municipal de Quevedo



Encuesta a los usuarios



Anexo 6

Solicitud elaboración proyecto

Quevedo, 21 de Enero del 2025

Sr.

Ing. Coello Intriago Zenón Roberto

DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Presente

Reciba un atento y cordial saludo de parte de la Ing. Joselyn Selina Calderón Andrade, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, deseándole éxitos en las funciones que usted acertadamente desempeña como director Administrativo de tan importante empresa como lo es el Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Quevedo.

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle muy comedidamente, me permita realizar una entrevista a vuestra autoridad y encuestas al personal a su cargo, como parte del proceso investigativo que me encuentro efectuando, para alcanzar los objetivos propuestos en el Proyecto de Investigación Titulado, "Proceso Organizacional y su Incidencia en La Gestión Administrativa Del Gad Municipal Quevedo, Año 2024.

La información obtenida durante el proceso investigativo será de gran aporte e interés a nivel académico y empresarial, que sin duda alguna realizará el Proyecto de Investigación. Le quedo sinceramente agradecido por la atención brindada a la presente solicitud y a la espera de una respuesta favorable.

Atentamente;



Ing. Joselyn Selina Calderón Andrade
MAESTRANTE UTEQ
e-mail:lacochi_953@hotmail.com



Anexo 7

Carta de constancia



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE QUEVEDO
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

CERTIFICADO

Quien suscribe, **Zenón Roberto Coello Intriago**, en calidad de **Director Administrativo** del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quevedo, certifica por medio del presente que la **Ing. Joselyn Selina Calderón Andrade** ha realizado el **proyecto de investigación** titulado: **“PROCESO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL QUEVEDO, AÑO 2024”**, en el **Departamento Administrativo** de esta institución, desde el mes de **enero del 2025 hasta abril del 2025**, cumpliendo con responsabilidad, compromiso y ética profesional las actividades asignadas dentro del marco de su investigación.

Se expide el presente certificado a solicitud de la interesada para los fines que estime convenientes.

Quevedo, 21 de abril de 2025.

Atentamente,

Zenón Roberto Coello Intriago
Director de Gestión Administrativa
GAD Municipal de Quevedo

Anexo 8

Tabulaciones

Tabla 11

Procesos internos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy claro	20	17%
Claros	65	54%
Poco claro	30	25%
Nada claro	5	4%
Total	120	100%

Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Tabla 12

Acceso a Documentos y manuales de procedimientos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre	30	25%
Sí, ocasionalmente	55	46%
No, rara vez	21	18%
No, nunca	14	12%
Total	120	100%

Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Tabla 13*Roles y responsabilidades establecidos*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente establecido	45	38%
Parcialmente establecido	37	31%
Poco establecido	29	24%
Nada establecido	9	8%
Total	120	100%

*Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal***Tabla 14***Cumplimiento de objetivos*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	38%
Casi siempre	37	31%
Algunas veces	29	24%
Nunca	9	8%
Total	120	100%

*Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal***Tabla 15***Retrasos en cumplimiento de tareas fallas procesos organizacionales*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	40	33%
Rara vez	43	36%
Frecuentemente	32	27%
Siempre	5	4%
Total	120	100%

Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Tabla 16*Recursos disponibles ejecutar los procesos*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente suficientes	33	28%
Parcialmente suficiente	22	18%
Poco suficiente	55	46%
Nada suficiente	10	8%
Total	120	100%

*Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal***Tabla 17***Comunicación entre áreas y departamentos*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	35	29%
Buena	55	46%
Regular	22	18%
Mala	8	7%
Total	120	100%

*Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal***Tabla 18***Conflictos o malentendidos por falta de coordinación en los procesos*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca ocurre	37	31%
Ocurre rara vez	38	32%
Ocurre frecuentemente	20	17%
Ocurre siempre	25	21%
Total	120	100%

Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Tabla 19*Instrucciones y directrices de los superiores*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy claras	29	24%
Claras	49	41%
Poco claras	17	14%
Nada claras	25	21%
Total	120	100%

*Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal***Tabla 20***Nivel de satisfacción de los colaboradores*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	38	32%
Satisfecho	55	46%
Insatisfecho	12	10%
Muy insatisfecho	15	13%
Total	120	100%

*Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal***Tabla 21***Procesos organizacionales que mejorarse*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Documentación y claridad de los procesos.	27	23%
Eficiencia en la ejecución de actividades.	45	38%
Comunicación entre áreas/departamentos.	20	17%
Disponibilidad de recursos (humanos, tecnológicos, financieros).	28	23%
Total	120	100%

Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Tabla 22*Satisfacción con las herramientas y recursos tecnológicos*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	34	28%
Satisfecho	59	49%
Neutral	12	10%
Insatisfecho	15	13%
Total	120	100%

*Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal***Tabla 23***Compromiso del GAD Municipal*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente compromiso	45	38%
Buen compromiso	60	50%
Compromiso regular	11	9%
Sin compromiso	4	3%
Total	120	100%

Nota: Encuestas colaboradores GAD Municipal

Usuarios

Tabla 24

Frecuencia visita el GAD municipal

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente (varias veces al mes)	136	39%
Ocasionalmente (una vez cada poco mes)	115	33%
Rara vez (una vez al año o menos)	91	26%
Nunca	8	2%
Total	350	100%

Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

Tabla 25

Eficiencia en los trámites

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	86	25%
Eficiente	115	33%
Regular	131	37%
Deficiente	18	5%
Muy deficiente	0	0%
Total	350	100%

Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

Tabla 26*Atención ciudadana*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	6%
Buena	146	42%
Regular	126	36%
Mala	56	16%
Muy mala	2	1%
Total	350	100%

*Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal***Tabla 27***Información servicios que ofrece el GAD*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, completamente	143	41%
Parcialmente	190	54%
No, es confusa	17	5%
Total	350	100%

*Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal***Tabla 28***Transparencia de la gestión*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy transparente	115	33%
Algo transparente	130	37%
Poco transparente	87	25%
Nada transparente	18	5%
Total	350	100%

Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal

Tabla 29*Dificultad realizar un trámite*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	160	46%
NO	190	54%
Total	350	100%

*Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal***Tabla 30***Satisfacción gestión GAD*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura y obras publicas	47	13%
Seguridad ciudadana	55	16%
Servicios básicos (agua potable, recolección basura, alcantarillado)	90	26%
Atención al ciudadano	87	25%
Digitalización de tramites	71	20%
Total	350	100%

*Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal***Tabla 31***Áreas de mejora GAD*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Agilización de trámites	55	16%
Transparencia y rendición de cuentas	90	26%
Atención al ciudadano	113	32%
Infraestructura y obras públicas	32	9%
Seguridad	31	9%
Servicios básicos	29	8%
Otros (especifique)	0	0%
Total	350	100%

Nota: Encuestas usuarios GAD Municipal