

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema: “Análisis de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán: Hacia la construcción de una Gobernanza Social e Inteligente 2019-2020”

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Licenciado en Administración Pública

AUTOR(A): Quenguán Mavisoy Kevin Javier

TUTOR(A): PhD. Pérez Parra Wladimir Alberto

Tulcán, 2021

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

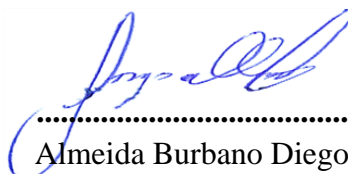
Certificamos que el estudiante Quenguán Mavisoy Kevin Javier con el número de cédula 0401703129 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán: Hacia la construcción de una Gobernanza Social e Inteligente 2019-2020”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



.....
Pérez Parra Wladimir Alberto

TUTOR



.....
Almeida Burbano Diego Guillermo

LECTOR

Tulcán, abril de 2021.

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de **Licenciado** en la Carrera de administración pública de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Quenguán Mavisoy Kevin Javier con cédula de identidad número 0401703129 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



.....
Quenguán Mavisoy Kevin Javier
AUTOR(A)

Tulcán, abril de 2021

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Quenguán Mavisoy Kevin Javier declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán: Hacia la construcción de una Gobernanza Social e Inteligente 2019-2020” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



.....
Quenguán Mavisoy Kevin Javier

AUTOR(A)

Tulcán, abril de 2021

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme culminar este importante proceso de formación profesional y humana. De igual manera, a mi familia y en particular a mi señora madre. Con el mismo nivel de importancia, expreso mi agradecimiento a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la Carrera de Administración Pública y todo su cuerpo docente por el conocimiento impartido en favor del desarrollo y la formación intelectual y humana de sus estudiantes. De forma muy especial, agradezco al PhD. Wladimir Pérez por la confianza y el apoyo que me brindó durante todo este periodo de estudio como amigo y tutor de la presente investigación.

DEDICATORIA

A mi madre, por su esfuerzo y sacrificio a lo largo de su vida para darme educación y correcta formación como hijo y ciudadano. A toda mi familia, por ser aquel soporte que me ha acompañado durante toda mi vida. De igual manera, por mi formación en Administración Pública esta investigación va dirigida a las instituciones gubernamentales del país. En particular al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Tulcán.

ÍNDICE

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
I. PROBLEMA.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN	15
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
1.4.1. Objetivo General.....	17
1.4.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	17
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
2.2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.2.1. Administración pública	21
2.2.2. Gobiernos Locales.....	21
2.2.3. Gobernanza Pública	23
2.2.4. Gobernanza Social e Inteligente	24
2.2.4.1. Valor público.....	25
2.2.4.2. Bienestar social	26
2.2.4.3. Participación.....	27
2.2.4.4. Profesionalización en la administración pública.....	28
2.2.4.5. Sistemas de información	30
2.2.5. Teoría de la organización en la Administración Pública	30
2.2.5.1. Definición de Organización	30
2.2.5.2. Teoría de la Organización	33

2.2.5.3. Estructura organizacional.....	35
2.2.5.4. Funciones administrativas.....	38
2.2.5.5. Procesos administrativos.....	39
2.2.5.6. Conjunto de normas	40
2.2.5.7. Responsabilidad de los empleados públicos	42
2.2.5.8. Jerarquía	42
2.2.5.9. Innovación organizacional	43
2.2.5.10. Objetivo social de la organización	44
2.3. Marco Legal	44
III. METODOLOGÍA	47
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	47
3.1.1. Enfoque	47
3.1.2. Tipo de Investigación.....	49
3.2 IDEA DE DEFENDER.....	50
3.3 CATEGORIAS Y DIMENSIONES	50
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	54
3.4.1 Método Hermenéutico.....	54
3.4.2 Método investigación teórica	54
3.5 MUESTRO.....	54
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	56
4.1. RESULTADOS	56
4.1.1 Resultados entrevistas	56
4.1.2 Enraizamiento de códigos	99
4.2. DISCUSIÓN.....	100
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
5.1. CONCLUSIONES.....	110
5.2. RECOMENDACIONES	111

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
V. ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa conceptual categoría estructura organizacional en el GAD de Tulcán	97
Figura 2 Mapa conceptual categoría gobernanza social e inteligente en el GAD de Tulcán	98
Figura 3 Enraizamiento de códigos.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones básica de las organizaciones	39
Tabla 2 Normas o valores que operan en la administración pública.....	41
Tabla 3 Marco legal	45
Tabla 4 Categorías y dimensiones.....	51
Tabla 5 Entrevistados.....	55
Tabla 6 Datos del entrevistado 1	56
Tabla 7 Analisis del entrevistado 1	56
Tabla 8 Datos del entrevistado 2.....	72
Tabla 9 Análisis de la entrevista 2	72
Tabla 10 Datos del entrevistado 3.....	80
Tabla 11 Análisis de la entrevista 3	80
Tabla 12 Datos del entrevistado 4.....	89
Tabla 13 Análisis de la entrevista 4	89
Tabla 14 Funciones administrativas y su relación con el Estatuto Orgánico Funcional del GAD de Tulcán.....	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Acta de sustentación de predefensa	117
Anexo 2: Certificado Abstract.....	118
Anexo 3: Entrevista aplicada y registro fotográfico.....	120

RESUMEN

La presente investigación, se propuso estudiar la estructura organizativa del GAD Municipal del Tulcán para la construcción de una gobernanza social e inteligente. En este sentido, dado los cambios sociales y tecnológicos acelerados es imprescindible que la institución municipal adopte nuevos modelos de gestión, para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de una forma moderna. En tal virtud, se fundamentó de una manera conceptual y teórica la organización estructural del gobierno local tulcanense. Por otro lado, se señaló que dimensiones del modelo de gobernanza social e inteligente son aplicables al funcionamiento administrativo de la institución municipal. Esto se realizó, por medio de una metodología cualitativa con un enfoque fenomenológico e interpretativo. El cual se sustenta en conocer la posición subjetiva de los funcionarios municipales. Finalmente, se pudo establecer que a nivel organizativo el gobierno local de Tulcán si permite integrar elementos de la gobernanza social e inteligente. Como la aplicación del valor público y el uso de tecnología para mejorar la prestación de servicios públicos.

Palabras clave: Estructura organizativa, gobernanza social e inteligente, valor público, funciones administrativas, y profesionalización de la administración pública.

ABSTRACT

The present investigation, was meant to study the organizational structure of the Municipal GAD of Tulcán for the construction of a social and intelligent governance. In this sense, given the accelerated social and technological changes, it is essential that the municipal institution adopt new management models, to increase the levels of efficiency and effectiveness to improve the quality of the life of citizens in a modern way. In such virtue, the structural organization of the Tulcaneño local government was based in a conceptual and theoretical way. On the other hand, it was pointed out that dimensions of the social and intelligent governance model are applicable to the administrative functioning of the municipal institution. This was done through a qualitative methodology with a phenomenological and interpretive approach. Which is based on knowing the subjective position of municipal officials. Finally, it can be established that at the organizational level the local government of Tulcán allows the integration of elements of social and intelligent governance. Such as the application of public value and the use of technology to improve the delivery of public services.

Keywords: Organizational structure, social and intelligent governance, public value, administrative functions, and professionalization of public administration.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de esta investigación se sustenta en la creciente demanda de más y mejores servicios de calidad por parte de la población al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán. Esto implica un mejor suministro de servicios básicos hacia toda la población para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Por otro lado, también se evidenció que a nivel organizativo el gobierno local de Tulcán en los últimos cuatro años no ha tendido mejoras en sus procesos administrativos. Esto ha desencadenado, que no exista un modelo desarrollo económico y social para este cantón de la frontera norte del Ecuador. Entonces, se tiene una institución municipal que a nivel organizativo y administrativo no responde al cambio acelerado de las demandas sociales producto de la revolución tecnológica.

Ante el contexto descrito en el párrafo anterior, en el cual se puede evidenciar que el GAD Municipal del Tulcán tanto en su estructura funcional como en su funcionamiento administrativo no está acorde a las sinergias y cambios de la sociedad. Esta actualmente está exigiendo un mayor uso la tecnología por parte de las instituciones del Estado para la prestación de servicios públicos. Pero de igual manera, estos cambios tienen que ir acompañados de una justicia social e igualdad de derechos en el acceso de las prestaciones gubernamentales. Es por tal motivo, que esta investigación se enfoca en el análisis de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán para lo construcción de una gobernanza social e inteligente.

Continuado con lo expuesto en el párrafo anterior, es pertinente que en los actuales momentos los gobiernos locales y en particular el municipio de Tulcán realice cambios a nivel organizacional y adopten nuevos modelos de gestión como el de una gobernanza social e inteligente. El cual se ha aplicado en varios ayuntamientos europeos uno de ellos es el Cataluña en España. Aunque, existen diferencias en sus contextos tanto en el área legal, económica, social y cultural, sus planteamientos y principios básicos pueden constituirse en un hoja de ruta para promover una conjunto de cambios en el funcionamiento del gobierno local de Tulcán.

Por tanto, esta investigación tiene como propósito las siguientes acciones: en primer lugar, se va a estudiar de forma teórica y conceptual todos los elementos para el análisis de la estructura organizacional del gobierno local de Tulcán. En segundo lugar, se va a indagar en el estatuto orgánico funcional y por ende en su estructura organizativa para ver que se puede integrar de los elementos de la gobernanza social e inteligente, como el valor público y la profesionalización de la administración pública. Finalmente, se va a identificar que deficiencias y fortalezas posee

el GAD Municipal de Tulcán en su estructura orgánica para incorporar el modelo de gobernanza antes descrito.

Para llevar a cabo todo el proceso investigativo se utilizó una metodología cualitativa, ya que, la originalidad de este trabajo se enfoca en conocer el pensamiento y las actitudes de los funcionarios públicos desde una perspectiva fenomenológica. La cual se puede obtener a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas a los servidores municipales tanto del nivel gobernante como de apoyo. En este mismo contexto, se realizó la interpretación teórica y de la información de campo para indagar de forma conceptual que elementos del modelo de gobernanza se puede integrar tanto en el área normativa y teórica para el gobierno local de Tulcán.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el uso masivo de las tecnologías de la información en todas las esferas de la sociedad ha modificado el comportamiento de los individuos y su relación con el entorno, lo cual ha tenido un profundo impacto en la sociedad contemporánea. Ante dicho escenario las instituciones públicas cada vez se encuentran en el foco de atención de la sociedad. En este sentido, los ciudadanos demandan cada vez más y mejores servicios públicos. Por lo tanto, las instituciones públicas en general, así como los gobiernos locales tienden a desarrollar soluciones para atender problemáticas tales como: sobrepoblación, demanda de servicios públicos de calidad y mejora de los procesos de organización, así como la modernización del aparato gubernamental para hacerlo más ágil y eficiente para que el mismo funcione de acuerdo con las dinámicas imperantes en el mundo actual. Continuado con este razonamiento Bontigui (2019), demuestra que “Mucha de su normativa, organización y procesos pensados para tal fin en la actualidad se ven seriamente interpelados por factores de cambio exponenciales e inevitables a los que estamos abocados” (p.8-9).

En consecuencia, se puede decir que el funcionamiento organizativo actual requiere de urgente intervención, dado que la ciudadanía en general exige cada vez más respuestas inmediatas a sus requerimientos. Lo que incide según Bontigui (2019), “Las demandas a los sistemas públicos son «crecientes, ruidosas, apremiantes y a menudo contradictorias»” (p.9). Esto evidencia que la problemática actual por la cual están transitando los gobiernos locales, en el transcurso del tiempo se irá agudizando y tendrá fuertes impactos en el sistema político y social. Siguiendo con Bontigui (2019), sostiene que estamos ante un “«Darwinismo Digital» donde la tecnología y la sociedad evolucionan más rápido que la velocidad a la que las organizaciones públicas son capaces de adaptarse generando así una «deuda de talento»” (p.9-10).

En América Latina la problemática en los gobiernos locales pasa por el tamiz de prestar mejores y eficientes servicios públicos de la calidad y transparencia, en tal sentido Nickson (2000) nos ilustra lo siguiente los:

retos principales que hoy en día enfrentan los gobiernos locales en América Latina. El primer desafío es el de la mejora del suministro de servicios básicos mediante *partnerships* a nivel local entre el sector público y el sector privado y mediante la mejora de sus propias estructuras administrativas. (p. 41)

Por esta razón, es necesario generar nuevas formas de gestionar lo público, he ahí la importancia de fundamentarse y apoyarse en el aporte que nos da la teoría de la gobernanza como herramienta teórica basada en una nueva forma de gobernar en sano equilibrio. En este mismo sentido, específicamente Ramió y Salvador (2019) exponen que:

El modelo de gobernanza social e inteligente facilita la orientación de la Administración hacia el rol de metagobernador, que lidere las redes privadas proveedoras de servicios públicos y permite aportar el máximo valor social a todas las políticas y servicios, con unos valores sólidos y una ética neopública. (p. 10)

Ahora bien, frente a lo planteado anteriormente, podemos sostener que los gobiernos locales en Ecuador y específicamente en la provincia del Carchi (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán), enfrenta nuevos desafíos de una manera más crítica. En dicho municipio los problemas se evidencian en la organización administrativa; como por ejemplo excesivo número de personal, lo que incide en el presupuesto mayoritariamente se vaya en pago de funcionarios. Además, es oportuno mencionar que el GAD municipal de Tulcán, tampoco cuenta con una infraestructura tecnológica moderna que ofrezcan servicios en línea a la ciudadanía; lo cual limita su capacidad de acción y de comunicación ante los ciudadanos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se determinó si la estructura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán está acorde o no con los actuales procesos de innovación pública, así como también se analizó si responde o no a las demandas de los ciudadanos de Tulcán. En tal sentido, al existir debilidades en las estructuras administrativa que inciden en la prestación de servicios de manera más eficiente, eficaz y transparente, se requiere de un nuevo modelo de “Gobernanza social e Inteligente”.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación se enfocó en el estudio de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán, y a partir de esta investigación se procedió presentar y proponer un modelo de innovación denominado “Gobernanza Social e Inteligente”, el cual se ha desarrollado e implementado en gobiernos locales europeos (España). En este sentido, se proyectó proponer a la institución de un modelo de innovación que tendrá una utilidad técnica y política. Dado que esto permite mejorar los procesos organizativos internos de dicha entidad,

y al mismo tiempo anclarla a las nuevas dinámicas de transformación e innovación en el actuar de los gobiernos locales a nivel mundial.

Ante lo expuesto anteriormente, es necesario señalar que para que una organización sobreviva en el tiempo, tiene que adaptarse a las nuevas dinámicas sociales e ir innovando sus procesos a lo largo del tiempo. Bontigui (2019) expone que “solo aquellas organizaciones públicas que sean capaces de pensar de modo diferente e implementar las nuevas ideas, serán las que podrán entrar en una senda de progreso y situarse en mejor posición para ganar el futuro” (p.9). Ante este escenario se vuelve urgente que el GAD Municipal de Tulcán, adopte un modelo de innovación en su estructura organizativa; mediante una nueva forma de gobernar como lo es la “Gobernanza Social e Inteligente”. Por consiguiente, la cabecera provincial del Carchi y su funcionalidad, tiene que superar la lógica burocrática y los criterios tecnocráticos.

Para sustentar lo expuesto en el párrafo anterior es oportuno señalar lo que establece Longo (2019) el cual

indica que la ciudadanía organizada en colectivos y movimientos sociales demanda de protección a las AAPP ante la externalidad negativa que la globalización y la revolución tecnológica están generando y que afecta a las necesidades básicas y genera desigualdad creciente a una mermada clase media. (p.9)

Como lo que expone este autor, la sociedad civil exige una mayor intervención del Estado en áreas vulnerables para la población; que para este proyecto de investigación es la acción que realizan los gobiernos locales. De allí la importancia de una Gobernanza Social que requiere la ciudadanía tulcanesa, por medio de su organismo municipal; ya que esto permitirá garantizar los derechos de los ciudadanos, como por ejemplo tener acceso a un mejor hábitat y solucionar problemas como por ejemplo los perros callejeros, el desempleo y la problemática de la migración. Y el otro factor que es la inteligencia ya que se necesitan sistemas de información, que permitan controlar la agenda pública. También, el propósito de esta investigación fue lograr que la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán funcione de una manera más eficiente y eficaz.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Analizar la organización estructural del GAD Municipal de Tulcán para la construcción de una gobernanza social e inteligente.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar conceptualmente aspectos relacionados con la organización estructural del gobierno local de Tulcán.
- Identificar si la organización estructural del GAD Municipal de Tulcán permite establecer elementos para la aplicación de una gobernanza social e inteligente.
- Establecer si existen deficiencias o fortalezas para la aplicación de un modelo de gobernanza social e inteligente para el GAD Municipal de Tulcán.

1.4.3. Preguntas de Investigación

¿Qué elementos conceptuales permiten conocer la estructura funcional de los gobiernos municipales?

¿Tal como está estructurada la organización administrativa del GAD permite establecer elementos para la implementación de una gobernanza social e inteligente?

¿Cuáles serían las deficiencias y fortalezas al momento de establecer un modelo de gobernanza social e inteligente en el GAD Municipal de Tulcán?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la realización de los antecedentes de esta investigación se procedió a revisar varios trabajos sobre dicha temática. Entre los cuales se encuentran artículos científicos, y algunos libros que abordan el estudio de la administración y la gestión pública, gobernanza e innovación pública, así como otros estudios referentes a las estructuras organizaciones de las entidades gubernamentales.

En primer lugar, en el año 2019 fue presentado ante el Instituto Vasco de Administración Pública, el artículo científico denominado “Introducción al Monográfico sobre Innovación Pública” por Mikel Gorriti Bontigui. En este trabajo científico se abordó la innovación en la Administración pública como algo prioritario ya que para los autores que citó Bontiguia (2019) los cuales son: Andrés Pastor, Pedro Nogales y Conchi Campos, que se citaron en este trabajo plantean que “nos encontramos en un punto de inflexión en relación con la automatización y el uso de la inteligencia artificial en el ámbito laboral y su exigencia para las AAPP en su rol regulador, controlador y estabilizador” (p. 9).

En este sentido se puede establecer que la automatización y la inteligencia artificial, son dos elementos esenciales que debe de adoptar la Administración Pública. También en este estudio se habla que las administraciones públicas deben actuar en cuatro ejes fundamentales de cara a la innovación. El primero de ellos es la gestión del talento humano, el cual debe de orientarse hacia la obtención y fomento de perfiles profesionales, que generen innovación y las capacidades de cambio en la administración pública.

El otro pilar es la generación de conocimiento, lo cual implica la construcción de sistemas de información y utilización de inteligencia artificial; para una mejor toma de decisiones. Por otro lado, se plantea la construcción de una gobernanza colaborativa; lo cual implica generar alianzas público-privada. Finalmente, se plantea que el proceso de innovación pública es la reconfiguración del aparato administrativo; ya que se necesitan estructuras más ágiles y flexibles que puedan asumir estos retos.

Finalmente, en este escrito se puede determinar que la gobernanza en los gobiernos locales debe ser un “estilo de gobierno sustentado en la interacción y la cooperación entre los actores territoriales, públicos y privados, así como en la creación de redes decisionales, relativamente complejas, conformadas por los propios actores territoriales y con vinculaciones extraterritoriales” (Mora, 2015, pág. 31). Para lo cual, se plantea que los planes de desarrollo deben ser elaborados y ejecutados con la participación de la sociedad civil para alcanzar un desarrollo territorial que mejore la calidad de vida de toda la población.

Continuado con esta sección, en el estudio de Tecco y López (2015), sobre “Gobernanza Local y Servicios Urbanos”, estos autores se plantean analizar y conocer algunos aspectos en materia de innovación en la gestión pública por medio de la aplicación de políticas públicas. Consecuentemente, en esta temática se expuso que la gobernanza local debe funcionar de manera horizontal. Para lo cual tiene que existir una autorregulación de todas las instituciones intervinientes desde un enfoque multi nivel y desde una perspectiva de complejidad entre los actores para la aplicación de políticas públicas.

A manera de conclusión, en este trabajo se menciona que para la aplicación de un sistema de gobernanza y ejecución de políticas públicas se deben integrar varios actores, ante los cuales están: primero, la ciudadanía y el resto de las instituciones por medio de talleres participativos, en segundo lugar, se debe incluir la opinión de expertos y organismos internacionales como el BID, y en tercer lugar, se tiene que involucrar especialistas locales por medio de acuerdos con las universidades y los centros de investigación e innovación científica (Tecco & López, 2015, pág. 61).

Ahora bien, como se ha mencionado en los apartados anteriores, en lo referente a la gobernanza inteligente, se puede establecer que este modelo incluye de manera intrínseca el uso de las TIC en la gestión de los gobiernos locales. Es por esto por lo que, en el escrito de Balich y Darin, (2018) denominado “Gobierno Abierto: una nueva lógica digital para gobernantes y ciudadano”, los autores buscan establecer la importancia y la relación que tienen las tecnologías de comunicación e información en el funcionamiento interno de los gobiernos y su comunicación con los ciudadanos.

En pocas palabras, las TIC permiten generar una visión de transparencia y crear una comunicación interactiva entre el Estado y la sociedad civil. Por lo tanto, es imprescindible que los gobiernos locales posean plataformas electrónicas y espacios o perfiles en redes sociales. Para que, por medio de estas herramientas se recabe las propuestas y/o observaciones de los ciudadanos. Otro punto importante de este proceso es la generación de una cultura de transparencia que está ligada a los derechos que tienen los ciudadanos de conocer sobre la información y los procedimientos internos un organismo gubernamental.

Para finalizar, en este escrito se plantea que para llevar a cabo todo lo que se expuso en el párrafo anterior las instituciones públicas tiene que realizar un conjunto de cambios en diversos aspectos. Entre los más significados están los siguientes: tiene que haber una transformación en la cultura organizacional, tener una organización pública más horizontal, cambiar los canales de comunicación esto implica hacer uso de las herramientas de internet y finalmente, modificar aspectos de carácter legal.

Todos estos planteamientos se relacionan también con la participación ciudadana. Para esto, se va a exponer el informe denominado “Mecanismos de Participación Ciudadana y Control Social Implementados en Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales” elaborado por el Consejo Nacional de Competencias en el año 2019. El objetivo de este documento es determinar las formas de participación ciudadana y control social en los GAD provinciales de manera cualitativa.

En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior, entre los principales hallazgos de este informe en materia de acceso a la información y la promoción de la democracia digital se determinó que 23 de los 24 gobiernos provinciales usan páginas web y redes sociales para la rendición de cuentas. De igual manera, la misma cantidad de prefecturas han implementado sistemas de información para utilidad de la población, por medio portales en internet y la implementación de aplicativos en la red.

Finalmente, este informe concluye que los mecanismos de participación ciudadana y control social implantados por los gobiernos provinciales, a pesar de tener una base jurídica fuerte y de utilizar herramientas tecnológicas no tienen la suficiente atención por parte de la sociedad civil. Esto puede generarse debido a la falta de conocimiento por parte de la ciudadanía de que existen dichas herramientas y el poco interés que la población puede tener en lo referente a los procesos que llevan a cabo las instituciones públicas.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Administración pública

Para empezar a definir las bases teóricas de esta investigación es importante establecer que, desde su definición conceptual, que es la administración pública. Está entendida como la actividad en la cual está completamente inherente las facultades que tiene el Estado en la prestación de servicios públicos y además actividades que se orientan hacia el bienestar general de la sociedad, en este sentido:

La administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder. Por el otro, *administración pública* es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad. (Guerrero, 2019 p.40)

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior se puede establecer que la administración pública es la actividad en la cual el Estado por medio de sus instituciones; en el cual se encuentra el gobierno tienen un fuerte impacto en el orden social, y por otro lado es el mecanismo por el cual se logra una mayor convivencia y civilidad en la sociedad.

Continuando con esta temática la administración pública también es aquella que se encarga de satisfacer las necesidades que tiene la sociedad. Para Canales y Sánchez (2015) establece, que la “administración pública tiene a su cargo la acción continuada que está enmarcada en satisfacer las necesidades de interés público, mediante una organización humana y estructural, un patrimonio adecuado y unos procedimientos administrativos idóneos” (p.71).

Por lo tanto, se puede definir a la administración pública como las actividades que se enfocan en atender a las necesidades colectivas por medio del Estado; y mediante procedimientos y estructuras administrativas propias. Ahora bien, dentro de la administración pública se encuentran los gobiernos locales. Para lo cual, es necesario establecer su definición conceptual.

2.2.2. Gobiernos Locales

Los gobiernos locales al ser las instituciones que están más cerca de los ciudadanos se han convertido en la imagen principal del Estado ante la sociedad. Por lo tanto, estas instituciones se encargan de proveer diversos servicios públicos a los ciudadanos; para lo cual sus actividades

deben de enfocarse en el desarrollo territorial y de manera articulada con los demás niveles de gobierno.

En consecuencia, para De la Fuente y Cossani (2016) plantean que:

Es conocido que los gobiernos locales son la cara más visible y cercana del Estado con la ciudadanía. Indispensables para la provisión y prestación de bienes y servicios públicos; grandes aliados del gobierno central para la articulación y desarrollo de las políticas públicas; y tomadores de decisiones estratégicas para el desarrollo local. (p.11)

Para lo cual, esto significa que los gobiernos locales deben ejercer sus funciones de forma articulada y de una manera estratégica para fomentar el desarrollo local mediante el suministro de servicios públicos de calidad. Pero, además, los gobiernos locales actualmente tienen muchos desafíos, como asumir “el rol de catalizador, estimulante y coordinador de los procesos de transformación” (De la Fuente y Cossani, 2016 p.12). Transformación que está ligada con la revolución tecnológica en especial la adopción de las tecnologías de la información en la administración pública

Aquí es importante señalar que los gobiernos locales en Ecuador desde el punto de vista de Castillo y Pesántez (2016) definen que, “Los gobiernos municipales son los gobiernos descentralizados más importantes en el territorio, su cercanía a las necesidades cotidianas les permite una relación privilegiada con la ciudadanía y, por tanto, son el primer espacio para la resolución de los problemas” (p.179).

Problemas que en el caso del gobierno local del cantón Tulcán son: dificultades en el suministro de agua potable, falta de modernización la inclusión de la tecnología en sus procesos administrativos, la atención prioritaria a los perros callejeros entre otras dificultades.

Ahora bien, ante este escenario es pertinente mencionar que la importancia de los gobiernos locales radica en que “Su representatividad política se relaciona con el hecho de que la base del desarrollo de los territorios siempre ha sido el cantón” (Castillo y Pesántez, 2016 p.179). De ahí la importancia de darle mayor representatividad política a los gobiernos locales, al momento de ejecutar y establecer políticas públicas mediante paradigmas innovadores como la nueva gobernanza pública.

2.2.3. Gobernanza Pública

La gobernanza pública es una nueva forma de gobernar en sano equilibrio, en el cual se requiere de la participación de todos de los actores de la sociedad, en la construcción de objetivos y metas. De acuerdo con Aguilar (2018) postula que:

Gobernanza Pública se entiende el proceso o la acción de gobernar a la sociedad y, específicamente, el proceso mediante el cual sociedad y gobierno a través de varias actividades deciden los valores fundantes, los principios y los objetivos generales (estructurales y coyunturales) de la vida asociada. Es además el proceso mediante el cual sociedad y gobierno definen y deciden la forma de organización de la sociedad y las acciones que se consideran lícitas, idóneas y efectivas para realizar los valores y los objetivos comunes y particulares, así como las normas que los miembros de la sociedad han de seguir en sus acciones y relaciones, y los recursos que se necesitan para poder realizar los valores y objetivos de interés común. (p.31)

En definitiva, la gobernanza pública es la acción que realiza el gobierno juntamente con la sociedad civil para establecer las normas de convivencia por medio de un mutuo acuerdo. Además, que se establece su propia forma o modelo de gobernar, mediante los principios y los valores que el gobierno y la sociedad crean pertinentes y se adaptan a su realidad.

Aquí es importante señalar que para Jan Kooiman (como se citó en Aguilar 2018) plantea que existen tres tipos de gobernanza, entre los cuales está la Gobernanza por Cogobierno en la cual se plantea lo siguiente:

La Gobernanza por Cogobierno, que es crecientemente el modo de gobernarse de la sociedad contemporánea en numerosos asuntos públicos, denominada también Nueva Gobernanza Pública. Se origina y toma forma por la interdependencia que existe actualmente entre los actores sociales y los actores gubernamentales, y que es necesaria para que cada uno de ellos pueda realizar sus fines deseados o exigidos, dada su limitación de recursos, razón por la cual los actores gubernamentales y los sociales, al necesitarse recíprocamente, manifiestan disposición a dialogar, a concertar, a coordinarse, a cooperar y asociarse a través de varias actividades en las que de manera conjunta definen y deciden los objetivos de valía e interés común y las acciones conducentes para realizarlos. (p.33)

Ante este tipo de gobernanza radica el bien común, en el cual la actividad gubernamental debe operar tomando en cuenta la participación de todos los sectores de la sociedad. Para esto se debe establecer objetivos en común, en los cuales cada parte debe de aportar con los recursos a su alcance.

Ahora bien, ante este contexto de generación de nuevas propuestas y de nuevas formas de gobernar, entre las cuales está la gobernanza. Además, es importante poner a consideración el factor tecnológico y la cuestión social para lo cual en la actualidad se ha desarrollado un nuevo modelo denominado gobernanza social inteligente que se abordará a continuación.

2.2.4. Gobernanza Social e Inteligente

Este nuevo modelo de gestión surge de los problemas que existen tanto en el modelo burocrático como en el modelo gerencial. En este sentido este paradigma se establece como un modelo de transición, el cual incluye que se revisen y se cambie ciertas actividades que ha venido ejecutando la administración pública.

Pero pone énfasis en la creación de valor público, y del acceso a los servicios públicos por parte de la ciudadanía con un enfoque de justicia social, en el cual deben de prevalecer los derechos de los individuos. Por este motivo el modelo tiene una connotación social. Y por otro lado en la cuestión inteligente es que se necesita generar sistemas de información para que ayuden en el proceso de toma de decisiones, y que permitan manejar y coordinar la agenda pública; por medio de herramientas como por ejemplo el Big Data.

Teniendo en cuenta a Ramió y Salvador, (2019) definen que:

Debe tratarse de una gobernanza social, que no se encuentre sujeta a los actores privados ni a valores empresariales, sino presidida por valores públicos, orientando el modelo de colaboración e interacción al entorno, y debe ser una gobernanza inteligente, puesto que, para dominar estos sistemas complejos, para ejercer el rol de metagobernador, el Ayuntamiento necesita sistemas de información y de análisis muy sofisticados que le permitan dominar la agenda pública. (...) En definitiva la gobernanza social inteligente implica la convivencia ordenada de los modelos burocrático, gerencial y de gobernanza con unos valores públicos sólidos, en que la visión política domina claramente el sistema decisorio respetando los espacios profesionales (...) El modelo de gobernanza social e inteligente facilita la orientación de la Administración hacia el rol de metagobernador, que lidera las redes privadas

proveedoras de servicios públicos y permite aportar el máximo valor social a todas las políticas y servicios, con unos valores sólidos y una ética neopública. (p.10)

Lo expuesto en el párrafo anterior implica que el gobierno local, es el que debe asumir el control y el liderazgo de los procesos de desarrollo económico de la ciudad, y de la oferta de servicios públicos, mediante una articulación con el sector privado, academia y sociedad civil. En la cual predominan los valores públicos y la actividad política, en beneficio del interés social.

Con lo expuesto en los párrafos anteriores, y de acuerdo con los postulados teóricos entre las principales dimensiones de la gobernanza social e inteligente se encuentran los siguientes elementos: valor público, el bienestar social, la participación de los ciudadanos y de las instituciones, profesionalización en la administración pública y la generación de sistemas de información. A continuación, se va a definir conceptualmente que abarca cada uno de los elementos anteriormente acotados.

2.2.4.1. Valor público

La generación de valor público es un pilar fundamental para el establecimiento de una gobernanza social e inteligente. Es por este motivo, que el valor público está relacionado con la calidad de los servicios públicos y la capacidad que tienen las instituciones públicas de satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Consecuentemente, para abordar de forma más precisa esta temática es perentorio mencionar lo que establecen los autores sobre este concepto. En primer lugar, para Moore (1998) expone que “los directivos del sector público pueden crear valor en el sentido de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y clientes” (p. 88).

Con el expuesto en el párrafo anterior, se puede determinar es una responsabilidad exclusiva de los altos funcionarios públicos promover la generación de valor público. También, el autor establece otra dimensión que es el cumplimiento de las expectativas de la ciudadanía. Por lo tanto, con esta aproximación teórica y en relación con el gobierno local de Tulcán se puede determinar que la generación de valor público en el cabildo es responsabilidad del Consejo Municipal, alcaldía y de todas las direcciones del nivel estratégico de la institución. De forma consecuente, todo esto puede expresarse en una mejor prestación de servicios públicos, como, por ejemplo, la dotación de agua potable y acceso prestaciones o trámites municipales vía online.

Por otro lado, la dimensión del valor público para otros autores abarca dimensiones más grandes y de carácter estratégico para la institución. Dicho lo anterior, Chilet (2019) manifiesta lo siguiente “El valor público está presente en la transformación social, las variables estratégicas, los resultados, las acciones estratégicas, el servicio público y los procesos y actividades de la cadena de valor público” (p.43). Desde esta perspectiva, el GAD Municipal de Tulcán para fomentar un sistema que genere valor público tiene que iniciar una gestión basada en resultados que promueva mejoras sociales a la colectividad.

Es por tal motivo, que para la generación valor público es imprescindible que la organización municipal cuente con un talento humano altamente cualificado. Esto se sustenta en lo manifestado por Ramió (2017) quien expone que “Unos empleados públicos y unos políticos con unos renovados valores públicos y colectivos aportarían la solidez institucional que no han logrado, hasta ahora, los liderazgos y las innovaciones organizativas” (p.36). Finalmente, con todo lo expuesto por todos los autores en esta sección, se puede establecer que el valor público es una acción que depende de la voluntad política de los altos funcionarios para mejorar la calidad de vida los ciudadanos y prestar servicios de calidad por medio de un personal idóneo y profesional.

2.2.4.2. Bienestar social

Para iniciar con este apartado, es preciso mencionar que el bienestar social es una parte fundamental que tiene que generar la administración pública. Consecuentemente, este es un objetivo intrínseco de la gobernanza social e inteligente. Por lo cual, según Torres et al. (2019) en primer lugar afirma el “éxito de una buena AP no sólo debe implicar progreso económico, sino incluir además el progreso de la sociedad mediante la inclusión de estos al proceso administrativo sin distinción de raza, género, edad, nacionalidad, estatus social entre otros” (p. 120). Por consiguiente, según este autor el bienestar social está relacionado con la inclusión de toda la población sin discriminación en los procesos y demás políticas que ejecute la Estado por medio de la administración pública.

Ahora bien, el bienestar social según las nuevas formas de concebir la función del Estado y de la administración pública como lo es la gobernanza, tiene una estrecha relación. Para ahondar más en esta temática es perentorio mencionar lo estipulado por Mena et al. (2014) quienes manifiestan lo siguiente:

La denominada gobernanza y gobernanza democrática es una revaloración del Estado del bienestar, Estado providencia o Estado socialmente necesario de derecho, ya que pretenden revalorarse los mecanismos productores de solidaridad y legitimidad. La reflexión de la gobernanza se acerca a los trabajos de la filosofía política normativa, se alinea a la controversia sobre la justicia social, las necesidades, los derechos y la responsabilidad estatal, a una sociedad justa e igualitaria. (p.49)

Con lo expuesto en el párrafo anterior, la gobernanza y el bienestar social se relacionan en primer lugar, en una acción gubernamental fundamentada en la solidad y legitimidad. Estos dos componentes establecen un actuar enfocado en el beneficio de los sectores más vulnerables. Por otro lado, está el correcto funcionamiento del gobierno en apego al derecho y aún adecuado sistema político. En definitiva, el bien común o bienestar social en relación con el funcionamiento del GAD Municipal de Tulcán está intrínsecamente relacionado. Por lo que, su estructura organizacional tiene que adaptarse a las necesidades de la población. Para alcanzar la justicia social que promueva un desarrollo humano y responsabilidad y cuidado del medio ambiente.

2.2.4.3. Participación

Con respecto a la participación, este es un factor esencial dentro de un sistema de gobernanza; ya que, esto implica “gobernar en sano equilibrio”. Esto implica, promover la participación de todos los sectores de la sociedad en la acción del gobierno. Pero, es importante destacar que el ejecutivo o el gobierno municipal para efectos de esta investigación es el ente que tiene que dirigir o presidir los objetivos políticos e institucionales. En consecuencia, para Hernández (2019) manifiesta que la gobernanza “busca hacer de los procesos de gobierno más participativos formas democráticas flexibles en la toma de decisiones que afectan a distintas poblaciones o aspectos particulares de la administración de lo público” (p.86).

Con lo expuesto en el párrafo anterior, se pone de manifiesto que la participación tiene una estrecha relación con la participación. En secuencia, según lo expuesto por el autor la participación implica una toma de decisiones de forma flexible en la cual están inmersos los sectores de la sociedad afectados por el accionar de la administración pública. Ahora bien, es preciso hacer la siguiente aclaración:

El factor de participación de la población civil es el plus para la construcción de políticas acertadas que respondan a las condiciones reales del contexto social que se va a

intervenir; no obstante, no es la única característica fundamental en la democratización de las decisiones públicas. Se encuentran otros grupos fundamentales que están inmersos, por interés o de forma indirecta, en el campo social que aborda la política. La empresa privada, los entes públicos o mixtos y la sociedad civil organizada son los conjuntos de actores más comunes en estos procesos. (Hernández, 2019, p.86)

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior, la participación no únicamente se limita a la capacidad que tienen la población o los individuos de incidir en las acciones gubernamentales, sino que, por el contrario, las instituciones tanto de la esfera pública como privada también pueden ejercer influencia en la toma de decisiones del Estado, a esto se le denomina relaciones intergubernamentales. En consecuencia, para Goetz y Margetts (1996) plantean que existen cuatro formas de relaciones intergubernamentales las cuales son las siguientes: en primer lugar las impuestas por la propia entidad, la cual se ejerce por iniciativa de la propia entidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y mejorar las relaciones entre organizaciones.

En segundo lugar, están las establecidas por mandato o contratos intergubernamentales que para estos autores implica una aplicación de normativas de forma inmediata y de mayor alcance. En tercer lugar, están las que se generan por mandato o contratadas entre dependencias, lo cual implica un área de acción un poco limitada para la participación de los ciudadanos ya que las normativas ya están establecidas por los organismos. Continuando, con lo manifestado por estos autores Goetz y Margetts (1996) finalmente, están las normas establecidas entre el sector público como mandante y el sector privado como mandatario. Lo cual implica esencialmente, la acción de “cliente inverso” esto hace referencia en que el Estado se convierte en un cliente de los servicios que puede ofrecer el sector privado. Para ejecutar sus prestaciones a los ciudadanos.

Este componente teórico, en relación con el funcionamiento del GAD Municipal de Tulcán implica la generación de acuerdos con instituciones del sector productivo y de la academia. Para mejorar la prestación y calidad de los servicios públicos municipales de una forma más eficiente y eficaz. Por lo cual, su estructura organizacional tendría que adaptarse a estas nuevas exigencias.

2.2.4.4. Profesionalización en la administración pública

Acerca de esta temática, es necesario destacar que para la existencia de una gobernanza social e inteligente se requiere de servidores públicos altamente cualificados, que sean doctos

en el mejor funcionamiento de la administración pública. Con este propósito, se establece lo que se denomina profesionalización de la administración pública o servicios civil de carrera.

En consecuencia, para Martínez (2013) realiza la siguiente afirmación:

el servicio civil es el sistema que le brinda a los servidores públicos, a través de reglas formales e informales, estabilidad en el empleo y una profesionalización continua, a través de procedimientos de ingreso objetivos y claros que se sustentan en el mérito y la igualdad de oportunidades y desarrollo permanente tendente a la materialización de una carrera administrativa, con el propósito de que la Administración Pública cumpla con sus programas y alcance sus metas y responda a las demandas de la ciudadanía de manera independiente e imparcial. (p.59)

Con lo manifestado en líneas anteriores, el servicio civil de carrera implica todo un conjunto de normas y procedimientos, los cuales tienen como propósito reclutar a los mejores ciudadanos en función de la meritocracia a la función pública. Ahora bien, todo este andamiaje de gestión del talento humano se sustenta en un enfoque de igualdad de oportunidades y la promoción de una formación continua que permita a los servidores públicos ascender dentro de la escala administrativa y jerárquica. Otro factor importante de la profesionalización de la administración pública implica la prestación de mejores servicios a la ciudadanía y solucionar los problemas afronta la comunidad.

Para establecer otra perspectiva del servicio civil de carrera es oportuno mencionar lo que exponen Moctezuma y Roemer (1999) estos autores afirman que:

El servicio civil de carrera presente crear incentivos claros para mejorar el desarrollo de los servidores públicos, disminuir la discrecionalidad en la organización de los puestos y la corrupción; pero para cumplir con ello se requiere establecer mecanismos de control que son difíciles de monitorear, como la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas. (p.50)

Desde la óptica de este autor, el servicio civil de carrera implica elementos éticos como lo es la reducción o eliminación de la corrupción dentro de la administración pública. Además, de acciones de carácter técnico como la evaluación del desempeño y factores políticos como la rendición de cuentas. Lo que pone de manifiesto que la profesionalización de la administración pública alberga diversos factores tanto de carácter jurídico, técnico y político.

2.2.4.5. Sistemas de información

Los sistemas de información son una pieza fundamental al momento de generar una gobernanza social y particularmente inteligente. Por lo tanto, es necesario mencionar lo que establece Diván (2012), este autor afirma lo siguiente:

Se entiende por sistema de información al conjunto de elementos, vinculados e interrelacionados, que interactúan para producir y brindar información a su contexto. Dicha información, en interacción con el contexto, provocará una retroalimentación que, junto a la nueva entrada, permitirán ajustar el sistema. (p.35)

Consecuentemente, se puede entender que un sistema de información dentro de la administración pública y más específicamente en los gobiernos locales, tendrían que actuar de forma coordinada con la incorporación de varios datos de diferente procedencia, con el propósito de proveer información tanto a la ciudadanía como a los mismos miembros de la organización. Además, hay un elemento muy importante que el autor menciona en esta definición y es la capacidad de retroalimentación que tiene el sistema para generar cambios o mejoras.

Desde otra perspectiva, Ariel y Farias (2015) plantean el siguiente concepto de una forma más técnica “Un sistema informático es un sistema que permite almacenar datos e información y a partir de ellos generar más información” (p. 62). Aunque resulte un tanto redundante esta afirmación, es preciso destacar que la misma información que genera un sistema al ponerse en contacto con más usuarios o sistema se reconfigura y produce una mayor cantidad de un conjunto de datos.

Ahora bien, con los conceptos establecidos en párrafos anteriores los sistemas de información pueden ayudar a que un gobierno local actúe de forma más inteligente. Esto mediante la participación de otros sistemas y la incorporación de la información que generan los mismos usuarios. Con el propósito de ofrecer mejores servicios de mayor calidad.

2.2.5. Teoría de la organización en la Administración Pública

2.2.5.1. Definición de Organización

Con respecto a este apartado, se va a abordar desde un punto de vista conceptual que es la organización dentro del marco de la Administración pública. Por lo tanto, para Etkim (2000), plantea que “La idea de organización se refiere a un conjunto social con formas, normas y pautas de relación que le dan continuidad a sus procesos y le permiten mantener y crecer en un

contexto” (p.4). Por lo tanto, una organización conforma diversos elementos de una forma permanente para alcanzar un objetivo determinado en el ambiente que la rodea.

Otro rasgo de las organizaciones tiene que ver con la forma en que éstas ejecutan sus actividades. Para esto se desarrollan un conjunto de normas y valores que son la base y el fundamento de su accionar. De acuerdo con, Harmon y Mayer (1999), postulan que:

La organización funciona según principios jerárquicos en los que hay líneas muy claras de superioridad y subordinación. El puesto de arriba supervisa al de abajo, pero también hay una división de responsabilidades, de tal manera que la oficina superior no se hace cargo del trabajo de la inferior. (p.50)

Lo expuesto en el párrafo anterior, demuestra que en las organizaciones existe un orden de responsabilidades, que se diferencian de acuerdo con el lugar que ocupan dentro de la institución y esto genera una correlación de fuerzas y poder. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta a la afirmación Merton (1993) el cual describe que la organización se compone de “una serie de empleos, deposiciones jerarquizadas, a los que son inherentes numerosas obligaciones y privilegios estrictamente definidos por las reglas ilimitadas y específicas. Cada uno de los empleados contiene una zona de competencia y de responsabilidad que le son atribuidas” (p.179).

Por consiguiente, cuando se habla de jerarquía y responsabilidades de acuerdo con la función que el individuo realiza dentro de la organización y también se abordan fundamentados reglamentarios los cuales normalizan su actividad, este punto, ya se está hablando de una burocratización. En consecuencia, con base en los planteamientos de Harmon y Mayer (1999), afirman que “ La burocratización ofrece sobre todo la posibilidad óptima de llevar a cabo el principio de funciones administrativas especializadas conforme a criterios puramente objetivos” (p.106).

Cómo se afirmó arriba, la aplicación de los lineamientos de la teoría burocrática en el funcionamiento de las organizaciones permite ejercer actividades de una forma especializada, respondiendo a objetivos que benefician a toda la colectividad. Avanzando en este razonamiento, Etkim (2000) enfatiza que:

la organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir. Las expectativas comunes

son un elemento básico, en el sentido que una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales. (p.39)

Definitivamente, un elemento sumamente importante dentro de las organizaciones es que las personas que forman parte de esta tienen que sujetarse a reglas y valores objetivos que cubren a todos los miembros de la organización, mas no pueden actuar conforme a sus criterios y prácticas subjetivas. En este punto, es importante la descripción que realizan Harmon y Mayer (1999), en la cual logran establecer la unión de sobre el concepto de organización desde el punto de vista de Weber, Taylor y Bernard, quienes manifiestan lo siguiente:

En esto radica su riqueza: Weber destaca la eficiencia de los aspectos racionalizadores de las modernas organizaciones. Taylor da un paso más adelante al subrayar la parte imprescindible del conocimiento objetivo en la definición de los medios para alcanzar metas organizacionales. Bernard combina ambos planteamientos viendo el potencial de la organización moderna como una fuerza moral dirigida a propósitos sociales. (p.150)

En definitiva, las organizaciones tienen que sustentarse en la racionalidad la cual permite actuar de una manera objetiva para alcanzar propósitos que se orienten hacia un fin determinado. En consecuencia, otro elemento importante en este concepto es la finalidad de las organizaciones las cuales tienen que direccionarse hacia el cumplimiento de objetivos y metas sociales que beneficien a la colectividad. Por tal motivo, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán en el marco de su estructura organizativa cumple con esta funcionalidad. Por consiguiente, es pertinente mencionar lo que señala Mayntz (1993), el cual hace alusión que:

Para el funcionamiento de una organización es de gran significación el concepto de su objetivo tiene la sociedad, y concretamente si está dentro o fuera del ordenamiento jurídico y hasta qué punto es considerado por la población como un valor. Las organizaciones cuyos objetivos están jurídicamente reconocidos oídos tan de tan grandes ventajas frente a aquellas cuyos objetivos están fuera del ordenamiento jurídico. (p.425)

En contraste con lo expuesto en el párrafo anterior, si una organización tiene una legitimidad jurídica como es el caso del GAD Municipal de Tulcán, está goza de mayor relevancia para la sociedad y aporta un valor social. Pero para alcanzar este fin, es necesario racionalizar la

función de la institución, como se explicó en los párrafos anteriores. Hecha esta salvedad, si esta organización influye en diferentes áreas de la sociedad, se requiere de una especialización en su funcionamiento. En este sentido, para Harmon y Mayer (1999) “El propósito de organizar es racionalizar la conducta de unos agentes hacia algún fin. Para ello es fundamental la especialización en términos tanto del trabajo realizado como de los métodos para llevarlo a cabo” (p.152).

En este punto de vista, se plantea que las actividades y las personas que laboran en una organización deben ser especializadas en diversos ámbitos. Por ejemplo, participación ciudadana, tránsito, gestión del agua potable y demás funciones que realiza el GAD Municipal de Tulcán. Por otro lado, existe un planteamiento crítico sobre el funcionamiento de las organizaciones con sus respectivas partes. Para ello, Gore (2020) afirma que:

En el siglo XXI estamos empezando a aceptar (en realidad todos lo sabíamos) que toda organización suele parecerse más a un conjunto de islotes mal unidos que a una pirámide unánime. Y, lo que es más increíble, estamos empezando a sospechar que ese dato de la realidad no siempre es la señal de una catástrofe segura, sino que puede ser una oportunidad para la generación de conocimiento. (p.94)

Por lo tanto, esta definición invita a reflexionar sobre el funcionamiento de la organización desde sus elementos que la componen. Pero, al mismo tiempo los problemas que surgirán de esta falta de coordinación, pueden generar nuevos planteamientos y formas de comprender a la organización en su conjunto.

2.2.5.2. Teoría de la Organización

La teoría de la organización es necesaria, ya que nos permite establecer que se entiende y cuáles son los elementos que desde el punto de vista teórico debe contener una estructura organizativa. Por lo tanto, para Gulick (1993) establece que:

La teoría de la organización tiene que ver con la estructura de coordinación impuestas sobre las unidades de división laboral de una empresa. Por ello, no es posible determinar cómo organizar una actividad sin considerar al mismo tiempo cómo dividir el trabajo en cuestión. La división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es el motivo de la organización. (p.113)

En la definición planteada en el párrafo anterior, se expone que la base de una organización es la división de sus funciones en diversas actividades. Es perentorio mencionar, que la distribución del trabajo tiene como objetivo lograr un fin determinado. Por lo tanto, la importancia de una organización y cómo es su accionar se define a partir de su segmentación que se manifiesta en su estructura organizacional. En este sentido, para Zan (1993), considera lo siguiente en lo que se refiere a estructura burocrática:

La administración pública es una organización estructural mente compleja, cuya complejidad se puede interpretar y gobernar a condición de que no nos movamos a lo largo de ejes excesivamente restrictivos y simplificadores. En particular, es necesario recordar que ninguna organización compleja puede gobernarse mediante modelos y culturas organizativas monolíticas y que tiendan abarcarlo todo; y que la complejidad se puede gobernar utilizando oportunamente los mecanismos de diferenciación e integración, descentralizando y dando autonomía a todo lo que no es estratégico. (p.670)

Consecuentemente, esta definición plantea que la administración pública es una estructura compleja esto implica que está rodeada por un conjunto de elementos que actúan e intervienen de manera interna y externa. Para esto es necesario, generar sistemas que integren a las diferentes partes de la organización para tener mecanismos adecuados de gobierno. Por consiguiente, para ilustrar de mejor manera lo que se ha planteado hasta este momento es necesario mencionar a Etkin (2000) el cual considera que:

La estructura es la forma en que la organización se articula en lo interno para coordinar sus actividades detrás de sus fines, pero también para atender las cambiantes demandas del contexto y la presión de grupos de poder internos. Es un diseño o esquema más o menos efectivo, en la medida que logra representar tanto las estrategias y tecnologías de la organización como la diversidad de los contextos en que actúa cada uno de sus componentes (o unidades de estructura). (p.16)

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior, se menciona que una organización debe tender a los aspectos de su entorno y adaptarse a la realidad cambiante. Esta definición es necesaria, ya que la estructura del GAD Municipal de Tulcán tiene que adaptarse a las actuales dinámicas de la sociedad y dar apertura a nuevos procesos de la gobernanza social e inteligente.

2.2.5.3. Estructura organizacional

En este apartado se ha de establecer los principales elementos que debe conformar una estructura administrativa. Para ello, se van a seguir los planteamientos de Mintzberg (2005) quien plantea que una estructura organizacional se encuentra conforma por cinco partes fundamentales. El primer elemento es el ápice estratégico, seguido de la tecnoestructura, posteriormente esta la línea medía, despuesta está el Staff de apoyo y finalmente está el núcleo de operaciones. A continuación, se va a detallar en que consiste cada uno de ellos.

Ápice estratégico

Dentro de una estructura organizacional un elemento central es el ápice estratégico el cual según Mintzberg (2005), expone que:

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión, por ejemplo). (p.50)

Por lo tanto, el ápice estratégico en el GAD Municipal de Tulcán estaría conformado por el nivel gobernante en el cual está la alcaldía, con sus respectivas direcciones, como por ejemplo la de Planeación Estratégica, Registro de la Propiedad y la Empresa de Agua Potable.

Línea media

Esta parte dentro de la estructura organizacional cumple una función de coordinación y supervisión directa entre los altos mandos de la organización y el nivel operativo. Para ello es necesario mencionar lo que plantea Mintzberg (2005), el cual afirma lo siguiente “El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal” (p.52).

Consecuentemente, se puede inferir que la línea media dentro del organigrama del Municipio de Tulcán, la conforman el nivel habilitante de asesoría y el nivel habilitante de apoyo. Los cuales, por ejemplo, están conformados por la dirección administrativa y financiera de la institución con sus respectivas unidades de apoyo.

Tecnoestructura

Por otro lado, la tecnoestructura es el área que se ocupa de realizar un análisis sobre el entorno de la organización, además, de establecer procesos normalizadores en la organización. En este sentido, para Mintzberg (2005), manifiesta que

Encontramos en la tecnoestructura a los analistas (así como a su personal administrativo) que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones; puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él. Así pues, la tecnoestructura sólo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno. (p.56)

Esta función dentro del GAD Municipal de Tulcán la vendría a efectuar el nivel habilitante de asesoría. Dado que en este se encuentra la dirección de planificación estratégica y desarrollo institucional. Además, de las diferentes consultorías y convenios que el municipio generaría para mejorar sus prestaciones de servicios públicos.

Staff de apoyo

Esta parte de la estructura organizacional se caracteriza por su enfoque de apoyo hacia algunas actividades que no son propias de las instituciones. Para entender de mejor manera esta sección, es perentorio citar la siguiente afirmación de Mintzberg (2005), quien menciona lo siguiente:

Sí echamos una ojeada al diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el staff de apoyo. (p.57)

Para efectos de esta investigación, dentro del gobierno municipal de Tulcán a modo de ejemplo de Staff de apoyo vendrían a ser las diferentes comisiones que pueden ser de carácter permanente y con un elevado componente técnico. También, es importante aclarar que la atribución de generar estas comisiones es responsabilidad del Consejo Municipal y la Alcaldía.

Núcleo de operaciones

Finalmente, en este apartado se habla del núcleo de operaciones. El cual se caracteriza por la realización o puesta en marcha de los productos o servicios que puede ofrecer una institución. Para ello, Mintzberg (2005) considera que “El núcleo de operaciones de la organización abarca

a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios” (p.49).

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior, esta parte se manifiesta de forma evidente dentro del nivel agregador de valor de la estructura orgánica del municipio de Tulcán. El cual se conforma por diferentes direcciones que son netamente operativas y de carácter técnico. Como, por ejemplo, la dirección de obras públicas.

Tipos de estructura

El siguiente punto trata sobre los tipos de estructuras, en este sentido Mintzberg (2005) postula que existen cinco formas de estructuras organizacionales; que son las siguientes: Estructura Simple, Burocracia Maquinal, Burocracia profesional, Forma divisional y la Adhocracia. Para efectos de esta investigación, se desarrolló la forma divisional que es la que más se apega al diseño y funcionamiento de la estructura organizacional del GAD Municipal de Tulcán. En vista de que, el cabildo está sujeto a la prestación de servicios particulares y diversificados. Así, por ejemplo, por un lado, está la dirección ambiental que se enfoca en el cuidado del medio ambiente. En cambio, hay la comisaría municipal que tiene a su cargo a los agentes de control municipal.

Forma Divisional

Este tipo de estructura organizativa se caracteriza de las otras formas de organización ya que “no se trata de una estructura completa desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones, sino de una estructura superpuesta en otras: es decir, que cada división dispone de una estructura propia” (Mintzberg, 2005, p. 427). En este sentido, es importante mencionar que este tipo de estructura se enfoca en la atención a diversos tipos de mercado, lo cual tiene relación con la estructuración del gobierno municipal del Tulcán, ya que, dicha entidad atiende a diferentes necesidades de la población. Para ello, ofrece un cumulo de servicios de diferente índole por medio de cada una de sus dependencias.

Continuando con esta temática, Mintzberg (2005) expone las siguientes características de este tipo de organización:

- Principal mecanismo de coordinación: normalización de los outputs.
- Parte fundamental de la organización: Línea media.
- Principales parámetros del diseño: agrupación sobre la base del mercado, sistema del control del rendimiento, descentralización vertical limitada.

- Factores de contingencia: mercados diversificados, (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medio ansiosos de poder, influencia de la moda. (p.426)

Relación con la administración pública

Este tipo de organización tiene una estrecha relación con el funcionamiento de varias instituciones del Estado. Para lo cual Ramió (1999) manifiesta que este “corresponde al modelo de agencialización, antes descrito; agencias, **organismos autónomos** y empresas públicas son los mecanismos divisionales utilizados muy a menudo por las Administraciones públicas” (p.69). Esto pone de manifiesto, que en particular los gobiernos locales son lo de forma general se estructuran de esta forma.

2.2.5.4. Funciones administrativas

En cuanto a las funciones administrativas en las organizaciones esta son indispensables para la consecución de la misión y el logro de los objetivos propuestos. De acuerdo con Alvarado (2019) menciona lo siguiente:

Las funciones, como un conjunto de actividades afines y coordinadas, se llevan a cabo de manera sistemática. Asimismo, se definen una vez estructurada la planeación estratégica de la organización, por ello, si un objetivo cambia, es evidente que mediante una revisión o actualización, la función cambie. De igual forma, su análisis consiste en la identificación de los productos y servicios asociados con las funciones; la estabilidad de las funciones con relación en los objetivos; caracterización de las funciones por su nivel; determinación de la asignación de las funciones a cada unidad administrativa y de la estructura de responsabilidades de la función. (p.208)

En consecuencia, las funciones administrativas se ejecutan de acuerdo con un orden y un conjunto de normas establecidas. Además, esto se ajusta a la planificación estratégica; que para el caso del GAD Municipal del Tulcán tendría que ajustarse a la Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón. También, a lo estipulado en el COOTAD de forma particular en las competencias exclusivas de los gobiernos municipales.

Continuando con esta temática, dentro de las funciones administrativas existen funciones básicas que toda organización debe ejecutar o cumplir. Para ello, se menciona lo descrito por Ramió (1999) que expone lo siguiente:

Tabla 1*Funciones básica de las organizaciones*

Función	Subfunciones
Planificar	Consiste en determinar un plan de acción, así como lo que se va a hacer y cómo. Dentro de esta función se definen los objetivos y políticas estratégicas, se prevé, se definen objetivos operativos, se diseñan estrategias, se programa y se presupuesta.
Organizar	En esta función se estructuran e integran las actividades y recursos. Esto implica diseñar los procedimientos, la estructura, los mecanismos de coordinación, así como definir las funciones de los puestos y sus aptitudes.
Integrar	Dentro de esta función se integra el capital humano competente para ocupar los puestos o cargos. Esto representa seleccionar, capacitar, formar y desarrollar.
Dirigir	Implica orientar y guiar las acciones de la organización para cumplir con los objetivos. Ésta involucra el coordinar, delegar, motivar, resolver conflictos y manejar los cambios.
Controlar	Consiste en asegurar el cumplimiento de los objetivos según lo estipulado en la planificación. Dentro de ésta se implanta un sistema de información, se favorecen las formas de proceder, se miden y evalúan los resultados, y se emprenden acciones correctivas.

Fuente: Ramió, (1999, p.105-107)

2.2.5.5. Procesos administrativos

En lo referente a los procesos administrativos estos llegan a constituirse como actividades específicas que realiza la administración y por lo general están vinculados a criterios de calidad. Dicho en otras palabras:

Los procesos hacen referencia a la serie de actividades para cumplir con los objetivos. Al respecto, en la Administración Pública es más común usar el término procedimiento,

ya que implica una mayor focalización. En este sentido, el procedimiento administrativo es la serie de etapas que se siguen para efectuar cualquier acción de la Administración Pública, y depende de la organización pública incluir valor y mejora continua. (Alvarado, 2019, p.209)

Por consiguiente, los procedimientos administrativos se direccionan hacia la consecución de objetivos específicos. Así, por ejemplo, el GAD Municipal de Tulcán tiene determinados todos procesos para cada área o departamento; tal como está establecido en su estatuto orgánico funcional por procesos.

Para finalizar con este apartado, es necesario mencionar que el procedimiento administrativo abarca un conjunto de factores que van desde lo técnico hasta lo político. En consecuencia, es importante mencionar que:

Desde un punto de vista formal un procedimiento administrativo se define como el proceso de toma de decisiones de la administración pública, es decir, la secuencia ordenada de actuaciones que se siguen para la formación de la voluntad expresada en decisiones (actos administrativos) sobre materias de su competencia. (Ramírez, 1999, p.109)

Consecuentemente, con todo lo expresado en párrafos anteriores se puede inferir que los procedimientos administrativos tal como se los denomina en la administración pública son aquellas actuaciones de los servidores públicos en función de ordenamiento tanto jurídico como organizacional. Además, son el espacio o área en las cuales se pueden insertar mejoras para mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos.

2.2.5.6. Conjunto de normas

Para desarrollar esta sección, es importante mencionar que la actuación de la administración pública se sustenta en un conjunto de normas jurídicas por el principio de legalidad, al cual tienen que sujetarse todas las instituciones del Estado. Por consiguiente, es necesario mencionar lo siguiente:

Por el principio de legalidad, se puede entender la competencia que tiene cada uno de los órganos administrativos y la sujeción a los postulados normativos para el ejercicio de tal competencia, pues la Constitución y la Ley señalan el conjunto de aptitudes jurídicas, entregadas al servidor público para que pueda ejercer sus atribuciones. (Méndez, 2019, p. 13)

Para ello, dentro de la estructuración organizacional de la administración pública Bautista (2007) plantea que “La organización de la Administración Pública se realiza por medio de normas jurídicas, que incluso permitirán que cada órgano administrativo se auto organice y conviva respecto a un poder centralizado con mayor o menor flexibilidad y dependencia” (p. 98). Conforme a lo expuesto en los párrafos anteriores, todo el conjunto de leyes, normativas y demás instrumentos jurídicos son lo que moldean o definen el actuar de la organización administrativa.

Por otra parte, existen un conjunto de normas o valores que son fundamentales dentro de la administración pública.

Tabla 2

Normas o valores que operan en la administración pública

Normas	Características
Interés en la eficiencia y la efectividad	Se centra en el funcionamiento del propio gobierno y en el modo en sus bienes o servicios se distribuyen y prestan.
Derechos y adecuación del proceso	Tiene interés en los derechos y la capacidad del sistema gubernativo, que orienta su escrutinio hacia la relación del gobierno (y quienes actúan en su nombre) con sus ciudadanos.
Representación y control de la discrecionalidad	Pone su atención en el control que la ciudadanía tiene sobre el funcionamiento del gobierno y sus agentes.

Fuente: Harmon y Mayer, (1999, p. 67).

Con todo lo expuesto hasta este momento, el conjunto de normas que opera en las estructuras administrativas son el sustento jurídico que avala y la legitimidad a todo el funcionamiento de la institución. Adonde, convergen planteamientos legales que pueden constituirse en la

consecución de derechos. Además, de incorporar elementos de gestión, como, por ejemplo, actuar de forma eficiente y eficaz.

2.2.5.7. Responsabilidad de los empleados públicos

Con respecto a este punto, es importante mencionar que, para el funcionamiento correcto de una institución se requiere de un alto nivel de responsabilidad por parte de los empleados públicos. Para desarrollar este concepto de forma más precisa, es pertinente mencionar que “La responsabilidad implica asumir las normas establecidas por la organización que son ejercidas por grupos o por una autoridad” (Alvarado, 2019, p. 154). Por lo tanto, desde este primer punto de vista esta acción implica una sujeción a lo estipulado en el marco normativo que rige a la institución.

Consecuentemente, con lo dicho en el párrafo anterior el nivel de responsabilidad de los funcionarios públicos del GAD Municipal del Tulcán estaría sujeto a los planteamientos constitucionales, seguido de lo establecido en el COOTAD, además, de los reglamentos y disposiciones internas del municipio, como el estatuto orgánico funcional por procesos. Ahora bien, hecho este primer acercamiento es necesario mencionar que la responsabilidad también implica actitudes personales de los funcionarios públicos. Para ello, se va a mencionar lo estipulado por Ramió (1999), en la siguiente afirmación:

La idea básica es que los empleados públicos tomen la responsabilidad por el trabajo que realizan, individualmente o en equipo, como una manera de contribuir al rendimiento de la organización. Para apoyar este proceso se requieren muchas transformaciones en la estructura de la organización, en las descripciones de los puestos de trabajo, en la formación, en la participación en los procesos de definición de objetivos, de los sistemas retributivos, y en otras políticas del personal. (p. 85-86)

Como se mencionó en la parte de arriba, para alcanzar un mayor nivel de responsabilidad de los empleados públicos, es necesario que exista una mayor motivación para cumplir con los objetivos propuestos de forma más eficiente. No obstante, para alcanzar estos niveles de productividad, es necesario llevar a cabo un conjunto de reformas y cambios a nivel organizacional que optimicen los procesos administrativos.

2.2.5.8. Jerarquía

Un elemento muy importante sobre el funcionamiento y estructuración de las organizaciones en la administración pública es la jerarquía. Para ello, según Perlo et al (2012) señala que

“Etimológicamente jerarquía, nos aporta el sentido de “gradación de personas, valores o dignidades” (p. 4). Este primer acercamiento conceptual sobre lo que significa jerarquía establece una división de las personas según las funciones que desempeñen. Ahora bien, esto va acompañado de un conjunto de distinciones que diferencian a las personas que tienen el poder o el control de la institución, sobre las otras que ejecutan dichas órdenes.

Continuando con esta temática, es perentorio mencionar lo que expone Alvarado (2019) sobre este elemento, dicho autor manifiesta que:

La jerarquía implica la toma de decisiones, y es aquí donde se da lo que en términos organizacionales se conoce como diferenciación vertical. En la aplicación de la jerarquía, la comunicación, sea ascendente o descendente, es fundamental, ya que es a través de la comunicación que se da el flujo de la información para la toma de decisiones. (p.101)

Par finalizar con esta sección, el autor menciona dos elementos muy importantes que son la toma de decisiones y la comunicación. Sobre el primer punto, se puede inferir que a mayor nivel de ascendencia en la escala jerárquica existe una mayor responsabilidad y amplitud en la toma de decisiones. Por otro lado, desde la comunicación con todos los niveles de la organización se puede recoger más información para una mejor toma de decisiones.

2.2.5.9. Innovación organizacional

La innovación organizacional dentro de la administración pública implica un conjunto de factores y de cambios que deben generarse a nivel interno de la organización, como su relación con la sociedad. Además, es importante que exista un liderazgo que promueva un cambio social y genere nuevas políticas para desarrollar procesos innovadores. De acuerdo con Longo (2020), expone la siguiente afirmación sobre lo que implica el proceso de innovar:

El carácter permeable y colaborativo de la tarea de innovar es la característica más repetida en el recuento de las experiencias de innovación en el sector público y contempla tanto las iniciativas que se desarrollan al interior de la organización, superando los silos internos, como la colaboración entre gobiernos y organizaciones públicas y las experiencias colaborativas con organizaciones privadas, empresas, comunidades de innovadores y Smart-ups. (p.53)

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior, el proceso de innovación dentro de las organizaciones públicas tiene una estrecha relación con los fundamentos y características de la “gobernanza pública”. Para lo cual se requiere ampliar la extensión de los servicios públicos a más sectores de la sociedad, pero esta función no la realiza exclusivamente la institución pública (gobierno local), sino que por el contrario generar acuerdos interinstitucionales con todos los sectores de la sociedad.

Ahora bien, para dar término a este apartado es preciso mencionar que otro factor intrínseco en la innovación en los organismos del Estado es la generación de valor público. En este sentido, “La innovación pública es fundamental para mantener a las administraciones con suficiente capacidad de adopción a un mundo que cambia aceleradamente” (Marcet, 2019, p.100). En consecuencia, este proceso tiene como objetivo principal adaptar a las organizaciones pública a las nuevas dinámicas de la sociedad en la cual la tecnología, por medio de las redes sociales, big data, algoritmos y demás herramientas y aplicativos han generado nuevas necesidades en la población. Necesidades que tienen que ser solucionadas por parte de la administración pública.

2.2.5.10. Objetivo social de la organización

Para finalizar con esta sección se va a abordar sobre el objetivo social de la organización. Este elemento es sumamente importante ya que las organizaciones públicas desde su propia concepción su razón de ser es el desarrollo social de los individuos. Por lo tanto, “Las organizaciones públicas mantienen en común un objetivo que es satisfacer necesidades sociales a través de procesos administrativos reglamentados” (Arango et al., 2016, p.69).

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior, el autor establece de una forma muy clara que la función principal de las organizaciones públicas es la de satisfacer las demandas sociales. Es por ello, que el mismo autor establece que “la administración pública es la actividad que permite el desarrollo del entorno social en el que los ciudadanos de cualquier nación se encuentran” (Arango et al., 2016, p. 82). En definitiva, el objetivo social de las organizaciones públicas entre ellas los gobiernos locales, se centra en la atención de las necesidades que tienen los ciudadanos en el entorno para mejorar la calidad de vida.

2.3. Marco Legal

Para la redacción del marco legal de esta investigación se procedió a realizar la siguiente tabla de contenido. En la cual, se esquematizó la información de acuerdo con todos los instrumentos jurídicos que intervienen en la acción de GAD Municipal del Tulcán, poniendo más énfasis, en

aquellas leyes y artículos que tienen relación con la estructura organizacional de la institución municipal.

Tabla 3

Marco legal

Instrumento jurídico	Artículo	Comentario
Constitución de la República del Ecuador	<p>Art. 227: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”</p>	<p>En este artículo de la carta magna del país expone de forma clara que la administración pública debe funcionar por principios de eficiencia y eficacia, además, de otros factores que van relacionados lo expuesto en la gobernanza social e inteligente. También, los elementos ya abordados dentro de la teoría de la organización en la AP.</p>
	<p>Art. 238: Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.</p>	
Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización	<p>Art. 5: La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos</p>	<p>En este artículo que plantea la “autonomía administrativa” de los gobiernos locales. Lo cual, posibilita que el GAD de</p>

humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley.

Art. 60:

Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

Art. 338:

Estructura administrativa. - Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La

Tulcán puede establecer sus propios sistemas administrados, en los cuales puede incluir la tecnología y demás avances tecnológicos, que los hemos abordado en el marco teórico. Lo mismo puede aplicarse para los artículos 60 y 338.

estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Fuente: elaboración propia a partir de la Constitución y el COOTAD

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Esta investigación se fundamenta desde un paradigma hermenéutico-interpretativo con una metodología cualitativa

3.1.1.1. Enfoque cualitativo

Dentro de este apartado se va a desarrollar el sustento metodológico de esta investigación. Para este fin, primero se va a establecer que este trabajo se sustenta desde un paradigma hermenéutico interpretativo. Por tal motivo, es perentorio mencionar lo que postula Vargas (2011) en la siguiente afirmación “En este paradigma, se asume una postura epistemológica hermenéutica (que también puede ser llamada "interpretativa") y se elige generalmente una metodología cualitativa” (p.15). Por consecuencia, se establece que esta investigación se direcciona hacia una interpretación subjetiva de los involucrados en el objeto de estudio, y la integración de sus partes para construir una totalidad.

De igual manera, es necesario establecer que la validez de una investigación cualitativa se fundamenta en interpretar la realidad social del objeto de estudio. Para este fin, es pertinente tomar el punto de vista de Bernal (2010), el cual sostiene lo siguiente:

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la

comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (p.60)

Continuado con la argumentación presentada en el párrafo anterior, se puede establecer que esta investigación se sustenta bajo el paradigma cualitativo, ya que se va a estudiar la postura subjetiva de los funcionarios del GAD Municipal de Tulcán, sobre el funcionamiento de la estructura organizacional y la posibilidad de incorporar elementos de una gobernanza social e inteligente a las funciones u organización del ayuntamiento.

Por otro lado, otra de las características de este enfoque de investigación, es que se fundamenta en los valores o particularidades no cuantificables del fenómeno de investigación. Para lo cual, Mejía, Novoa, Ñaupas y Villagómez, definen lo siguiente “En este enfoque se utiliza la recolección y análisis de datos, sin preocuparse demasiado de su cuantificación; la observación y la descripción de los fenómenos se realizan, pero sin dar mucho énfasis a la medición” (2014 p.98).

Conforme a lo expuesto en el párrafo anterior, esta investigación es de carácter cualitativo ya que se analizó las características funcionales de la estructura organizacional del GAD Municipal de Tulcán, además, de sus objetivos y estrategias y las motivaciones que tiene los servidores y también, se revisó la estructura formal de la organización. Por otro lado, se estudió sobre la aplicabilidad de valores públicos, liderazgo y misión política que son factores que proviene de la gobernanza social e inteligente.

Otro rasgo de la investigación cualitativa es el examen y representación de los datos e información obtenida por los diferentes medios y técnicas de investigación, que se desarrollaran de manera más detallada en los apartados siguientes. Desde esta óptica, Taylor y Bogdan (como se cita en Deslauriers, 2004) definen que “El término investigación cualitativa, designa comúnmente la investigación que produce y analiza los datos descriptivos, como las palabras escritas o dichas, y el comportamiento observable de las personas” (p.6).

En consecuencia, con lo expuesto en el párrafo anterior, se procedió a realizar un conjunto de entrevistas a los directivos o jefes departamentales sobre el funcionamiento del municipio de Tulcán y la posibilidad de establecer elementos de la gobernanza social e inteligente dentro de la estructura organizacional de la municipalidad.

3.1.2. Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo fenomenológica, interpretativa y holística.

3.1.2.1 Fenomenológica

La investigación fenomenológica se caracteriza por estudiar la subjetividad, creencias e intereses de los individuos inmersos en el fenómeno de investigación. Para lo cual, Mejía, Novoa, Ñaupas y Villagómez (2014), en función de los planteamientos de Husserl y de la escuela de Frankfurt exponen que se consibe “el conocimiento no como objetivo, medible, verificable, riguroso, universal, propios del positivismo, sino más bien como subjetivo, no medible, comprensivo, interpretativo, no verificable y provisional” (p.37).

Por lo expuesto en el párrafo anterior, esta investigación fue de tipo fenomenológica ya que se estudió las motivaciones de los servidores públicos, además, de la cultura organizacional y el conflicto de intereses que puede existir entre los sujetos. Por consiguiente, se analizó las creencias y expectativas que tienen los individuos sobre la organización de la municipalidad de Tulcán.

3.1.2.2 Interpretativa

Por lo que se refiere, a la investigación de tipo interpretativa esta se enfoca en el análisis de los postulados teóricos y la generación conceptual que se deriva de estos. Para lo cual, es pertinente mencionar la definición de Vargas (2011), el cual expone lo siguiente:

cuando se asume una postura epistemológica hermenéutico-interpretativa, el objeto de estudio conceptual tiene que estudiarse previamente al desarrollo de la investigación, elaborando una actualización del concepto; actualización que usualmente se denomina "Estado del arte". Se trata de identificar mediante este es fuerza como es que se entiende el objeto de estudio de la investigación por los autores teóricos vigentes. (p.58)

En referencia a lo expuesto en el párrafo anterior, esta investigación se sostiene bajo este paradigma ya que en el marco teórico se abordó todo lo relacionado a la estructura organizacional en la administración pública. Todo esto se fundamentó desde los postulados teóricos de Etkin, (2000), Harmon y Mayer (1999), Castillo y Maldonado (2016) y De la Fuente y Cossani(2016). También, se estableció teórica y conceptualmente la gobernanza social e inteligente desde los siguientes autores: Aguilar (2018) además de Ramió y Salvador (2019).

Finalmente, es oportuno mencionar la siguiente afirmación “Los investigadores de orientación interpretativa se centran en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable” (Vargas, 2011, p.128). De ahí la importancia, de que esta investigación se enfoca en la interpretación de información o datos que emiten los directivos y representantes políticos del GAD Municipal de Tulcán.

3.1.2.3 Holística

Con relación al tipo de investigación holística, esta hace referencia al estudio detallado de cada una de las partes que conforman una estructura para después hacer un análisis general ahí está la importancia de este método cualitativo que permite estudiar la totalidad de organización. Por tanto, desde el punto de vista de Fernández (2007), señala lo siguiente:

Es holística. La investigadora y el investigador ven al escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad. Las personas, los escenarios o los grupos son considerados como un todo integral -holístico-, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación. (p.182)

Por consiguiente, esta investigación es de tipo holístico ya que se analizó la información emitida por los funcionarios de los diferentes direcciones y unidades administrativas. Así, por ejemplo, del señor alcalde, la dirección de planeación, administrativa y talento humano. En este sentido, después de haber recogido y analizado la información por las diversas fuentes antes mencionadas, se procedió, hacer un análisis integral de cómo es el funcionamiento de la estructura organizativa del ayuntamiento de Tulcán y que principios de la gobernanza social e inteligente se pueden integrar a la organización de la municipalidad.

3.2 IDEA DE DEFENDER

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Tulcán está en la capacidad de integrar elementos de la gobernanza social e inteligente.

3.3 CATEGORIAS Y DIMENSIONES

Para empezar esta sección, es necesario mencionar que dentro de la investigación cualitativa se requiere de la formulación de categorías y dimensiones conceptuales. Además, es necesario mencionar lo que postula Martínez, (2013) que expone lo siguiente “También se considera impropio definir las variables operacionalmente, ya que los actos de las personas, en sí, descontextualizados no tendrían significado alguno o podrían tener muchos significados” (p.142). Por lo tanto, para este propósito es preciso señalar lo que menciona Izcara (2014), este

autor define que “La aprehensión de los fenómenos sociales requiere de categorías conceptuales que ayuden al investigador a acotar, enmarcar y figurar esta realidad social, que en cierto modo determinan y condicionan la forma de aprehensión de los hechos sociales” (p.24). En este sentido, esta investigación requiere de categorías que surgieron desde el marco teórico, con el objetivo, de entender el fenómeno de estudio desde la perspectiva de teórica de la teoría de la organización en la administración pública y la gobernanza social e inteligente.

Tabla 4

Categorías y dimensiones

Categoría	Dimensión	Documento o fuente de referencia	Técnica	Instrumento
Estructura organizacional	Estructura administrativa	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Funciones Administrativas	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Procesos administrativos	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Jerarquía	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Especialización laboral	Entrevista a funcionarios del	Entrevista Focalizada y	Guía de la entrevista

Categoría	Dimensión	Documento o fuente de referencia	Técnica	Instrumento
		GAD municipal y Estatuto orgánico funcional	Análisis de contenido	
	Responsabilidad de los empleados públicos	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Conjunto de normas	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Innovación organizacional	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Objetivo social	Entrevista a funcionarios del GAD municipal y Estatuto orgánico funcional.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
Gobernanza social e inteligente	Profesionalización en la Administración Pública	Entrevista a funcionarios del GAD municipal.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Valor Público	Entrevista a funcionarios del GAD municipal.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista

Categoría	Dimensión	Documento o fuente de referencia	Técnica	Instrumento
	Sistemas de información	Entrevista a funcionarios del GAD municipal.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Bienestar social	Entrevista a funcionarios del GAD municipal.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista
	Participación	Entrevista a funcionarios del GAD municipal.	Entrevista Focalizada y Análisis de contenido	Guía de la entrevista

Fuente: elaboración propia

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

En este apartado, se va a tratar sobre los métodos que se utilizó en esta investigación. Para este fin, es oportuno establecer lo que considera Vargas (2011), este autor señala que “En algunas investigaciones, es posible elegir y combinar dos métodos. También se puede elegir y asumir un solo método, y complementarlo con técnicas específicas de otro de los métodos que siempre quedarían subordinadas al método elegido” (p.23). Por lo tanto, dentro de este marco se ha considerado los siguientes métodos: hermenéutico y de investigación teórica.

3.4.1 Método Hermenéutico

Este modo de realizar investigación consiste en interpretar la realidad sobre el objeto o fenómeno de estudio. Para lo cual, según Mejía, Novoa, Ñaupas y Villagómez (2014), definen lo siguiente “MÉTODO HERMENÉUTICO: es el método de reconstrucción de la realidad social o de los fenómenos sociales, habida cuenta su complejidad y que consiste en la interpretación de los mismos” (p.437). Por lo tanto, la utilización de este método consistió en interpretar la documentación institucional del GAD Municipal de Tulcán, además de los postulados teóricos que fundamentan esta investigación y finalmente la información que se obtuvo a partir de las entrevistas a los funcionarios del ayuntamiento.

3.4.2 Método investigación teórica

Este método se enfoca en el estudio minucioso de los postulados teóricos y la relación que existe con la investigación. En consecuencia, desde el punto de vista de Vargas (2011), expone que “El trabajo investigativo se sostiene por el conjunto de inferencias que se pueden ir haciendo a partir del análisis y reflexión de lo postulado por teóricos anteriores” (p.36). En este sentido, este método se ajusta a esta investigación ya que se analizó sobre las bases teóricas de la teoría de la organización en la administración pública y de la gobernanza social e inteligente.

3.5 MUESTRO

En este apartado se va a desarrollar sobre el muestreo que se llevó adelante para recabar la información de campo que sustenta esta investigación. También, es perentorio establecer que, por la naturaleza de esta investigación de carácter cualitativo una forma de obtener información del fenómeno de estudio es por medio de entrevistas. Para la selección de los sujetos a entrevistar se aplicó un muestreo intencional el cual es el más idóneo para una investigación cualitativa. Esto se sustenta en lo declarado por Izcara (2014), este autor plantea que “El tipo de muestreo utilizado en la investigación cualitativa es intencional; es decir, el investigador

decide qué actores sociales incluirá en la muestra. También le compete al investigador la determinación del tamaño de la misma” (p.44).

En consecuencia, con lo manifestado en el párrafo anterior se procedió a realizar entrevistas al personal del nivel gobernante del municipio de Tulcán, entre los cuales está el alcalde. Luego se entrevistó al personal de nivel habilitante de apoyo, como al director de la Dirección de Planeación estratégica, también, se obtuvo información del nivel habilitante de apoyo en particular de la Dirección Administrativa juntamente con la unidad de talento humano.

Ahora bien, el motivo por el cual se eligió a las personas anteriormente mencionadas se fundamenta en que la selección de los informantes debe sustentarse en la calidad de la información que puedan emitir. Esto dentro de la tipología denominada “Muestro de casos políticamente relevante” el cual “Implica la inclusión en la muestra de los actores principales; de aquellas personas que pueden aportar una mayor riqueza de información porque intervienen más directamente en la acción” (Vargas, 2014 p.78). Por tal motivo, se aplicó una entrevista semiestructurada a las personas del nivel gobernante, además, de directores de las áreas de planificación y administración por ser las personas que más estrecha relación tienen con fenómeno de estudio.

Tabla 5

Entrevistados

Nombre	Cargo	Tiempo en la institución
Msc. Cristian Benavides	Alcalde	2 años
Arq. Oswaldo Cadena	Director de Planificación	1 año
Ing. Oswaldo Mayanquer	Director Administrativo	2 años
Dr. Andrés Urresta	Director de Talento Humano	2 años

Fuente: elaboración propia.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Los resultados que se muestran a continuación son el producto de las entrevistas a profundidad semiestructuradas realizadas al personal del GAD Municipal del Tulcán. Para lo cual, se entrevistó en primer lugar al Sr. alcalde, posteriormente a los directores de las áreas de planificación, administraba y talento humano. Es importante mencionar que para el tratamiento de la información se aplicó la técnica del análisis de contenido, para ello, se utilizó el software ATLAS ti. 9. Esta herramienta, permitió generar figuras o cuadros conceptuales son los resultados esenciales de esta investigación por si carácter fenomenológico e interpretativo.

A continuación, se va a presentar la transcripción de las entrevistas realizadas a los funcionarios del GAD Municipal de Tulcán en función del informe generado por el programa ATLAS ti. 9.

4.1.1 Resultados entrevistas

Entrevistado 1

Tabla 6

Datos entrevistado 1

Nombre	Msc. Cristian Benavides
Cargo	Alcalde
Años en la institución	2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7

Análisis de entrevista 1

Versión del entrevistado	Hallazgos de importancia para la investigación
Investigador: ¿Cuáles son los objetivos políticos e institucionales que persigue la institución en este periodo, y para el	En esta respuesta se puede evidenciar que el entrevistado abarca las siguientes dimensiones: bienestar social, conjunto

cumplimiento de dichos objetivos cuentan con la capacitación y apoyo de todo el personal? de normas, objetivo social, valor público e innovación organizacional.

Versionante: Nuestro plan de gobierno establece el cumplimiento de la agenda 2030, en lo que refiere a los objetivos de desarrollo sostenible, que están acogidos en el texto presentado al Consejo Nacional Electoral. Dentro de ello obviamente las nuevas tendencias a nivel global establecen el desarrollo de nuevas prácticas, sobre todo medio ambientales, socioeconómicas, tecnológicas y culturales. En ese sentido hemos acogido varios de los puntos de la agenda y estamos trabajando justamente en la implementación de ese modelo es un proceso con sus dificultades. En nuestro caso este es un municipio que básicamente lo hemos encontrado sin una estructura mínima, realmente en cenizas. Así que estamos construyendo desde cero básicamente todo.

Investigador: ¿Qué acciones se han venido desarrollando para que los funcionarios tengan claridad sobre que es el valor público, y de igual manera para conocer la satisfacción entre el personal de la municipalidad al momento de ejercer sus funciones como servidores públicos?

Versionante: Cuando se trata del talento humano este no funciona como maquinas. Hay la dificultad de que mucho personal ya tiene o a cumplido muchos años en la institución y ya tienen un ritmo de trabajo, tiene básicamente una forma de trabajar, algunos obviamente de manera una poca caduca, obsoleta, no lo digo en el sentido

peyorativo, pero si debemos evaluar de que muchas personas no quieren sujetarse a procesos de cambio, ese es un inconveniente y obviamente lo hemos ido trabajando de manera paulatina. No cambios bruscos para evitar que la gente se resista a ellos hemos ido trabajando sobre todo con el liderazgo interno para ir motivando a la gente, a que haya otro tipo de práctica sobre todo a nivel tecnológico y a nivel de trato hacia el ciudadano. Eso obviamente se lo ha ido flexibilizando. El primer año siempre siempre habido mucha resistencia, la gente estaba acostumbrada, no quería cambiar. Hoy vemos que poco a poco se ha ido sumando porque ven que es positivo, que el valor de ser un funcionario municipal puede ser realmente relevante y puede ser realmente ejemplificador en lo que tiene que con la eficiencia y eficacia pública.

Investigador: ¿La organización tiene un sistema de profesionalización del servicio público, que evite el clientelismo y fomente la meritocracia?

Versiónante: Nosotros partimos de algo que creo que es histórico, me permití hacer un concurso público para los cargos de directores y jefes departamentales, saliéndome un poco del formato de que el partido político es el que tiene que a la gente de su confianza para poder administrar. Nosotros abrimos a las mejores titulaciones, a las mejores carpetas y obviamente eso nos ha generado buenos resultados, no al cien por ciento, pero si hemos visto de que fue realmente un acierto poder rodearnos de gente técnica con

En esta respuesta se puede encuentra los siguientes hallazgos que se relacionan con las dimensiones de: funciones administrativas, procesos administrativos, responsabilidad de los empleados públicos, además del valor público y la profesionalización de la AP.

En esta respuesta se hace referencia a la especialización laboral, los procesos administrativos, el conjunto de normas y la responsabilidad de los empleados públicos.

experiencia. Lo que nos ha permitido tener respuestas rápidas ante problemas históricos de esta institución. Eso como una primera propuesta, entonces ese cambio se lo dio. Pero ya interno es decir sustentado como entidad para futuro no existen procesos para ello, por eso los estamos implementando. Uno de ellos es justamente el tema de los concursos públicos. Talento humano está realizando una verificación de todas las contrataciones tuvimos que dar de baja a varios contratos ocasionales que estaban atascado de años y que obviamente fueron acogándose a las ventajas de ser trabajadores de varios años a la un décima y eso genero problemas legales o jurídicos que a la final ganamos, pero que obviamente nos detuvieron en el tiempo eso se debe a malas prácticas no es realizable realizar contratos ocasionales y dejarlos en permanencia por más de 8 años. Lo que les genera estabilidad en muchos de ellos sin siquiera un perfil básico para poder asumir ese tipo de cargos. Eso ha sido catastrófico para la institución. Nos ha hecho mucho daño, pero pues estamos subsanando, estamos sacando a concursos públicos aquellos procesos que no hemos podido realizarlos a través de la desvinculación directa, eso hace que obviamente desde el próximo año desde el mes de enero algunos puestos salgan a la lid pública para que la gente participe.

Investigador: ¿A nivel de jerarquía organizacional existen sistemas o procesos que

permitan una mayor flexibilidad y formación de los empleados?

Versionante: No esa es una de las situaciones más complejas que hemos tenido que evidenciar. La gente hace carrera pública en base de su historia mas no de sus méritos, entonces entre más años vas recogiendo experiencia y se ha convertido prácticamente en una formalidad, entre más años tienes en la institución más asegurado estás y eso es un error. Estamos implementando procesos nuevos de evaluación. Eso obviamente lo que comentaba hace unos segundos en la anterior pregunta es lo que a nosotros nos ha preocupado porque la gente cree tener estabilidad en la institución por los años de servicio, muchos de ellos nunca se volvieron a capacitar, nunca volvieron a seguir una maestría, seguir un curso para actualizarse. Entonces en una institución que realmente se ha venido trabajando de una manera tan informal en el sentido de que si no hay cambios o mejoras en el talento humano es imposible que haya mejoras hacia fuera.

Investigador: ¿El municipio cómo organización tiene algún plan de renovación institucional para evitar un envejecimiento organizativo?

Versionante: Totalmente estamos trabajando en ello hemos desde el primer año de mi gestión me permití jubilar a muchas personas que habían solicitado su jubilación desde hace seis o siete años atrás y que no habían sido atendidos. Personas que sobrepasaban los 70 y 80 años y que

En esta respuesta se puede evidenciar que se aborda las categorías de: profesionalización de la administración pública, el valor público y la innovación organizacional.

El Versionante aborda lo que es el bienestar social, relacionado con las funciones administrativas, la jerarquía y la especialización laboral.

tuve que desvincular obviamente por razones ya lógicas, humanas porque son personas que necesitan también descansar y vivir en su jubilación. Desvinculamos eso no subió los precios de presupuestos para poder cubrir y pagar sus jubilaciones atascadas de años y eso Obviamente si nos perjudicó a nivel económico. Pero fue positivo en el sentido de ir rejuveneciendo esos espacios, esas áreas; algunas no las hemos asumido no las hemos vuelto a contratar por situaciones de carácter financiero. Porque hemos tenido que pagar las liquidaciones y también hemos solicitado al banco de desarrollo en este momento un crédito de medio millón de dólares con el cual vamos a desvincular a 17 personas más a través del proceso de jubilación y a través del pago. Esto hará que la institución un poco vaya transformando su talento humano sobre todo de aquellas personas que ya tienen la edad de jubilación que están en su derecho.

Investigador: ¿Existe un liderazgo por parte de las autoridades (alcalde y concejales) y de los directores administrativos al momento de asumir los cambios y retos tecnológicos?

Versionante: Todos tenemos miedo a los cambios, me incluyo yo siempre les he dicho que cuando a ti te pasan de un Huawei a un iPhone, Ya tienes tus temores ya sientes que hay cosas que aprender y muchas veces te detienes. De todas maneras, si me dejaron guiar para eso tengo los técnicos, un gran técnico que nos ha permitido ir visualizando algunos cambios. Por ejemplo,

En esta pregunta el entrevistado hace referencias a las categorías de: sistemas de información, con relación al valor público, ligado al conjunto de normas.

planteamos antelo banco interamericano de desarrollo un proceso de transformación, a través de ciudad inteligente. Estuvimos escogidas ya entré las cuatro ciudades para realizar esta implementación, lastimosamente no fuimos adjudicados por la inexperiencia de la institución de varios años, no actual signo de hace años atrás donde no se implementó un solo sistema. Sólo por darte un ejemplo, esta institución hasta ahora no tiene QUIPUX. Estamos implementando, y no lo implementamos porque el cableado estructurado de todas las oficinas está obsoleto ya no servía para absolutamente nada, eran cables viejos de años telarañas de cables que no sabías exactamente para qué servían. Entonces tuve que hacer un proceso de contratación, estamos culminando con la implementación de todo un sistema ya nuevo para poder obviamente que todos tengan el acceso al internet de una manera rápida y eficaz y a partir de ellos está implementando el proceso de QUIPUX. Lo que permitirá una evacuación de la documentación y de los trámites mucho más organizada. También creemos que estos cambios han sido bastante útiles. Por dar un ejemplo, cuando nosotros llegamos no teníamos pagos web, no teníamos servicios de pagos a través de bancos, cooperativas, tarjetas de crédito hoy ya lo tenemos. La gente puede pagar las planillas, el impuesto predial a través de los sistemas financieros. De igual manera, el próximo año ya sale a través de un sistema una especie de Google heart, pero es un mecanismo en el que tú puedes

ver tu terreno, tu casa a través de un sistema directamente vinculado a la página web para que sepas cuánto cuesta tu terreno, cuánto tienes que pagar. Es decir, un nuevo mundo tecnológico que la gente debe tener los accesos. Nuestra página web está anclada al primer mercado nacional online. A través de una ordenanza tenemos un mercado institucionalizado a través de del mecanismo online. A través de cuestiones tecnológicas estamos implementando postes inteligentes con wifi, esto es un mecanismo que lo hemos anclado a través de cooperación internacional en 30 puntos. También la anterior semana, justamente llegó a la ciudad nuestra primera aula tecnológica con infocus, ascensor, computadores para que las personas puedan conocer también nuestros servicios municipales en las comunidades a través de la web. Entonces es todo un proceso que lo hemos ido recogiendo desde cero, lo manifiesto así es porque a nivel tecnológico esta institución era totalmente obsoleta.

Investigador: ¿La administración municipal actualmente tiene una estructura organizacional ligera, plana que permita ejercer sus procedimientos de forma más rápida y sencilla?

Versionante: Estamos implementando un manual de gestión por procesos una vez que estemos ya aprobando nuestro sistema de talento humano, nuestra estructura organizacional obviamente se implementará un sistema por

En esta respuesta se abordan las funciones administrativas, ya que tiene relación con la innovación organizacional, dentro de la estructura

procesos. Esto nos ha costado mucho, porque primero sin talento humano formado, sin manuales de puestos, sin una estructura lógica apegada a las nuevas normas y leyes; obviamente pues hemos tenido que ir paso a paso para no generar un cambio brusco que pueda desbaratar prácticamente la institución. Entonces ha sido todo un proceso, talento humano tiene ya listo, hemos aprobado la estructura orgánica. Y a partir de ello pues el próximo año empieza ya la implementación de un manual por procesos. Con el objetivo, de saber cómo ir organizando, por ejemplo, el sistema de compras públicas, el sistema financiero, cómo acceder a ciertos servicios institucionales, a través de, mecanismos modernos. Entonces es todo un proceso cómo les digo el partir desde cero ha sido bueno para algunas cosas, porque nos ha permitido hacer a nuestra manera las cosas, pero sí ha sido retardante porque como institución pública pues tampoco es que podemos cambiar las cosas como en una finca o como en una empresa privada. Necesitamos ir a cogiendo la normativa y sobre todo ir de manera orgánica, que conozca el concejo municipal que se apruebe y poco a poco ir tomando las medidas correctivas para ir implementando. La idea de esta administración es dejar un municipio óptimo en términos tecnológicos, es nuestro plan de gobierno. Y dentro de ello involucrar un manual por procesos para cada una de las entidades que son parte de nuestra institución.

administrativa y el conjunto de normas.
Que pueden generar valor público.

Investigador: ¿Existe algún reconocimiento o ventaja al momento de trabajar en el municipio de Tulcán?

Versionante: Actualmente es salarial es básicamente eso, no la seguridad que pude tener la persona de acceder a un cargo público y poder llevar el alimento mensual a su casa, es básicamente eso lo que existe. Nosotros obviamente dentro de nuestra intención es motivar es apoyar a la gente para que valla mejorando como ser humano y obviamente eso lo hemos ido haciendo a través exclusivamente de temas de liderazgo social; es decir hablando con la gente explicándole que el servicio público es realmente una situación humana, hermosa que la va a permitir no solamente vivir bien económicamente sino más bien sentirse útil en la sociedad. Llevar en el corazón los colores de la bandera de Tulcán. Aquí hubo todo un problema en el primer año de una revancha política, nunca admitieron que podía ganar una nueva tendencia política totalmente joven y lo primero que se hizo es oponerse a todo proceso de cambio, cuando ya han ido viendo que esto es positivo que somos gente que valoramos el criterio ajeno así sea de otros partidos y les hemos motivado. Por ejemplo, yo he subido sueldo a personas que eran de la anterior administración, les he subido a jefes, gente de años pasados con el objetivo de ver que aquí si existe el talento humano es una manera de motivar. Pero obviamente entiendo que ya cuando vayamos nosotros en el proceso de la implementación de nuestros manuales de puestos

El entrevistado en su respuesta menciona lo que es la profesionalización de la AP, con relación a las responsabilidades de los servidores públicos, para que se pueda generar valor público.

debemos ir buscando una justificación que permita que la gente se especialice, que mejore su condición intelectual, humana de preparación y con ellos obviamente darles algunos insumos como sucede en las empresas privadas. Darles la posibilidad de que se empoderen y puedan obviamente acceder a beneficios a través de motivaciones que las debe dar la institución. No solamente por los años de servicio sino por las capacidades que van adquiriendo.

Investigador: ¿Usted cuál cree que son las dificultades o limitaciones que tiene el municipio para incorporar un modelo de Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Como lo manifiesto el ala política yo creo que si ha afectado mucho. La situación en que la gente cree que el tener un puesto público tiene que ser por cargar una bandera; o que si cargue una bandera ajena no debo a poyar a quien ha ganado las elecciones. Es un proceso de madurez en las personas para entender que la democracia es la que establece sus autoridades y como tales las autoridades somos quienes tomamos las decisiones definitivas. Pero necesitamos de la participación de absolutamente todos con sus ideas, proyectos, con sus experticias eso creo que nos a retardado creo que esas han sido una de las principales trabas. Tenemos un sistema democrático obsoleto, la cultura del odio, del le pongo la zancadilla porque si le va mal a él, le fue mejor a la anterior administración. Entonces todo este juego del que les quedó grande

La información obtenida en esta interrogante se relaciona con las dimensiones de sistemas de información, innovación organizacional, valor público y participación con el propósito de general bienestar social.

ojalá les balla mal, es un proceso totalmente mañoso, dañado, politiquero que no le hace bien y no le hará bien a ningún alcalde de distinta área que pase. Entonces yo creo que ahí esa es la principal, lo negativo que es un clima social, que es un clima político que se evidencia y se vive el clima de la revancha y eso no la hace bien a ninguna institución pública. Habría que formar, educar a la gente para hacerle entender de que los procesos políticos son una cosa, y los procesos administrativos son totalmente distintos. De igual manera la gente se ha acostumbrado a que si apoya a un candidato por obligación debe tener un puesto público y de gran jerarquía. Es decir, yo te apoye poniendo una valla y ahora dame una jefatura, una dirección porque te apoye. Entonces es un error, no lo hemos hecho así acá hemos apoyado a mucha gente externa de afuera. Pero obviamente en el ir conociendo también las actitudes y las aptitudes del talento humano nuevo, hemos tenido que perder un poco de tiempo en este tema, porque no hay sistemas o no hay procesos aquí dentro de la institución para poder ir evaluando a la gente y obviamente ir viendo en cumplimiento de sus metas. Eso por un lado el tema político, y por otro lado como lo manifiesto yo creo que uno de los errores también que tiene el gobierno nacional es en los sistemas y de control y de evacuación de ese control. Una cosa es lo que te dicen que pasa o el “control” que entre comillas existe otra cosa; otra cosa muy diferente ya es en el muñequero político. Yo pienso que aquí en esta institución mucha gente

debería estar incluso privada de su libertad por las atrocidades que se le hicieron a la institución. Por los malos manejos económicos, técnicos en talento humano relámete no deberían haberse llamado nunca administradores o funcionarios públicos. Se le hizo mucho daño a la institución y lastimosamente los entes de control no han podido procesar esos temas. Llegan a la contraloría, llegan a la fiscalía, pero hasta ahí queda, porque, de pronto tiene un asambleísta que frena que controla desde otras alas de poder, incluso al control. Entonces yo creo que si se necesita procesos de auditoría interna ya más reales. Te digo, una cosa es lo que las leyes dicen otra cosa es lo que pasa realmente en las instituciones. Yo me permite cuando llegue a esta administración propusimos 17 procesos en contraloría de la las cuales hasta ahora no existe una persona que haya sido sancionada por los manejos que se hayan hecho. Como les digo no soy juez para juzgarlo lo primero que vimos es que había totalmente descontrol. Por ejemplo, computadores formateados, situaciones totalmente lesivas, encontramos procesos en los cuales existió falsificación de firmas, en procesos de contratación pública totalmente amañados si se puede dar el término. Pero e propuso eso en la contraloría y hasta ahora no tenemos registro de que haya al menos un indicio de sanción. Eso que hace, que cualquier político puede venir a la institución y hacer lo que quiera acosta de la política. Entonces yo pienso de lo que le ha faltado, lo que le falta a la institución y lo estamos

implementando es realmente un proceso lúcido que permita que las personas se normen, se reglen, regulen y obviamente pueden dar lo mejor de sí. Para la administración, para una institución que es la ciudad misma. Más no para ciertos intereses ni personales, ni del grupo, ni a nivel político. Entonces te digo las trabas son más sociales, son más políticas porque lo otro pues ahorita tenemos la opción de tomar las decisiones y de cambiar los rumbos de la institución.

Investigador: ¿Cuáles son las estrategias que el municipio tiene planificado para incorporar un modelo o elementos de la Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Bueno yo creo que lo primero que les he dicho a todos nuestros técnicos primero; no hay mejor manera que el ejemplo. Yo puedo poner mil leyes, pero si no soy ejemplo del cumplimiento de las leyes no sirve para absolutamente nada. Entonces, cortar todo indicio de corrupción. Por ejemplo, desde que avanzamos acá propusimos una denuncia en la fiscalía porque conocíamos que sustraían combustible, llantas; de qué existía ese tipo de comportamientos desleales con la institución. Tuvimos que dar los primeros. Gente que incluso ya hasta con procesos penales. Te digo ósea toma de decisiones que hemos tenido que hacer, que no son muy agradables de manifestarlas. Pero pienso yo que él ir regulando, ir poniendo reglas claras es fundamental pero todo parte del ejemplo. Entonces, esta cultura que se llama obviamente el liderazgo, y a nivel político

Aquí se expone que debe existir una mayor responsabilidad de los empleados públicos al momento de asumir sus funciones, respetado el conjunto de normas y la división jerárquica. Para promover valor público.

es la que me permito a cada momento instar a los directores para que cumplan con los procesos, para que no ingresen documentos extemporáneos, para que la contratación de los procesos sean totalmente transparentes y se puedan hacer o elevar a la lid pública es decir que la gente pueda acceder a ellos de una manera transparente y rápida y tecnológica sobre todo porque y no hay como tergiversar o cambiar la documentación. Lo tecnológicos realmente creo yo es lo más transparente y en el momento de rendir cuentas pienso que es la primera instancia. Es un poquito más sensorial más de liderazgo, pero es el mecanismo que yo creo oportuno. Lo otro es ya en las decisiones, instaurar el manual por procesos, realizar evaluaciones permanentes al personal, desarrollar el cumplimiento de las metas de la evacuación de presupuestos y de los poas ya de una manera en que la parte de planeación estratégica pueda ir evaluando semanalmente, mensualmente el cumplimiento de estas metas. Todo eso será un proceso. Actualmente hemos solicitado al Ministerio del Trabajo empezar con un proceso de calidad es un sello de calidad a las instituciones públicas tipo ISO. Eso es un acompañamiento por lo menos un año y medio para tener ya este sello para la institución. Sacarla de la nada a tener un proceso un sello de calidad es realmente un sueño. Pero pues lo estamos haciendo yo pienso que cada actividad que la hemos tenido que ir evacuando ha ido funcionando. Pero siempre las dificultades que las tuvimos que ver permanentemente todas nacieron

de problemas adquiridos. Muchas personas sin liquidaciones, juicios perdidos por todos lados. Gente quejándose de expropiaciones mal hechas en general. Entonces todo esto si daño mucho a la institución porque es una explicación social que hay que darle a la gente política. Pero ya institucionalmente y en el cumplimiento de las normas y de las leyes al menos yo no permito que existan comportamientos inusuales o qué a costa de bien hacer se puedan hacer mal dentro de la institución. Ese divorcio entre el hacer bien las cosas apegadas a la ley. Para satisfacer las necesidades humanas yo creo que hay que irlo controlando y mejorando. Pienso que esta es una oportunidad, como le digo pues estamos en ese camino, estamos implementándolo. Pienso que se está haciendo de buena forma y pues todo cambió siempre genera las resistencias. Y para eso nos hemos sometido también a un proceso de lid pública electoral, para justamente demostrar también ese cambio. Como joven estoy en la obligación de mejorar y de cambiar las cosas dentro de la institución obviamente esa ha sido nuestra propuesta.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8*Datos del entrevistado 2*

Nombre	Arq. Oswaldo Cadena
Cargo	Director de Planificación
Años en la institución	2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9*Análisis de la entrevista 2*

Versión del entrevistado	Hallazgos de importancia para la investigación
<p>Investigador: ¿Cuáles son los objetivos políticos e institucionales que persigue la institución en este periodo, y para el cumplimiento de dichos objetivos cuentan con la capacitación y apoyo de todo el personal?</p> <p>Versionante: Yo debo manifestar que el lineamiento que tenemos nosotros dentro de la administración actual de nuestro alcalde Cristian Benavides se ha creado se ha logrado componer nuestra misión nuestra visión y los objetivos. Dentro de nuestra misión es básicamente o sea es un poquito larga nuestra misión, pero la base importante de nuestra misión es que debemos entregar nosotros a la ciudadanía a nuestro con ciudadano de Tulcán un servicio de calidad básicamente es eso básicamente nuestro objetivo es entregar eso. El municipio de los años qué está</p>	<p>El entrevistado en su respuesta hace referencia a las dimensiones de estructura administrativa, que tiene relación con la jerarquía, para promover una profesionalización de la administración pública, por medio del conjunto de normas.</p>

formado desde que inició acá en Tulcán la administración y actualmente como GAD que se llama tiene capacidades muy potenciales, pero así mismo tiene falencias entonces se está tratando de hacer un estudio de reingeniería de procesos reingeniería de personal y el problema más grave que tenemos en este momento son los recursos económicos. Yo entiendo y quiero manifestarlo que nuestros funcionarios que son alrededor de 655 que estamos con trabajadores, funcionarios, empleados tienen todos o sea no es una obligación. Tú sabes que nosotros somos pasajeros en el proceso de una nueva administración y nosotros los directores, los jefes, pero empleados y trabajadores pues ahí que motivarlos del constante trabajo y la motivación de la gente hace que lo haga con cariño, con entereza y qué es su trabajo. El trabajo de las personas de por vida tienen su trabajo los que actualmente están aquí en la administración y son funcionarios y empleados tienen su trabajo y lo hacen lógicamente por una necesidad económica y por lo que son responsables frente a cada una de sus actividades.

Investigador: ¿Qué acciones se han venido desarrollando para que los funcionarios tengan claridad sobre que es el valor público, y de igual manera para conocer la satisfacción entre el personal de la

municipalidad al momento de ejercer sus funciones como servidores públicos?

Versionante: Como decía antes los trabajadores y empleados siempre han sido motivados desde que yo me acuerdo, cómo te comento que estoy desde hace algunos años que tuve la oportunidad de pasar por esta institución siempre habido capacitación, los procesos que rige y que regenta los procesos de los GADs, la asociación de municipalidades siempre ha estado constantemente trabajando en qué los entes y las personas que trabajan en esta institución públicas en este caso el GAD se han capacitados tengan responsabilidades y lógicamente hay que motivarlos. Nosotros en la actual administración lo que hacemos es tratar de que los funcionarios, los empleados cumplan sus horarios, trabajen y conozcan las normativas los procesos de lo contrario pueden haber un poco de fallas, pero lo importante es conocer que cada uno de nosotros qué es lo que hacemos y las normativas aplicarlas.

Investigador: ¿La organización tiene un sistema de profesionalización del servicio público, que evite el clientelismo y fomente la meritocracia?

Versionante: La verdad es que puede darse de que haya el clientelismo político. En la administración actual yo quiero asegurar de qué tengo entendido que se hizo un proceso de concurso público y capacitación de

En esta respuesta se evidencia una relación entre las dimensiones de las funciones administrativas, procesos administrativos, conjunto de normas y la responsabilidad de los empleados públicos para generar valor público.

En esta interrogante el entrevistado hace referencia a la especialización en las funciones de los servidores públicos, ya que es parte de la profesionalización de la AP. Que tiene relación con la innovación organizacional.

acuerdo con las responsabilidades, y ver la profesionalización de cada una de las áreas de jefes y directores. Si se tiene el cuidado de que sean profesionales que sean conocedores de las áreas y puede ser que sean profesionales jóvenes, pero con el conocimiento en las áreas que van a trabajar.

Investigador: ¿A nivel de jerarquía organizacional existen sistemas o procesos que permitan una mayor flexibilidad y formación de los empleados?

Versionante: Cómo que conozca de acuerdo con el proceso que tengamos una jerarquización o tengamos capacitación para que sigan subiendo de niveles o subiendo incluso condiciones económicas no creo que se dé. Cómo te conversaba hacia un momento incursionar en un proceso de reingeniería de personal y de procesos porque parece que sí se ha dado antes un poco de clientelismo político, estamos un poquito inflados de personal además el problema son los recursos económicos. Yo soy partícipe y el que más motiva para que se haga una reingeniería de procesos del personal.

Investigador: ¿El municipio cómo organización tiene algún plan de renovación institucional para evitar un envejecimiento organizativo?

Versionante: Los procesos están dados las mismas leyes las mismas normativas el mismo COOTAD exige de que vayamos nosotros mejorando, ubicando a las personas

En esta interrogante se tiene relación con la estructura administrativa, por medio de los procesos administrativos, para generar un sistema de profesionalización en la AP. De la mano con la innovación organizacional.

En esta respuesta se aborda lo que es el conjunto de normas, las cuales tienen

qué nos van a colaborar de mejor manera y relación con los procesos administrativos esas son las condiciones en las que la para generar un bienestar social. administración actual está tratando de que se de apoyo a los funcionarios o a las personas que ya están cumpliendo sus periodos. También apoyarles para que puedan salir con sus jubilaciones con sus recursos económicos esperemos que los procesos se den.

Investigador: ¿Existe un liderazgo por parte de las autoridades (alcalde y concejales) y de los directores administrativos al momento de asumir los cambios y retos tecnológicos?

Versionante: Si, el señor alcalde al ser un administrador joven y conocedor de nuestra sociedad, de nuestra cultura, de nuestra idiosincrasia, un profesional de la abogacía se hace apoyar de los directores. Los directores somos el grupo asesor del señor alcalde y los concejales. Tengo el gusto de decir que el grupo de los señores concejales realmente están en un proceso de mejoramiento de todos los procesos normativos, legales para que nuestro municipio, la actual administración tenga apoyos. Porque si se piensa en qué hay que apoyar a cambiar y dar un mejor servicio básico. El objetivo de nuestra administración actual es dar el mejor servicio a nuestra comunidad.

Investigador: ¿El municipio está en condiciones (recursos económicos y humanos) para incorporar herramientas

En esta respuesta el entrevista hace referencia a las dimensiones de estructura administrativa, conjunto de normas, y funciones administrativas para generar valor público y bienestar social.

tecnológicas con el objetivo de generar una organización más moderna, creativa, innovadora e inteligente?

Versionante: De los recursos, escuálidos recursos quisieran yo decir de los recursos económicos. El señor alcalde está luchando con AME ante el gobierno nacional para que no se disminuya un 21% sobre los ingresos que debe entregar el gobierno a los municipios. Para que no perdamos nosotros la posibilidad de renovar tecnológicamente las cosas, los equipos, ubicar de mejor condición ciertas áreas donde se tiene en relación el conocimiento de ordenanzas, normativas y todo el conocimiento legal. Igual en este caso en planificación estamos ubicando equipos tecnológicos para que todo lo que se ha hecho en Tulcán se tenga en un solo repositorio tecnológico. Para no tener problemas, de lo que se tiene hasta ahora son archivos físicos que cualquier rato pueden tener un accidente digamos humedad incendios, en cambio tener todos los archivos de lo que es Tulcán en los procesos de planificación guardados en la nube o en un repositorio externo del municipio.

En esta interrogante se puede evidenciar, una relación entre innovación organizacional, funciones administrativas y sistemas de información.

Investigador: ¿La administración municipal actualmente tiene una estructura organizacional ligera, plana que permita ejercer sus procedimientos de forma más rápida y sencilla?

Versionante: Si lo tiene, tiene todo el proceso de identificación de áreas de todo el

proceso de unir lo que es la estructura organizacional para poder identificar cada uno de nuestras actividades.

El entrevistado prácticamente realiza una breve descripción de lo que es la estructura administrativa.

Investigador: ¿Existe algún reconocimiento o ventaja al momento de trabajar en el municipio de Tulcán?

Versionante: El reconocimiento más importante es para uno personalmente entregar el conocimiento que uno tiene más no esperar reconocimiento sino dar la mejor condición, dar los mejores resultados, para que nuestra ciudadanía tenga buenos resultados. En mi puesto, desde el tiempo que estoy acá desafortunadamente encontrado que hay cantidad de cosas que se han quedado. Como lotizaciones cosas que se han quedado por años 10 años, 15 años y 20 años esto estamos tratando de solucionar.

En esta sección se aborda principalmente lo que son las funciones y procesos administrativos, los cuales tienen relación con el objetivo social de la municipalidad para promover un valor público.

Investigador: ¿Usted tiene conocimiento sobre lo que es la Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: A ver, la gobernanza yo entiendo de qué debe ser un proceso de mejorar las condiciones para llegar a dar un mejor servicio. Y en el sentido de inteligente vamos a llegar a que se utilice la tecnología. Si en los procesos que vamos a hacer acá se los empata con la tecnología y del nuevo ritmo que tiene el mundo ojalá logremos que el accionar del municipio tenga el mejor sentido para nuestra comunidad.

Se puede evidenciar que existe una relación de forma conceptual, con las siguientes dimensiones: valor público, objetivo social, innovación organizacional que se expresa en el uso de los sistemas de información.

Investigador: ¿Usted cuál cree que son las dificultades o limitaciones que tiene el municipio para incorporar un modelo de Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Más bien yo lo que veo esa intención hay que hacerla realidad, hay cosas que se han quedado y la tecnología internet incluso pueden ayudar al medio ambiente, menos papeles, mayor agilidad. Es un proceso que realmente hay que trabajarlo adentro y si es que se da la gobernabilidad, llegar a un proceso inteligente en el poco tiempo que vamos a estar acá, la ciudadanía sabrá reconocer al señor alcalde el mejor servicio que brindamos a nuestra comunidad.

Investigador: ¿Cuáles son las estrategias que el municipio tiene planificado para incorporar un modelo o elementos de la Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Cómo decir ya tiene las estrategias no, tenemos o tiene nuestro señor alcalde un proceso de gobierno. Qué es recuperar nuestra identidad entregar el trabajo hacia el beneficio de nuestra comunidad y dar todo el apoyo máximo con los recursos económicos que son escuálidos muy pocos y en esa posibilidad tratar de que se logre en el tiempo que nuestro señor alcalde en esta administración, con nuestra recuperación de identidad llegar a sensibilizar a mucha gente, en el proceso de servicio básicamente de mejor calidad, unirnos con instituciones y trabajar juntos

En esta respuesta prácticamente se evidencia lo que son los procesos administrativos, responsabilidades de los servidores públicos, que pueden ser mejorado por medio de los sistemas de información.

En esta sección el entrevistado, menciona lo que son las funciones administrativas, la jerarquía para promover una participación de la sociedad de forma organizada para la generación de la valor público.

sin mayor gasto económico. No es tan importante como que nosotros necesitemos recursos económicos adentro como que a cada uno nos paguen más, no, más bien es que logremos motivar a la gente hacer bien las cosas y que se mejore el servicio que nosotros ofrecemos en esta administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10

Datos del entrevistado 3

Nombre	Ing. Oswaldo Mayanquer
Cargo	Director Administrativo
Años en la institución	2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11

Análisis de la entrevista 3

Versión del entrevistado	Hallazgos de importancia para la investigación
Investigador: ¿Cuáles son los objetivos políticos e institucionales que persigue la institución en este periodo, y para el cumplimiento de dichos objetivos cuentan con la capacitación y apoyo de todo el personal?	

Versionante: De hecho, prácticamente los objetivos políticos a nivel institucional se están cumpliendo tanto cómo es la misión y visión que son los objetivos institucionales. Para esto se ha armado un plan de capacitación con todo el personal con la finalidad de que puedan brindar un buen servicio a la ciudadanía. Y de paso cumplir con todas las metas propuestas por nuestro gobierno.

Investigador: ¿Qué acciones se han venido desarrollando para que los funcionarios tengan claridad sobre que es el valor público, y de igual manera para conocer la satisfacción entre el personal de la municipalidad al momento de ejercer sus funciones como servidores públicos?

Versionante: El valor público es la sensación que tiene la ciudadanía de la manera en cómo está evidenciando en como recibe los servicios por parte de la municipalidad. De hecho, nosotros cada año en esta institución se aplica una encuesta para ver la percepción ciudadana sobre los servicios que brinda el municipio.

Investigador: ¿La organización tiene un sistema de profesionalización del servicio público, que evite el clientelismo y fomente la meritocracia?

Versionante: De hecho, prácticamente el GAD municipal trabaja con su gabinete, equipo de talento humano, directores y jefes departamentales, acorde al cumplimiento de

En esta sección se evidencian las dimensiones que tienen relación con las siguientes dimensiones: conjunto de normas, estructura y funciones administrativas. Con relación a la profesionalización de la administración y el valor público.

En el entrevistado hace referencia a los procesos administrativos para generar valor público por medio de la innovación organizacional.

El entrevistado en su respuesta hace referencia a las dimensiones de: conjunto de normas, estructura administrativa, y

las funciones. Recomendando que todos los cargos han sido mediante concurso de méritos y oposición al personal que ingresa aquí, más no, de forma directa. Logrando así la capacidad de liderazgo y la formación de un equipo de trabajo comprometido a un buen desempeño laboral. En lo que respecta al equipo de trabajo de directores, prácticamente se ve los perfiles profesionales y de experiencia que cuentan cada uno de sus funcionarios con la finalidad de que realizan un trabajo acorde justamente a cada una de las actividades que tiene que desarrollar cada dirección.

Investigador: ¿A nivel de jerarquía organizacional existen sistemas o procesos que permitan una mayor flexibilidad y formación de los empleados?

Versionante: Se ha trabajado en la creación de una estructura organizacional por procesos, en cada dirección. Con la finalidad de evitar una gestión basada en departamentos separados o con un distanciamiento entre los niveles jerárquicos, con la finalidad de buscar que los procesos internos sean eficientes eficaces y oportunos. Luego de obtener los procesos internos se procede con la formación mediante la capacitación a todos los equipos técnicos de la institución con la finalidad de aplicar los mismos.

Investigador: ¿El municipio cómo organización tiene algún plan de

funciones administrativas para promover una profesionalización en la AP.

En esta respuesta se puede evidenciar, que existe una relación con las funciones administrativas y la responsabilidad de los empleados públicos para generar una profesionalización de la AP.

renovación institucional para evitar un envejecimiento organizativo?

Versionante: De hecho, prácticamente estamos trabajando en nuevos esquemas. Esta administración está trabajando en un nuevo modelo de gestión. Este nuevo modelo de gestión implica varios procesos. Lo que es el modelo de gestión por procesos que actualmente se está aplicando y desarrollando en cada una de las áreas con la finalidad de determinar las responsabilidades de cada funcionario. Esto implica a que exista un mejor control y servicio hacia los ciudadanos que es prácticamente a dónde nos encaminamos. De hecho, el proceso y gestión de la calidad que también está enmarcada este año prácticamente arranca a partir del año 2021, una vez que hayamos cumplido con todos los procesos de los manuales que venimos trabajando. Estamos justamente con el apoyo de fuerzas armadas trabajando en el manual de procesos, este manual de procesos básicamente nos lleva algunos meses porque hay que levantar los estudios desde cada área desde cada perfil de puesto. También se han integrado a este equipo jóvenes de la Universidad Politécnica del Carchi quienes también nos están apoyando para obtener este manual.

En esta respuesta se puede evidenciar que las funciones y procesos administrativos tienen relación con la innovación organizacional. Para la generación de valor público.

Investigador: ¿Existe un liderazgo por parte de las autoridades (alcalde y concejales) y de los directores

administrativos al momento de asumir los cambios y retos tecnológicos?

Versionante: Mediante propuestas de proyectos generados mediante la dirección administrativa a través de la jefatura de TICs y la aprobación de la máxima autoridad. Conjuntamente con el apoyo de varios departamentos se realiza la firma de convenios a nivel interinstitucional con varias entidades del Estado.

Investigador: ¿El municipio está en condiciones (recursos económicos y humanos) para incorporar herramientas tecnológicas con el objetivo de generar una organización más moderna, creativa, innovadora e inteligente?

Versionante: La institución municipal ya ha venido generando nuevas herramientas tecnológicas. Con recursos económicos y humanos. Por ejemplo, la implementación de nuevo cableado en el edificio municipal con la finalidad de tener un buen servicio de internet a nivel institucional e incorporar sistemas modernos como el QUIPUX de gestión documental. Esto nos ayuda a trabajar en lo que es cero papeles. Está también lo que es la dotación de equipos tecnológicos a la institución, la instalación de postes inteligentes proporcionando internet y seguridad gratuita en alrededor de 30 puntos en la ciudad y con un monitoreo de 24/7 en los sectores estratégicos de la ciudad de Tulcán. Está el convenio interinstitucional

En esta respuesta se puede evidenciar, que la jerarquía y las estructuras administrativas permiten procesos de participación.

Se pueden evidenciar que los sistemas de información, en relación con la innovación organizacional permiten generar sistemas de información para generar un bienestar social.

del municipio con el SECAP con la dotación de la unidad móvil para la ciudad de Tulcán. Esta unidad prácticamente permitirá en los sitios alejados donde no hay servicio de internet para que nuestros niños y jóvenes tengan acceso a la capacitación. Esta es una unidad móvil que cuenta con alrededor de 30 equipos de última tecnología. También dispone de televisores donde se puede a través de videoconferencias dar charlas a nuestros niños y jóvenes al igual que proyectores. Esta unidad móvil va a estar prácticamente en los sitios donde no existe servicio de internet. Como es una unidad totalmente equipada eso nos ayudará a fomentar la educación en buena manera a nuestros niños y jóvenes. También está el convenio interinstitucional con el MINTEL, con la implementación de la plataforma de tecnología de dato seguro. También está la implementación de software denominado mercado online que la podemos ver a través de redes sociales. Además, está el sitio web institucional con acceso a servicios institucionales online donde nosotros podemos ver todos los trámites ciudadanos. Está la implementación de la herramienta tecnológica rúter acceso a trámites ciudadanos en línea. Está el sistema de recaudación mediante pagos online donde la ciudadanía puede ya evitarse de hacer fila. Y con este tema de la pandemia es mucho mejor realizarlo de forma online los pagos o a su

vez acercarse a través de los puntos pago que tenemos en varias cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad.

Investigador: ¿La administración municipal actualmente tiene una estructura organizacional ligera, plana que permita ejercer sus procedimientos de forma más rápida y sencilla?

Versionante: Hay una fase de comunicación con todas las direcciones generando calidad de servicios a nivel externo. Este sistema es prácticamente un sistema de engranaje que se lo llama hoy, prácticamente en los procesos se nos permite que exista esa facilidad en la comunicación de una dirección con otra dirección esto se refleja en los procesos que sean mucho más ágiles.

Investigador: ¿Existe algún reconocimiento o ventaja al momento de trabajar en el municipio de Tulcán?

Versionante: El reconocimiento se mira a través de la satisfacción del cliente y las ventajas de adquirir experiencia en el sector público prácticamente el tema del reconocimiento está en la ciudadanía con la satisfacción de los servicios municipales. Allá apuntamos cuanto yo hablo del nuevo modelo de gestión que prácticamente tiene que ser en el manual de procesos en varias aristas que se está trabajando desde la parte administrativa.

Se evidencia que las funciones y procesos administrativos juntamente con la innovación organizacional permiten generar valor público.

En esta respuesta se demuestra que la estructura y las funciones administrativas permiten generar valor público. De la mano de la innovación organizacional.

Investigador: ¿Usted tiene conocimiento sobre lo que es la Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: La gobernanza inteligente es definir nuevos instrumentos de actuación de la Administración pública y nuevos canales de relación con la ciudadanía. Mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación. Con la finalidad de acoger las nuevas maneras de tomar las decisiones entrega de servicios evaluación de la eficiencia y efectividad de las decisiones y mayor apertura a la ciudadanía. La institución municipal ha iniciado ya en trabajar en un nuevo sistema de gestión inteligente de sus servicios a través de la jefatura de Tics ofreciendo información detallada y actualizada de fácil acceso sobre las gestiones. Así también se ha puesto a disposición el funcionamiento de los servicios y procesos municipales a través de la página web que es gob.ec.

Investigador: ¿Usted cuál cree que son las dificultades o limitaciones que tiene el municipio para incorporar un modelo de Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Siempre tenemos la dificultad en el tema del recurso económico. Pero sin embargo hemos generado alianzas público-privadas a través de una ordenanza que se aprobó hace varios meses. Esto nos permite generar varios convenios de cooperación con

El entrevistado hace referencia a que las funciones y responsabilidades administrativas, tienen relación con los sistemas de información y el valor público.

Aquí se establece que el conjunto de normas y la participación son esenciales para la generación de valor público.

instituciones con la finalidad de mejorar nuestros servicios.

Investigador: ¿Cuáles son las estrategias que el municipio tiene planificado para incorporar un modelo o elementos de la Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Básicamente desarrollar la participación ciudadana a través de la transparencia y la comunicación entre la administración y los ciudadanos. Lograr servicios municipales más eficientes y oportunos acceder a través de internet de forma abierta a la gestión municipal. Conocer en tiempo real el funcionamiento de los servicios y procesos municipales y la transparencia de la información municipal. En este punto nosotros en los últimos meses hemos alcanzado 100 puntos en lo que es LOTAIP esto nos permite cómo municipio evidenciar que prácticamente estamos trabajando en la transparencia de nuestra información hacia la ciudadanía, la cual tiene acceso a la página web y puede ver todos los servicios que nosotros estamos ofreciendo.

Se expone que los procesos administrativos juntamente con la participación permiten establecer sistemas de información para promover el valor público.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12*Datos del entrevistado 4*

Nombre	Dr. Eduardo Urresta
Cargo	Director de Talento Humano
Años en la institución	2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13*Análisis de la entrevista 4*

Versión del entrevistado	Hallazgos de importancia para la investigación
<p>Investigador: ¿Cuáles son los objetivos políticos e institucionales que persigue la institución en este periodo, y para el cumplimiento de dichos objetivos cuentan con la capacitación y apoyo de todo el personal?</p> <p>Versionante: Los objetivos institucionales están orientados netamente a brindar beneficios a la colectividad básicamente en lo que es atención prioritaria de servicios básicos como de recolección de basura, ordenamiento territorial, mejora de avenidas y calles en esto está encaminada básicamente en lo que es la visión. Obviamente el personal tiene que enfocarse en su misión y visión institucional para colaborar de que estos objetivos propuestos se cumplan a largo o mediano plazo. Tenemos un porcentaje de personal que elabora de manera directa o sea</p>	<p>En esta pregunta el entrevistado plantea que el conjunto de normas, la estructura administrativa, y las funciones administrativas son parte de la innovación organizacional para generar valor público.</p>

el personal operativo que se encuentra realizando tantas actividades recolección de basura, aseo de calles, arreglo de jardines es personal operativo. Otro porcentaje es el personal administrativo que da soporte a estas actividades. Prácticamente, existe una organización interna que la queremos cambiar en sí la estructura organizacional. Porque, como las entidades son dinámicas siempre hay que hacer cambios y mejoras dentro de lo que es la organización.

Investigador: ¿Qué acciones se han venido desarrollando para que los funcionarios tengan claridad sobre que es el valor público, y de igual manera para conocer la satisfacción entre el personal de la municipalidad al momento de ejercer sus funciones como servidores públicos?

Versionante: Eso es un campo poco complicado podemos mantener a personal que tenga alto o elevado su nivel de satisfacción institucional porque existe deficiencia en el tema presupuestario. Las remuneraciones no son muy altas aquí ni siquiera alcanzamos a cubrir lo que es los niveles establecidos dentro de la LOSEP, lastimosamente el tema presupuestario ha sido bien limitado para la institución y con estos pocos recursos lo que se ha logrado es mantener los pagos y remuneración. Sin embargo, a pesar de estas deficiencias económicas qué se tiene el personal es consciente de la situación no sólo local sino a

Aquí se expone que el conjunto de normas y las funciones y responsabilidades administrativas son parte de la profesionalización de la AP.

nivel nacional. Han mantenido un grado de colaboración normal no hemos tenido muchos inconvenientes con el personal de que no quiera cumplir con sus actividades porque eso también es un compromiso de cada persona. Entonces si han venido elaborando de manera normal y oportuna en las actividades de la institución.

Investigador: ¿La organización tiene un sistema de profesionalización del servicio público, que evite el clientelismo y fomente la meritocracia?

Versionante: Nosotros estamos encaminados en cambiar la estructura organizacional por ende el modelo de gestión. Entonces dentro de este nuevo de gestión se pretende que exista mayor profesionalismo en las personas y un mayor compromiso de los trabajadores. Para ello, estamos planificando capacitaciones dirigidas al personal para que efectivamente tengan mayor conocimiento y mejoren sus habilidades.

Investigador: ¿A nivel de jerarquía organizacional existen sistemas o procesos que permitan una mayor flexibilidad y formación de los empleados?

Versionante: El tema de jerarquía está definido, tenemos niveles de directores y jefaturas esos son los niveles que están claramente definidos. Obviamente tenemos mandos medios y el personal y qué es operativo. Este modelo de gestión que

En esta pregunta se manifiesta que la especialización laboral, juntamente con las funciones administrativas son parte de la innovación organizacional.

En esta interrogante se expone que la jerarquía y la estructura administrativa son parte de la innovación organizacional.

estamos implementando actualmente pretende un poco suprimir un nivel de jerarquización con el fin de dar mayor comunicación entre los niveles directivos y los niveles operativos. Este nuevo modelo de gestión está planificado a realizarse en el 2021 con esto creo que podemos dar mejores cimientos a lo que es la estructura organizacional.

Investigador: ¿El municipio cómo organización tiene algún plan de renovación institucional para evitar un envejecimiento organizativo?

Versionante: Hablar de envejecimiento organizativo, y cómo le digo las instituciones son dinámicas y por eso es por lo que estamos haciendo esta reestructuración de la parte administrativa institucional. Por ende, en lo que se refiere a personas existe un alto nivel de personas que ya tienen una edad que en los próximos años se acogería al derecho de jubilación y ahí entraríamos a procesos de creación de nuevas partidas para la contratación de personal más joven, con mayor capacitación para que puedan remplazar a las personas que ya han cumplido su ciclo laboral.

En esta respuesta se evidencia que existe una relación entre las funciones administrativas con las profesionalización de la AP, para generar un bienestar social.

Investigador: ¿Existe un liderazgo por parte de las autoridades (alcalde y concejales) y de los directores administrativos al momento de asumir los cambios y retos tecnológicos?

Versionante: Claro efectivamente cada directivo y las autoridades conocen y saben cuáles son los objetivos la misión y la visión institucional y por eso están preparados para tener un liderazgo y en rumbar las actividades del personal administrativo y operativo para que puedan cumplir con las metas propuestas, prácticamente en el tema de conocimiento y liderazgo.

Investigador: **¿El municipio está en condiciones (recursos económicos y humanos) para incorporar herramientas tecnológicas con el objetivo de generar una organización más moderna, creativa, innovadora e inteligente?**

Versionante: De acuerdo con la situación económica actual no estamos en una posición para hacer un cambio radical en lo que es la parte tecnológica. Esto requiere una inversión significativa para la institución sin embargo poco a poco estamos cambiando los sistemas antiguos que se han venido utilizando, se pretende para el próximo año implementar el sistema QUIPUX, los equipos computacionales además hay un buen porcentaje que se lo va a renovar. Sin embargo, el tema económico si es limitante para poder hacer un cambio en lo que se refiere a la estructura tecnológica.

Investigador: **¿La administración municipal actualmente tiene una estructura organizacional ligera, plana**

En esta respuesta se encuentra una relación entre las dimensiones de conjunto de normas, jerarquía y la responsabilidad de los empleados públicos.

En esta respuesta se puede determinar que existe una relación entre la estructura administrativa y la innovación organizacional para la generación de sistemas de información.

que permita ejercer sus procedimientos de forma más rápida y sencilla?

Versionante: Actualmente la estructura si es ligera no tenemos muchos niveles de jerarquización. Existen directores y jefes de área qué son los niveles de jerarquía que hay. Entonces prácticamente sí es una administración plana sin embargo a pesar de ello queremos hacer mejoras, es importante optimizar y eliminar algunas áreas que posiblemente ya no cumplen en la actualidad alguna actividad que sea necesaria. Pretendemos mejorar la estructura organizacional.

Investigador: ¿Existe algún reconocimiento o ventaja al momento de trabajar en el municipio de Tulcán?

Versionante: Políticas de reconocimiento o incentivos realmente existe muy poco, económicamente de acuerdo con la técnica un incentivo económico demora muy poco, por qué la gente al principio puede sentirse satisfecha con un incremento de remuneración. Sin embargo, practicamos el reconocimiento a través de memorandos u oficios a personas que han alcanzado logros para la institución si existe esos reconocimientos por parte del señor alcalde, donde se le emite esta comunicación a la persona y se le felicita por algún logro alcanzado. Pero obviamente a la gente le interesa más la parte económica, pero lo económico no es todo también es la parte

En esta respuesta se puede evidenciar, que existe un relación entre las dimensiones de jerarquía, estructura organizacional para promover la innovación organizacional.

En este punto existe una relación entre las funciones y responsabilidades administrativas para el establecimiento de un sistema de profesionalización de AP.

moral el reconocimiento a las personas si se lo hace, aunque sea de forma verbal.

Investigador: ¿Usted tiene conocimiento sobre lo que es la Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: La gobernanza social inteligente está enfocada a los cambios de modelos de gestión y de paradigmas. Bajo los lineamientos de la visión y misión institucional que tiene cada entidad.

En esta respuesta se evidencia que existe una relación entre el conjunto de normas y la innovación organizacional.

Investigador: ¿Usted cuál cree que son las dificultades o limitaciones que tiene el municipio para incorporar un modelo de Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Las dificultades es la falta de conocimiento y la falta de apoyo de entidades. Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo hacía unos días atrás nos oferta entrar dentro de un programa de mejora de calidad, y prácticamente hay otras entidades a nivel nacional que están dentro de este programa justamente buscando a la mejora institucional, ya nos hemos acercado a este ministerio y justamente vamos a entrar a un plan de mejora de calidad. Donde se incluyen todos los aspectos ya sean administrativos técnicos además de temas de capacitaciones que nos permitirán tener puntos y calificaciones para entrar dentro de estas instituciones que tienen este programa de calidad.

Aquí se expone una correspondencia entre las funciones administrativas para la promulgación de la participación, y el valor público.

Investigador: ¿Cuáles son las estrategias que el municipio tiene planificado para incorporar un modelo o elementos de la Gobernanza Social e Inteligente?

Versionante: Las estrategias es tener por lo menos capacitando al personal en las actividades que desarrollan, muchas personas a veces dentro de sus funciones de actividades desconocen normativa legal desconocen procedimientos. Entonces para llegar a este proceso es importante establecer un modelo de gestión por procesos. Justamente estamos dentro de este cambio estructural, se van a realizar los manuales de procesos para que la gente conozca y pueda realizar sus actividades sin malgastar el tiempo o realizando actividades que no tienen nada que ver con los objetivos de cada área y dependencia.

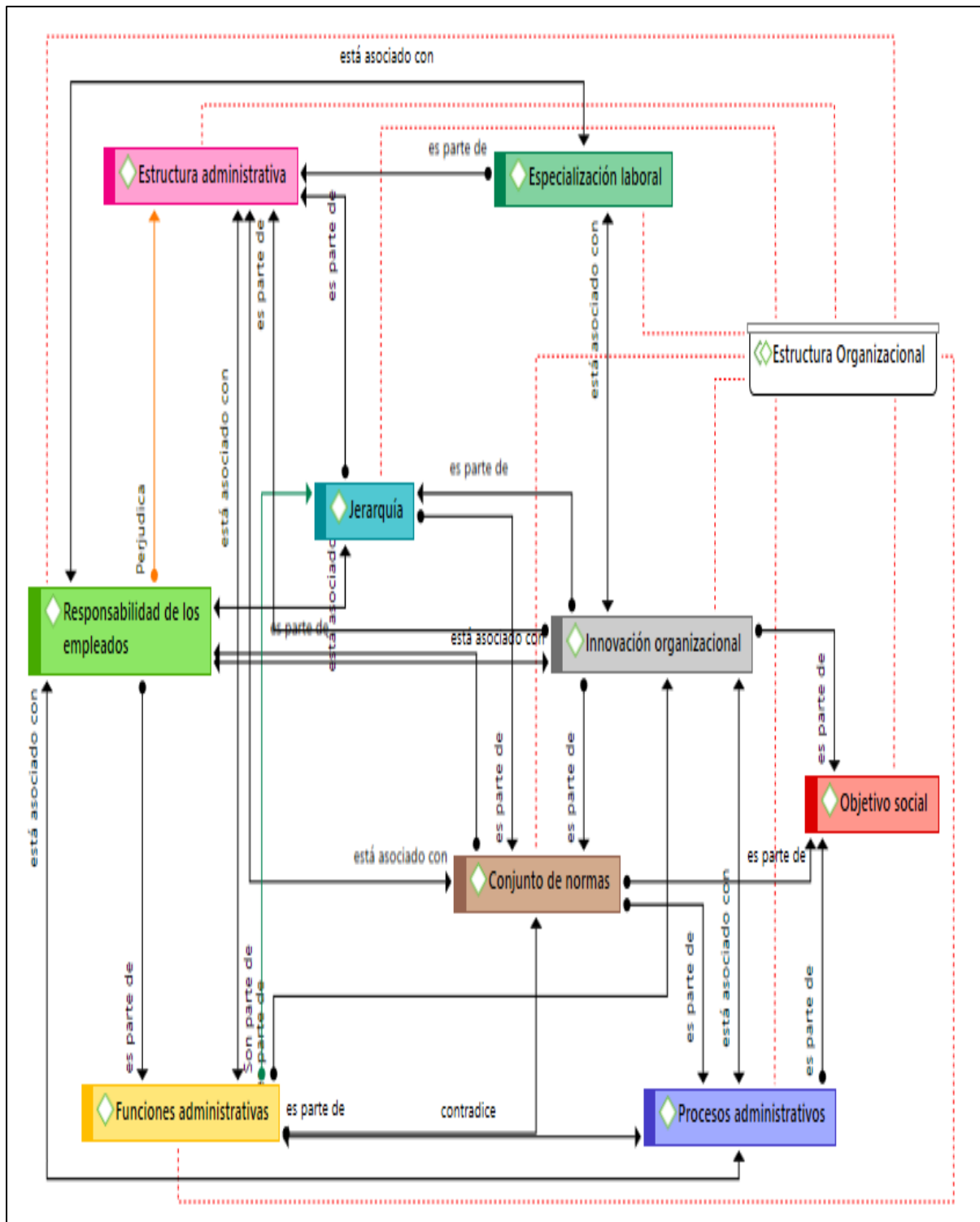
En esta respuesta se evidencia que el conjunto de normas y las funciones administrativas permiten generar un sistema de profesionalización de administración pública.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta el gráfico sobre la categoría de estructura organizacional. Generado a partir del análisis de contenido por medio la herramienta ATLAS ti. 9.

Figura 1

Mapa conceptual categoría estructura organizacional en el GAD de Tulcán

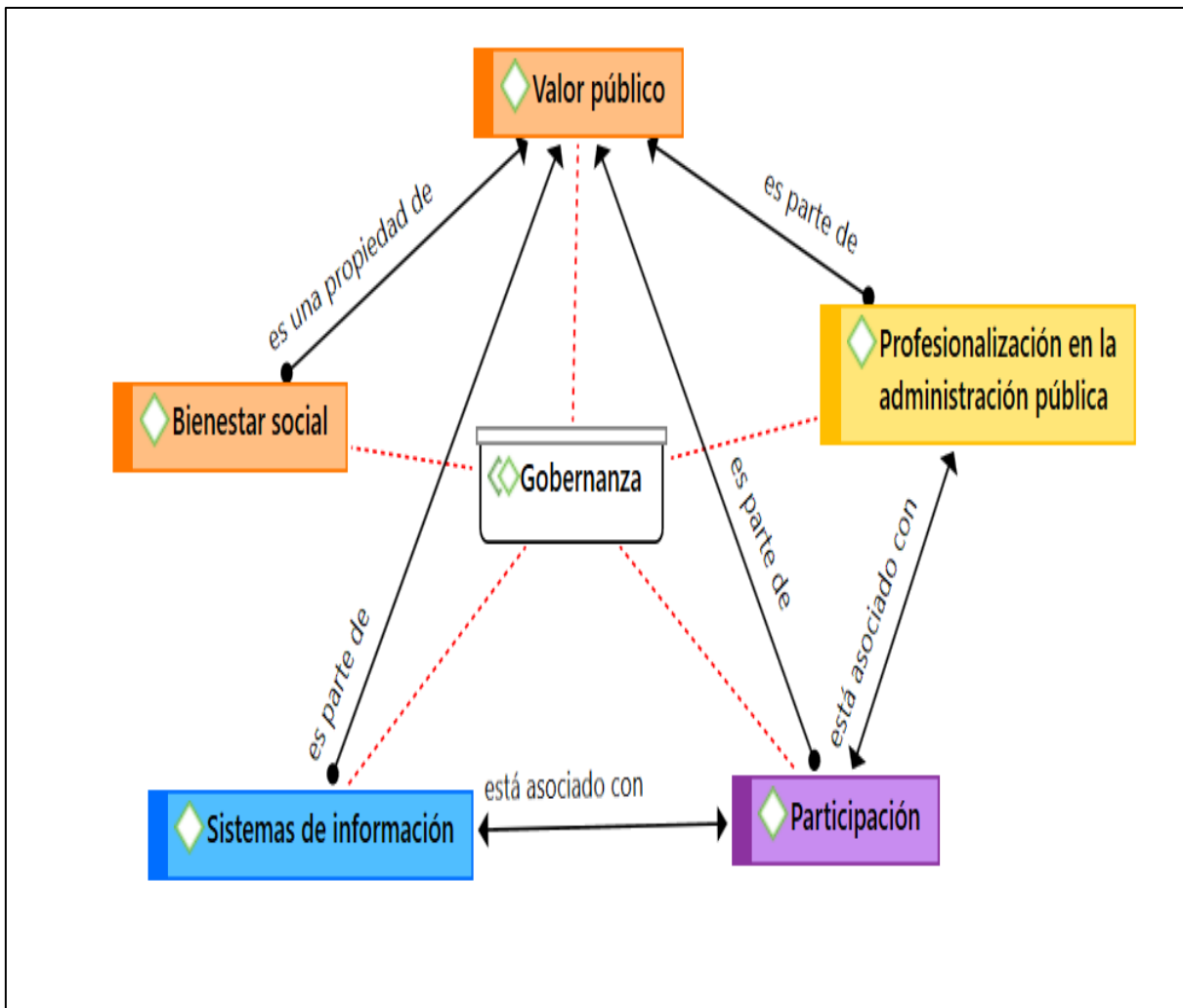


Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta de forma gráfica el resultado de las entrevistas sobre la variable “Gobernanza Social e Inteligente” la cual se expresa por medio de un mapa conceptual. Esta figura es producto del análisis del contenido realizado por medio la herramienta ATLAS ti. 9.

Figura 2

Mapa conceptual categoría gobernanza social e inteligente en el GAD de Tulcán



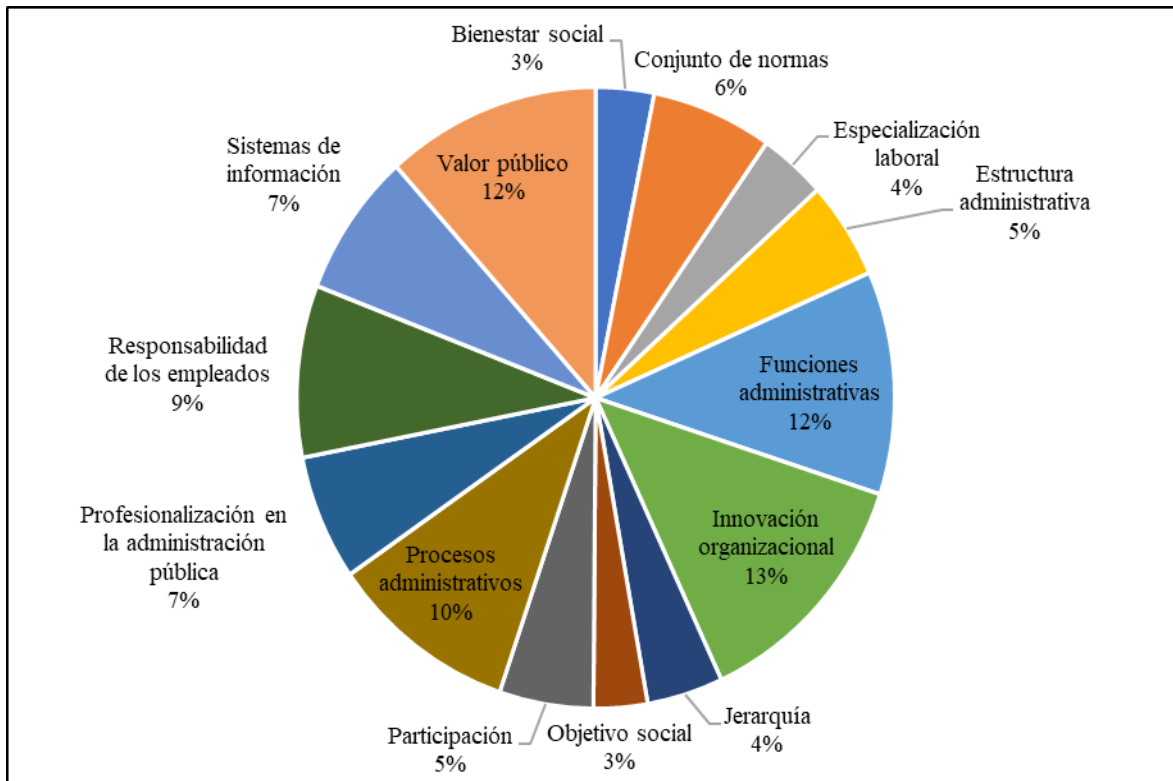
Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Enraizamiento de códigos

En esta sección, se va a presentar el porcentaje de enraizamiento de los códigos utilizados en todas las variables. Estos valores son producidos a partir del informe y análisis realizado por el programa ATLAS ti. 9 de una total de 413 citas generadas a partir de las entrevistas realizadas a los funcionarios del GAD Municipal del Tulcán.

Figura 3

Enraizamiento de códigos



Fuente: elaboración propia

La información que se muestra en la presente grafica hace referencia al porcentaje de enraizamiento de los códigos o dimensiones que conforma cada variable. Por lo tanto, según el instrumento aplicado en el campo los funcionarios del gobierno municipal de Tulcán al momento de expresarse sobre la gobernanza social e inteligente y el funcionamiento de la estructura organizacional exponen los siguientes datos. En primer lugar, la dimensión que más repetición tiene es la de innovación organizacional con un 13% del total de citas mencionadas. En segundo puesto está el valor público con un valor del 12%. Consecuentemente, están los procesos administrativos con una 10%. Posteriormente, están los sistemas de información y la

profesionalización de la administración pública con un 7% respectivamente. Finalmente, el resto de las dimensiones ocupan entre el 6 y 3 por ciento.

4.2. DISCUSIÓN

En esta sección, se va a abordar la discusión de la investigación. Para el desarrollo de este apartado, se va a fundamentar desde tres perspectivas: la primera de ellas es la fundamentación teórica y conceptual sobre la teoría de la organización en la administración pública y la gobernanza social e inteligente. En segundo lugar, se va a realizar el análisis e interpretación de la información obtenida en las entrevistas previo tratamiento en el programa ATLAS ti. 9, por medio de la generación de mapas conceptuales. Finalmente, se va a relacionar los puntos anteriores con la información contenida en el estatuto orgánico funcional por procesos del GAD de Tulcán. Además, es necesario mencionar que la interpretación de toda la documentación generada y obtenida en la investigación se la va a estructurar y triangular desde una metodología interpretativa y teórica.

Continuando con esta temática, una vez establecido en el párrafo anterior el modo como se va a realizar la presente discusión a partir de la información obtenida tanto de la documentación bibliográfica como de lo producido en el campo a partir de las entrevistas. Se procede a ejecutar la interpretación en primer lugar de la teoría de la organización en la administración pública, para lo cual, según varios autores mencionados en esta investigación exponen que se trata sobre un conjunto de normas a nivel social, las cuales están establecidas de manera formal en las que se diferencia un estricto orden jerárquico. En consecuencia, la jerarquía en una organización evidencia que existen superiores y subordinados. Por lo tanto, dentro de esta área hay lo que se denomina como “diferenciación vertical” que significa la función de toma de decisiones por parte de la dignidad más alta de la organización, por medio de una comunicación fluida entre toda la estructura burocrática.

Con lo expuesto en el párrafo anterior, la estructura orgánica del GAD del Tulcán se conforma de un total de 5 niveles jerárquicos. Los cuales son los siguientes: nivel directivo, asesor, apoyo, operativo y desconcentrado. Es importante mencionar, que dentro del nivel directivo se encuentran los procesos gobernantes, tanto de legislación estratégica de la cual se encarga el Consejo Municipal y gestión ejecutiva estratégica que está a cargo de la Alcaldía Municipal. Estos dos órganos administrativos, son los que se encargan de la toma de decisiones más importantes y estratégicas de la institución y son el nivel jerárquico superior más importante del GAD Municipal del Tulcán.

En relación con este tema (jerarquía) dentro de la información recopilada en el campo por medio de las entrevistas a los funcionarios de la municipalidad. Se obtuvo que, a nivel conceptual, y en relación con el funcionamiento de la estructura organizacional la dimensión de jerarquía es parte del conjunto de normas que emite la institución. En efecto, esto se evidencia en la posición estratégica en el jerárquico superior del Consejo Municipal que es la instancia capaz de emitir normativa. Además, la jerarquía está asociada con la responsabilidad de los empleados¹. Lo cual implica, que desde el punto de vista conceptual esto tiene relación con la división de funciones tanto entre superiores y subordinados. También, este elemento conceptual es parte de la estructura organizacional.

Por consiguiente, la jerarquía a nivel conceptual entendida como esa distribución de responsabilidades y diferenciación entre superiores y subordinados. En el caso del GAD de Tulcán se aplica tanto a nivel normativo, lo cual se evidencia de forma gráfica en la estructura orgánica, y de la función que cada unidad o departamento que posee la institución. Finalmente, los elementos de este concepto fueron mencionados por los entrevistados en un 4% del total de citas generadas para su análisis. Lo que evidencia por otro lado, la escasa presencia de las dimensiones de este término dentro de las funciones y responsabilidad de los funcionarios a nivel subjetivo, lo que puede generar consecuencias dentro de sus actuaciones.

Con respecto a la teoría de la organización en la administración pública, también se albergan otros elementos como son las funciones y los procesos administrativos. Para ello, se va a partir desde la base conceptual en la se puede entender a las funciones de una organización como aquellas acciones coordinadas. Con el propósito de suministrar productos y servicios que para su realización están asociados a las funciones o responsabilidades que posee cada unidad o departamento de la institución. Es necesario mencionar, que esta dimensión también implica un conjunto de acciones que deben desarrollarse de forma sistémica en particular por el nivel gobernante de la institución. Hecha esta salvedad, Ramió (1999), Harmon y Mayer (1999) entre otros autores exponen que dentro de las organizaciones en la administración pública se tienen que realizar cinco funciones esenciales como son: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar.

¹ La responsabilidad de los empleados públicos implica asumir el cumplimiento de las obligaciones y normativas de la institución. Para aportar al rendimiento y crecimiento de la organización, para ello es necesario realizar cambios técnicos a nivel administrativo.

En efecto, dentro del funcionamiento de la estructura orgánica funcional la realización de estas funciones administrativas está distribuidas en todas las direcciones y unidades administrativas. No obstante, la responsabilidad directa de estas acciones recae en el nivel directivo el cual está conformado por el Consejo Municipal, Alcaldía y Vice alcaldía, tal como lo establece el artículo 10 del estatuto orgánico funcional. Por consiguiente, para ilustrar de forma esquemática esta relación se ha elaborado la siguiente tabla, la cual se estructura de la siguiente manera: en la primera columna están las funciones administrativas extraídas de los planteamientos teóricos y conceptuales, y en la siguiente sección esta la relación que tiene con los artículos y responsables de su ejecución estipulados en el Estatuto Orgánico Funcional del GAD Municipal de Tulcán.

Tabla 14

Funciones administrativas y su relación con el Estatuto Orgánico Funcional del GAD de Tulcán

Estatuto orgánico funcional del GAD Municipal de Tulcán		
Funciones administrativas	Funciones y responsabilidades	Responsables de ejecución
Planificar: establecimiento de objetivos y políticas estratégicas, además, presupuestar.	Artículo 15 literal f: el cual establece la elaboración del Plan Cantonal de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.	Alcalde
Organizar: es el establecimiento de procedimientos, definir la estructura, coordinar, y establecer las funciones y aptitudes para los puestos.	Artículo 15 literal g: que establece expedir previo conocimiento del Consejo Municipal la estructura orgánico funcional.	Alcalde
Integrar: implica integrar la capacitación, y el desarrollo del talento humano.	Está a cargo la dirección administrativa por medio del subproceso de talento humano. El cual tiene a su	Director de Talento humano

	cargo el plan anual de capacitación y la capacitación de los funcionarios en herramientas de evaluación de desempeño.	
Dirigir: guiar acciones para el cumplimiento de objetivos, así también coordinar, motivar, resolver conflictos y promover cambios.	Artículo 15 literal w y x: El primer literal establece la dirección y supervisión de las actividades de toda la municipalidad. El segundo literal expone la resolución de los reclamos administrativos.	Alcalde
Controlar: asegurar el cumplimiento de objetivos, por medio de sistemas de información, evaluación y medición de los resultados.	Artículo 14 literal L: establece la fiscalización de la gestión de la alcaldía, función de lo establecido en el COOTAD.	Consejo Municipal

Fuente: elaboración propia a partir de la establecido por Ramíó (1999) y el Estatuto orgánica Funcional del GAD del Tulcán.

Continuando con esta misma temática, después de realizar la tabla expuesta anteriormente en el cual se puede evidenciar tanto de forma teórica, como de manera normativa la relación que existe entre las funciones administrativas según las definiciones conceptuales y lo manifestado en esta herramienta jurídica que es el Estatuto Orgánico Funcional. En lo que se puede evidenciar, que la mayor responsabilidad recae en el alcalde. Esto pone de manifiesto que las funciones administrativas son parte del conjunto de normas establecidas de manera formal en

la institución. Por otro lado, la innovación organizacional² también depende de cómo se configuren y establezcan las actividades y procedimientos a lo interno de la institución. También, se evidencia que es parte de la estructura jerárquica lo cual es una característica innata de la administración pública y en particular de los gobiernos locales.

Una vez analizado los componentes y elementos del funcionamiento la estructura organizacional del municipio de Tulcán tanto desde un punto de vista conceptual, así como también desde el funcionamiento normativo y de la información recogida en el campo (entrevistas). Se procede a partir de estas dos áreas a establecer que elementos tanto a nivel conceptual como normativo se pueden modificar para la incorporación de elementos de la gobernanza social e inteligente en el GAD Municipal del Tulcán.

En primer lugar, desde una perspectiva general la gobernanza pública implica que la acción del Estado, que en este caso se expresan por medio del gobierno local del Tulcán, tiene que dirigir su actuación hacia la atención del interés general y de las demandas colectivas. Por lo tanto, esta forma de gobierno tiene que encaminarse hacia la generación de valor social, o como se ha establecido conceptualmente la producción de valor público. Otra de las dimensiones, en las que el modelo gobernanza se fundamente es en la creación de sistemas o redes de colaboración e interacción entre la municipalidad y la sociedad civil organizada. Ahora bien, para poder mantener y desarrollar este engranaje de acción gubernamental y social es imprescindible el manejo de sistemas complejos.

Continuando con el párrafo anterior, la gobernanza también se sustenta en dos pilares que son esenciales para el desarrollo y la convivencia civilizada de una sociedad o un territorio. Estos ejes son: una clara visión política y una proclive actuación ética de los funcionarios de los públicos. La primera se caracteriza por definir las líneas de acción de forma estratégica para solucionar los problemas que afectan a la mayoría de los ciudadanos de una comunidad, de forma eficiente y eficaz, para ello tiene que realizarse ciertas modificaciones a nivel estructural y administrativo. Con respecto a la acción ética de los servidores públicos, implica que debe primar el interés general de toda la sociedad, sobre los beneficios personales de los gobernantes y de los mismos funcionarios de carrera de todos los niveles administrativos.

² Innovación organizacional implica la generación de iniciativas de desarrollo superando los parámetros internos de la organización. Por medio de la colaboración con organismos públicos y privados, para tener la capacidad de adaptación a las nuevas exigencias sociales.

Una vez realizada esta primera aproximación de forma general sobre lo que es la gobernanza pública, para efectos de esta investigación dentro de esta categoría y en función de elementos extraídos de los planteamientos teóricos se han definido las siguientes dimensiones: participación, valor público, profesionalización en la administración pública, sistemas de información y bienestar social.

En primer término, se va a analizar la dimensión de participación la cual de forma conceptual establece que su puesta en marcha mejora la actuación democrática, ya que permite adoptar un pluralismo de ideas, que manejadas u orientadas de forma correcta en apego al Estado de derecho pueden influir en la toma de decisiones del aparato estatal. En consecuencia, también se mejoran las políticas públicas en todas sus fases y dimensiones, en particular al momento de su formulación ya que se podrá conocer de primera mano la realidad de la población o área acción que se va a intervenir. Por consiguiente, dentro de la estructura orgánica del municipio Tulcán existe una unidad administrativa de participación ciudadana, la cual es parte de la Dirección de Planeación Estratégica de esta institución. La cual se encuentra en el nivel habilitante de asesoría.

Esta unidad administrativa de participación ciudadana tiene como visión fomentar los derechos de participación de todos los ciudadanos. Para lo cual, tiene que desarrollar un conjunto de mecanismos e instrumentos que posibiliten la discusión sobre los asuntos del cantón entre la municipalidad y la sociedad. De esta manera, también tiene como función primordial el fortalecimiento del poder ciudadano para la construcción de una democracia participativa. Hasta este punto, se puede evidenciar que existe una relación tanto en lo establecido conceptualmente en el marco teórico, con lo descrito en el estatuto orgánico del GAD Municipal de Tulcán.

Continuando con los planteamientos del párrafo anterior, los elementos que mayor relación tienen son la generación de mecanismos para permitir la interacción de los actores de la sociedad civil para la generación de una mejor democracia más participativa e incluyente. Del análisis de contenido, de la información suministrada por los entrevistados se establece que la participación es parte del valor público ya que puede satisfacer las necesidades y demandas sociales. Al mismo tiempo, está asociada con la profesionalización de la administración pública, esto tiene relación con la independencia e imparcialidad con la que tiene que actuar los funcionarios municipales. Porque la acción de promover la participación desde la colectividad y el dialogo

con las autoridades tiene que estar alejada de los intereses particulares de los servidores públicos.

El otro punto que se va a tratar dentro de esta categoría es el de valor público. El cual, según los diversos autores estudiados en la fundamentación teórica exponen que esta termino hace alusión a diversas áreas de actuación tanto a lo interno de la administración pública como hacia la externo. De esta manera, en primer lugar, los responsables de generar valor público son los directivos o altos rangos dentro del nivel jerárquico de la institución. Otra característica de este elemento esta la satisfacción de las demandas y la transformación social. Con estos elementos ya expuestos, la función o el liderazgo de las autoridades del GAD Municipal de Tulcán tiene que abocarse hacia el cambio productivo y económico del cantón.

Además, la forma como se expresa y se puede medir o visibilizar el valor público es por medio de la prestación de los productos y servicios que otorga el municipio a los ciudadanos. Una vez que se ha definido conceptualmente el valor público, se pude evidenciar que dentro del estatuto orgánico de la entidad municipal en sus primeros artículos se aborda esta dimensión. Así, por ejemplo, en el artículo 1 sobre el objetivo de la estructura organizacional se establece que esta se relaciona con los objetivos y políticas estratégicas para efectuar la prestación de servicios y productos. También, el propósito fundamental de este documento normativo es satisfacer las necesidades de los ciudadanos por medio de una gestión de calidad. Por otro lado, está el aumento en la productividad y competitividad a nivel administrativo para proyectar una gestión más eficiente.

Continuado con este razonamiento, y partir la información recopilada por medio los funcionarios del GAD Municipal de Tulcán. Se puede determinar que existe la siguiente relación entre el valor público según la concepción de los entrevistados, ya que se determina que es una propiedad del bienestar social. De forma consecuente, ante estas tres perspectivas tanto conceptuales, como normativas y de criterio subjetivo de los funcionarios municipales existe una estrecha relación y hasta cierto punto una sinergia, en que estos lineamientos coinciden en que el valor público es la satisfacción de las demandas sociales, por medio de productos y servicios de calidad. Lo que influye de forma directa en la generación de bienestar social para la población tulcanesa.

Dentro de esta categoría de la gobernanza social e inteligente, también se considera la profesionalización de la administración pública. Para lo cual, según los teóricos que estudian

esta área de conocimiento establecen que debe existir un sistema de formación continua de los empleados públicos, que en primer lugar garantice la estabilidad laboral de estos mismos. También, hay que tomar en cuenta que para el ingreso a la función pública debe existir dos condicionantes fundamentales que son la meritocracia e igualdad de oportunidades. La primera de ellas hace referencia a los méritos que deben poseer los funcionarios públicos para ir escalando en los niveles jerárquicos de mayor responsabilidad.

Otra de las características para que exista un proceso de profesionalización de los servidores públicos, es que se de las suficientes garantías tanto a nivel jurídico como político para que los diferentes directores o analistas administrativos pueden actuar con independencia e imparcialidad. Esto genera una reducción en la discrecionalidad al momento de tomar decisiones que requieren de un fuerte componente técnico. Ahora bien, dentro de esta dimensión y conforme a lo expuesto en las bases teóricas se procede a establecer la relación que tiene esta dimensión con el estatuto orgánico funcional del municipio de Tulcán.

Continuando lo expuesto en el párrafo anterior, el GAD Municipal de Tulcán tiene dentro de su estructura orgánica la dirección de talento humano. Esta tiene como misión generar un clima laboral saludable para la ejecución correcta de las funciones de los servidores municipales. También, tiene a su cargo la contratación de personal idóneo para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Una función muy particular y se garantiza en todos sus componentes es la medición del desempeño de los funcionarios, lo que pone en evidencia que se prioriza la medición sobre el nivel de eficiencia en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.

No obstante, un elemento muy importante a señalar es que en este documento normativo no se garantiza la independencia e imparcialidad de funciones de los servidores municipales. Factores esenciales, para que exista una verdadera profesionalización de la administración pública. Con respecto al análisis de contenido, de las entrevistas la información que se arrojaron fue la siguiente: esta dimensión es parte del valor público lo que significa que se interrelacionan conceptos como calidad, productividad y satisfacción de las demandas sociales. Acciones que deben ser aseguradas por un talento humano competente y adecuadamente formado para las actividades que va a ejercer en la institución.

Por otra parte, dentro la gobernanza social e inteligente también entra el factor tecnológico el cual implica la generación de sistema de información. Estos permiten por medio del uso de la

tecnología interrelacionar diversos elementos para generación y almacenamiento de datos. Esto generaría una ciudad más inteligente y moderna, ya que, al poseer información actualizada, por ejemplo, del tránsito, número de habitantes, actividades económicas entre otros indicadores se facilita y mejora la toma de decisiones.

En este sentido, el GAD Municipal de Tulcán a nivel organizacional posee una unidad administrativa de Tecnologías de la Información y Comunicación Tics. La cual tiene como misión brindar soluciones informáticas y de telecomunicaciones, para promover la modernización tecnológica de la institución. Entre los productos y servicios que esta tiene a su cargo es la de manejo de base de datos, además, de la presentación de propuestos para el desarrollo tecnológico. Dos acciones sumamente importantes, que tiene a su cargo esta dirección es la simplificación de trámites y el manejo de la agenda para la construcción de una ciudad inteligente y del gobierno electrónico.

Por otra parte, según la concepción de los entrevistados los sistemas de información son parte del valor público. Esta afirmación, pone de manifiesto que todos estos conceptos están interrelacionados y se encaminan hacia la transformación de la sociedad lo cual se visibiliza en una mejor prestación de servicios públicos, de una forma moderna, sustentable, y sustentados en parámetros de calidad. Finalmente, el modelo de gobernanza social e inteligente tiene como objetivo central desarrollar el bienestar social de la comunidad. Desde una óptica conceptual, esto implica promover el progreso de la sociedad, promoviendo desde las instituciones en este caso el gobierno local de Tulcán una igualdad de derechos sin discriminación de todo tipo.

Otro de los pilares fundamentales, es la construcción de una mejor sociedad, por medio de, una convivencia pacífica que genera lasos de solidaridad entre sus miembros. En lo que corresponde al estatuto orgánico del municipio de Tulcán, esta dimensión se puede visualizar en la misión que tiene como institución. En la cual se menciona a la entidad municipal como un organismo solidario, que, además, garantiza los derechos del ser humano y de la naturaleza. Con la finalidad, mejorar la calidad de vida de la población por medio de una equidad social.

Con respecto a la información recopilada, según el planteamiento de los funcionarios entrevistados el bienestar social es una propiedad intrínseca del valor público. Hasta este punto, se puede afirmar que la estructura organizacional del GAD Municipal de Tulcán, desde una concepción fenomenológica e interpretativa puede adaptar el modelo de gobernanza social e

inteligente. ya que existen los factores conceptuales y normativos que viabilizarían su ejecución.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Como consecuencia de todo lo expuesto en el informe de investigación, se permite concluir que la demanda de servicios básicos de calidad por parte de la ciudadanía hacia el GAD Municipal del Tulcán, se la puede resolver, por medio de, la aplicación de varios principios del modelo de gobernanza social e inteligente. Por lo tanto, la estructura orgánica del gobierno municipal dentro de sus lineamientos normativos permite la ejecución de políticas y acciones estratégicas para el establecimiento de los elementos del valor público. Característica primordial, de una gobernanza que se enfoca en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de una comunidad o territorio.

Por otro lado, la deficiencia en la mejora de las funciones y procesos administrativos se puede determinar que para su solución dentro de la organización estructural del GAD Municipal del Tulcán si permite implementar elementos del modelo gobernanza social e inteligente. Ya que, conforme a los planteamientos conceptuales de la teoría de la organización en la administración pública y de forma puntual en el conjunto de normas y las funciones administrativas se plantean los siguientes elementos que posibilitan la mejora en los procesos y servicios públicos. Los cuales son los siguientes, por un lado, en el conjunto de normas que habla del interés en la eficiencia y efectividad, los cuales tienen que estar garantizados en los instrumentos normativos de la institución.

Desde este punto vista conceptual, existe una clara relación entre lo que estipula la profesionalización de la administración pública. Esto se evidencia, en que la actuación de los servidores municipales está sujeta a criterios de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de la norma con el propósito de prestar servicios de calidad. Esto pone de manifiesto, que tanto la teoría de la organización en su dimensión de conjunto de normas, y el modelo de gobernanza social e inteligente en lo que corresponde a la profesionalización de la administración pública obligan al funcionario público actuar de forma idónea para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Con todo lo expuesto hasta este momento, se puede establecer que la organización estructural del GAD Municipal de Tulcán si posee las fortalezas suficientes desde el punto de vista normativo (estatuto orgánico funcional) para la implementación de algunos elementos de la gobernanza social e inteligente. Desde un punto de vista interpretativo y fenomenológico, estos

son la adopción del criterio del valor público en las actuaciones de los funcionarios, para generar un bienestar en la sociedad tulcanéa.

5.2. RECOMENDACIONES

Con todo lo expuesto en la anterior sección, es necesario recomendar que en el estatuto orgánico por procesos del GAD Municipal de Tulcán como instrumento normativo que regula las acciones de los funcionarios municipales. En este se garantice la imparcialidad e independencia de las funciones de los servidores públicos. Todo esto con el objetivo, de asegurar todo un sistema de profesionalización de la administración pública, en el cual prime el mérito y la capacidad del talento humano para escalar en el nivel jerárquico.

También, es necesario mencionar que el GAD Municipal de Tulcán debe promover la innovación y el uso masivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, dentro de las funciones y responsabilidades administrativas de todo su personal, pero poniendo más énfasis en el nivel jerárquico superior. Lo que implica, a nivel del proceso gobernante en el cual están inmersos la Alcaldía, Consejo Municipal, direcciones administrativas y demás unidades o departamentos que se desprenden de estas estancias. Con el objetivo, de promover una gestión municipal más eficiente, eficaz y sustentada en parámetros de calidad.

Continuando con lo expuesto en el párrafo anterior, el GAD Municipal de Tulcán tiene que desarrollar sistemas de información que le permita conocer los constantes cambios que viene teniendo el territorio y el funcionamiento de la ciudad. Finalmente, el funcionamiento organizativo de este gobierno local tiene que garantizar el bienestar social de toda la población, tanto en el sector urbano y rural. Una forma de concretar este propósito es establecer un objetivo social con todas sus dimensiones abordadas de forma conceptual en la fundamentación teórica de esta investigación en toda la organización del gobierno local de Tulcán.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2018). La Nueva Gobernanza Pública. En A. Castellanos, C. Sánchez, & A. Miranda, *Tendencias del gobierno y de la administración pública* (págs. 23-42). Prometeo Editores S.A de C.V.
- Ariel, G., & Farías, C. (2015). Sistema de información para la toma de decisiones y control de la administración pública. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 5(2), 53-88. Obtenido de <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/3646/3757>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*.
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2010). *Codigo Organico Organización Territorial Autonomia Descentralización*.
- Balich, N., & Darin, S. (2018). Gobierno Abierto: una nueva lógica digital para gobernantes y ciudadano. *Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública* (págs. 1-8). Universidad Nacional de Rosario. Obtenido de <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/11/Ne%CC%81stor-Balich-y-Susana-Darin.pdf>
- Bautista, J. (2007). *Derecho Administrativo I*. Universidad Centroamericana .
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bontigui, M. (2019). Introducción al monográfico sobre innovación pública. *Revista Vasca de gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 8-13.
- Castillo, C., & Maldonado, F. (2016). Gobiernos locales en Ecuador. En J. De la Fuente, & C. Cossani, *Manual de gobiernos locales en iberoamérica* (págs. 169-200). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Universidad Autónoma de Chile.
- Chilet, J. (2019). Desarrollo moral y valor público. *Revista Saber Servir*(2), 34-44. Obtenido de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3473/4016>

- Consejo Nacional de Competencias. (2019). *Mecanismos de participación ciudadana y control social implementados en gobiernos autónomos descentralizados provinciales*. (CNC).
- De la Fuente, J., & Cossani, C. (2016). *Manual de gobiernos locales en iberoamérica*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Universidad Autónoma de Chile.
- Deslauriers, J.-P. (2004). *Investigación cualitativa Guía práctica*. Editorial Papiro.
- Diván, M. (2012). *Fundamentos sobre Tecnología de la información para las Ciencias Económicas*. Universidad Nacional de La Pampa.
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Prentice Hall.
- Fernández, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. San José: Educativo Regional (IDER).
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán. (2019). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Tulcán*.
- Goetz, K., & Margetts, H. (1996). Relaciones intergubernamentales e iniciativas de calidad en el servicio. En OCDE, *Un gobierno alerta Iniciativas de servicios de calidad en la administración* (págs. 203-219). OCDE.
- Gore, E. (2020). *Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional*. Instituto Nacional de la Administración Pública. Obtenido de <http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/41/CUINAP%2016>
- Guerrero, O. (2019). *Principios de administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Gulick, L. (1993). Notas sobre la teoría de la organización. En M. p. Públicas, *Teoría de la Organización: La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos* (Vol. I, págs. 111-128). Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Harmon, M., & Mayer, R. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica. Obtenido de

http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/DOCUMENTOS_DIGITALES/Teor%C3%ADa%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf

- Hernández, J. (2019). Gobernanza y participación: La lucha por el territorio y las acciones comunitarias desde las metodologías participativas en la vereda Granizal, Municipio de Bello. *Equidad y Desarrollo*, 79-100. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1322&context=eq>
- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Fontamara.
- Longo, F. (2019). La administración pública en la era del cambio exponencial . Hacia una gobernanza exploratoria. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Pública* , 52-73.
- Longo, F. (2020). Gobernanza pública para la innovación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(76), 39-56.
- Marcet, X. (2019). Los retos de las administraciones públicas como garantes de igualdad y de servicio público ante los retos de las innovaciones disruptivas que vienen. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 92-107.
- Martínez, M. (2013). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Editorial Trillas .
- Martínez, R. (2013). *La profesionalización de la Función Pública: ideas para Latinoamérica*. Fondo Editorial del CEPESAL .
- Mayntz, R. (1993). Las Organizaciones y sus Objetivos. En X. Ballart, & C. Ramió, *Lecturas de Teoría de la Organización La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos* (Vol. I, págs. 423-454). Ministerio para las Administraciones Pública.
- Mejía, E., Novoa, E., Ñaupas, H., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U.
- Mena, J., Mena, J., & Vega, M. (2014). Las transformaciones del Estado y la administración pública: del Estado de bienestar al Estado cívico. *Espacios Públicos*, 17(39), 31-51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574003>

- Méndez, Á. (2019). *Importancia de implementar un proceso administrativo único para la administración pública*. Universidad Andina Simón Bolívar .
- Merton, R. (1993). Estructura Burocrática y Personalidad. En X. Ballart, & C. Ramió, *Lecturas de Teoría de la Organización La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos* (Vol. I, págs. 177-194). Ministerio para las Administraciones Pública.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Moctezuma, E., & Roemer, A. (1999). *Por un gobierno con resultados. El servicio civil de carrera: Un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*. Fondo De Cultura Económica.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor público*. Paidós.
- Mora, J. (2015). Territorio, Gobernanza y Ciudadanía. En R. Grandinetti, D. Beretta, G. Schweinheim, & M. Rey, *Retos e innovaciones de la Administración Pública para el desarrollo democrático en el Siglo XXI* (págs. 22-36). Universidad Nacional de Rosario. Obtenido de <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/07/Grandinetti-et-al.pdf>
- Nickson, A. (2000). Los retos de los gobiernos locales en América Latina. *Revista documental en ciencias sociales iberoamericanas*, 41-60.
- Perlo, C., Riestra, R., & López, V. (2012). *Aprendizaje organizacional y poder: jerarquía, heterarquía y redes*. Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública* .Tecnos .
- Ramió, C. (2017). La necesidad de diseñar en el futuro unos nuevos valores públicos. *GIGAPP Estudios Working Papers*(56), 20-38. Obtenido de <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/40/70>
- Ramió, C., & Salvador, M. (2019). *Gobernanza social e inteligente una nueva organización para el ayuntamiento de barcelona*. Ajuntament de Barcelona.
- Sánchez, G., & Canales, J. (2015). *Fundamentos de la Ciencia Política y de la Administración*. Tecnos.

- Tecco, C., & López, S. (2015). Gobernanza Local y Servicios Urbanos. En R. Grandinetti, D. Beretta, G. Schweinheim, & M. Rey, *Retos e innovaciones de la Administración Pública para el desarrollo democrático en el Siglo XXI* (págs. 56-63). Universidad Nacional de Rosario. Obtenido de <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/07/Grandinetti-et-al.pdf>
- Torres, S., Barreto, I., Maggia, J., & Gibaja, R. (2019). La administración pública y sentido de bienestar para el progreso. *Revista de Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(17), 116-123. Obtenido de <http://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/369/347>
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. ETXETA, SC.
- Zan, S. (1993). Teoría de la organización y de la Administración Pública. En M. p. Públicas, *Teoría de la Organización. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa* (Vol. II, págs. 633-670). Ministerio para las Administraciones Públicas.

V. ANEXOS

Anexo 1: Acta de sustentación de predefensa



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: QUENGUÁN MAVISOY KEVIN JAVIER **CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401703129
NIVEL/PARALELO: 0 **PERIODO ACADÉMICO:** NOV 2020-MAR 2021

TEMA DE INVESTIGACIÓN: "Análisis de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán: Hacia la construcción de una Gobernanza Social e Inteligente 2019-2020"

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE: MSC. CAHUASQUÍ CEVALLOS EDWIN MARCELO
LECTOR: MSC. ALMEIDA BURBANO DIEGO GUILLERMO
ASESOR: PHD. PÉREZ PARRA WLADIMIR ALBERTO

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS:	1	AULA:	208
FECHA:	7 DE ABRIL DEL 2021		
HORA:	10H00		

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	6,63
2) Trabajo escrito	2,90
Nota final de PRE DEFENSA	9,53

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el 7 DE ABRIL DEL 2021



PHD. PÉREZ PARRA WLADIMIR ALBERTO
TUTOR



MSC. CAHUASQUÍ CEVALLOS EDWIN MARCELO
PRESIDENTE



MSC. ALMEIDA BURBANO DIEGO GUILLERMO
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones

Anexo 2: Certificado Abstract



Universidad Politécnica Estatal del Carchi
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Kevin Javier Quenguan Mavisoy				
DATE: 9 de Abril de 2021				
TOPIC: “Análisis de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán: Hacia la construcción de una Gobernanza Social e Inteligente 2019-2020”				
MARKS AWARDED QUANTITATIVE AND QUALITATIVE				
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5	AVERAGE: 1	LIMITED: 0,5
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	TOTAL 9		



Universidad Politécnica Estatal del Carchi
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Kevin Javier Quenguan Mavisoy

Fecha de recepción del abstract: 9 de abril de 2021

Fecha de entrega del informe: 9 de abril de 2021

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado electrónicamente por:
EDISON BOANERGES
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN

Anexo 3: Entrevista aplicada y registro fotográfico



Universidad Politécnica Estatal del Carchi Carrera de Administración Pública



Nombre del proyecto de titulación:

“Análisis de la estructura organizativa del GAD Municipal de Tulcán: Hacia la construcción de una Gobernanza Social e Inteligente 2019-2020”

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Años de servicio en la institución:

Entrevistador: Kevin Quenguán

Preguntas

1. ¿Cuáles son los objetivos políticos e institucionales que persigue la institución en este periodo, y para el cumplimiento de dichos objetivos cuentan con la capacitación y apoyo de todo el personal?
2. ¿Qué acciones se han venido desarrollando para que los funcionarios tengan claridad sobre que es el valor público, y de igual manera para conocer la satisfacción entre el personal de la municipalidad al momento de ejercer sus funciones como servidores públicos?
3. ¿La organización tiene un sistema de profesionalización del servicio público, que evite el clientelismo y fomente la meritocracia?
4. ¿A nivel de jerarquía organizacional existen sistemas o procesos que permitan una mayor flexibilidad y formación de los empleados?
5. ¿El municipio cómo organización tiene algún plan de renovación institucional para evitar un envejecimiento organizativo?
6. ¿Existe un liderazgo por parte de las autoridades (alcalde y concejales) y de los directores administrativos al momento de asumir los cambios y retos tecnológicos?
7. ¿El municipio está en condiciones (recursos económicos y humanos) para incorporar herramientas tecnológicas con el objetivo de generar una organización más moderna, creativa, innovadora e inteligente?
8. ¿La administración municipal actualmente tiene una estructura organizacional ligera, plana que permita ejercer sus procedimientos de forma más rápida y sencilla?

9. ¿Existe algún reconocimiento o ventaja al momento de trabajar en el municipio de Tulcán?
10. ¿Usted tiene conocimiento sobre lo que es la Gobernanza Social e Inteligente?
11. ¿Usted cuál cree que son las dificultades o limitaciones que tiene el municipio para incorporar un modelo de Gobernanza Social e Inteligente?
12. ¿Cuáles son las estrategias que el municipio tiene planificado para incorporar un modelo o elementos de la Gobernanza Social e Inteligente?

Entrevista señor alcalde Msc. Cristian Benavides



Entrevista director administrativo Ing. Marcelo Mayanquer



Entrevista director de talento humano Dr. Andrés Urresta



Entrevista director de planificación Arq. Oswaldo Cadena

