

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema: “Gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario, 2024-2026”

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciado en Administración Pública

AUTOR: Muñoz Coral Jordan Alexander

TUTOR: PhD. Cahuasqui Cevallos Edwin Marcelo

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el estudiante Muñoz Coral Jordan Alexander con el número de cédula 0401858345 respectivamente ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario, 2024-2026".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



Firmado electrónicamente por:
**EDWIN MARCELO
CAHUASQUI
CEVALLOS**
Validar únicamente con FirmaRC

PhD. Cahuasqui Cevallos Edwin Marcelo

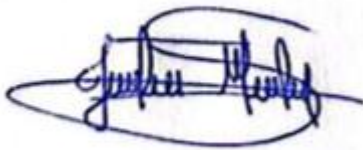
TUTOR

Tulcán, mayo de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un 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, Muñoz Coral Jordan Alexander con cédula de identidad número 0401858345 respectivamente declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



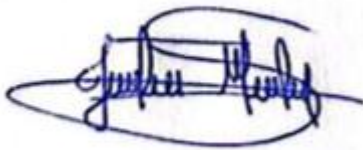
Muñoz Coral Jordan Alexander

AUTOR

Tulcán, mayo de 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo Muñoz Coral Jordan Alexander declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario, 2024-2026" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Muñoz Coral Jordan Alexander

AUTOR

Tulcán, mayo de 2026

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón expreso de la de la manera más profunda mi agradecimiento a Dios por ser el principal motor en mi vida y en mis decisiones, porque ha sido el que me ha dado la esperanza, la sabiduría, la fuerza y la perseverancia para nunca rendirme y de esta manera poder culminar con éxito una de las etapas más importantes de toda mi vida cómo lo es mi formación académica.

Por consiguiente, quiero agradecer a mis padres por ser los encargados de darme la educación y no permitir que nada me falte y por ser ellos quienes han infundado en mí los mejores valores como la responsabilidad, el amor y el respeto. Agradezco a mi hermano y su familia por siempre estar al pendiente y motivarme a hacer realidad este sueño.

Finalmente agradezco a mi tutor de tesis el PhD. Marcelo Cahuasquí por su tiempo, su orientación, acompañamiento y sus valiosos aportes académicos que han hecho posible la culminación de la presente investigación.

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a mi abuelito que lleva un mes en el cielo, quién me ha enseñado que la mejor recompensa se obtiene con esfuerzo y trabajando duro para poder alcanzar mis metas, mis sueños y deseos.

Dedico también a toda mi familia, a mi madre, mi padre, a mi hermano, mi hermana, a mi cuñada, mi cuñado y a las más pequeñas de la casa las princesitas que son mis dos sobrinas.

Finalmente dedico este logro a mis amigos quienes han compartido conmigo a lo largo de estos años todo el esfuerzo y la dedicación que día a día hemos compartido, gracias a ellos por haber sido un apoyo incondicional en momentos en los cuales pude reír, llorar divertirme y desvelarme con las tareas. Siempre les tendré en mi corazón y en mis recuerdos.

ÍNDICE

RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN	15
I. EL PROBLEMA.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3. JUSTIFICACIÓN	20
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	21
1.4.1. Objetivo General	21
1.4.2. Objetivos Específicos	22
1.4.3. Preguntas de Investigación	22
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	23
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.2. MARCO TEÓRICO	37
2.2.1 Teoría de la Gobernanza.....	37
2.2.2. Fundamentos de la Gestión Pública.....	37
2.2.3. Fundamentos del Fortalecimiento Comunitario	56
2.3 MARCO LEGAL	76
III. METODOLOGÍA	92
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	92
3.1.1. Enfoque	92
3.1.2. Tipo de Investigación	93
3.2. IDEA A DEFENDER	94
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	95

3.3.1. Definición de las variables.....	95
3.3.2. Operacionalización de las variables	95
3.4. MÉTODOS A UTILIZAR	96
3.4.1. Métodos	96
3.4.2. Técnicas.....	97
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	98
3.6. RECURSOS	99
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	101
4.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	101
4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	119
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	131
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
5.1. CONCLUSIONES	138
5.2. RECOMENDACIONES	140
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
VII. ANEXOS.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis completa del Marco Legal.....	76
Tabla 2. Constitución de la República del Ecuador	78
Tabla 3. Ley Orgánica de Participación Ciudadana	79
Tabla 4. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	80
Tabla 5. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	81
Tabla 6. Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad.....	82
Tabla 7. Plan Nacional de Desarrollo y Buen Vivir en vigencia.....	83
Tabla 8. Ley Orgánica de Educación Intercultural	84
Tabla 9. Ordenanza Municipal de Tulcán sobre Participación Ciudadana y Control.. ..	85
Tabla 10. Ordenanza Reformatoria a la Ordenanza de Aprobación de la Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	87
Tabla 11. Ordenanza para la Creación en Manejo Compartido del Área Protegida Drácula	88
Tabla 12. Reglamento para la Implementación de Programas de Gestión Ambiental y Conservación Comunitaria del Cantón Tulcán	90
Tabla 13. Matriz de operacionalización de variables.....	95
Tabla 14. Matriz del entrevistado uno	101
Tabla 15. Matriz del entrevistado dos.....	104
Tabla 16. Matriz del entrevistado tres	108
Tabla 17. Matriz del entrevistado cuatro	110
Tabla 18. Matriz del entrevistado cinco	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Satisfacción con las capacitaciones, talleres o programas formativos impulsados por el GAD Municipal de Tulcán en su comunidad	119
Figura 2 Capacitaciones promovidas por el Municipio y su fortalecimiento en las capacidades de los miembros de la comunidad para participar en asuntos locales	120
Figura 3 Nivel de acompañamiento social brindado por el GAD Municipal de Tulcán a la comunidad, a través de programas y proyectos sociales (por ejemplo: atención a adultos mayores, apoyo a grupos vulnerables, proyectos comunitarios y convenio	121
Figura 4 Los programas y proyectos sociales impulsados por el GAD Municipal de Tulcán (por ejemplo, Mi Segunda Juventud, convenios interinstitucionales y proyectos comunitarios) contribuyen al bienestar y fortalecimiento de su comunidad	122
Figura 5 Nivel de satisfacción con los proyectos impulsados por el GAD Municipal orientados al desarrollo local del barrio o comunidad.....	123
Figura 6 Consideración de las necesidades reales territoriales del cantón Tulcán en los proyectos municipales	124
Figura 7 Contribución de las acciones y proyectos municipales al cuidado del ambiente y al uso sostenible de los recursos naturales en el territorio	125
Figura 8 Nivel de satisfacción con el apoyo del GAD Municipal de Tulcán a las iniciativas culturales, sociales y comunitarias que fortalecen la identidad y la convivencia en el territorio	126
Figura 9 Involucramiento de la ciudadanía por parte del GAD Municipal de Tulcán en procesos de participación, consulta y toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del territorio.....	127
Figura 10 Los proyectos impulsados por el GAD Municipal de Tulcán contribuyen al desarrollo económico y productivo del territorio (infraestructura, empleo, servicios, apoyo a emprendimientos)	128

Figura 11 Los proyectos municipales fomentan el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad..... 129

Figura 12 Fortalecimiento de la organización comunitaria (barrios, comités, asociaciones) a partir del apoyo del GAD Municipal 129

Figura 13 Frecuencia en la que el GAD Municipal de Tulcán genera espacios donde la ciudadanía puede presentar propuestas y participar en decisiones comunitarias 130

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Certificado del abstract por parte de idiomas	148
Anexo 2 Evidencia cuestionario de encuesta.....	150
Anexo 3 Evidencia cuestionario de entrevista	154
Anexo 4 Evidencia fotográfica de las entrevistas.....	156
Anexo 5. Evidencia fotográfica de las encuestas	158

RESUMEN

En el contexto de los procesos de descentralización y modernización del Estado, la gestión pública local adquiere un rol fundamental en la promoción del desarrollo territorial y el fortalecimiento comunitario, especialmente en cantones con dinámicas sociales diversas como Tulcán. En este marco, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario durante el período 2024-2026. Se llevó a cabo un estudio metodológico bajo un enfoque mixto, usando técnicas cualitativas y cuantitativas, y con un diseño de investigación con un carácter descriptivo, exploratorio, documental y de campo. Se llevaron a cabo entrevistas a los servidores municipales, encuestas a la muestra de 383 ciudadanos distribuidos entre zonas urbanas y rurales, análisis de documentación de normativa y de informes institucionales; y los datos cuantitativos de la encuesta fueron procesados mediante el uso del software SPSS. Los hallazgos fundamentales demuestran que el GAD Municipal ha realizado estrategias orientadas hacia la participación ciudadana, desarrollo local y ejecución de proyectos comunitarios, pero siguen existiendo elementos limitantes en la efectividad de este tipo de estrategias, que se evidencian en percepciones intermedias sobre su eficacia, por la baja participación ciudadana y debilidad en la organización comunitaria. De igual forma, se determina que la contribución institucional ha sido más significativa en la provisión de servicios y de obras que en cuanto al fortalecimiento estructural de las capacidades comunitarias. En conclusión, la acción pública municipal de gestionar contribuye al fortalecimiento comunitario de forma parcial, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de participación más efectivos, de fortalecer la articulación institucional y de propiciar los procesos sostenibles de empoderamiento social territorial.

Palabras claves: Desarrollo local, fortalecimiento comunitario, gestión pública, gobernanza, participación ciudadana.

ABSTRACT

Given the ongoing processes of decentralization and modernization of the state, local public administration plays a fundamental role in promoting territorial development and community strengthening, particularly in cantons with diverse social dynamics such as Tulcán. Within this framework, the objective of this study was to analyze the public administration of the Decentralized Autonomous Municipal Government of Tulcán with regard to community strengthening during the 2024–2026 period. Methodologically, the research was conducted using a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques, with a descriptive, exploratory, documentary, and field-based design. Interviews were conducted with municipal officials, surveys were administered to a sample of 383 citizens distributed across urban and rural areas, and a documentary analysis of regulations and institutional reports was performed; furthermore, the quantitative data were processed using SPSS software. The main findings show that the Municipal GAD has implemented strategies focused on citizen participation, local development, and the execution of community projects; however, limitations persist in the effectiveness of these actions, as reflected in mixed perceptions of their impact, low levels of substantive participation, and weaknesses in community organization. Likewise, it was found that institutional support has been more significant in the provision of services and infrastructure projects than in the structural strengthening of community capacities. In conclusion, municipal public management contributes to community strengthening only partially, highlighting the need to consolidate more effective participatory mechanisms, strengthen institutional coordination, and promote sustainable processes of social empowerment in the region.

Keywords: Local development, community building, public administration, governance, citizen participation.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública a nivel mundial, ha ido cambiando profundamente en las últimas décadas desde unos modelos de administración pública tradicional hacia unos modelos más o menos dinámicos basados en la gobernanza, la participación de los ciudadanos y la transparencia. Este modelo responde a la exigencia que tienen los Estados de poder dar respuestas más efectivas a problemas sociales complejos y al mismo tiempo, promover la interacción entre los diversos actores públicos y privados, tanto el Estado como la sociedad civil. En esta forma de entender la gestión pública actual ya no se lo entiende como una forma de proporcionar servicios y de los modos de asegurar la propia gobernanza, sino que se relaciona directamente con el desarrollo de capacidades comunitarias que deben permitir a la ciudadanía implicarse dentro de los procesos de toma de decisiones (Guerrero, 2001).

En América Latina el uso de estos enfoques se ha dado de manera heterogénea, donde han aparecido avances en la incorporación de mecanismos participativos, aunque en muchos casos también limitaciones en la debilidad institucional, la desigualdad social y la poca articulación entre el Estado y la ciudadanía (Ramió, 2021). En el caso de Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados han asumido un papel central en la gestión del desarrollo territorial, ya que son los responsables de la planificación, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas en el ámbito local. Sin embargo, aún persisten los desafíos relacionados con la efectividad de los procesos participativos, la apropiación de recursos y la capacidad para responder a las demandas comunitarias, lo que condiciona los efectos que tiene la gestión pública en el fortalecimiento de las comunidades.

En el plano local, en la provincia del Carchi y por ende en el cantón de Tulcán, estas problemáticas se dejan entrever en la articulación limitada entre la planificación institucional y las necesidades reales de la población, como también se deja ver en la percepción ciudadana de la dificultad de los crecimientos sociales y civiles de las organizaciones populares existentes, de una participación restringida en los procesos de toma de decisiones. En términos de la realidad que se cuenta, los planteamientos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán son, efectivamente, proyectos de desarrollo social, de infraestructura y de atención a los grupos vulnerables, aunque en el fondo del análisis de los resultados teóricos se deducen

cuando los procesos no están suficientemente consolidados para la creación de procesos permanentes para el fortalecimiento comunitario. Se hace evidente entonces la necesidad de revisar, en términos integrales, la gestión pública del territorio local, considerándola como proceso entre la arquitectura de la gestión y la gestión misma en el territorio de la vida cotidiana.

En el presente trabajo, la presente investigación persigue el objetivo general de analizar la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario, 2024-2026. Así, el análisis procura comprobar las estrategias que la institución lleva a cabo, y la percepción que tiene la ciudadanía sobre ellas para entender el grado de incidencia de la gestión pública en las dimensiones social, organizativa y sobre el desarrollo local. Dicha revisión consigue identificar tanto los logros que se han obtenido como las limitaciones que hay, generando elementos que determinan la gestión pública en el ámbito local.

La investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos. En primera instancia se expone el planteamiento del problema, enfocado en las limitaciones de la gestión pública del GAD Municipal de Tulcán para fortalecer la participación ciudadana, la organización comunitaria y el desarrollo territorial, donde también se muestra la formulación del problema, la justificación y el objetivo general que se encuentra orientado a analizar la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario del 2024 al 2026. En un segundo contexto, se presenta la fundamentación teórica de la investigación, incluyendo la presentación de antecedentes científicos, de bases conceptuales y de marco legal concernientes a la gestión pública, a la gobernanza, a la participación ciudadana y al fortalecimiento comunitario.

En la investigación, se especifican los métodos utilizados, aplicando un enfoque mixto, tipos de investigación descriptiva, exploratoria, documental y en campo, sumado a los métodos analítico y deductivo. Asimismo, se aplicaron las técnicas: entrevistas, encuestas, la operacionalización de las variables, la población que se estudia y la muestra. Adicionalmente, se muestran los resultados de las entrevistas a funcionarios municipales y encuestas a la ciudadanía, además de la consulta de la discusión y el análisis crítico. Finalmente, a través del análisis anterior, se elaboran las conclusiones del estudio y las recomendaciones organizadas por el fortalecimiento

de la gestión pública, la participación ciudadana y el desarrollo comunitario en el cantón Tulcán.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel latinoamericano, la gestión pública ha tomado gran relevancia debido a su estrecha articulación en relación con el Estado responsable, basado en la transparencia y bienestar ciudadano, ante ello Guerrero et al. (2021) señala lo siguiente:

Para que exista una correcta gestión pública, la implementación efectiva de las políticas públicas deben poseer un control territorial, mediante entidades efectivas, de modo que, aseguren una coordinación efectiva entre los diferentes niveles de gobierno, contribuyendo al fortalecimiento del desarrollo sostenible de las comunidades (pág. 174).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, quien enfatizan en la importancia de contar con determinadas estructuras de gobierno que posibilitan la acción planificada sobre algún territorio en específico, principalmente donde los agricultores requieren una mayor asistencia institucional. Sin embargo, en gran parte de los países de la región, persiste la existencia de programas gubernamentales aislados y poco articulados con la ciudadanía, lo que incide en el desarrollo de fortalezas de la comunidad. Y no sólo eso, sino además la no planificación que incluya participación, la falta de transparencia administrativa de proyectos de desarrollo local, la escasa informatización de los trámites y sobre todo la negativa a la imposición de medidas de control social, bloqueando las opciones para que la comunidad pueda organizarse y elaborar políticas públicas adaptadas a sus contextos.

Por otra parte, el fortalecimiento de lo comunitario tiene lugar en la transparencia y el acceso a la información gestionada, sobre todo en los niveles locales de gobierno. En el caso de Transparencia Internacional (2024) menciona que “el control de acceso a la información pública y la falta de transparencia, tocan la gestión gubernamental de manera activa, ineficiente y corrupta” (p. 3). Además, en muchos contextos locales de América Latina, todavía existen obstáculos que bloquean la implementación efectiva de mecanismos de acceso a la información y rendición de cuentas. Como resultado, la transparencia limitada restringe el vínculo entre el gobierno municipal y las comunidades urbanas y rurales, lo que socava aún más los

experimentos de elaborar un sistema de gestión pública democrática que se enfoque en el desarrollo de un territorio sustentable.

En este contexto, la CEPAL (2011) establece que la participación ciudadana es uno de los elementos más importantes de la gestión pública en Ecuador y explica que la Ley Orgánica de Participación Ciudadana intenta asegurar la participación de los administrados en las fases de decisión a niveles gubernamentales. Dada la pronunciada diversidad cultural, geográfica y socioeconómica en nuestro país, la gestión pública local tiende a asumir una función crítica en fomentar el desarrollo territorial y el bienestar colectivo. Sin embargo, aunque existe una normativa que respalda la descentralización y el conjunto de prácticas de participación de las comunidades, persisten obstáculos importantes que limitan su implementación efectiva, tales como la corrupción institucional, la pertinencia de la cultura cívica de participación y de la burocracia organizativa.

Por otro lado, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (2008) se refiere a la importancia de mecanismos de vigilancia o asamblea ciudadana o presupuesto participativo como medios para el empoderamiento comunitario y una mejor gestión pública del país. Sin embargo, en la práctica, el uso de estos instrumentos es limitado, sobre todo en el ámbito subnacional por la falta de información pública adecuada, actual y de sensibilidad comunitaria que sigue impidiendo la capacidad organizativa comunitaria. Esto disminuye el grado de acceso y participación de la población en la gestión pública al de formulación, planificación y evaluación de políticas gubernamentales locales, lo que a su vez debilita la gobernanza territorial dado que muchas comunidades no logran canalizar sus necesidades y propuestas dentro de los procesos institucionales.

A pesar de que la ciudadanía en Ecuador cuenta con derecho a participar en la esfera pública, la Constitución no parece brindar recursos participativos efectivamente operativos al caso ecuatoriano. Con base en el mecanismo de la silla vacía en el cantón Colta, Pomagualli y Salazar (2021) argumentan que, si bien el 60,56% de las sesiones del concejo municipal la implementaron, en el 25,35% de los casos se ejerció el derecho a la participación. Efectivamente, el 69,07 % de la población expresa no poseer mucho conocimiento sobre este modo de actuación, mientras que el 74,65 % considera que no han participado nunca de dichos espacios. Esto demuestra que existe además del desconocimiento que tenemos sobre lo

informativo, una clara desconfianza hacia las instituciones, y contradice la utilización real de estos espacios.

Asimismo, también se pone de relieve que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tulcán no ha manejado adecuadamente la gestión pública en el ámbito del fortalecimiento comunitario en las zonas urbanas, siendo este un aspecto que también puede propiciar el desarrollo local participativo, pero siempre falta la articulación efectiva de los proyectos comunitarios con los barrios. La ausencia de procesos participativos institucionalizados, junto al escaso alcance municipal en áreas de periferia y rurales, ha establecido un limitante en la elaboración de una gobernanza local integrada. Todo esto ha facilitado que los procesos de apropiación de los proyectos por parte de la comunidad sean insuficientes, lo que a su vez ha potenciado el efecto de las acciones realizadas que debilitan la democracia participativa en la gestión de lo público.

Cabe considerar el hecho de que Diario La Hora (2024), que dedica mucho a los problemas de la gestión pública en el cantón Tulcán, manifiesta que uno de los más inquietantes es el correspondiente a la falta de dinero, la cual ha reducido el poder de las decisiones discrecionales y ha establecido la capacidad institucional de poder responder adecuadamente y de forma equitativa a las brechas de alivio de servicios. Para añadir más, en ocasiones la falta de inversión en regiones estratégicas ha impedido la circulación activa del ciudadano, por lo que tiende a aumentar la exigencia de responsabilidad en la construcción social de los servicios públicos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán incide en el fortalecimiento comunitario del cantón en el periodo 2024-2026?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación cumple una función de gran relevancia debido a la necesidad de analizar el papel que cumple la gestión pública en el fortalecimiento comunitario, en el contexto del cantón Tulcán. En el contexto de las limitaciones económicas, la baja participación cívica y la planificación espacial limitada, es importante evaluar cómo el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de

Tulcán ha gestionado sus recursos, políticas y proyectos destinados a lograr el desarrollo; de modo que, por limitaciones de tiempo, recursos y complejidad institucional, el presente estudio se centra en la zona urbana.

Ante lo manifestado, la investigación hace una contribución desde una perspectiva de gestión pública al desarrollar aún más la discusión sobre la gobernanza pública local y la creación de comunidades participativas, cooperativas y resilientes, especialmente en territorios fronterizos como Tulcán que tienen dinámicas socioeconómicas y culturales complejas. También ayuda a identificar prácticas con innovación sobre políticas públicas localmente hablando, con una visión comunitaria, los retos encontrados y las brechas que se mantienen.

En el ámbito práctico, la investigación tiene como objetivo ofrecer sugerencias que mejoren la capacidad institucional del GAD Municipal en lo que respeta a la planificación, implementación y evaluación de proyectos comunitarios con énfasis en la participación ciudadana, la transparencia, la equidad y la sostenibilidad; de modo que el fortalecimiento no es solo interno a la comunidad, sino que depende también de la capacidad del municipio de generar marcos institucionales, políticas, servicios y espacios participativos.

En consecuencia, el valor social del estudio se encuentra en el enfoque de cuidar a la población desde el punto de vista del empoderamiento social, dado que, estos elementos son críticos para el desarrollo territorial sostenible y equitativo en el Cantón Tulcán. Cabe considerar que, esto contribuye a arrojar luz sobre las verdaderas necesidades de las comunidades, especialmente las que han sido históricamente descuidadas, como los barrios periféricos. De igual manera, el estudio podría aumentar la comprensión de la responsabilidad compartida entre el gobierno y el público hacia la promoción de un compromiso cívico efectivo para una gobernanza local que sea más planificada, de calidad y participativa.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario durante el período 2024-2026.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las estrategias de gestión pública implementadas por el GAD Municipal de Tulcán orientadas al fortalecimiento comunitario en los ámbitos urbano y rural.
2. Determinar la percepción de ciudadanía sobre la efectividad de los proyectos ejecutados por el GAD Municipal para el fortalecimiento comunitario.
3. Develar la incidencia de la gestión pública del GADM de Tulcán en el fortalecimiento comunitario del cantón.

1.4.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las estrategias de gestión pública implementadas por el GAD Municipal de Tulcán orientadas al fortalecimiento comunitario en los ámbitos urbano y rural?
2. ¿Cómo percibe la ciudadanía la efectividad de los proyectos ejecutados por el GAD Municipal para el fortalecimiento comunitario?
3. ¿Cómo incide la gestión pública del GADM de Tulcán en el fortalecimiento comunitario del cantón?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El primer antecedente que justifica la presente investigación comienza con la consideración del destacado académico Aguilar (2015) en su obra literaria "Gobernanza y gestión pública". En esta obra, Aguilar analiza las transformaciones en la administración pública contemporánea, enfocándose en la transición desde modelos tradicionales hacia enfoques de gobernanza y gestión pública más participativos y eficaces. A su vez, el autor da cuenta de cómo esas nuevas formas de gestión responden a las crecientes demandas sociales y la posibilidad de una mayor interacción entre gobernantes y ciudadanos.

El objetivo fundamental de este estudio se centra en detallar y conceptualizar la evolución de la administración pública hacia nuevos modelos de gobernanza que contemplan la participación ciudadana, la transparencia y la eficiencia en la gestión de los asuntos públicos. Aguilar se esfuerza en establecer un marco teórico que permita comprender la forma en la que las instituciones públicas van adoptando los retos actuales mediante la aplicación de técnicas de gestión más congruentes en la participación y el empoderamiento colectivo.

Aguilar sobre el desarrollo del mismo se apoya en la teoría de la gobernanza entendida como un proceso de interacción de diferentes actores sociales y del gobierno para la toma de decisiones conjuntas. Tal conceptualización pone de manifiesto la relevancia que tienen la cooperación, la participación y la coordinación por medio de los niveles de gobierno y de la sociedad civil para lograr un modelo de gobernanza pública más efectiva y legitimada.

Asimismo, el autor introduce nuevos elementos para la gestión pública que favorecen la introducción de las prácticas del sector privado como, por ejemplo, la orientación a los resultados / la eficiencia / la rendición de cuentas en la gestión de lo público. En efecto, Aguilar se opone a la aplicación indiscriminada de estos principios, a favor de un proceso contextualizado, en el que se tienen en cuenta las peculiaridades de cada sociedad y en el que se hace imprescindible el refuerzo de las capacidades institucionales para una gestión pública más democrática y eficaz.

Por otra parte, la obra se basa en un enfoque cualitativo y analítico, utilizando la revisión documental y el análisis conceptual para desarrollar sus argumentos. El autor analiza múltiples experiencias en gestión pública y modelos de gestión pública, tanto en América Latina como en otros lugares de este planeta, para ilustrar las mutaciones de la administración pública y crear una propuesta teórica que incorpora la gobernanza y la gestión pública en una democracia.

El análisis de Aguilar muestra también, claro está, que el tránsito hacia modelos de gobernanza y de gestión pública más participativos ha sido empujado por la necesidad de dar respuesta a las crecientes demandas sociales y lograr mejoras en la eficacia de las políticas públicas. Pero también se hace eco de los obstáculos, como la resistencia al cambio o la falta de capacidades institucionales y la obligación de hacer las reformas pertinentes al contexto local.

El autor considera que la promoción de la participación ciudadana, el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas son elementos necesarios para que las reformas a la administración pública sean efectivas, e indica que estos tres aspectos son necesarios para la construcción de una forma de gestión pública de la que pueda hacer uso la sociedad, pero que al mismo tiempo pueda ser un catalizador para el fortalecimiento de las comunidades.

Aguilar concluye estableciendo que una de las condiciones necesarias para que la administración pública sea legítima y pueda obtener resultados es la adopción de modelos de gobernanza y gestión pública más inclusivos y participativos; es decir que se dirijan a las reformas que se propongan en la administración pública al fortalecimiento de las capacidades institucionales y a promover la participación de los ciudadanos y la incorporación de métodos sobre rendición de cuentas.

También, el autor destaca la necesidad de adaptar las estrategias de gestión pública a cada contexto local, porque es preciso considerar las particularidades culturales, sociales y políticas que existen en cada comunidad, lo que sin duda conlleva un estilo de gestión con flexibilidad y contextualización, el mismo que permite que las instituciones públicas tengan la posibilidad de responder conforme a las necesidades y requerimientos de la sociedad.

La obra escrita del buen investigador perteneciente a la ciencia de la gestión pública, Aguilar, nos brinda un soporte teórico interesante, interesante en el sentido que nos permite analizar la gestión pública que desarrolla el GAD Municipal de Tulcán frente al proceso de fortalecimiento comunitario. Su énfasis de la participación ciudadana, la transparencia y la contextualización de la gestión pública nos permiten contar con unas herramientas que nos permitirán evaluar y mejorar las prácticas relativas a la administración que desarrollan las instituciones en el ámbito local. La utilización de dichos principios en el cantón Tulcán podría aportar mayormente al desarrollo de comunidades más fortalecidas, inclusivas y con organización.

Como segundo antecedente que fundamenta este trabajo de investigación, desde la percepción de Guerrero (2001) en su estudio "Nuevos Modelos de Gestión Pública", el autor examina la transformación de la gestión pública tradicional hacia modelos innovadores que respondan a los retos de la modernización del Estado, centrándose en América Latina y, particularmente, en el caso mexicano. Ya desde sus primeras páginas, el texto crítico emprendido por el autor da cuenta de las distintas corrientes de pensamiento que han intentado renovar la administración pública a partir de la década de 1980 prevalente en los regímenes de reforma, particularmente aquellas que están inspiradas en el paradigma de los nuevos modelos de gestionar lo público (NGP), cuestionando su propia utilidad y su adaptación a los contextos de América Latina.

El principal objetivo que persigue el autor con esta obra es examinar en qué cambios estructurales y funcionales ha cambiado la administración pública en las últimas décadas, y especialmente por la vía de la incorporación de modelos de gestión pública alternativos al modelo burocrático tradicional, y también trata de aportar algunos elementos para trabajar en la búsqueda de los límites, riesgos y oportunidades que normalmente estos modelos añaden a la eficiencia del Estado, a la legitimidad democrática y al fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad.

Guerrero cuestiona la teoría de la NGP, la cual enfatiza la eficiencia, la descentralización, la orientación hacia los resultados y la importación de prácticas del sector privado en las instituciones públicas. Este esquema ha sido ampliamente difundido como una alternativa a las fallas que presenta la burocracia clásica, la cual tiende a ser rígida, lenta y poco centrada en la ciudadanía. No obstante, el autor se

muestra escéptico frente a la aplicación mecánica de dichos principios en América Latina.

En este sentido, también ofrece una mirada crítica basada en una suerte de institucionalismo y en la necesidad de pensar las estructuras políticas, sociales y culturales que caracterizan la propia América Latina en general o a un país específico. Guerrero argumenta que la modernización de la gestión pública debe respetar la identidad institucional y las capacidades administrativas reales que caracterizan a un Estado. En caso contrario, las reformas pueden dar lugar a una mayor fragmentación institucional, pérdida de control político o a un debilitamiento de los vínculos que hay entre el gobierno y la ciudadanía, y no a su fortalecimiento.

El autor se acerca al tema de estudio mediante la utilización del enfoque teórico - documental, apoyado en la revisión minuciosa de la literatura específica, información de las organizaciones internacionales, así como los estudios de caso de varios países de la región de Latinoamérica. A través de él, realiza una comparación entre los modelos tradicionales frente a las nuevas teorías como de la gestión pública, con la realización de una descripción de sus fundamentos teóricos, la aplicación práctica de dichos modelos en un contexto específico como las implicaciones que se pueden extraer respecto de la gobernabilidad democrática y la eficiencia del Estado.

Uno de los hallazgos más relevantes del autor es que la importación de modelos de gestión pública procedentes de contextos anglosajones ha dado una suerte de resultados en América Latina. En muchas ocasiones, esas importaciones de modelos han dado como resultado reformas incompletas o erradas, debido en parte a la falta de adecuación al entorno institucional. A pesar de la exaltación de la eficiencia y la descentralización, en muchos casos se arrastran problemas estructurales como el problema de la debilidad institucional o la corrupción o la ausencia de participación ciudadana en la gestión pública.

Guerrero también indica que, aunque algunas formas como la evaluación por resultados o la profesionalización de los empleados públicos han generado algunos avances, la mayoría de ellas tampoco han permitido cambiar la cultura organizacional ni mucho menos para poder tener un gobierno basado en las necesidades de los ciudadanos. Finalmente, también la lógica gerencial fue

criticada por la priorización del mercado frente a la lógica de la equidad social, debilitando así la capacidad del propio Estado para poder llegar a garantizar el bienestar de la colectividad.

El autor concluye que no hay un único modelo universal de gestión pública, sino que ha de ser cada país el que elabora su modelo en función de sus propias condiciones institucionales, culturales y sociales. Y concluye insistiendo que la clave de la reforma no puede residir en el aprendizaje o la absorción de herramientas técnicas o de principios de administración, sino que ha de ser la consolidación del Estado y una cultura de la administración pública basada en el tiempo, la ética, la participación y la transparencia.

Igualmente, Guerrero recomienda articular los principios de la Nueva Gestión Pública con una perspectiva contextualizada que reconozca la diversidad institucional y que fomente procesos graduales de cambio. Además, recomienda que se refuerce la interacción entre el Estado y la ciudadanía de manera que los modelos de gestión respondan verdaderamente a las necesidades de la ciudadanía y no sólo a criterios de eficiencia administrativa.

El presente estudio es muy relevante para la investigación sobre el ejercicio de la gestión pública del GAD Municipal de Tulcán, pues ayuda a comprender la adecuada rectificación que debe tener adaptación de los modelos de gestión a las realidades de cada lugar. En el caso de Tulcán, la inclusión de aspectos de NGP debe estar marcada con un proceso que logre el fortalecimiento de la institucionalidad, la participación comunitaria y el enfoque territorial. La mirada crítica de Guerrero establece una pausa muy importante para evitar reformas superficiales y para construir un ejercicio de gestión pública que colabore eficazmente al fortalecimiento de las comunidades.

El tercer antecedente considerado pertinente, surge a partir de Montero (2009), quien analiza este concepto en contextos políticos, explorando cómo las comunidades trabajan juntas como una unidad cohesiva en su estudio denominado "El fortalecimiento en la comunidad: sus dificultades y alcances". En este trabajo, la autora examina el concepto de fortalecimiento comunitario desde una mirada crítica, haciendo hincapié en los desafíos y limitaciones que enfrentan en las comunidades en contextos de desigualdad estructural, exclusión y poca

participación ciudadana. Montero investiga cómo el fortalecimiento va más allá de asistencialistas, propone una mirada integral que considera procesos organizativos, autonomía y empoderamiento colectivo en la vida comunitaria. La intención que sostiene el texto es la de despertar una reflexión acerca del fortalecimiento comunitario como proceso político, social y psicológico, abordando tanto su alcance como las problemáticas áticas que dificultan su desarrollo en América Latina. Al mismo tiempo, quiere tomar conciencia del papel de las comunidades en la transformación de esa realidad y de la necesidad de crear condiciones estructurales e institucionales que permitan el desarrollo del potencial colectivo.

Montero establece su análisis apoyándose en la teoría del empoderamiento comunitario que plantea la psicología social crítica, donde queda determinado que el fortalecimiento no puede concebirse como un hacer unidireccional dado por el Estado o por las instituciones, sino que es una construcción colectiva que debe emerger de la participación activa, de la conciencia crítica y de la organización social. El fortalecimiento comunitario es el desarrollo de capacidades dirigidas hacia la acción que permite la autonomía en la toma de decisiones en el propio ámbito donde la dimensión comunitaria existe y la historia de resistencia de aquellos grupos excluidos es importante.

Asimismo, reposa en la teoría del poder relacional, indica que las relaciones de poder que efectivamente existen en la sociedad determinan directamente las posibilidades de un fortalecimiento. En este sentido, la propia autora concluye indicando que, sin condiciones de equidad, justicia social, no hay posibilidad de que el fortalecimiento sea exitoso y por consiguiente las conductas de fortalecimiento precisan de una condición específica ya que si no existe esta correspondiente a mecanismos superficiales que otorgan pasividad y dependencia. Por ello, remarca la importancia de que las políticas públicas contengan una dimensión transformadora que parte del protagonismo de la comunidad.

El trabajo de investigación de Montero es un trabajo de tipo teórico-reflexivo, sustentado de un proceso de revisión conceptual crítico y de la experiencia recogida en los procesos de intervención comunitaria de América Latina. La autora toma el análisis cualitativo a partir de casos reales y experiencias reales de trabajo con comunidades, especialmente en lugares excluidos de entornos urbanos o rurales,

como material para construir una propuesta conceptual y práctica de fortalecimiento comunitario.

Uno de los principales hallazgos de la autora es el hecho de que el fortalecimiento comunitario no puede ser realizado solo desde la aplicación de programas o proyectos institucionales, en el caso que se pierde de vista la participación real, la autonomía organizativa y el reconocimiento de las dinámicas socioculturales presentes en las diferentes comunidades, por ello hay que añadir que las comunidades sí lo pueden avanzar si no enfrentan situaciones de pobreza, de estigmatización, de fragmentación interna, de soledad y falta de acompañamiento técnico en torno a la experiencia. del fortalecimiento comunitario continuo.

Otro resultado relevante radica en que, para que el fortalecimiento sea factible requiere cambios institucionales, disminuyendo visiones paternas y tecnocráticas. Este artículo presenta algunas de las experiencias más representativas en las que el trabajo horizontal, el diálogo de saberes o la co-construcción de soluciones han permitido llevar a cabo procesos comunitarios más sólidos y duraderos, pero también alerta sobre los riesgos de la cooptación política o el uso instrumental de las organizaciones comunitarias por parte de la acción estatal o partidista.

Finalmente, Montero concluye que el fortalecimiento comunitario es como su propio nombre indica, un proceso político profundo que conlleva no sólo lo modificar las relaciones de poder, sino promover la autonomía y construir ciudadanía activa. Es un proceso, por lo tanto, que no se puede entender solo por el resultado, sino como un camino de transformación en el que la comunidad es su sujeto y no su objeto de las políticas públicas. Recuerda que los Estados y gobiernos locales tienen que generar condiciones estructurales para garantizar el fortalecimiento comunitario: se necesitará formación política, canales de participación más efectivos o acceso a información, además de una institucionalidad que sea sensible a las dinámicas donde se producen los procesos comunitarios.

Entre lo recomendado por la autora, recalca lo relevante de impulsar procesos educativos que fortalezcan la conciencia crítica y la organización social, así como poner en práctica metodologías participativas en la planificación y evaluación de políticas públicas. Sugiere igualmente la posibilidad de fomentar acuerdos o alianzas horizontales entre comunidades, gobiernos locales y actores sociales, entendiéndolas

como el resultado del respeto y la corresponsabilidad, como medio para el desarrollo de la comunidad.

Efectivamente, la obra de Maritza Montero pone de relieve un enfoque de fundamental importancia para comprender el fortalecimiento comunitario como un proceso totalizador y transformador, lo que también es directamente aplicable a la gestión pública local del GAD Municipal de Tulcán. Sus aportaciones permiten reflexionar acerca de si los proyectos comunitarios ejecutados fomentan la autonomía y participación o si corresponden a visiones asistencialistas. Esta visión crítica y participativa puede ser orientadora para analizar la gestión de las políticas locales y promover estrategias que favorezcan la ciudadanía activa, la organización comunitaria y el equilibrio del territorio.

Respecto al cuarto antecedente que respalda la presente investigación se trata de los investigadores Zambrano et al. (2021) quienes en su obra denominada "Evaluación participativa de la dinámica psicosocial comunitaria desde la perspectiva del fortalecimiento comunitario", destacan que la evaluación participativa fortalece la capacidad organizativa de las comunidades al involucrar activamente a sus miembros en el análisis de sus dinámicas internas.

El presente artículo se configura con una acción participativa, de un barrio de la comuna de Temuco, Chile, para trabajar la mejora de la capacidad de investigar y de actuar de forma colectiva desde el enfoque del fortalecimiento comunitario. La investigación se sitúa a dentro de la Psicología Comunitaria de América Latina, sobre la evaluación participativa de la dinámica psicosocial comunitaria.

El objetivo principal de la investigación fue cooperar para mejorar la capacidad de organización y la acción colectiva en una determinada comunidad, ayudado por la implementación de una estrategia de evaluación participativa de la dinámica psicosocial comunitaria. Se pretende caracterizar esta estrategia y proponer criterios para la evaluación participativa, ya que se considera que las dinámicas psicosociales son relevantes en las comunidades que han visto deterioradas sus condiciones para accionar colectivamente.

La investigación se fundamenta en la Psicología Comunitaria latinoamericana, que destaca la importancia del fortalecimiento comunitario como proceso de

empoderamiento y desarrollo de capacidades colectivas. Desde esta particular visión las comunidades están consideradas como poseedoras de conocimientos y recursos que no sólo deben reconocerse, sino también potenciarse hacia el fin de una transformación social efectiva.

La segunda de estas particularidades es que se incorpora la Teoría de la Investigación Acción Participativa, que hace explícita la activa participación de los miembros de la comunidad, en cada uno de los momentos del proceso investigativo, hasta el punto de llegar a la gobernanza. Es decir, también es la búsqueda de conocimiento, lo es el cambio social y eso únicamente se produce mediante la implicación activa de los actores de la comunidad en la detección de problemas, pero también en la búsqueda de solución a los mismos.

La investigación se enmarcó desde la perspectiva cualitativa pero también utilizaba el método mixto, la investigación acción participativa y las metodologías participativas que pretenden solventar los problemas que existen en el marco de las evaluaciones diagnósticas. Se utilizó una estrategia de evaluación participativa, que incluía devoluciones sistemáticas, pero también los instrumentos de entrevistas, grupos de discusión, observación participante. Esta forma de trabajar permitió tener un conocimiento profundo sobre la dinámica psicosocial en las comunidades y permitió que en el proceso investigativo volviesen a tener un papel dinámico los miembros de la comunidad.

Uno de los hallazgos más sorprendentes fue la posibilidad de que se le otorgó a la comunidad a partir de la evaluación participativa de la dinámica psicosocial comunitaria al tomar conciencia sobre el funcionamiento y la actuación de su propia comunidad. Se llegaron a identificar aquellos elementos que fortalecen su capacidad de actuación como, por ejemplo, la cohesión social, la comunicación o la participación de las personas que la integran.

Igualmente se da cuenta de que este sistema de evaluación integrado es un apoyo muy importante para las comunidades puesto que, además de ser prueba de ello, otorga orientaciones para mejorar las condiciones de vida. La estrategia generada ofrece algún tipo de herramientas útiles para programas de política pública, los cuales suelen obviar los componentes psicosociales de la dinámica comunitaria

como cuentos, esto, como aspectos clave para dinamizar procesos o movilizar recursos.

La investigación llega a una conclusión: la evaluación participativa de la dinámica psicosocial comunitaria es una estrategia capaz de reforzar la capacidad de organización y de acción colectiva de comunidades en situación estructuralmente difícil. Se aconseja implementar este tipo de estrategias en otras comunidades, adaptándolas a su contexto para generar procesos de fortalecimiento comunitario.

Además, también señala que las políticas públicas se reúnen con aspectos psicosociales en los programas, reconociendo la importancia de las dinámicas comunitarias como una instancia de mejora del bienestar. También, el hecho de que los miembros de las comunidades participen activamente en la evaluación y en el planeamiento de las intervenciones es un aspecto clave de la pertinencia y efectividad de las mismas. Esta valorización resulta bastante relevante para el trabajo investigativo de este capítulo, ya que establece desde la experiencia una mirada práctica y metodológica de cómo poner en marcha las estrategias de fortalecimiento para la comunidad a partir de la evaluación participativa.

La práctica del artículo da expresiones sobre cómo esta participación de los miembros de la comunidad resulta esencial tanto para la identificación de los problemas como la búsqueda de soluciones, aspectos que son fundamentales para la eficacia de cualquier práctica de fortalecimiento comunitario. De la misma manera, pone de manifiesto el hecho de que en la formulación y ejecución de la política se han de atender también en las dinámicas psicosociales, que puede hacerse extensivo al cantón Tulcán para mejorar la gestión pública local y el bienestar de sus comunidades.

Dando continuidad al quinto antecedente, la obra: "Aportes de la gobernanza participativa en la gestión pública. Una oportunidad para el desarrollo local sostenible" de Romero et al. (2022), El artículo indexado en la Revista Científica de Gestión y Sociedad, está destinado a reflexionar cómo la gobernanza participativa puede contribuir a una mejor gestión pública y precisamente eso mismo, al desarrollo sostenible local en el contexto de América Latina; planteando la importancia de un adecuado mecanismo de aproximación entre la ciudadanía y el Estado, que pasa por el fortalecimiento de la participación ciudadana y del fortalecimiento de las

capacidades locales, y que hacen parte del proceso de planificación y de la toma de decisiones públicas.

En efecto, el objetivo general que guiaba el estudio concluye en un análisis de los aportes de la gobernanza participativa en torno a la gestión pública como una oportunidad para el desarrollo local sostenible, en el que entre los objetivos específicos planteamos el identificar los enfoques más relevantes para la gobernanza participativa en América Latina, el analizar los factores que intervienen en el desarrollo de la gobernanza participativa e indagar por casos exitosos de interacción entre ciudadanía con los gobiernos locales. Por último, el artículo se da sustento a partir de la teoría de la gobernanza participativa que plantea una gestión pública con un acento particular hacia la inclusión, la colaboración y la responsabilidad compartida de los actores del Estado y la ciudadanía; que constituyen funciones y mecanismos de participación; superando modelos jerárquicos, y abriendo la senda a nuevas interacciones basadas en la deliberación, el consenso y la acción conjunta.

Asimismo, se sostiene en teorías del desarrollo local sostenible, donde el empoderamiento comunitario y la planificación participativa son claves para garantizar que los proyectos y políticas se fragmenten en correspondencia a las necesidades reales de la población, manteniendo el equilibrio del medio ambiente, desde un enfoque de equidad social y económica. La metodología utilizada es de tipo cualitativa con diseño de tipo documental, desarrollándose una revisión sistemática de la literatura académica y de los estudios de caso que estudiaban experiencias de gobernanza participativa y de gestión pública en diferentes países de América Latina.

Uno de los hallazgos más significativos fue que la gobernanza participativa mejora la efectividad de la gestión pública en la medida en la que existen marcos normativos que garantizan transparentar y rendir de cuentas sobre la gestión pública por parte de la comunidad. Las comunidades no sólo ven mejoradas las prestaciones de servicios, sino que también habilitan su capacidad de incidencia en la toma de decisiones.

A su vez, fue posible también identificar que una adecuada articulación de las autoridades locales, de la sociedad civil y de los actores privados mejoraba la distribución de los recursos y generaba procesos de desarrollo local más sostenibles.

En efecto, el estudio orienta a que implementar dichos modelos se ve limitado por escasas voluntaria política, instituciones débiles y la falta de formación de sus miembros.

Finalmente, el estudio concluye diciendo que la gobernanza participativa es una estrategia que da posibilidades y es necesaria para renovar la gestión pública en la ciudad y para recuperar y / o fortalecer la comunidad desde una perspectiva local. Los procesos participativos permiten contar con una mayor legitimidad de las decisiones que se toman en el espacio público a la vez que van configurando una ciudadanía mucho más empoderada. De igual manera los autores sugieren desarrollar espacios institucionales de participación, crear capacidades técnicas y sociales en los gobiernos locales y plantear indicadores del impacto del involucramiento ciudadano en los resultados de la gestión pública.

El artículo es muy útil para la investigación aquí presentada, ya que establece una relación directa entre la gestión pública orientada al territorio y el fortalecimiento comunitario a partir de la participación. La idea de que una gobernanza más inclusiva u horizontal puede mejorar la calidad del gobierno municipal se articula con el objetivo de investigación aquí planteado. La revisión de las experiencias latinoamericanas permite comprender los obstáculos que enfrenta el GAD Municipal de Tulcán, como la calidad poca o escasa de la participación ciudadana o la débil articulación institucional.

Como sexto antecedente para fundamentar esta investigación desde una perspectiva local, se ha considerado el artículo denominado "Las políticas públicas para la preservación y fortalecimiento de la democracia comunitaria en el Ecuador" de los autores Cajas y Ruiz (2021), publicado en la revista Conrado, que analiza la forma en que las políticas públicas impulsadas por los gobiernos locales contribuyen al fortalecimiento de la democracia comunitaria en territorios ecuatorianos, con énfasis en comunidades rurales e indígenas. La atención se centra en la relación existente entre gestión pública, gobernanza local y fortalecimiento comunitario logrando un rol destacado en la ejecución de la democracia participativa.

El principal objetivo fue el de realizar un estudio sobre las políticas públicas desarrolladas en el Ecuador que han podido llevar a cabo formas de organización comunitaria como parte de la ejecución democrática desde lo local. Se trataba de

poder identificar de qué forma actuaron los gobiernos autónomos descentralizados en dichos procesos y cómo se evaluó el fortalecimiento de la cohesión social comunitaria.

Este estudio se sustenta en la teoría de la democracia comunitaria, bastante alineada a los planteamientos propuestos por la gobernanza, la cual se basa en principios de participación directa, autonomía organizativa y autogestión, elementos esenciales que permiten a las comunidades ser actores activos del desarrollo y la gobernabilidad.

También cuenta con el respaldo de la teoría de políticas públicas centradas en el territorio, según la cual los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen un rol integrador y facilitador del diálogo entre los Estados y la ciudadanía, en especial en áreas rurales en las cuales se ha llegado a marginar la participación.

En este orden de cosas, se hace uso de una metodología cualitativa, de tipo documental, que se complementa, a la vez, con un análisis de contenido de norma, planes de desarrollo local, entrevistas con especialistas en gestión pública, principales actores comunitarios. El trabajo expone que los GADM son importantes en el diseño y la aplicación de políticas públicas a favor de la participación comunitaria y para el fortalecimiento de las estructuras organizativas comunitarias, estas acciones son clave para la promoción de la corresponsabilidad gestionando el territorio y el logro de la cohesión social.

Asimismo, se pudo evidenciar que existen prácticas de gobernanza comunitaria en varios cantones del país apoyadas por los gobiernos locales, aunque estas prácticas son muchas veces limitadas por la falta de recursos, la debilidad institucional o escaso acompañamiento técnico.

Por último, los autores llegan a la conclusión de que la propuesta de democracia comunitaria en el Ecuador es un modelo validado, y cada vez más importante, por las políticas públicas locales que, además tienen en cuenta la importancia de las comunidades. La construcción de estas comunidades es posible a partir de una gestión pública contextualizada, participativa y capaz de generar condiciones de diálogo entre culturas. Igualmente se sugiere que se institucionalicen los mecanismos de participación comunitaria de los GADM, se fomente la capacitación ciudadana,

se garantice el financiamiento a iniciativas comunitarias sostenibles y que reconozcan la pluralidad cultural y organizativa del país.

Este antecedente destaca que el fortalecimiento comunitario no es sólo un objetivo desde la perspectiva de la sociedad, sino una consecuencia de la gestión pública y el apoyo de los procesos organizativos locales. A través de este artículo se puede argumentar que el fortalecimiento de las comunidades en Tulcán dependerá en gran medida de que el GADM implemente políticas públicas que promuevan la autogestión, la participación activa y el reconocimiento de las prácticas sociales existentes.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Teoría de la Gobernanza

La teoría de la gobernanza ha emergido como un paradigma fundamental en el análisis de la gestión pública, especialmente en contextos donde se busca fortalecer la relación entre el Estado, la sociedad civil y otros actores. A diferencia de enfoques anteriores centrados exclusivamente en el aparato estatal o en la eficiencia administrativa, la gobernanza enfatiza la interacción colaborativa entre múltiples niveles de gobierno, organizaciones sociales, ciudadanía y sector privado (Aguilar, 2024).

Esta perspectiva es significativa para la gestión pública desde el fortalecimiento de las comunidades, puesto que genera horizontalidad, transparencia y participación de las comunidades en el proceso de la toma de decisiones, en el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas.

En el caso de la Administración Pública local, como el GAD Municipal de Tulcán, la teoría ofrece conceptos explicativos de cómo pueden orientarse los procesos de gestión hacia la eficiencia no solamente como tal, sino como el empoderamiento de la ciudadanía, por lo tanto, hacia la cohesión social ya que estos territorios tienen diversidad socioeconómica, sobre todo en los territorios del norte del Ecuador.

2.2.2. Fundamentos de la Gestión Pública

2.2.2.1. Definición y evolución de la gestión pública

La gestión pública se ha transformado de manera gradual desde la idea inicial y hasta las formas de gestión pública más clásicas contemporáneas y complejas. Históricamente se concibe como un conjunto de procesos administrativos a través de los cuales el Estado lleva a cabo políticas públicas y es responsable de los recursos con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población. Es cierto que esta concepción ha cambiado, desde finales del siglo XX debido a un enfoque más dinámico y centrado hacia los resultados, lo que ha hecho que el centro de la gestión de recursos pase a un enfoque de creación de valor público (Ramió, 2018).

Hoy, la gestión pública se presenta como un proceso complejo y multifacético que no responde simplemente a requerimientos normativos. De acuerdo con lo expresado

por Aguilar (2015), la gestión pública incluye importantes principios legislativos como la eficiencia; la transparencia; la compatibilidad a los ciudadanos; la sostenibilidad; que facilitan el diseño de una administración pública legítima, cercana a la ciudadanía. Estos principios suponen el tránsito del enfoque tradicional hacia un enfoque más integrador, en el que el valor público, entendido como una de las competencias de la gestión pública, pasa a ser un indicador de diferencia en la acción pública.

Conforme a lo anterior, Pineda y Tobón (2021) afirman legítimamente que la gestión pública moderna no puede ser entendida como una acción exclusiva del aparato estatal, sino que por el contrario es una acción compartida entre Multitud de actores, niveles de gobierno y sectores. La interacción entre las instituciones nacionales, regionales o locales, así como la implicación de los actores de la sociedad civil o el sector privado han generalizado las prácticas de un nuevo contexto de gobernanza intergubernamental e intersectorial.

En consonancia con lo anterior pero no exactamente, Ramírez (2019) propone que la transformación de la gestión pública ha venido marcada por procesos de modernización en el negocio del más allá de mejorar el rendimiento administrativo, sino en su mutación en cuanto a las relaciones entre el Estado y la ciudadanía. Para este autor, la apertura del gobierno, el resultado del gobierno digital o la co-creación de las políticas públicas, se opondría a cualquier práctica que sea más moderna, democrática y orientada a los resultados.

Las ideas que se han expuesto ponen de manifiesto esta evolución conceptual que muestra la dialéctica de la administración pública, cuya complejidad aumenta en la actualidad. La gestión pública no se puede reducir ya a mero ejercicio técnico, vertical. Está obligado a responder a las expectativas de una ciudadanía mucho más informada y exigente, lo que obliga a incluir dimensiones sociales, económicas y políticas para así generar cambios duraderos en el desarrollo comunitario.

2.2.2.2. Principios de la gestión pública moderna

Los principios que rigen la gestión pública moderna reflejan un cambio de paradigma respecto a la administración burocrática tradicional. Entre ellos se encuentran la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en el cumplimiento de objetivos, la

equidad en el acceso a los servicios públicos, la transparencia en la toma de decisiones y la participación ciudadana como elemento fundamental para la legitimidad democrática (Ramió, 2021).

Por su parte, Longo (2022) dice que la rendición de cuentas no solamente se ha hecho pertinente como mecanismo de control, sino que se ha vuelto una exigencia para la administración pública contemporánea. Este principio contribuye a uno de los mecanismos para ejercer el control social y le exige a la administración pública contar con mayor responsabilidad, honestidad y eficacia. En este sentido, la participación ciudadana puede llegar a ser un elemento importante en tanto que se considera como uno de los perfiles exigidos para garantizar la transparencia.

Poner en práctica estos principios en la gestión pública ecuatoriana supone un desafío y también es una oportunidad. Para el caso ecuatoriano, la orientación a resultados y la participación ciudadana pueden fortalecer la confianza en las instituciones y permitir mejorar la calidad de las instituciones públicas. No obstante, se hace indispensable adaptar esta definición a la propia realidad, ver el impacto que puede tener en el desarrollo de los grupos sociales y su cultura, de modo que su vida sea menos efímera y pueda tener un alcance más amplio.

2.2.2.3. Gestión pública en el nivel municipal

La gestión pública municipal en Ecuador se estructura a partir de una lógica territorial definida por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (2023), concibiendo al municipio como la unidad básica de gestión del desarrollo en su área urbana, atribuyéndole la responsabilidad de identificar las particularidades socio espaciales de su territorio y responder mediante políticas, programas y servicios que consideren las necesidades diferenciadas de barrios, sectores y comunidades urbanas.

Asimismo, el COOTAD (2023) establece una serie de mecanismos institucionales de participación ciudadana (asambleas locales, presupuestos participativos, veedurías, consejos de planificación) que sirven para integrar la demanda comunitaria en los procesos de decisión. Esta estructura participativa refuerza la corresponsabilidad ciudadana y vincula la gestión municipal con el fortalecimiento comunitario y no sólo eso, sino que también incorpora una función estratégica.

Así como manifiesta Mideros (2020), gestionar lo público se centra en la gestión integrada del desarrollo ya que plantea la relación entre planificación estratégica, presupuesto, participación ciudadana y normativas locales (ordenanzas, reglamentos y políticas municipales). De este modo, logra captar de qué manera el gobierno municipal afecta a procesos claves del fortalecimiento comunitario urbano como, por ejemplo, la cohesión social, la organización barrial o la construcción de capacidades colectivas; aparte de tener una incidencia directa en la construcción de capacidades comunitarias.

En ciudades como Tulcán, que están en la frontera, este contexto tiene una mayor importancia por sus particularidades, exigiendo una gestión del territorio en el marco del espacio geopolítico. Por lo tanto, es necesario dar una gestión del territorio que adecue este marco pero que tenga en cuenta la diversidad de actores y la dinámica urbana y social ya existente que conforman la propia comunidad local.

2.2.2.4 Modelos y Enfoques de Gestión Pública

2.2.2.4.1 Gobernanza pública

El concepto de gobernanza ha adquirido gran notoriedad en la actualidad del campo de la administración pública, donde la participación del Estado, del sector privado y de la sociedad civil en la elaboración y ejecución de políticas públicas se vuelve fundamental. Aguilar (2015) indica que la gobernanza es la forma de tomar decisiones más relevantes de orientación social a partir de la cual la sociedad establece conjuntamente con el gobierno los objetivos de la sociedad.

El enfoque de la gobernanza ha modificado el modelo de gestión pública al integrar valores como la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas como principios básicos para la obtención de una gestión más eficaz y legítima. De acuerdo con Varela y Arévalo (2015), esta perspectiva tiene como finalidad ir más allá de las limitaciones del modelo burocrático pleno y ahora la ciudadanía queda contemplada como uno de los actores esenciales que interviene en los procesos de decisión, favoreciendo una cultura institucional de apertura, corresponsabilidad y control democrático.

Del mismo modo Ramió (2021), afirma que la gobernanza no debe considerarse únicamente como un discurso teórico, sino que debe concretarse en prácticas de gestión pública que integren la pluralidad de intereses que coexisten en la sociedad. Así, el rediseño institucional implicaría a generar espacios de desarrollo de la inteligencia colectiva, de coproducción de la prestación de los servicios públicos o de evaluación democrática. Esta propuesta ha tenido un efecto importante en cómo se han de entender las reformas administrativas, pues implica la necesidad de generar redes colaborativas y de establecer nuevas formas de horizontalidad.

La llegada de la gobernanza al Ecuador representa una oportunidad para consolidar la democracia y para mejorar la calidad de las políticas públicas. Impulsar la participación activa de los ciudadanos y de otros actores en la toma de decisiones puede ayudar a que la gestión sea más inclusiva y más receptiva a las demandas sociales. Ahora bien, será necesario desarrollar capacidades institucionales y mecanismos de coordinación eficaces que hagan posible que la gobernanza funcione de manera adecuada y sostenible.

2.2.2.4.2 Nueva Gestión Pública (NGP)

La Nueva Gestión Pública según Rodríguez et al. (2020), surge en las últimas décadas del siglo XX como una respuesta a las debilidades que se observaron en los modelos burocráticos tradicionales, es una de las reformas administrativas más relevantes en América Latina en las últimas décadas, que han estado afincadas en la modernización del Estado y que han adoptado principios del sector privado como eficiencia, enfoque a resultados y competencia. Las transformaciones pretenden mejorar la calidad del servicio público y recuperar la confianza de la ciudadana.

Sin embargo, la puesta en práctica de este modelo ha suscitado las controversias en relación a su idoneidad para los escenarios institucionales que presentan aspectos políticos, culturales y administrativos diferentes a los del mundo anglosajón, del que proviene. García (2013) argumenta que, en diferentes países latinoamericanos la nueva gestión pública no ha alcanzado su consolidación por limitaciones estructurales, clientelares y de tecnificación.

En esta misma línea Ramió (2018) afirma que, a pesar del valor instrumental de la NGP, este no se puede transformar en el único modelo posible de gestión pública, dado

que tiende a despolitizar la administración y descontextualizar la realidad social en la que se despliega. En efecto, el mismo autor propone una fórmula que contempla y pondera tanto la directiva de eficiencia como los valores democráticos, lo que implica hacer una nueva revisión crítica del enfoque tecnocrático que se encierra en la NGP. A la hora de adoptar la NGP en el Ecuador, es preciso tener en cuenta el entorno social local.

A pesar de que la focalización en resultados y la eficacia son muchas apreciables, resulta necesario salvar que estas prácticas no se vean comprometidas por los valores democráticos y por la equidad durante la prestación de los servicios públicos. Una implementación atenta y contextualizada puede aprovechar los beneficios de la NGP sin poner en riesgo o dejar de lado el interés público.

2.2.2.4.3 El Nuevo Servicio Público

El Nuevo Servicio Público (NSP) es un enfoque que reorienta la administración pública hacia la promoción de valores democráticos y el servicio al ciudadano. Denhardt y Denhardt (2000) aboga por el enfoque de que los servidores públicos deben tener en cuenta el servir a los ciudadanos, no simplemente dirigirlos, enfatizan la importancia de la responsabilidad ética y la participación de los ciudadanos.

El paradigma del Nuevo Servicio Público, polarizado a la Nueva Gestión Pública y pone los intereses generales, la ética democrática, la participación ciudadana y los valores democráticos al servicio de este como una forma de hacer una crítica a la NGP que hace cambiar el sentido de los principios de la gestión pública. Denhardt y Denhardt (2007) argumentan que el NSP pone el foco en servir a los ciudadanos en lugar de dirigirlos, enfatizando la importancia del compromiso público, la equidad y la construcción de comunidades fuertes.

En este aspecto, el NSP desde la percepción de Pérez (2016):

El nuevo servicio público representa una orientación emergente en los estudios de la administración pública que podría dar mucho de por sí. Lo interesante de éste es que rescatan los principios normativos del servicio público, el cual fue apartado a un lado por la NGP. Sin renunciar a los principios de la eficiencia y la eficacia que deben privar en las administraciones públicas, se recurren y

se rescatan los conceptos de ciudadanía y democracia participativa (págs. 145-146).

Complementariamente, Ramírez (2016) señala que el NSP se vincula estrechamente con el gobierno abierto y la innovación pública, al promover una administración basada en la transparencia, la participación y la rendición de cuentas. En su visión, este enfoque no sólo mejora la calidad del servicio público, sino que también refuerza el vínculo entre Estado y ciudadanía mediante la coproducción de políticas y la generación de valor público

Adoptar el NSP en Ecuador puede contribuir a una administración pública más centrada en las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía. Al priorizar la participación, la transparencia y la responsabilidad ética, este enfoque puede fortalecer la confianza en las instituciones públicas y promover una cultura de servicio orientada al bien común. No obstante, su implementación requiere un compromiso firme con los valores democráticos y una inversión en la formación y desarrollo de los servidores públicos.

2.2.2.5. Componentes clave de la gestión pública municipal

2.2.2.5.1. Planificación estratégica territorial

La planificación estratégica en el sector público es una herramienta esencial para orientar las acciones gubernamentales hacia el logro de objetivos concretos y medibles. Esta práctica, como explica Méndez (2021), otorga a las instituciones públicas la posibilidad de adaptarse a entornos cambiantes y dar respuesta a las exigencias sociales, ya que refuerza no solo la formulación, sino las fases de ejecución y evaluación de los planos estratégicos, incluso sujetándolos a las exigencias de la sostenibilidad temporal de los planos estratégico.

Desde una perspectiva organizativa, la CEPAL (2019) atribuye a la planificación estratégica una función determinante en la mejora del sistema de gobernanza pública, ya que proporciona alineamientos simultáneos entre: políticas, recursos y capacidades institucionales, propiciando la transparencia y la rendición de cuentas; de esta forma se genera un paisaje que permite anticipar las políticas sociales y responder de forma anticipada ante las exigencias sociales, permitiendo un desarrollo más orientado hacia la planificación y menos reactivo.

Sin embargo, Ramírez (2018) señala que la planificación estratégica en el sector público debe incorporar criterios de innovación, de participación de la ciudadanía y de un análisis territorial orientado a la generación de un valor público. En efecto, la planificación no es únicamente una herramienta gerencial o de un modelo de gestión, sino que se debe considerar como un proceso político liderado por la política y por la dinámica social que es necesario legitimarla, dialogar entre múltiples actores y concebirla de forma inclusiva.

Dentro del contexto de la República del Ecuador, la planificación estratégica pública debe ser vista como un proceso participativo con la ciudadanía ya los gobiernos de los diversos niveles la cual aportarán al mejor alineamiento de las políticas públicas y las necesidades auténticas de las personas, pero además conllevará a fortalecer el desarrollo de una cultura de la responsabilidad y la transparencia en la administración pública.

2.2.2.5.2. Organización y estructura administrativa municipal

La organización administrativa y la estructuración son aspectos esenciales para el adecuado funcionamiento de las instituciones públicas. Una estructura organizativa clara, bien establecida y con criterios de funcionamiento facilitará la coordinación interinstitucional de la misma forma que la correcta aplicación de políticas públicas. Igualmente, una correcta organización permitirá que los deberes y los recursos se distribuyan de forma equilibrada y pasibles de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (González, 2023).

De hecho, para Pantoja (2017) una buena estructura administrativa no se refiere únicamente a una estructura que permita una buena formulación y funcionamiento, sino también al nivel de su articulación con respecto al resto de las administraciones públicas implicadas, así como de los actores sociales en ellas. Desde esta aproximación se incorporan no sólo las posibilidades de trabajar en red, sino también las interdependencias funcionales entre niveles de administración pública y entre sectores.

De igual modo que, para González (2023) la existencia de una estructura administrativa flexible y adaptable resulta fundamental a la hora de incrementar la legitimidad institucional y conseguir resultados positivos, por lo que se hace necesario

alternativas encontrar a los esquemas rígidos y jerárquicos de la administración tradicional, mediante la adopción de modelos más horizontales, con capacidad de articulación interinstitucional y con alta sensibilidad para las demandas de los ciudadanos.

Por lo tanto, es de suma importancia que las instituciones públicas ecuatorianas revisen y ajusten sus estructuras organizativas para atender adecuadamente los retos del presente y, en este sentido, vale la pena promover una cultura organizativa que defienda la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana y exhibir la capacidad de perfeccionar la formación continuada del personal de manera que se adapte más fácilmente a las nuevas exigencias de su entorno.

2.2.2.5.3. Gestión financiera y presupuestaria municipal

La gestión financiera y presupuestaria municipal constituye uno de los pilares de la administración local, ya que determina la capacidad efectiva del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal para ejecutar políticas, proyectos y servicios orientados al desarrollo y al fortalecimiento comunitario. En el marco del COOTAD (2023), los gobiernos municipales están obligados a formular, ejecutar y evaluar su presupuesto anual bajo criterios de eficiencia, sostenibilidad, participación ciudadana y transparencia. El proceso de presupuesto se asocia a la vez genéricamente con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) y con el Plan Operativo Anual (POA), como una garantía de la práctica del principio de coherencia entre la planificación territorial y la utilización de los recursos públicos.

Desde un enfoque técnico, la gestión del financiamiento municipal forma parte de la administración de los recursos propios, de las transferencias provenientes del Estado, de la contratación de un endeudamiento responsable y de la priorización del gasto conforme a las necesidades de los territorios. Según los aportes de Cejudo y Michel (2020), señalan que la calidad de la gestión presupuestaria en el nivel local está relacionada con la capacidad institucional del municipio para asignar recursos hacia políticas públicas de alto impacto comunitario y reducir brechas sociales.

Efectivamente, la gestión presupuestaria municipal incorpora mecanismos de control interno y externo, así como procesos de rendición de cuentas socialmente vinculantes. Cuando esta práctica del presupuesto admite su vinculación con la

participación ciudadana y la transparencia, resulta como permitir la consolidación de la legitimidad institucional, al mismo tiempo que permite construir confianza entre la comunidad y la administración local, un elemento fundamental para el empoderamiento de las comunidades (Ramírez y Palacios, 2021).

En este sentido, contar con una buena gestión del financiamiento municipal permite establecer el desarrollo de proyectos comunitarios urbanos que pueden implicar infraestructura barrial, servicios básicos, programas socio comunitarios o intervenciones en los espacios públicos, los cuales impactan necesariamente en la cohesión social y en las oportunidades de desarrollo.

2.2.2.5.4. Participación ciudadana en la gestión local

La participación ciudadana en las municipalidades un eje estructural de la gobernanza democrática y una vía fundamental para el fortalecimiento comunitario urbano. La Constitución del Ecuador (2008), en su art. 95 en la que se establece la participación como derecho y mecanismo de corresponsabilidad social, mientras que el COOTAD (2023) formaliza espacios como las asambleas locales, los presupuestos participativos, las veedurías y el Sistema de Participación Ciudadana Municipal (arts. 302–309). Estas instancias intentan garantizar que las decisiones públicas sean capaces de acoger las verdaderas demandas de los barrios y de las colectividades urbanas, favoreciendo la deliberación y el control social.

A nivel municipal, la participación de las personas ciudadanas tiene como función principal: incidir en la planificación, controlar la ejecución pública y también favorecer la capacidad de actuación de la comunidad mediante la organización y el liderazgo barrial. Recientemente, García y Hurtado (2022), muestran que instituciones de gobierno local con mecanismos participativos institucionalizados obtienen una mayor legitimidad y mejores resultados de subsistencia de su actividad de fomento del desarrollo comunitario.

La participación se establece en su vez como un proceso donde la comunidad va adquiriendo habilidades de negociación, de liderazgo, de gestión y de corresponsabilidad. Es por ello que la literatura a partir de la mirada de Montero (2020), sobre fortalecimiento comunitario dice que los mecanismos participativos adecuadamente implementados no sólo recogen demandas, sino que construyen

capacidades colectivas y construyen capital social urbano. En este sentido, la participación ciudadana se encuentra en la relación básica entre la gestión pública y el fortalecimiento comunitario.

En cantones fronterizos como Tulcán, la participación ciudadana contribuye a visibilizar problemas específicos del tejido urbano como seguridad, movilidad, uso del espacio público, convivencia y cohesión barrial y facilita la creación de agendas comunitarias.

2.2.2.5.5. Gobierno abierto, transparencia y gestión digital

El gobierno abierto en el nivel municipal representa un modelo de gestión pública basado en los principios de transparencia, participación, colaboración y uso estratégico de tecnologías digitales para mejorar la calidad de los servicios y la relación Estado-ciudadanía. La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) impone a las entidades locales que garantizan la existencia pública de información actual, en la medida que el COOTAD (2023) indica que la transparencia será uno de los principios que dictará la gestión municipal y a la vez la implementación de plataformas tecnológicas en la administración pública participativa y eficiente

La transparencia municipal supone la exigencia de la publicación de presupuestos, ordenanzas, informes de gestión, procedimientos de contratación y datos abiertos que permitan el control social ejercido por el ciudadano. Investigadores como Ruano y Fernández (2021), indican que los municipios que transitan a modelos de gobierno abierto refuerzan la rendición de cuentas y sitios de confianza que favorecen la gobernanza comunitaria. La digitalización permite a su vez la relación entre la ciudadanía y el gobierno por medio de portales web, sistemas de trámites en línea, plataformas de participación digital y mecanismos de atención ciudadana.

Al mismo tiempo, las tecnologías cívicas y los datos abiertos permiten la realización de una intervención comunitaria de mayor precisión ya que incrementa la capacidad del municipio para identificar partes del territorio urbano problemáticos, priorizar los sectores vulnerables y elaborar proyectos basados en la evidencia territorial. Investigadores como Bovaird y Löffler (2020) apuntan que los procesos de gobierno abierto favorecen la relación entre ciudadanía y administración,

desarrollando entornos propicios para el fortalecimiento comunitario por medio de la vigilancia ciudadana, la innovación social y la co-creación de soluciones urbanas.

En el contexto ecuatoriano, es imperativo consolidar una cultura de honradez y rendir cuenta en la actividad pública. No obstante, el gobierno abierto y la gestión digital no sólo modernizan la administración municipal, sino que amplían las oportunidades de participación, fortalecen el capital social urbano y permiten consolidar comunidades más empoderadas y corresponsables.

2.2.2.6. Gestión pública y políticas públicas locales

2.2.2.6.1. Articulación entre gestión pública y diseño de políticas

Los elementos principales de la gestión pública para el desarrollo, citados por la CEPAL (2018), constituyen todo un proceso que involucra la planificación, movilización, organización y transformación de recursos para la provisión de bienes públicos y servicios que solucionan problemas sociales y satisfacen necesidades de los ciudadanos. De este modo, se pone el foco en aspectos como la producción de resultados adecuados al objeto de las intervenciones gubernamentales y la importancia de la gestión pública eficiente y generadora de resultados para la construcción de políticas públicas exitosas.

De acuerdo con esto, Peters (2015) destaca que la política pública es clave en la formulación de políticas, porque la articulación en acciones concretas a partir de la coordinación de recursos y actores. El autor menciona que las decisiones políticas pueden quedar reducidas a papel si no existe una administración eficaz, por lo que la capacidad administrativa se transforma en un factor determinante del éxito de las políticas públicas.

Por otra parte, Howlett y Ramesh (2016) argumentan que la gestión pública y la formulación de políticas son esencialmente inseparables, ya que, para las etapas de ciclo de políticas (formulación, implementación y evaluación) son necesarios mecanismos administrativos responsables que permitirán adaptarse a cambiar las circunstancias. Una de sus conclusiones es que una dinámica de gestión pública facilita la innovación y una mejora continua sobre el diseño y la aplicación de la política pública.

Es fundamental fortalecer la articulación entre la gestión pública y la formulación de políticas para asegurar que las decisiones tomadas en el ámbito político se traduzcan en acciones concretas y efectivas. Esto requiere una coordinación interinstitucional sólida, la participación de la ciudadanía y el uso de herramientas de planificación y evaluación que permitan ajustar las políticas según las necesidades y realidades del país.

2.2.2.6.2. Implementación y evaluación de políticas locales

De acuerdo a las ideas de Olavarría (2016), la puesta en práctica de las políticas públicas no se debe entender como un procedimiento secuencial y descriptible, sino como una etapa compleja que requiere la movilización y gestión de los recursos de diversa índole o de las condiciones sociopolíticas y culturales del lugar de aplicación, pero también es de la participación decidida de los implicados. Para el autor, la capacidad de respuesta de las instituciones ante este conjunto de condiciones tiene una implicación directa en la eficacia de las políticas públicas que se identifican.

La implementación de políticas es un proceso político tanto como técnico, donde intervienen redes de actores con distintos intereses. Estos autores proponen un Enfoque de Subprocesos de Políticas, donde hacen hincapié en las creencias compartidas de todas las coaliciones de actores y su conexión con la continuidad o el cambio en las políticas públicas (Pérez, 2016).

Según la CEPAL (2018), realizar evaluaciones a las políticas públicas es una herramienta necesaria, para apreciar el propio desempeño de la acción pública, ya sea en términos de programas, de proyectos, de leyes o en términos de programas sectoriales de política pública. Implica una valoración persistente de la concepción, de la implementación y de los resultados de una acción pública, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones, de asegurar un uso eficiente de los recursos y, además, de reforzar la legitimidad de las instituciones ante la ciudadanía.

Del modo de implementación, así como de la monitorización de las políticas públicas locales, plantea retos respecto al alcance de la capacidad institucional, a la coordinación intergubernamental y a la participación ciudadana se requiere de un incremento de las capacidades técnicas y administrativas de las instituciones públicas, así como de la promoción de la colaboración entre los diversos niveles de

gobierno, y de la promoción de los espacios que den cabida ciudadana en el proceso y de la promoción de la satisfacción de necesidades colectivas.

2.2.2.6.3. Instrumentos normativos del GAD Municipal

Los instrumentos normativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal constituyen el marco jurídico-administrativo que regula su funcionamiento, orienta la gestión pública y establece las reglas para la planificación, ejecución y evaluación de políticas y proyectos territoriales. En Ecuador, el COOTAD (2023) les otorga a los municipios la posibilidad de emitir ordenanzas, resoluciones, reglamentos y normas técnicas con el fin de dotar a las organizaciones del propio territorio y, por lo tanto, su normativa interna (arts. 53 y 57), lo que permitiría así, en todas las respuestas y actuaciones de la administración, la seguridad jurídica y la coordinación interinstitucional que garantizara contar con un soporte jurídico que permita el servicio público que pueda considerarse que impacta la misma comunidad.

Según Hernández (2023), la normativa que más destaca en la normativa es la que hace referencia a las ordenanzas municipales, que regulan el uso del suelo, la participación ciudadana, el presupuesto participativo, los servicios públicos de la ciudad y el desarrollo urbano. También los reglamentos internos que norman la estructura administrativa y los procedimientos operativos, Además las resoluciones emitidas por el Concejo o por el alcalde para decisiones específicas de gestión, Asimismo, los acuerdos que formalizan convenios o compromisos interinstitucionales; permitiendo que el municipio ejerza sus competencias bajo el principio de autonomía a nivel político, financiero y administrativo estipulado en los arts. 238–241 de la Constitución (2008).

En las últimas obras, el autor manifiesta que la eficacia de la gestión municipal depende considerablemente de la calidad y la actualización de sus instrumentos normativos. Desde esta perspectiva, este autor, Pineda y Velasco (2022), validan que cuanto más determinados, nítidos y precisos son los marcos normativos, más capacidad institucional, mayor coordinación con la ciudadanía, mayor transparencia en la ejecución de los proyectos se genera en los gobiernos locales. Igualmente, trabajos en gobiernos locales iberoamericanos muestran cómo los instrumentos normativos robustos robustecen la gobernanza urbana no sólo hace posible la implementación de políticas comunitarias, sino, también, propiciando la

posibilidad de articular a los actores territoriales, así como institucionalizar mecanismos participativos (Ruano & Fernández, 2021).

Desde esta perspectiva, los instrumentos normativos aprobados por el GAD Municipal establecen las competencias, pero además son instrumentos estratégicos para la implementación de proyectos de fortalecimiento comunitario, ya que nos permiten ordenar el territorio, fomentar la corresponsabilidad ciudadana y establecer procedimientos para la planificación participativa o la gestión local.

2.2.2.6.4. Rol del GADM en el desarrollo comunitario urbano

El rol del GAD Municipal en el desarrollo comunitario urbano es determinante, dado que constituye el nivel de gobernanza más próximo a la ciudadanía, con mayor contacto directo con las problemáticas, necesidades y dinámicas sociales del territorio. El COOTAD (2023), determina que son competencias del municipio la planificación urbana, los servicios públicos, la gestión de riesgo, el ordenamiento territorial, la gestión ambiental, la movilidad, las obras públicas y la promoción del desarrollo económico local, incidencias que determinan de manera directa las condiciones de vida de los barrios urbanos y, por lo tanto, de las comunidades.

En el espacio de la ciudad, el GAD Municipal se manifiesta como el conector de las iniciativas sociales, económicas y territoriales que persiguen el mejoramiento de la cohesión social, la participación comunitaria, el fortalecimiento del capital social, los entornos seguros y habitables. Calderón y Gutiérrez (2021), indican que los municipios, por la cercanía a la comunidad, son los entes que generan espacios de diálogo, proyectos comunitarios, recuperación del espacio público, programas de formación y organización barrial.

El desarrollo de la ciudad a través de la ejecución de obras públicas, el diseño de espacios de encuentro, la implementación de programas culturales y sociales o el hecho de establecer canales de participación ciudadana se pueden considerar como un verdadero motor impulsor de la cohesión de la comunidad y de la participación de sus integrantes. Autores recientes como Bovaird y Löffler (2020), afirman que cuando el GAD actúa de forma conjunta mediante gobernanza colaborativa, políticas de inclusión social, y estrategias relacionadas con el gobierno abierto que hagan hincapié en favorecer el acceso a la información y fomentar la

corresponsabilidad. La calidad del aparato municipal emerge como un factor determinante para el éxito de los planos de fortalecimiento de la comunidad en concreto en las ciudades intermedias, en las ciudades de frontera, y también en las que poseen recursos materiales y humanos limitados (García & Hurtado, 2022).

Efectivamente, el GAD Municipal

es crucial en el desarrollo comunitario urbano, ya que sus competencias, decisiones y políticas impactan directamente en la estructura social y territorial de la ciudad. Su capacidad de promover participación, gestionar recursos y articular actores determina la sostenibilidad de los procesos comunitarios y el grado de fortalecimiento de las comunidades urbanas.

2.2.2.7. Gestión pública municipal en Ecuador

2.2.2.7.1. Marco normativo del gobierno municipal

El marco normativo que regula a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD y en diversas leyes sectoriales que delimitan sus competencias y responsabilidades. Los municipios constituyen niveles de gobierno autónomo, que tiene personalidad jurídica y atribuciones políticas, administrativas y financieras, según los arts. 238 a 264 de la Constitución ecuatoriana. Asimismo, la Constitución establece que los gobiernos municipales son responsables del desarrollo sostenible del territorio, de la participación ciudadana, de la prestación de servicios públicos, de la gestión de riesgos, entre otras de las competencias específicas que les son encomendadas.

El COOTAD (2023), es el cuerpo normativo principal y regir el régimen interno de los GAD municipales y su competencia. El artículo 55 del COOTAD articula las competencias exclusivas como el ordenamiento territorial, el control del uso del suelo, la gestión de los servicios públicos locales, la planificación del desarrollo urbano, articula también las competencias concurrentes con otros niveles de gobierno en aspectos como el ambiente, la seguridad ciudadana, la gestión social y el desarrollo económico local. Además, establece los mecanismos de participación ciudadana (art. 95) y la obligatoriedad de elaborar los planos de desarrollo y de ordenamiento territorial.

Las leyes sectoriales también establecen parámetros y pautas en el ejercicio del municipalismo. Las más significativas son: Ley Orgánica de Participación Ciudadana, la que establece los mecanismos de participación ciudadana y de incidencia en la gestión local; Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que obliga a los GAD a garantizar la existencia de información pública accesible; Ley Orgánica del Ambiente que les concede responsabilidades específicas en la gestión ambiental y en el control de actividades contaminantes; Ley de Seguridad Pública y del Estado, que trae consigo y plantea la corresponsabilidad municipal en la gestión de riesgos.

2.2.2.7.2. Competencias exclusivas y concurrentes del GAD Municipal

Las competencias asignadas a los GAD municipales determinan el alcance de su accionar en la gestión pública y su incidencia en el fortalecimiento comunitario. El COOTAD (2023), establece competencias exclusivas en el artículo 55, entre las que destacan: la planificación urbana y rural del cantón; el ordenamiento territorial; el control del uso y ocupación del suelo; la provisión de servicios públicos como agua potable, alcantarillado, manejo de desechos, mercados y cementerios; la vialidad urbana; el tránsito y transporte terrestre; así como la promoción del desarrollo económico local.

Las competencias concurrentes que se establecen en los artículos 6, 7 y 8 del COOTAD son aquellas que suponen la coordinación, el trabajo conjunto entre el municipio, el gobierno central y los GAD provinciales o parroquiales, entre las que se encuentran: la gestión ambiental, la puesta en valor del patrimonio cultural, la seguridad ciudadana, la gestión de riesgos, la promoción social, la inclusión, etc. Si bien no son competencias exclusivas, el municipio tiene un papel protagonista en el ejercicio de su gestión, y más en el ámbito urbano por ser donde se aglutinan una mayor capacidad institucional – administrativa (Pineda y Velasco, 2022).

El ejercicio de las competencias exclusivas y concurrentes se sitúa al GAD municipal en una posición estelar para el proceso de fortalecimiento comunitario urbano. El hacer de la articulación de políticas públicas, la coordinación con otros niveles de gobierno y la correcta respuesta de las necesidades ciudadanas en determinado territorio determina el grado de cohesión social, solidaridad, participación, seguridad, desarrollo comunitario. Investigaciones recientes como las de Ruano & Fernández

(2021), advierten que una adecuada gestión de las competencias municipales influye directamente sobre la confianza ciudadana, la gobernanza colaborativa, la efectividad de la gestión local, entre otras.

Efectivamente, desde una perspectiva enfocada en el cantón Tulcán estas competencias permiten a los municipios intervenir directamente en la vida cotidiana de los barrios y comunidades urbanas, afectando las condiciones de habitabilidad y la calidad del entorno comunitario. Sumado al desarrollo de programas comunitarios, estrategias de inclusión social, actividades culturales y proyectos de recuperación del espacio público.

2.2.2.7.3. Participación ciudadana y control social en el contexto ecuatoriano

La participación ciudadana y el control social son elementos clave para una gestión pública democrática, transparente y orientada al interés general. En América Latina, estos mecanismos han cobrado fuerza como herramientas de vigilancia ciudadana, co-creación de políticas y fortalecimiento de la gobernanza local. En el contexto ecuatoriano según García et al. (2025), la participación activa de la ciudadanía contribuye a mejorar el control de las decisiones públicas y a combatir la corrupción.

En esta línea, De Sousa (2018) sugiere un tipo de democracia participativa que superará al voto, basada en el empoderamiento de los sectores populares a través de las prácticas públicas deliberativas de participación. Este tipo de entendimiento nos sugiere que los ciudadanos no solo deben elegir representantes, sino que deben estar en condiciones de influir en los asuntos públicos proponiendo la transformación del poder desde las bases, posibilitando la justicia social y epistémica.

Por otro lado, para que el control social funcione, debe haber ciertas condiciones habilitantes como el acceso transparente a la información pública, una ciudadanía cívicamente educada y mecanismos institucionales estables de participación. Se aludirá a condiciones habilitantes que promuevan no solo el control, sino la colaboración con el Estado para mejorar las políticas y los servicios públicos proporcionando la gobernanza democrática (Ramírez, 2021).

La creación de una ciudadanía activa y empoderada es fundamental para poder llegar a una gestión pública verdaderamente democrática en América Latina. Esto necesita no solo abrir espacios formales de participación, sino también fomentar la

cultura de la corresponsabilidad entre Estado y sociedad para la construcción del bienestar público.

2.2.2.7.4. Desafíos actuales de los municipios (recursos, gobernanza, legitimidad)

Los municipios ecuatorianos enfrentan desafíos estructurales que condicionan su capacidad para gestionar el territorio y promover el fortalecimiento comunitario. Uno de los mayores desafíos es la insuficiencia financiera y técnica. Esto se debe a los escasos ingresos propios, a la dependencia del modelo de transferencias del Estado central y a las restricciones presupuestarias, que implican pequeños márgenes para las inversiones en infraestructuras y programas comunitarios. En este sentido, los estudios destacan que la debilidad fiscal de las administraciones locales limitaría la capacidad de innovación institucional y la sostenibilidad de los proyectos comunitarios (Calderón y Gutiérrez, 2021).

Un segundo reto hace referencia a la gobernanza, en especial en aquellos entornos en los que aparecen tensiones políticas internas, baja entre los niveles de las administraciones y escasez de la ciudadanía. La gobernanza requiere de procesos de participación efectiva, capacidad administrativa para llevar a cabo políticas y transparencia en la toma de decisiones. La literatura advierte que muchos de los municipios latinoamericanos son hoy gestionados por los problemas de baja capacidad institucional y fragmentación administrativa, los cuales afectan la calidad de los servicios y deterioran la confianza pública (Hernández, 2023).

El tercer desafío se centra en la legitimidad, que se refiere a las percepciones de la ciudadana sobre las acciones municipales, así como de su eficacia, de su transparencia y de su pertinencia en términos de la comunidad. En el caso ecuatoriano, la CEPAL ha evidenciado que la pérdida de confianza en las instituciones de tipo local supone una barrera muy importante para la participación ciudadana, así como para el fortalecimiento de la comunidad urbana. Para recuperar la legitimidad, los municipios deben incorporar prácticas del gobierno abierto, las cuales propicien la participación barrial, así como también asegurar procesos de planificación del tipo inclusivos (Bovaird & Löffler, 2020).

En resumen, todos estos desafíos también condicionan la capacidad del GAD municipal para influir sobre el desarrollo comunitario. Para superarlos se hace

necesario mejorar la capacidad técnica que el GAD tiene a su interior, fortalecer la gobernanza territorial, ampliar la participación y adoptar prácticas de gestión pública del tipo orientados al valor público, la colaboración y la sostenibilidad.

2.2.3. Fundamentos del Fortalecimiento Comunitario

2.2.3.1. Definición y características del fortalecimiento comunitario

El fortalecimiento comunitario es un proceso mediante el cual los grupos organizados adquieren capacidades, conciencia y autonomía para actuar colectivamente sobre su realidad. En este aspecto, el concepto desde la percepción de Montero (2009):

El fortalecimiento comunitario es un proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos (pág. 616).

En esta misma línea, Sánchez y Barrientos (2014) exponen que el fortalecimiento comunitario, entendido como una estrategia de intervención social, permite transformar las relaciones de poder, dando lugar a estructuras sociales colectivas que favorecen la inclusión social y la resiliencia en contextos vulnerables. López (2022) por su parte refuerza el hecho de que este concepto se articula con el empoderamiento de los ciudadanos, la acción de las redes sociales locales y la identidad colectiva, lo que favorece no solo el capital social, sino que también pone en marcha, acciones sostenidas del desarrollo. En conjunto, el fortalecimiento comunitario no es una acción desconectada de una serie de procesos, sino un proceso continuo que, en base a los elementos expuestos refuerza el compromiso, la identidad, la participación y la transformación.

El fortalecimiento comunitario ecuatoriano es un mecanismo de estrategia el cual persigue el desarrollo de fases de autogestión y de corresponsabilidad de los miembros. Las comunidades se empoderan de la situación y de su quehacer de una manera organizada, lo cual no solo mejora su capacidad de respuesta en la cuestión social, sino que al mismo tiempo construye mecanismos para la participación que a

su vez promueven el tejido social e implica generar mayor sostenibilidad en el ámbito del desarrollo local.

2.2.3.2. Principios y valores fundamentales

El fortalecimiento comunitario se sustenta en principios y valores como la solidaridad, la equidad, la justicia social y la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones. Según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, estos principios están orientados a promover la convivencia armónica, la responsabilidad compartida y la búsqueda del bien común, constituyendo la base ética del accionar comunitario. González (2010) refuerza esta perspectiva al señalar que la práctica del trabajo social comunitario tiene que estar guiada por valores como la dignidad humana, la libertad de elección, el respeto a la diversidad, lo que permite establecer relaciones de confianza y colaboración en los procesos comunitarios.

A ello se añade lo planteado por Ramírez y Marín (2018), al referirse que el fortalecimiento de la comunidad es un compromiso ético-político cuya finalidad radica en promover la cohesión social, el reconocimiento de saberes locales y la efectiva participación del pueblo como formuladores de cambio social. Estos principios y valores no solo orientan diversas maneras de saber y conocer en el quehacer colectivo, sino que también les dan sentido a los procesos comunitarios a la vez que los vinculan a la justicia social y al respeto de la diversidad humana y cultural.

Por otra parte, la integración de valores éticos y sociales es un aspecto clave para el fortalecimiento comunitario ecuatoriano puesto que ayuda a consolidar procesos duraderos de participación y cambio, partiendo de que no es solo poner en marcha proyectos o programas, pues se requiere de una ética que garantice relaciones horizontales, integración efectiva y respeto por las lógicas de cada una de las comunidades. De este modo se logra entrelazar un tejido social robusto que sea capaz de soportar cambios estructurales a largo plazo.

2.2.3.3. Relevancia del fortalecimiento comunitario en el desarrollo social

El fortalecer las comunidades permite describir el movimiento de unidades ampliada, los procesos de autonomía, la autodeterminación organizativa y la resiliencia ante las

dificultades de las comunidades. Sánchez y Barrientos (2014), metafóricamente lo ejemplifican mediante el trabajo de las capacidades que dan lugar a la activación de mecanismos de participación de las redes de apoyo y a la reconstrucción del tejido social que permite el mejorar cotidianamente las condiciones de vida de manera sostenible y satisfacer las necesidades cotidianas.

Del mismo modo, López (2022) sostiene que los proyectos comunitarios son una opción de estrategia en la promoción del desarrollo humano, accediendo a detectar problemas desde las mismas comunidades y, a partir de los mismos, generar soluciones adecuadas y sostenibles. Desde una perspectiva psicosocial, Montero (2009) enfatiza que el fortalecimiento no solo sugiere que puedan aumentar los recursos materiales o técnicos de las comunidades, sino también que suponga una transformación subjetiva de los actores, que es capaz de activar confianza, identidad colectiva y agencia.

Considerando las limitaciones estructurales y sociales de muchas comunidades ecuatorianas, el fortalecimiento comunitario puede concebirse como un mecanismo del desarrollo inclusivo. Las políticas públicas tienen que asumir claramente que las comunidades como sujetos activos deben participar en la formulación y en la ejecución de los programas sociales. Desde la política y la acción requiere transformar la noción de desarrollo como algo que viene impuesto desde fuera y a partir de los procesos organizativos de los saberes locales y de los lazos solidarios.

2.2.3.4. Enfoques y Modelos Teóricos

2.2.3.4.1. Enfoque del desarrollo comunitario

El enfoque de desarrollo comunitario pone el énfasis en la implicación activa de las propias comunidades en la localización y solución de los problemas que las afectan, vehiculando la autogestión y el empoderamiento del colectivo. En este sentido, los autores Sánchez y Barrientos (2014) lo refieren a un proceso de transformación social de forma que los miembros de la comunidad devienen, en el mismo sentido en que el barrio otorga lugar a su gente, agentes de cambio, a partir de una serie de capacidades que les permiten incidir en su entorno.

Por su parte, López (2022) también pone de relieve que el desarrollo comunitario tiene un impacto positivo en la generación de cohesión social y de la resiliencia, como

parte de las estrategias de intervención en situaciones de vulnerabilidad. Señala igualmente que a partir del desarrollo comunitario se produce la estructuración de redes sociales locales y de un sentido de identidad colectiva, lo que permite crear capital social y favorecer acciones de desarrollo sostenido.

Bajo una perspectiva local, el enfoque de desarrollo comunitario es fundamental para abordar las desigualdades sociales y fomentar un desarrollo equitativo. Las comunidades empoderadas y organizadas tienen una mayor capacidad para incidir en las políticas públicas y mejorar sus condiciones de vida. Es necesario apoyar iniciativas que fomenten la participación ciudadana y fortalezcan las capacidades locales como pilares del desarrollo social.

2.2.3.4.2. Enfoque de empoderamiento comunitario: Community Empowerment - Community Capability - Strengthening Community

El fortalecimiento comunitario es entendido en la literatura reciente como un proceso mediante el cual las comunidades desarrollan capacidades colectivas para influir en su entorno, mejorar sus condiciones de vida y participar activamente en la toma de decisiones locales, especialmente en contextos urbanos donde la gestión pública municipal desempeña un papel decisivo (Perero y Balladares, 2025). De esta forma, el *community empowerment* se entiende como la capacidad de los grupos comunitarios para determinar prioridades, tomar decisiones de forma conjunta y materializarlas como acciones de los propios grupos comunitarios para reducir desigualdades y mejorar el bienestar social.

Por otra parte, la *community capability* hace referencia a los recursos sociales, organizativos, culturales y colaborativos de los que dispone, o que desarrolla una comunidad, para poder afrontar sus retos, aumentar su resiliencia y sostener procesos de desarrollo inclusivo. Adicionalmente, el enfoque de *strengthening community* sostiene que el fortalecimiento de la comunidad es el resultante de procesos de participación, organización social y construcción de prácticas, donde el tejido social y la movilización social son esenciales para el impulso de transformaciones locales sostenibles (Kruahong et al., 2023).

En nuestro país, el empoderamiento comunitario es clave para la autonomía y capacidad de acción de la comunidad, así como para poder llevar adelante

procesos de transformación en función de las necesidades y aspiraciones comunitarias. Es importante aplicar políticas y programas orientados a construir el empoderamiento desde una perspectiva inclusiva y sostenible.

2.2.3.5. Componentes del fortalecimiento comunitario

2.2.3.5.1. Participación ciudadana

La participación de los ciudadanos es uno de los pilares del fortalecimiento comunitario, puesto que posibilita a las personas implicarse activamente en el proceso de toma de decisiones que les concierne. Para Montero (2010), el fortalecimiento es un procedimiento a través de cual los sujetos que forman parte de una comunidad se organizan en torno a la implementación de las capacidades necesarias para promover y alcanzar cambios respecto a situaciones que les afectan.

Morales y Rebollo (2014) afirman que, desde la perspectiva de la comunidad y participación se conjugan, así como suponen objetivos prioritarios de la intervención de la comunidad. Rodríguez (1994) recuerda la importancia de las tareas que llevan a cabo las asociaciones en el aumento de la participación ciudadana y el desarrollo de la estructura de la sociedad.

La participación ciudadana forma parte de un proceso indiscutible para poder fortalecer la democracia y contribuir en el desarrollo de la sostenibilidad. Las comunidades que participan en el manejo de sus cuestiones son más resilientes y cada vez se dan más cuenta de las soluciones que se adaptan a sus singulares necesidades.

2.2.3.5.2. Organización y liderazgo comunitario

La organización y el liderazgo comunitario son componentes clave para movilizar recursos y coordinar acciones colectivas. Northouse (2001), considera el liderazgo como un proceso de influencia colectiva para el cambio, donde todos los miembros de la comunidad se influyen mutuamente en torno al logro de metas. No obstante, Evans (2012) señala que el liderazgo es una acción colectiva para el cambio, implicando un esfuerzo conjunto para modificar intencionalmente el entorno. Resulta

acertado cuando se comenta que la habilidad de liderazgo organiza, motiva y dirige a las personas participantes para alcanzar objetivos comunes (Andrade, 2013).

De hecho, como se comentaba antes, fomentar el liderazgo comunitario significa formar a los líderes locales y fomentar estructuras organizativas que sean un reflejo de la comunidad, no solamente de sus características, sino también de sus necesidades. Un liderazgo inclusivo y participativo puede ser la palanca que activa procesos de cambio social significativos.

2.2.3.5.3. Redes sociales y solidaridad

Las redes de ayuda mutua y la solidaridad son también factores importantes para la promoción de la comunidad puesto que facilitan el trabajo en conjunto y el apoyo mutuo. Morales y Rebollo (2014) explican que la participación ciudadana y el empoderamiento compartido de la gente que viven en un mismo territorio son objetivos centrales de la intervención comunitaria.

De este modo, Cerda (2020) afirma que la historia de la teoría de las redes tiene su origen en las aportaciones que hace la *Gestalt* a través de Kurt Lewin, quien defendía que la percepción y la conducta de las personas se encuentran determinadas por la estructura del grupo en el que se comportaban, lo que confirma el hecho de que las redes son otra de las condiciones necesarias para la aparición del capital social y por tanto la coordinación y cooperación en beneficio mutuo (Coleman, 1990).

En definitiva, promover redes sociales sólidas y la solidaridad entre comunidades puede ser una estrategia efectiva para enfrentar desafíos comunes y construir una sociedad más cohesionada y equitativa.

2.2.3.5.4. Formación y capacitación

La formación y capacitación son esenciales para empoderar a las comunidades y fortalecer sus capacidades para la acción colectiva. Gabarrón (1994) y Geissler (1997) plantean objetivos necesarios para orientar e implementar la acción en los procesos educativos desde la comunidad, como crear vínculos saludables con la realidad y potenciar habilidades de convivencia comunitaria. No obstante, Calviño (2014) subraya la idea de desarrollar unas relaciones interpersonales y grupales que favorezcan a la capacitación de los actores locales y comunitarios; sin perder de vista

la necesidad de mantener una mirada crítica sobre la práctica docente en la práctica comunitaria (Giuliani y Montero, 2020).

La inversión en formación y capacitación de los líderes y miembros de la comunidad en Ecuador puede ser un camino de desarrollo a nivel local con efectos positivos. Programas educativos ajustados a la realidad local pueden fortalecer del modo que se sea autónomo y tenga la capacidad de auto gestionar sus propios procesos de desarrollo.

2.2.3.5.5. Identidad y cohesión comunitaria

La identidad y la cohesión comunitaria son fundamentales para el fortalecimiento comunitario, ya que fomentan el sentido de pertenencia y la solidaridad entre los miembros de la comunidad. Tajfel (2001) señala que la fuerza de la identificación con un grupo puede afectar el comportamiento y las actitudes, llevando a una mayor conformidad con las normas del grupo. Goffman (2006) distingue entre identidad social, personal y cultural, siendo la cultural considerada como el conjunto de actividades, valores, creencias, símbolos y comportamientos que mantienen unida a un grupo social. No obstante, existe la opción de definirse a partir de una comunidad de origen o de un grupo cultural en el que se haya crecido, de una forma que incidirá de manera determinante en la concepción de que cada una de las personas tiene de su pertenencia e integración social.

Finalmente, el hecho de favorecer la identidad y la cohesión comunitaria puede ser esencial para fortalecer el tejido social, para garantizar una mayor inclusión de la diversidad social y como directriz para combatir la exclusión y la marginación. Iniciativas que favorecen la diversidad cultural y la identificación y el orgullo por las raíces comunitarias pueden propiciar una sociedad más cohesionada y resiliente.

2.2.3.6. Estrategias para el Fortalecimiento Comunitario

2.2.3.6.1. Educación popular y procesos participativos

La educación popular es una estrategia fundamental para el fortalecimiento comunitario, ya que promueve procesos participativos, críticos y transformadores desde las realidades de los propios sujetos. La visión de Paulo (1970), uno de sus mayores referentes, consiste en que esta forma de educación concibe a las personas

como sujetos de conocimiento (actores activos), no como receptores de dicho conocimiento. Los pueblos, a partir del diálogo y la Problematicación de su contexto, desarrollan una toma de conciencia crítica y la capacidad de llevar a cabo acciones colectivas que pueden cambiar sus condiciones de vida.

En esa misma línea, Fals (1987), por su parte, asegura que la educación popular no puede separarse de la movilización social y política, ya que esa movilización incluye, entre otras cosas, la recuperación de los saberes populares, el reconocimiento del saber en la experiencia vivida de las comunidades y la generación de procesos autogestionados. En esa línea, este autor sostiene que los procesos participativos tienen que hacerse con metodologías de investigación-acción, que integren la teoría con la práctica para el cambio social.

Gadotti (2008), en este sentido, refuerza que la educación popular se convierte en un recurso estratégico para la promoción de una ciudadanía activa, así como para la democratización del saber; añade que este tipo de educación popular ayuda a convertir la estructura social en red, propicia la corresponsabilidad entre los actores y permite que las comunidades decidan sobre lo que les afecta en términos de desarrollo.

De igual manera, los procesos participativos deben construirse desde una pedagogía del diálogo, basada en el respeto mutuo y la horizontalidad entre facilitadores y participantes. Esta perspectiva refuerza el papel de la comunidad como protagonista de su transformación, y no como beneficiaria pasiva de intervenciones externas (Arnold y Burke, 1983).

Además, cabe recordar que la educación popular, permite una verdadera apropiación de los procesos sociales, ya que, si quiebra las relaciones de poder verticales, permite que los sectores históricamente excluidos puedan protagonizar los procesos porque, en efecto, sería un campo clave para ir consolidando los procesos participativos desde la base.

2.2.3.6.3. Proyectos comunitarios y gestión local

Los proyectos comunitarios son un camino fundamental para plantear la materialización del fortalecimiento comunitario, a partir del planteo de las demandas locales organizando, planificando y fortaleciendo conjuntamente las acciones

concretas. Según Manzano (2012), no se trata de proyectos que pretenden solamente resolver problemas concretos sino de proyectos que sostienen el proceso de cohesión social y de empoderamiento ciudadano, caracterizando el proceso de desarrollo como un proceso llevado a cabo por la comunidad desde el diagnóstico participativo, ya que esta la que establece sus necesidades.

En efecto, Kliksberg (2003) ve necesario realizar una tarea de puente entre los saberes locales y la capacidad técnico - institucional. Los proyectos se piensan, así como un espacio de trabajo intersectorial e interinstitucional donde la comunidad no es un objeto de intervención, sino un socio estratégico. Tal planteamiento favorece la sostenibilidad de los procesos y la apropiación de los resultados.

Del mismo modo, Núñez (2017) pone de relieve que los proyectos comunitarios bien gestionados producen un efecto duradero si forman parte de planes de desarrollo local de carácter participativo, en los que la ciudadanía se implica en las diferentes fases: diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación. De igual manera, señala que potenciar las capacidades locales es necesario para situar la autonomía de las comunidades.

Sin embargo, las consideraciones sobre la sostenibilidad de Bebbington (1999) ofrecen una lectura desde la crítica, estableciendo que los proyectos comunitarios tienen que reforzar los activos sociales, culturales y ambientales de las comunidades y que no se debe otorgarle peso a la generación de infraestructuras. Por ende, la gestión local desde esta opinión son procesos a desarrollar para respetar la identidad territorial y para dar empuje a la resiliencia de la comunidad.

Finalmente, estos ejemplos también corroboran con la idea respecto a la necesidad de construir políticas públicas desde la comunidad. El impulso de proyectos autogestionados puede ser una estrategia para disminuir la dependencia institucional de la comunidad y promover la sostenibilidad local.

2.2.3.6.4. Alianzas entre comunidad, Estado y sociedad civil

El fortalecimiento comunitario exige, por tanto, la necesidad de establecer alianzas estratégicas que reúnan las capacidades de los distintos actores: la comunidad organizada, las instituciones del Estado, las organizaciones no gubernamentales. Nadie puede dudar de que, tal como afirma Font (2004), las alianzas en este sentido

permiten combinar recursos, saberes, experiencias, dejando así espacio a procesos de desarrollo más integrados e inclusivos, sostenibles. La cooperación intersectorial deviene en este sentido un camino para ampliar la capacidad de respuesta ante problemáticas sociales complejas.

Siguiendo esta lógica, Ramírez (2020) expone que las alianzas eficaces deben basarse en los principios de la transparencia y corresponsabilidad y también en la confianza existente entre los participantes. En el sugiere que la co-creación de políticas públicas y de proyectos entre los actores institucionales y comunitarios hace aumentar la legitimidad democrática a la par que mejora la eficacia de las intervenciones públicas, lo cual implica un cambio de paradigma de la gestión pública en términos de un Estado no proveedor exclusivo sino facilitador de procesos de colaboración.

De mismo modo, Hernández (2015) señala que las alianzas refuerzan la gobernanza territorial al permitir la conectividad entre los diferentes niveles de gobierno y las organizaciones de base. Estas redes interactuantes pueden producir potenciadoras, realistas y sostenibles soluciones, particularmente en los casos en los que se favorece la participación activa de los grupos históricamente excluidos, como pueden ser las mujeres, los pueblos indígenas o los jóvenes.

Sin embargo, se advierte que, para que estas alianzas sean efectivas, es imprescindible garantizar espacios institucionalizados de diálogo y toma de decisiones. La conformación de mesas de concertación participativa, planes de planificación participativa y comités ciudadanos son claves en la sostenibilidad de las acciones conjuntas y la constitución de una ciudadanía activa (Ramírez, 2025).

Las alianzas fortalecen la gobernanza y hacen que las soluciones sean más sostenibles, en el caso ecuatoriano, establecer espacios de co-gestión es una vía para avanzar hacia una democracia participativa, hacia un Estado que incorpore los saberes y los liderazgos comunitarios.

2.2.3.6.5. Comunicación para el cambio social

La comunicación para fomentar el cambio social constituye una poderosa herramienta estratégica que favorece procesos participativos, promueve el autogobierno de las comunidades y transforma las relaciones de poder. De acuerdo

con Martínez et al. (2023), esta metodología se enmarca en el diálogo horizontal y en la construcción colectiva de significados, permitiendo así que las comunidades se constituyan en protagonistas de su propio desarrollo. La comunicación, más allá de la simple transmisión de mensajes, procura articular capacidades críticas al mismo tiempo que propicia la acción colectiva.

De la misma manera, Beltrán (2005) afirma que la comunicación para el cambio social implica una transformación de la concepción clásica de los medios y la información, a favor de las formas de comunicación popular y comunitaria que se adaptan a las realidades locales: radios comunitarias, teatro popular, murales, redes digitales y otras expresiones de la cultura popular que afianzan una identidad cultural y el sentido de pertenencia. Y la comunicación, de esta forma, se transforma en un medio para reforzar el tejido comunitario y democratizar la información.

En efecto, Servaes (2008) determina el hecho de que el cambio social sustentable solo es posible cuando la comunicación se aborda como un proceso participativo, intercultural y centrado en la comunidad. En este contexto, se trata de construir agendas comunes, haciendo legítimos los saberes locales y generar condiciones que favorezcan los diálogos interculturales, para llegar a las transformaciones sostenibles y legítimas.

En otro sentido, también se considera que la comunicación popular debería ser parte integradora de los procesos de fortalecimiento comunitario, ya que visibiliza las luchas y aspiraciones de los sectores excluidos, resaltando el poder de la palabra, la narración y de la memoria colectiva, como elementos centrales de la movilización de las personas y la construcción de ciudadanía activa (López, 2014).

Así, la utilización de herramientas comunicativas para las comunidades tiene estratégicamente como objetivo garantizar el camino de los procesos participativos y democratizar los procedimientos de la toma de decisiones, particularmente en lo relacionado a las áreas rurales e interculturales, en donde no siempre, más de una vez los medios convencionales se asientan.

2.2.3.7. Factores que influyen en el fortalecimiento comunitario

2.2.3.7.1. Contexto sociopolítico y económico

El fortalecimiento comunitario se encuentra fuertemente influenciado por el contexto sociopolítico y económico en el que se producen las comunidades. Según lo que expone Kliksberg (2000). Porque es la desigualdad estructural, la pobreza y la exclusión social aquellas variables que menoscaban las capacidades organizativas de las comunidades, limitando la posibilidad de participación e incidencia. Esa desigualdad estructural da lugar a la dependencia, a la fragmentación social y a la pérdida de la confianza en las instituciones que, a su vez, limitan el proceso de empoderamiento colectivo.

De igual manera, Svampa (2019) hace énfasis en que los cambios económicos y políticos en América Latina han tenido incidencias directas en la dinámica comunitaria. Procesos que desestructuran antiguas formas sociales (neoliberales, movimiento territorial, extractivismo) han dado lugar al surgimiento de nuevas resistencias comunitarias que exigen justicia social y autodeterminación. En este sentido, el fortalecimiento comunitario también tiene una dimensión política de lucha por los derechos colectivos.

En tal sentido, los recursos económicos, las políticas públicas inclusivas y la estabilidad institucional son condiciones necesarias para que las comunidades puedan diseñar e implementar sus propios proyectos de desarrollo. Asimismo, advierte que las capacidades locales no pueden florecer en contextos marcados por la represión, la corrupción o la ausencia del Estado. Por tanto, el entorno macro institucional influye directamente en la sostenibilidad de los procesos comunitarios (Bebbington, 2007).

Adicionalmente, el contexto sociopolítico incide a la vez en las posibilidades de la acción colectiva y en su propia constitución. Al respecto, el autor plantea que, dadas las circunstancias de crisis o de transición política, las comunidades pueden activar repertorios de acción colectiva que les permitan reorganizarse y generar cambios desde abajo, al tiempo que se refuerzan y se cohesiona internamente las comunidades (Restrepo, 2013).

En conclusión, la capacidad de las comunidades autogestionadas ha sufrido grandes desajustes, principalmente por el efecto que producen los factores económicos de una sociedad como la pobreza y el paro, así como los aspectos propios de las políticas centralistas. Las políticas públicas deben tener en cuenta y dar respuesta a

las condiciones estructurales de los territorios para brindar una gobernanza más justa y equitativa.

2.2.3.7.2. Recursos comunitarios y capital humano

Los recursos comunitarios y el capital humano son los elementos estratégicos por los cuales hay que trabajar desde el fortalecimiento comunitario. Haciendo referencia al sentido comunal que Atria et al. (2004), convocan para referirse al capital humano, se trata del conjunto de conocimientos, habilidades y valores que poseen las personas que, cuando son puestas al servicio de la comunidad, permiten que se generen acciones colectivas orientadas al bien común. De esta manera, la educación, la formación técnico-profesional y el liderazgo comprometido constituyen los pilares básicos de la autogestión y de la transformación social.

Desde esta perspectiva, Putnam (2000) argumenta que la creación de recursos comunitarios depende de las capacidades personales, pero también del capital social, es decir, de las redes de confianza, la cooperación y la reciprocidad entre personas de las comunidades. Estas redes permiten y favorecen la movilización de recursos materiales y simbólicos de un modo eficaz, de modo que se llega a fortalecer el propio tejido social y las respuestas comunitarias ante situaciones problemáticas de las comunidades.

En efecto, el capital humano no puede entenderse de manera aislada, ya que está interrelacionado con el capital cultural y el capital social. En contextos comunitarios, esto significa que los saberes tradicionales, las prácticas culturales, las relaciones de parentesco o vecindad constituyen los recursos que tienen las comunidades para llevar a cabo sus actividades y para reproducir sus formas de vida (Bourdieu, 1997).

Adicionalmente, el reconocimiento y la valorización de los recursos internos de una comunidad, como el conocimiento situacional, el liderazgo comunitario, las experiencias de organizaciones, entre otros, sirve para completar el conjunto de ideas necesarias para poner en marcha los procesos de desarrollo desde abajo. Este enfoque aporta también en la medida en que empodera a la comunidad y permite una mejor conexión con políticas públicas situadas que palien la diversidad territorial (Ospina, 2012).

Para poder avanzar hacia una mayor autonomía local, es necesario invertir en la formación técnica y organizativa, de las personas que hacen de líderes de sus propias comunidades, pues no es suficiente, entre todos, adquirir recursos económicos, sino que es sumamente importante capacitar a las personas, proporcionando también conocimientos, generando su propia identidad colectiva y sus redes que conduzcan a la cooperación.

2.2.3.7.3. Cultura y tradiciones locales

La cultura y las tradiciones locales son elementos fundamentales del fortalecimiento comunitario, ya que generan pertenencia, identidad común y cohesión. Geertz (1973) propuso que la cultura es sistema simbólico por el cual las comunidades deben explicar su realidad, transmitir conocimientos y configurar prácticas sociales. En este sentido, las costumbres, ritos, lenguas y saberes ancestrales son recursos imprescindibles de acción en colectividad.

De hecho, el reconocimiento y la integración de las tradiciones culturales en las estrategias de desarrollo comunitario son imprescindibles para eludir enfoques homogeneizadores que pueden menospreciar la diversidad que estas prácticas llevan implícitos, pues jamás las prácticas culturales deben ser vistas como obstáculos del desarrollo, sino como activos que mejoran la resiliencia y la autogestión comunitarias (Giménez, 2001).

Desde su perspectiva, Boaventura (2010) considera que las tradiciones locales pueden constituir formas de conocimiento alternativa que sustituyen a las lógicas de las formas dominantes de saber moderno. La idea de epistemologías del Sur, pone de manifiesto la importancia de rescatar los saberes populares como una forma de resistencia a esta lógica, es decir la reivindicación de las formas de conocimiento que surgen de un conocimiento situado, que se pone de manifiesto especialmente en contextos postcoloniales o en aquellos que han sido históricamente excluidos.

Sin embargo, no hay que dejar de hacer mención que las expresiones culturales tradicionales pueden llegar a ser instrumentos de empoderamiento comunitario al aumentar la autoestima colectiva a la par que, la educación intercultural, así como al facilitar el diálogo intergeneracional. Este empoderamiento comunitario es un

empoderamiento integral, que no es solo técnico sino también, profundamente afectivo y simbólico (Barragán, 2015).

En ese sentido, el empoderamiento tiene que iniciar precisamente desde el respeto a los saberes ancestrales, a las fiestas, las formas de gestión, etcétera, para las comunidades indígenas y rurales del Ecuador. Incluir la cosmovisión local en la política pública implica no sólo la garantía, sino que a la vez dignifica y reafirma la autodeterminación de los pueblos.

2.2.3.7.4. Obstáculos y resistencias al cambio

A pesar de la importancia que tiene el fortalecimiento de la comunidad en la praxis de una innovación relacionada con el desarrollo social sostenible, se producen diversas dificultades y resistencias que lo limitan. Entre los distintos obstáculos antes mencionados están en la estructura de poder existente; la desconfianza hacia las instituciones de forma general; la escasez de recursos. Según Argyris y Schön (1996), son muchos los vínculos de resistencias al cambio a partir de "modelos mentales" que están profundamente arraigados en las personas y en los colectivos, lo que puede llevar a la dificultad de incorporar la nueva práctica participativa.

Por su parte, Ospina y Saz (2010) se enfoca en el caso de la existencia de conflictos de intereses ya que la falta de un liderazgo inclusor que considera, además, el escaso encadenamiento de los actores sociales y, principalmente, de los actores institucionales pueden obstaculizar el cambio. Tal situación puede provocar la fragmentación social y la dificultad en la elaboración de una agenda compartida, lo que puede afectar la estabilidad de los procesos comunitarios.

Asimismo, según Boaventura (2006), las resistencias pueden constituirse como defensas frente a un modelo de desarrollo que no entiende las especificidades de los saberes locales. De este modo, las comunidades pueden explorar los procesos de empoderamiento en la medida en que se ven confrontadas con los procesos que no reconocen su propia cultura, su autonomía, su historia.

En este sentido, la falta de formación, el clientelismo político y la dependencia de recursos ajenos dificultan la perpetuación de unas condiciones de dependencia que limitan las propias capacidades locales. Todas estas características demuestran la

necesidad de desarrollar acciones que combatan las dinámicas de exclusión que existen en muchos territorios (Álvarez, 2017).

Definitivamente, superar las resistencias implica reconocer las historias de exclusión que han vivido muchas comunidades. Por lo cual, resulta vital diseñar procesos de participación sostenidos, incluyentes y culturalmente pertinentes, que promuevan el protagonismo comunitario sin imponer lógicas externas de desarrollo

2.2.3.8. Fortalecimiento Comunitario y Desarrollo Sostenible

2.2.3.8.1 Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El fortalecimiento comunitario desempeña un rol clave en la adquisición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que promueve la inclusión, la participación ciudadana y el fortalecimiento de los actores locales como base del cambio. Según Naciones Unidas (2015), los ODS tienen como objetivo erradicar la pobreza, cuidar el planeta y mantener el bienestar de las personas, y para ello debe haber una participación activa de las comunidades en la definición y aplicación de estrategias locales sostenibles.

De hecho, el fortalecimiento comunitario territorializa los ODS, es decir, los hace situar en las propias realidades de los territorios mediante procesos de diálogo, planificación participativa y articulación intersectorial. Esto lleva al hecho que las comunidades se apropien de los objetivos globales haciéndolos suyos, y convirtiéndolos en acciones locales que tienen un impacto directo en la mejora de la propia calidad de vida (Manzano, 2018).

En este sentido, autores como Leal et al. (2020) apuntan que el fortalecimiento comunitario y los ODS comparten principios que son claves como la equidad, la justicia social, la participación y la sostenibilidad. Desde este punto de vista las comunidades que se han fortalecido dejan de ser únicamente objeto de intervención como beneficiarias de las políticas públicas, para convertirse en agentes estratégicos en el diseño, la aplicación y la evaluación de las mismas, hecho que incrementa la eficacia y legitimidad de las intervenciones.

Sin duda, la implementación de los ODS debe estar acompañada de una gobernanza multinivel que reconozca la aportación de las organizaciones de base y

los liderazgos comunitarios. El fortalecimiento de esas estructuras locales es importante para generar alianzas inclusivas y corresponsabilidades sociales que garantizan que nadie quede atrás, de acuerdo con el principio orientador de la Agenda 2030 (Díaz, 2021).

En el marco del contexto local, es imprescindible garantizar que las comunidades se convertirán en protagonistas de la implementación de los ODS, estableciendo la correspondencia de las metas globales con las dimensiones locales para garantizar una mayor pertinencia y sostenibilidad de las acciones que se emprendan.

2.2.3.8.2. Desarrollo territorial con enfoque comunitario

El desarrollo territorial con enfoque comunitario busca que los procesos de transformación social, económica y ambiental partan de las capacidades locales, la participación activa de la ciudadanía y la revalorización de los saberes comunitarios. Para Boisier (2005), el territorio no debe ser considerado solo en tanto que una dimensión física, sino que también debe ser entendido como una construcción social donde confluyen personas, instituciones y dinámicas históricas que deben ser reconocidas para generar un auténtico desarrollo sustentable.

Desde esta perspectiva, Pérez (2019) afirma que el enfoque comunitario para la gestión del territorio permite potenciar la gobernanza local, democratizar la toma de decisiones y también construir un sentido de pertenencia que es fundamental para la sostenibilidad de los proyectos. La planificación del territorio deja de ser una práctica vertical y deviene una práctica dialógica e inclusiva que combina lo técnico, lo cultural y lo institucional.

Por su parte, Lloveras (2020) mantiene que el modelo comunitario favorece una visión integral del desarrollo en la que las comunidades se reconocen como actores estratégicos capaces de decir cuáles son sus prioridades, de elaborar agendas visibles y comunes y de establecer alianzas estratégicas con actores públicos y privados en un sentido híbrido. Eso requiere, el fortalecimiento de las capacidades locales y los mecanismos que garantizan la participación auténtica en la gestión de los recursos y de los proyectos de desarrollo.

De este modo, el desarrollo territorial con enfoque comunitario no se puede desvincular del respeto a la diversidad cultural, a los derechos colectivos y a modelos

alternativos del bienestar. Este modelo se articula con el cuestionamiento a los modelos extractivistas y centralistas, pero a la vez promueve un desarrollo endógeno y sostenible que permite la equidad, la autonomía local y la resiliencia comunitaria (González y Reyes, 2021).

Emplear un enfoque comunitario en el ámbito del desarrollo territorial hace que las políticas y los proyectos sean mucho más efectivos y sostenibles, puesto que se fundamentan sobre el conocimiento y la experiencia de las comunidades. También contribuye a aumentar el sentido de pertenencia y de responsabilidad colectiva hacia el territorio.

2.2.3.8.3. Sostenibilidad de procesos comunitarios

La sostenibilidad de los procesos comunitarios es necesaria para que las acciones y los proyectos que se implementen sean perdurables en el tiempo y para que generen beneficios duraderos para las comunidades. Para Escobar (2020), ser sostenible no sólo implica que los recursos materiales sean mantenidos en el tiempo, sino que se aplican en favor de las capacidades locales, de los lazos tradicionales y de la cohesión social, que es la que nutre la organización comunitaria. Lo que no puede ser descartado en una gestión que articule los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

El empoderamiento de las comunidades, la capacitación como un proceso permanente o el tejido de redes de soporte internas y / o externas, son factores que permiten a las comunidades autogestionar sus recursos y liderar sus procesos y a la vez disminuir la dependencia de organismos externos y la autonomía (Hernández y Martínez, 2020).

Asimismo, Villalobos (2019) menciona que la articulación entre las comunidades y las instituciones públicas es clave para que la sostenibilidad perviva; también es fundamental dejar instalados mecanismos de monitoreo participativo para la medicina del impacto y los ajustes que corresponde realizar. La gobernanza compartida asegura, además, la transparencia y la confianza, factores igualmente necesarios para que los procesos comunitarios perduren.

Pero la sostenibilidad también implica que para ello se necesita una visión adaptativa que permita a las comunidades responder ante cambios de tipo ambiental, social y

económico sin perder su identidad ni sus objetivos de desarrollo. La resiliencia comunitaria ocupa un lugar vital para afrontar desafíos contemporáneos como el cambio climático, la globalización o las crisis sociales (Pérez, 2021).

Por esto, para que la sostenibilidad de los procesos comunitarios en el Ecuador tenga lugar, será menester propiciar una cultura de aprendizaje y adaptación permanente que permita a las comunidades evaluar y ajustar sus estrategias a las luces de las evidencias y los desafíos emergentes, a su resiliencia y capacidad de autogestión.

2.2.3.9. Estudios Previos y Evidencia Empírica

2.2.3.9.1 Investigaciones sobre fortalecimiento comunitario

Distintos estudios han proporcionado evidencia empírica en relación a los impactos y a la dinámica del fortalecimiento comunitario en diferentes escenarios. Para poner un ejemplo, González y Méndez (2019) hablan de procesos de fortalecimiento en comunidades rurales latinoamericanas y sostienen que la participación y el liderazgo local son las condiciones que favorecen la sostenibilidad y la mejora de las condiciones socioeconómicas. Sus resultados concluyen que el fortalecimiento comunitario es el que permite establecer cohesión social, al tiempo que genera espacios de diálogo y de cooperación entre los distintos actores.

Asimismo, Rodríguez y Pérez (2020) un estudio cualitativo en comunidades urbanas en el que indican cómo la formación y la inclusión social son los aspectos que facilitan la autonomía comunitaria. Para estos autores, construir capacidades también sirve para mejorar la gestión de proyectos, así como la identidad y el sentido de pertenencia, y favorece la resolución de conflictos.

Por otro lado, Fernández et al. (2021) analiza el fortalecimiento comunitario en relación con el desarrollo sostenible en áreas vulnerables; hallan que los proyectos con enfoque participativo se traducen en mejores resultados sociales y medioambientales; afirmando que el acompañamiento institucional y las alianzas estratégicas determinan la continuidad y la posibilidad de éxito de estos procesos.

Asimismo, observan que la gobernanza local desempeña un papel clave en el fortalecimiento comunitario, mostrando que la cooperación entre las administraciones locales, las organizaciones sociales y la comunidad otorga mayor

eficiencia en la gestión de recursos y en la implementación de políticas públicas (Castro y López, 2022).

2.2.3.9.2. Buenas prácticas y experiencias exitosas

Las buenas prácticas en el fortalecimiento comunitario son importantes para la posibilidad de replicar experiencias exitosas y maximizar el impacto social. Así, Jiménez y Vargas (2018) hablan de un proyecto en comunidades indígenas de México en el que la combinación entre un saber ancestral con técnicas de gestión moderna fortaleció la autonomía local y salvaguardó la cultura, desarrollando un desarrollo sostenible respetuoso con el medio ambiente. Así se muestra cómo resulta importante adaptar las intervenciones al contexto cultural donde se van a llevar a cabo.

Por su parte, Martínez y Silva (2019) relatan sobre una experiencia de aplicación en zonas urbanas marginales de Brasil donde historias de asesoría como comunitarias en paridad generaban cambio en la participación de la gente y en la gestión de servicios básicos. La transparencia y la rendición de cuentas fueron factores decisivos para la generada y para la legitimación del proceso.

Asimismo, se evidenciaron programas específicos de formación y de liderazgo en comunidades rurales para Colombia que favorecieran la introducción de mujeres y jóvenes en los espacios de toma de decisiones mejorando así la equidad y la cohesión social. El abordaje participativo generaba cambios culturales y organizativos que favorecían el desarrollo local (Gómez et al., 2020).

En este mismo sentido, se encuentra ejemplificado un caso de alianza estratégica entre el gobierno local y una ONG, y la comunidad en Ecuador, que favoreció el manejo de recursos hídricos y la calidad de vida de los habitantes. El manejo articulado y el empoderamiento era la clave para la sostenibilidad de la experiencia (Torres y Ramírez, 2021).

2.3 MARCO LEGAL

El presente apartado correspondiente al marco legal se fundamenta en la jerarquía normativa establecida por la Pirámide de Kelsen, la cual organiza las normas desde la Constitución como norma suprema hasta decretos y reglamentos locales. En efecto, constituye un conjunto de normas, leyes, decretos y disposiciones que regulan y orientan la actuación de los actores públicos, estableciendo derechos, obligaciones y competencias para garantizar la correcta gestión de los asuntos públicos.

Tabla 1.

Síntesis completa del Marco Legal

Normativa	Artículo y contenido relevante	Relación con el tema	Análisis
Constitución de la República del Ecuador (2008)	Arts. 2, 95, 264, 274: Al reconocer los derechos colectivos, la participación ciudadana, el control social y la gestión pública orientada al bienestar.	Confirma la obligación del Estado y de los GAD de propiciar la participación y fortalecer las comunidades en la gestión local.	La Constitución establece el marco general de derechos, obligaciones y competencias de los gobiernos locales, y a partir de él se desarrollan todas las leyes y ordenanzas que se aplican a nivel municipal. El COTAD regula las competencias municipales y establece que los GAD gestionan proyectos comunitarios y se les entrega autonomía técnica y económica, contribuyendo a la gobernanza local.
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010)	Artículos 7, 12, 15, 19, 34: Propone competencias, atribuciones y autonomía de los GAD, para la gestión de programas locales y comunitarios.	Ayuda a coordinar recursos y programas para el fortalecimiento comunitario en espacios rurales y seres urbanos.	

Plan Nacional de Desarrollo y Buen Vivir	<p>Contiene ejes de desarrollo sostenible, participación ciudadana, gobernanza y gestión pública eficiente.</p>	<p>Vincula la planificación nacional con la gestión municipal y la articulación con los actores comunitarios.</p>	<p>Este plan propone directrices estratégicas que causan la gestión pública municipal hacia el desarrollo inclusivo y la participación de los contenidos que fortalecen la cohesión de estas. La LOEI facilita el desarrollo de programas municipales</p>
Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011, reformada 2021)	<p>Artículos 2, 4, 9, 10: Propician educación ciudadana y comunitaria, fomentando valores colectivos y participación social.</p>	<p>Contribuye al fortalecimiento comunitario a través de la formación y capacitación de ciudadanos.</p>	<p>apuntando a la educación y participación de la comunidad para consolidar capacidades locales y el desarrollo social. consolidando capacidades locales y el desarrollo social.</p>
Ordenanza Municipal N° 007-2021 (GADM Tulcán)	<p>Establece los procedimientos para la planificación de proyectos comunitarios, la formación de asociaciones vecinales y la participación ciudadana.</p>	<p>Permite la ejecución de programas de fortalecimiento comunitario y de gestión pública orientada a resultados.</p>	<p>La ordenanza toma los principios nacionales al nivel local, definiendo responsabilidades claras y estableciendo mecanismos de coordinación entre el gobierno y la comunidad.</p>
Reglamento para Implementación de Programas de Gestión Ambiental y Conservación Comunitaria (GAD Tulcán, 2022)	<p>Permite definir los procedimientos, las responsabilidades y el seguimiento de los proyectos de naturaleza ambiental y comunitaria.</p>	<p>Asegurar la participación de la comunidad, la eficiencia de la gestión pública en el municipio.</p>	<p>Este reglamento da operatividad a las ordenanzas, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los</p>

programas elaborados y ejecutados en bajo nivel local.

Nota: Elaborada en base a los instrumentos legales pertinentes para esta investigación.

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de 2008 es la base esencial en la comprensión de la relación entre la gestión pública y el fortalecimiento comunitario, pues establece la configuración de un Estado constitucional de derechos y justicia diferente al modelo tradicional. Reconocer como a la ciudadanía y a las organizaciones comunitarias como actores de tomar decisiones (arts. 95, 96 y 100), compone una forma de gobernanza participativa, ya que, a partir de eso la gestión pública se entiende como un proceso corresponsable. Los artículos 275-277 y 318 muestran que el fortalecimiento comunitario no es solamente un derecho humano, sino que además es una condición necesaria para alcanzar el Buen Vivir.

Tabla 2.

Constitución de la República del Ecuador

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Ecuador se constituye en un Estado constitucional de derechos y justicia.	Define el marco general en el cual la gestión pública debe orientarse al bienestar ciudadano y al fortalecimiento comunitario.
Art. 95	La participación ciudadana es un derecho que garantiza el protagonismo social en asuntos públicos.	Refuerza la importancia del fortalecimiento comunitario como base de una democracia participativa y de la gestión pública incluyente.
Art. 96	Reconoce a las organizaciones sociales como actores fundamentales de la vida democrática.	Otorga legitimidad a las comunidades organizadas para incidir en la gestión pública y fortalecer sus capacidades colectivas.
Art. 100	Establece la participación ciudadana en todos los niveles de gobierno.	Vincula directamente la gestión pública con la corresponsabilidad social en la toma de decisiones y el control.

Art. 275-277	El régimen del desarrollo establece el Buen Vivir, con la actuación de personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.	Reconoce, a la vez, el fortalecimiento comunitario como condición para el desarrollo sostenible e inclusivo.
Art. 318	El agua se convierte en patrimonio nacional estratégico, su gestión será pública y comunitaria.	Ejemplo concreto de cogestión y gobernanza de recursos estratégicos con participación comunitaria.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Constitución de la República del Ecuador (2008).

2.3.2 Ley Orgánica de Participación Ciudadana

La Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2010), reformada, sirve como punto de partida para la constitución de una democracia participativa y para empoderar a las comunidades. Es relevante pues tiene un sentido que va más allá de la democracia representativa tradicional, ya que proporciona a la ciudadanía instrumentos concretos como el control social (art. 52) y los presupuestos participativos (art. 63), que permiten una cogestión entre Estado y sociedad civil. De igual modo, esta disposición legal reconoce que las comunidades actúan como agentes del desarrollo, con capacidad de intervenir en la planificación pública de forma efectiva, generando una transición hacia un modelo de gobernanza participativa, en la que la voz de la comunidad se convierte en un elemento necesariamente presente.

Tabla 3.

Ley Orgánica de Participación Ciudadana

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Establece los mecanismos para garantizar el ejercicio de los derechos de participación ciudadana.	Reconoce a las comunidades como sujetos protagónicos en la toma de decisiones.
Art. 6	Principios de la participación: igualdad, autonomía, transparencia, pluralismo, solidaridad.	Refuerza valores que sostienen el fortalecimiento comunitario.
Art. 29	Consejos ciudadanos sectoriales y territoriales como etapas de deliberación.	Permite a la comunidad incidir en la gestión pública y poder fortalecer la organización.
Art. 52	Control social: las personas y organizaciones pueden vigilar y evaluar la gestión pública.	Fortaleciendo el papel de la comunidad en la fiscalización del Estado.
Art. 63	Presupuestos participativos: se obliga a los gobiernos locales a incluir la voz ciudadana en la planificación y asignación de recursos.	La cual facilita la comunidad en su gestión del territorio. Priorizando las necesidades reales.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (2010).

2.3.3 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

El COOTAD es significativo porque vincula la relación entre la gestión pública y la vida comunitaria en el espacio. Su énfasis en la descentralización y la autonomía (art. 267) en lo que se refiere a las decisiones del Estado a la población, genera procesos de corresponsabilidad y participación. Desde luego, los GAD parroquiales rurales, en general, tienen como mandato el fomento del fortalecimiento organizativo y comunitario (art. 64), mostrando que la ley hace explícito el hecho de que el empoderamiento de los pueblos y de las comunidades en la gestión de su desarrollo es un mandato jurídico. Tanto los presupuestos participativos (art. 95) garantizan la intervención de la ciudadanía en la asignación de recursos, como la gestión del Estado aumenta su legitimidad y la cohesión social.

Tabla 4.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Objeto de la ley: organización político-administrativa del territorio y competencias de los GAD.	Ordena el marco institucional que permite vincular la gestión pública local con el fortalecimiento comunitario.
Art. 54	Competencias exclusivas de los GAD municipales y metropolitanos: planificación, control del uso de suelo, gestión ambiental y servicios públicos.	Estas funciones suponen la participación activa de las comunidades para dar respuesta a necesidades locales.
Art. 64	Competencias exclusivas de los GAD parroquiales rurales: fomento productivo, participación, desarrollo local, fomento organizativo.	Reconoce expresamente la función de los GAD parroquiales en el fomento comunitario.
Art. 95	Presupuestos participativos: obligación de encaminar recursos, pero con la participación de los ciudadanos.	Mecanismo directo que une a las comunidades en la toma de decisiones financieras.
Art. 267	Principio para descentralizar y se autónomo: gobiernos con mayor apego ciudadano.	Facilitar la gobernanza local y el trabajo conjunto con las comunidades.

Nota: Elaborada en base a los artículos del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2019).

2.4.4 Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) y la reforma de 2021 al incorporar el acceso a la información de forma abierta, estableció un marco legal que fortalece el ejercicio democrático de la participación. El principio de máxima publicidad (art. 5 LOTAIP) y las obligaciones de transparencia activa (art. 7 LOTAIP) se llevarán a cabo para que las comunidades conozcan cómo se están gestionando los recursos públicos y en qué se están utilizando. En el marco del fortalecimiento comunitario, denominamos a la LOTAIP como la ley que hace posible que las comunidades tengan acceso a información estratégica.

Tabla 5.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Objeto de la ley: garantizar el derecho de acceso a la información pública y fomentar la transparencia.	Facilita el empoderamiento ciudadano y el control social comunitario sobre la gestión pública.
Art. 5	Principio de máxima habitualidad: la información que dispone el Estado es pública salvo que, por ley, se disponga de forma distinta.	Asegurar la transparencia de la actividad pública, fortificando la confianza de la comunidad en las instituciones.
Art. 7	Obligaciones de transparencia activa: debe publicarse el presupuesto, el plano, el proyecto, el informe, el contrato,	Permite a la comunidad acceder a la información más importante para poder participar en el proceso de toma de decisiones y poder controlar la actividad
Art. 19	Datos abiertos: el deber de producir, publicar y mantener bases de datos accesibles y reutilizables.	Consolida la rendición de cuentas y promueve la participación ciudadana informada.
Art. 26	Mecanismos para controlar y sancionar en caso de incumplimiento.	Asegura que el derecho de acceso a la información no sólo lo sea formal, sino que, además, sea efectivo.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2023).

2.4.5 Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad

En efecto, al reconocer esta ley la participación ciudadana en la definición de políticas de igualdad brinda un papel activo a comunidades, pueblos y grupos de atención prioritaria. Asimismo, la articulación interinstitucional (art. 18) permite que el Estado en sus diferentes niveles coordine con la sociedad civil para garantizar políticas efectivas. Además, al establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, esta ley fortalece la capacidad de las comunidades de convertirse en actores vigilantes y constructores de políticas inclusivas, lo cual contribuye directamente a la cohesión social y al desarrollo comunitario sostenible.

Tabla 6.

Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 2	Objeto de la ley: garantizar la transversalización del principio de igualdad y no discriminación en las políticas públicas.	Refuerza la importancia de comunidades inclusivas y cohesionadas en los procesos de gestión pública.
Art. 7	Funciones de los Consejos: formular políticas, coordinar acciones interinstitucionales y garantizar la participación de los grupos de atención prioritaria.	Promueve espacios de fortalecimiento comunitario al incluir a sectores históricamente marginados.
Art. 13	Participación ciudadana: asegura la representación de la sociedad civil en los Consejos Nacionales para la Igualdad.	Permite la voz directa de comunidades en decisiones que afectan sus derechos.
Art. 18	Coordinación con entidades públicas: establece la obligación de articular las acciones con ministerios, GAD y otras instituciones.	Vincula la acción comunitaria con políticas de desarrollo territorial.
Art. 21	Seguimiento y evaluación de políticas de igualdad.	Fomenta mecanismos de control social y rendición de cuentas en favor de la comunidad.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Ley Orgánica de los Consejos Nacionales para la Igualdad (2014).

2.4.6 Plan Nacional de Desarrollo y Buen Vivir

El Plan Nacional de Desarrollo y Buen Vivir es un marco estratégico que orienta la administración pública en el Ecuador en la dirección de un modelo más participativo, inclusivo y sostenible. En términos del desarrollo territorial, el PNDBV asegura que las políticas públicas responden a las necesidades reales de las comunidades, pero también refuerza la participación ciudadana a través de la promoción de mecanismos de articulación entre gobiernos locales, organizaciones sociales y grupos comunitarios; Esto refuerza la capacidad de gestión de las instancias locales y la consolidación de redes de colaboración, que son las dimensiones vinculadas al fortalecimiento comunitario y al logro de objetivos de desarrollo sostenible.

Tabla 7.

Plan Nacional de Desarrollo y Buen Vivir en vigencia

Componente	Contenido relevante	Relación con el tema
Eje 1	Desarrollo territorial sostenible y cohesión social.	Promueva la participación de la comunidad en la planificación de proyectos de desarrollo local.
Eje 2	Inclusión social y potenciación de capacidades locales.	Vincula directamente la gestión pública con el empoderamiento de las comunidades y líderes locales.
Eje 3	Buen Vivir y sostenibilidad ambiental.	Plantea lineamientos a fin de que la acción pública contemple la sostenibilidad de los procesos comunitarios.
Eje 4	Gobernanza y participación ciudadana.	Fomenta la interacción entre el Estado, las comunidades sociales y los actores sociales, a favor de la rendición de cuentas y el fortalecimiento de la transparencia.
Eje 5	Desarrollo productivo con enfoque territorial.	Iniciativas de proyectos productivos liderados por comunidades organizadas, articulando gestión pública y reforzando los procesos comunitarios

Nota: Elaborada en base a los ejes del Plan Nacional de Desarrollo y Buen Vivir (2025).

2.4.7 Ley Orgánica de Educación Intercultural

La LOEI (2011) reformada en el 2021, supone una vía importante para el fortalecimiento comunitario desde la educación. Al contener contenidos de participación ciudadana, derechos humanos e interculturalidad y ciudadanos capaces de participar activamente en los procesos de gestión pública y de desarrollo local. Su enfoque intercultural permite valorar y potenciar los saberes locales, lo que favorece la cohesión comunitaria y la construcción de proyectos de desarrollo alineados con las necesidades y valores de cada territorio.

Tabla 8.

Ley Orgánica de Educación Intercultural

Componente	Contenido principal	Relación con el tema
Artículos sobre educación comunitaria	Establece la obligatoriedad de incluir contenidos de educación para la ciudadanía, derechos humanos, participación y valores cívicos.	Facilita la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con la gestión pública y el desarrollo comunitario.
Artículos sobre interculturalidad	Reconoce la diversidad cultural y promueve la inclusión de saberes y prácticas locales en los procesos educativos.	Fortalece la identidad y la cohesión de la comunidad en el marco local para los proyectos de desarrollo y participativos
Artículos sobre participación estudiantil y comunitaria	Fomentan el desarrollo de los consejos estudiantiles, la participación en proyectos escolares y en proyectos comunitarios	Combina instituciones educativas, la comunidad y el gobierno local, estimulando las redes de cooperación y el liderazgo local.
Artículos sobre formación del profesorado	Obliga a añadir orientaciones de ciudadanía, ética y gestión comunitaria en su práctica pedagógica.	Fomenta la capacitación de agentes locales que pueden promover el fortalecimiento comunitario y ser partícipes de los asuntos públicos.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015).

2.4.8 Ordenanza Municipal de Tulcán sobre Participación Ciudadana y Control Social

La Ordenanza Municipal de Tulcán de Participación Ciudadana y de Control Social es el instrumento que proporciona los mecanismos accesibles y claros para la participación ciudadana; Fomenta así la inclusión y la corresponsabilidad en la gestión pública. Además, al reconocer y proteger los derechos de la ciudadanía, la ordenanza fortalece la democracia local y promueve una cultura de rendición de cuentas y control social. Este marco normativo local se alinea con las políticas nacionales de participación ciudadana y control social, evidenciando la coherencia y continuidad de los esfuerzos por fortalecer la participación comunitaria en todos los niveles de gobierno.

Tabla 9.

Ordenanza Municipal de Tulcán sobre Participación Ciudadana y Control

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Finalidad de la ordenanza: promover la participación ciudadana y el control social en la gestión pública municipal.	Establece el marco legal para la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones.
Art. 2	Ámbito de aplicación: se aplica a todas las personas naturales y jurídicas domiciliadas en el cantón.	Asegura que todos los habitantes del cantón tengan derecho a participar en los procesos municipales.
Art. 3	Principios de la participación ciudadana: inclusión, transparencia, equidad, corresponsabilidad, entre otros.	Reforzar valores fundamentales que orientan la participación comunitaria.
Art. 4	Mecanismos de participación: asambleas de ciudadanos, veedurías, audiencias públicas, etcétera	Facilitar herramientas concretas para la participación activa de la gente.
Art. 5	Deberes del Gobierno Municipal: avalar el acceso a la información y promover la participación, rendir cuentas, entre otros.	Se definen los deberes del gobierno local para promover la participación.
Art. 6	Derechos de la ciudadanía: derecho a ser informada, derecho a participar en la toma de decisiones, a vigilar la gestión pública, entre otros.	Reconocer y proteger los derechos de la ciudadanía en el espacio de la participación.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Ordenanza Municipal de Tulcán sobre Participación Ciudadana y Control Social (2021).

2.4.9 Ordenanza Reformatoria a la Ordenanza de Aprobación de la Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

Esta ordenanza es un instrumento fundamental que permite la implementación efectiva del PDOT y el Plan de Uso y Gestión del Suelo en el cantón, pues articula los objetivos estratégicos locales con los que se definen en el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, así como también responde a necesidades y características determinadas del territorio. Además, permite a la ciudadanía acceder a la información, promoviendo la participación activa en los procesos de planificación y gestión territorial. En efecto, esta normativa refuerza el compromiso del GAD Municipal de Tulcán con el fortalecimiento comunitario, al establecer un marco legal que promueve la participación ciudadana, la sostenibilidad y el desarrollo equitativo del cantón.

Tabla 10.

Ordenanza Reformatoria a la Ordenanza de Aprobación de la Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Incorporación de un anexo que alinea los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón Tulcán con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2021-2025.	Fortalece la coherencia entre las políticas nacionales y locales, facilitando un desarrollo territorial sostenible y participativo.
Art. 2	Introducir disposiciones transitorias de aplicación a la implementación de la reforma.	Facilitar el acto de transición y adaptación de las políticas públicas a las nuevas pautas establecidas.
Art. 3	Aprobar la ordenanza mediante la publicación en el Registro Oficial, la Ventanilla municipal y en el sitio web de la institución.	Asegura que se publicará y será pública y gratuitamente la normativa, propiciando la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Ordenanza Reformatoria a la Ordenanza de Aprobación de la Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2022).

2.4.10 Ordenanza para la Creación en Manejo Compartido del Área Protegida Drácula

La Ordenanza para la Creación en Manejo Compartido del Área Protegida Drácula constituye una clara mejora en el ámbito de la gestión ambiental y el fortalecimiento al interior de las comunidades del cantón Tulcán, por cuanto constituye un Área Natural Protegida, junto con la Fundación EcoMinga, para proteger la diversidad biológica del ecosistema del Chocó, uno de los más biodiversos del mundo. Contar con la existencia del Comité de Gestión, formado por miembros del GAD Municipal de Tulcán, de la Fundación y de la comunidad local, representa un claro ejemplo de participación ciudadana en la toma de decisiones y gestión del territorio.

La creación de incentivos para los propietarios de predios de la zona de amortiguamiento para la adopción de prácticas de conservación, junto con la determinación de sanciones por la falta de dicha normativa, es un marco que establece un equilibrio para las acciones positivas y la defensa del ecosistema. Por lo cual, esta ordenanza no solo contribuye a la conservación del medio ambiente, sino

que también fortalece la identidad y cohesión de las comunidades locales, alineándose con los principios del fortalecimiento comunitario y la gestión participativa del territorio.

Tabla 11.

Ordenanza para la Creación en Manejo Compartido del Área Protegida Drácula

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Objeto de la ordenanza: creación de un área natural protegida en manejo compartido entre el GAD Municipal de Tulcán y la Fundación EcoMinga.	Establece la base legal para la conservación y gestión sostenible del ecosistema del Chocó en el cantón.
Art. 2	Ámbito de aplicación: delimitación geográfica del área protegida, ubicada en las estribaciones occidentales de la cordillera de los Andes.	Define el territorio de intervención y su relevancia ecológica.
Art. 3	Finalidades: conservación de la biodiversidad, provisión de servicios ambientales, investigación científica, educación ambiental y desarrollo sostenible.	Alinea la normativa con los principios de sostenibilidad y participación comunitaria.
Art. 6	Zonificación: definición de zonas de conservación, uso sostenible y restauración dentro del área protegida.	Facilita el planeamiento y la gestión especializada según las características del territorio.
Art. 7	Actividades permitidas: conservación de ecosistemas, investigación científica, educación ambiental, turismo sostenible y recuperación de la cobertura vegetal.	promueve actividades que conllevan hacia la sostenibilidad y el involucramiento de la comunidad
Art. 9	Comité de Gestión: creación de una comisión conformada por actores del GAD Municipal de Tulcán, la Fundación EcoMinga y la comunidad local.	Fomenta la participación activa de la comunidad en la gestión del área protegida.
Art. 11	Definición de incentivos para los propietarios de predios en la zona de amortiguamiento que llevan a cabo prácticas de conservación.	Promueve la corresponsabilidad y el compromiso de la comunidad en la conservación del entorno.
Art. 12	Sanciones: definición de infracciones y sanciones por el incumplimiento de las disposiciones establecidas en la ordenanza y el plan de manejo.	Determina componentes para garantizar el acatamiento de la norma

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Ordenanza para la Creación en Manejo Compartido del Área Protegida Drácula (2022).

2.4.11. Reglamento para la Implementación de Programas de Gestión Ambiental y Conservación Comunitaria del Cantón Tulcán

Este reglamento ayuda a materializar las ordenanzas que le preceden y a la vez, permitirá el cumplimiento de los objetivos de conservación y de participación de modo que haya un marco operativo claro. La definición de responsabilidades y de protocolos de coordinación ayuda a mejorar la gestión pública; los mecanismos de monitoreo, fomentar la transparencia y el control social. También es en la normativa favorecer el involucramiento de los comunitarios en la gestión ambiental, la cohesión social y la corresponsabilidad en el cuidado del territorio.

Tabla 12.

Reglamento para la Implementación de Programas de Gestión Ambiental y Conservación Comunitaria del Cantón Tulcán

Artículo	Contenido principal	Relación con el tema
Art. 1	Objeto del reglamento: regular la ejecución de programas de conservación ambiental y gestión comunitaria.	Establecer el vínculo de la acción de los actores locales con la gestión pública y el fortalecimiento de la comunidad
Art. 2	Ámbito de aplicación: todos los programas de manejo de áreas protegidas, fuentes de agua y conservación del cantón.	Definir el espacio territorial y los proyectos de intervención
Art. 3	Procedimientos: protocolos de gestión, supervisión y coordinación entre GAD Municipal, organizaciones comunitarias y fundaciones aliadas.	Garantiza la participación activa de la comunidad y colaboración interinstitucional.
Art. 4	Responsabilidades: definir funciones de los funcionarios municipales, de los líderes comunitarios, de los técnicos ambientales.	Provocar la participación de la comunidad y la asistencia entre instituciones
Art. 5	Monitoreo y control: establece mecanismos de seguimiento, evaluación y sanciones por incumplimiento.	Fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los proyectos.

Nota: Elaborada en base a los artículos de la Reglamento para la Implementación de Programas de Gestión Ambiental y Conservación Comunitaria del Cantón Tulcán (2020).

El marco legal planteado si bien propone pautas para evaluar la gestión pública a partir del impacto que tiene para el fortalecimiento comunitario, también pone en evidencia la necesidad de fortalecer los instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación locales. Efectivamente, las normas dejan entrever vacíos y retos; y si bien

las reglamentaciones plantean un marco amplio, el éxito en su implementación dependerá de la disponibilidad de recursos, de la capacidad institucional y de la coordinación intergubernamental. Asimismo, la existencia de diversos niveles normativos puede generar confusión en la aplicación práctica, lo que requiere mecanismos de articulación claros.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

En el presente trabajo se ha adoptado un enfoque mixto, dado que combinó dos enfoques de investigación con la finalidad de integrar conocimientos complementarios a lo planteado en el tema central. En este aspecto, el enfoque cualitativo desde la percepción de Mollo (2023):

El enfoque cualitativo busca comprender a profundidad los fenómenos sociales y humanos mediante la interpretación de las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los individuos, centrándose en la recolección de datos descriptivos, destacando que comprende la realidad como un hecho cambiante (pág. 1868).

La utilización de este enfoque se basa precisamente en la necesidad de comprender cómo piensan, cómo viven y qué significados otorgan a los participantes sobre la problemática que se está investigando. Como el tema a investigar pone en juegos aspectos subjetivos, complicados, tales como las opiniones y los sentimientos de las personas implicadas, este enfoque permitió, en consecuencia, acceder a una información rica y honda acerca de las relaciones que se establecían.

Por otra parte, según Chaves (2021) el enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de métodos estructurados y sistemáticos para la recolección y análisis de datos numéricos, buscando fortalecer y establecer relaciones causales, medir variables y verificar hipótesis a través de herramientas estadísticas, partiendo de la objetividad, la replicabilidad y la generalización de los resultados a partir de muestras representativas.

Este enfoque se utiliza en el trabajo mediante el cual se obtuvieron datos cuantificables, los cuales permiten la identificación de patrones y la comparativa a partir de los procedimientos estadísticos. Además, el uso de las técnicas cuantitativas permitió generalizar los resultados a una población más extensa, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados.

3.1.2. Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, considerando que tiene como finalidad caracterizar y detallar los elementos de la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tulcán. Además, mediante este tipo de investigación se buscó identificar y precisar las prácticas, recursos y mecanismos utilizados en el fortalecimiento comunitario, describiendo de forma sistemática las condiciones actuales, percepciones y problemáticas que actualmente afectan el desarrollo local.

Cabe mencionar que, la investigación es de tipo descriptivo cuyo objetivo es analizar las causas y efectos de los fenómenos identificados, estableciendo relaciones de causa que comparten las variables del tema, resulta importante destacar que, el tipo de investigación, se pretendió profundizar en las razones que explican la débil gestión pública, la insuficiencia de recursos financieros y la limitada participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones (Galarza, 2020).

De igual manera se aplicó el tipo de investigación exploratorio, caracterizado por indagar sobre un tema poco estudiado o que requiere una comprensión inicial para orientar el trabajo científico. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), la investigación exploratoria permite examinar un problema de estudio cuando existen escasos estudios previos, para lograr una visión generalizada y mencionar tendencias o posibilidad de relaciones.

La aplicación de este tipo de investigación permitió identificar las principales características de la gestión municipal, las estrategias institucionales y las percepciones de los actores comunitarios. A través de esta investigación exploratoria, se establecen los elementos a partir de los cuales se puede construir un marco referencial y analítico que sirva para guiar las fases sucesivas de este estudio, el cual fusionará el análisis cualitativo de testimonios y documento con la sistematización cuantitativa de la información que fue recogida en el campo. Por otro lado, la investigación documental se justifica a partir del análisis e interpretación que se lleva a cabo de las fuentes secundarias, por ejemplo, de informes institucionales, normativas, ordenanzas, documentos oficiales. Según Arias (2012), este tipo de investigación consiste en el estudio de problemas a partir del análisis de datos e

información obtenidos de materiales impresos o digitales, con el propósito de fortalecer el marco teórico.

Dicha aplicación para la presente investigación fue desarrollada a partir de una revisión institucional, en el GAD Municipal de Tulcán, de los PDOT, de los informes de gestión y de la normativa vigente como el COOTAD. La revisión documental necesaria ser como la parte teórica que permita comprender algunos fundamentos conceptuales sobre la gestión pública y el fortalecimiento de la comunidad, así como también principios normativos de los que se rigen el accionar de los GAD municipales en Ecuador.

La investigación de campo en contraposición al resto de los tipos de investigación, la se precisa como la técnica de recolección de datos de manera directa en el espacio donde se registran los acontecimientos por los cuales se busca información. Según Sampieri et al. (2014), el método de investigación de campo significa obtener información primaria por medio de: la observación, la entrevista, la encuesta. Otros instrumentos porque son aplicados a los actores que se encuentran en la realidad tal y como está registrada.

Como parte del trabajo de campo, la concordancia o discordancia entre la información disponible en la documentación y la realidad social del público en general y de los funcionarios públicos del GAD. En función de las encuestas aplicadas al público en general y las entrevistas realizadas a las autoridades locales se fueron obteniendo evidencias que reflejan avances, debilidades y desafíos de la gestión municipal pública y la combinación de las técnicas fue una forma de obtener un enfoque integral coherente con el enfoque mixto del estudio.

3.2. IDEA A DEFENDER

La gestión pública aplicada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán influye en los proyectos y estrategias dirigidos al fortalecimiento comunitario, tanto en el ámbito urbano como rural, durante el período 2024-2026.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.3.1. Definición de las variables

Según Oyola (2021), la variable dependiente se refiere al fenómeno aceptado o influenciado por otros factores dentro de una investigación, siendo el resultado o consecuencia observada tras las intervenciones de la variable independiente destacando que, esta es medida y observada para evaluar los efectos de cambios en otros aspectos de estudio por lo que su evolución o comportamiento dependerá de manera directa de los factores que la influyen.

De manera similar, Oyola (2021) percibe a la variable independiente como aquel conjunto de factores manipulables o que se observan con la finalidad penalizar su efectividad en la variable dependiente pues se considera la causal o incidencia deseada ante las permutaciones indicadas en la variable dependiente.

Para efectos investigativos, la variable independiente es la "gestión pública" y la variable dependiente es el "fortalecimiento comunitario", considerando como población a los habitantes de la zona urbana del cantón.

3.3.2. Operacionalización de las variables

Tabla 13.

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Independiente : Gestión Pública	Gobernanza y participación ciudadana	Nivel de participación de la ciudadanía en proyectos municipales	Encuesta	Cuestionario para la ciudadanía
		Existencia de mecanismos de participación (consultas, cabildos, mesas de trabajo)	Entrevista	Guía de entrevista a funcionarios
	Políticas públicas	Elaboración y ejecución de políticas públicas locales	Entrevista	Guía de entrevista a funcionarios

Dependiente: Fortalecimiento o Comunitario	Gestión financiera y presupuestaria	Transparencia en el manejo de recursos municipales	Entrevista	Guía de entrevista a funcionarios
	Gestión estratégica y planificación	Estrategias y proyectos implementados por el GADMT	Entrevista	Guía de entrevista a funcionarios
	Gobierno abierto y gestión digital	Información pública disponible en sitios web	Documental	Revisión de portales digitales del municipio
	Capacidades comunitarias	Grado de asistencia a capacitaciones, talleres o programas de formación	Encuesta	Cuestionario para la ciudadanía
	Trabajo social	Percepción de apoyo social y acompañamiento recibido por el GADMT o programas sociales	Encuesta	Cuestionario para líderes comunitarios
	Desarrollo local	Efectos percibidos de las estrategias implementadas por el GADMT en la comunidad	Encuesta	Cuestionario para para la ciudadanía
	Cohesión social	Nivel de colaboración entre miembros de la comunidad en las actividades y proyectos	Encuesta	Cuestionario para para la ciudadanía

Nota: *Elaboración propia*

3.4. MÉTODOS A UTILIZAR

3.4.1. Métodos

La presente investigación se guio por el método analítico y deductivo.

Método analítico

El método analítico se centra principalmente en descomponer un fenómeno complejo en diversos componentes fundamentales para comprender su estructura y relación permitiendo analizar a profundidad los elementos que influyen en el problema a investigar (Herszenbaun, 2022).

El método analítico fue el más idóneo en el sentido de que permite analizar los factores que inciden sobre la gestión en el Gobierno Autónomo Municipal del cantón Tulcán. De la mano con este método, fue posible analizar las dinámicas internas y externas que inciden sobre el fortalecimiento comunitario, pero también sobre los factores que inciden en la gestión pública, las políticas que se implementan y las condiciones socioeconómicas que marcan los vínculos que configuran los datos.

Método deductivo

El método deductivo parte de premisas generales o teorías existentes para llegar a conclusiones específicas siendo empleado cuando se parte de un marco teórico un conocimiento previo para dar a conocer el fenómeno a analizar en la investigación (Espinoza, 2023).

El método deductivo resultó apropiado para el estudio, puesto que se fundamenta en teorías y principios existentes sobre la gestión pública, la transparencia y la participación ciudadana, de modo que, se puede aplicar el marco teórico sobre estos temas a la realidad del cantón Tulcán, verificando si las teorías generales sobre gestión pública se cumplen en el contexto específico de la provincia.

3.4.2. Técnicas

En la presente investigación se emplearon tres técnicas para la obtención y recolección de datos relevantes para abordar la investigación partiendo de la entrevista, análisis documental y encuestas.

Respecto a las entrevistas, fue en el caso de los funcionarios del GAD Municipal de Tulcán, para dar cuenta de cuáles estrategias se pusieron en marcha en relación con la gestión del fortalecimiento comunitario y que permiten evidenciar el nivel de articulación que hay entre los planos institucionales y las propias necesidades de las comunidades ya sean urbanas o rurales, así como de los mecanismos que se habilitan para dar cuenta de cómo se ocupa de la participación ciudadana en la

planificación y la ejecución de proyectos locales. Aprovechando la circunstancia de las entrevistas, se procedió en este caso a la grabación de las respuestas y transcribirlas si se contaba con la aprobación de los participantes que esto pudiera ser una buena estrategia para la posterior transcripción y análisis cualitativo de las entrevistas.

La revisión documental se llevó a cabo mediante un registro para la revisión de toda la normativa y documentación para profundizar en la comprensión de las variables a estudiar, las cuales serán recopiladas a través de fuentes secundarias como canales oficiales institucionales, informes, artículos científicos y tesis.

Las encuestas se las aplicó a la ciudadanía con el fin de conocer el nivel de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones locales, así como el nivel de satisfacción de los proyectos comunitarios que se han implementado además de las estrategias abordadas por el GAD Municipal de Tulcán. Cabe mencionar que, las encuestas se aplicaron presencialmente.

Por otra parte, se ocupa el software estadístico SPSS para el análisis y procesamiento de los datos cuantitativos recogidos a partir de la encuesta dada su capacidad para organizar, codificar y sistematizar la información recopilada. Con este programa se hizo la tabulación, se contaron las frecuencias y sus porcentajes, y se hicieron tablas y gráficos a partir de los datos recogidos que facilitaron la lectura e interpretación de los resultados. La utilización de SPSS permitió un tratamiento minucioso de la información, favoreciendo la identificación de tendencias, patrones de comportamiento, así como de las percepciones de la población respecto a la gestión pública y el encauzamiento del fortalecimiento comunitario.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según el INEC (2023) la población representa el conjunto sobre el cual se va a realizar una investigación, se encuentra compuesta por todos los elementos que participan del fenómeno definido y delimitado en el análisis del problema estudiado, para efectos investigativos la población se encuentra delimitada al cantón Tulcán. De acuerdo al último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022) la población es de 92.375.

En paralelo, la muestra representa el subgrupo de la población señalada, así para definirla se empleó la fórmula para poblaciones finitas con un grado de confianza del

95%, una proporción esperada del 50% ($p=0.5$) y un margen de error del 5%, obteniendo una cantidad de 383 personas a quienes se emplearon las encuestas, tal como expone los resultados de la fórmula (Anexo 1).

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

Donde:

$N = 92.375$

$Z =$ nivel de confianza al 95% = 1.96

$p =$ probabilidad de éxito = 50% = 0.5

$q =$ probabilidad de fracaso = 50% = 0.5

$e =$ error muestral = 5% = 0.05

$$n = \frac{92.375 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (92.375 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{88.742,27}{(230.935 + 0.9604)}$$

$$n = \frac{88.742,27}{231.8954}$$

$$n = 383$$

La aplicación de las encuestas se realizó de manera proporcional en las diferentes parroquias del cantón Tulcán, considerando la distribución poblacional, lo que permitió una representación adecuada del territorio. En este sentido, se aplicaron 253 encuestas en la parroquia Tulcán (urbana), 34 en González Suárez (urbana), 8 en El Carmelo, 16 en El Chical, 36 en Julio Andrade, 7 en Maldonado, 2 en Pioter, 5 en Santa Martha de Cuba, 5 en Tobar Donoso, 10 en Tufiño y 7 en Urbina, alcanzando un total de 383 encuestas, lo que garantiza la cobertura tanto de zonas urbanas como rurales en el proceso de recolección de datos.

3.6. RECURSOS

Los recursos materiales, tecnológicos y económicos son importantes para el desarrollo de la presente investigación. En cuanto a los recursos materiales, se utilizó equipo de oficina como papelería, impresoras, carpetas y otros insumos para la elaboración de encuestas, cuestionarios y documentos de análisis. Asimismo, se utilizaron grabadoras junto a otros dispositivos de grabación para las entrevistas, con el fin de asegurar la correcta transcripción de la información obtenida.

En cuanto a los recursos tecnológicos se utilizaron herramientas como computadoras conectadas a Internet, software de procesamiento de datos para el análisis estadístico de resultados de encuestas, programas de edición o transcripción de entrevistas. A su vez, las plataformas digitales también fueron para organizar y almacenar los datos de forma segura. Dentro de los recursos tecnológicos, por otro lado, el uso del software SPSS fue un recurso indispensable para el desarrollo metodológico de la investigación.

Por otra parte, en los recursos operativos aparece el tiempo que se le dedica a la aplicación de los instrumentos, a la coordinación con las personas entrevistadas, a los traslados a diferentes sectores del cantón Tulcán para la recogida de información en el mismo sitio, que son recursos necesarios para garantizar tanto la cobertura de la muestra como la información adecuada. En esta línea, la planificación y la organización de los recursos aparecen como un medio adecuado para diagnosticar el proceso de investigación y garantizar la calidad de la información recogida.

En cuanto a los recursos económicos, fue necesario contar con presupuesto destinado a cubrir los costos de impresión, desplazamientos para la recolección de datos en campo, honorarios para los entrevistados o asesores, y otros gastos operativos relacionados con la ejecución de la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente apartado se exponen los resultados principales tras la aplicación de los instrumentos empleados para recolectar información.

4.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas empleadas a los funcionarios del GAD Tulcán facilitan el profundizar en la variable independiente de la correspondiente a la gestión pública, específicamente en las dimensiones vinculadas a la participación ciudadana, coordinación institucional, diseño e implementación de políticas públicas, planificación estratégica, gestión presupuestaria, transparencia y gestión digital, siendo posible la identificación de la perspectiva institucional asociada a los mecanismos empleados por parte del municipio con el fin de promover el fortalecimiento comunitario.

Tabla 14.

Matriz del entrevistado uno

Entrevistado:	Roberto Balseca
Puesto laboral:	Director de la Dirección Administrativa
Título:	Doctor
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo describe usted los mecanismos de participación ciudadana que implementa el GAD Municipal de Tulcán y de qué manera estos influyen en la toma de decisiones relacionadas con el fortalecimiento comunitario?	Señala que los componentes de participación son aptos y se están amparados por la ley, por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social y la ordenanza municipal correspondiente. Explica que, a través del Consejo de Participación Ciudadana, la comunidad interviene en la priorización de necesidades y en la definición de la inversión municipal, influyendo directamente en decisiones sobre obras y servicios considerados prioritarios para el fortalecimiento comunitario.
2. Desde su experiencia, ¿cómo se da la relación y coordinación entre el GAD Municipal y las organizaciones barriales o comunitarias del cantón Tulcán?	Indica que la relación se convierte en práctica con mecanismos formales y con acciones de socialización directa con líderes barriales y comunitarios. Menciona que el alcalde convoca regularmente a dirigentes y

<p>3. ¿De qué forma las políticas públicas municipales se diseñan e implementan para dar respuesta a los requerimientos de fortalecimiento comunitario en los sectores urbanos y rurales del cantón?</p>	<p>representantes territoriales para informar, para coordinar, para recoger criterios antes de la realización de obras, de forma y modo de que exista una buena comunicación de tiempos, alcances y afectaciones temporales de los proyectos.</p>
<p>4. ¿Cuáles considera usted que han sido los principales logros y limitaciones de las políticas públicas municipales relacionadas con el fortalecimiento comunitario en el período 2024–2026?</p>	<p>Expresa que las políticas y proyectos vienen estructurados de acuerdo al aumento de necesidades determinado a partir de reuniones, socializaciones y coordinación con barrios, comunidades y parroquias rurales. Indica la municipalidad plantea un presupuesto estimado por territorio y permite a la misma población determinar prioridades, como cubiertas, canchas, obras viales, proyectos sociales; se busca que las decisiones no respondan únicamente al criterio técnico, sino a la necesidad comunitaria.</p>
<p>5. ¿Cómo se delimitan las prioridades de presupuesto del GADM en relación con los proyectos encaminados al fortalecimiento comunitario y qué retos afronta este proceso?</p>	<p>Se toman como logros la ejecución de obras priorizadas por la ciudadanía, los adoquinados, proyecto de agua potable, transporte escolar gratuito, programas sociales para adultos mayores. Se toman como limitaciones la poca previsión de presupuesto, la imposibilidad de atender todas las demandas al mismo tiempo y el reclamo de la necesidad de priorizar obras por etapas y la cobertura de necesidades comunitarias.</p>
<p>6. ¿De qué manera la planificación estratégica institucional incorpora el desarrollo y fortalecimiento</p>	<p>Exponen que las prioridades presupuestarias, es decir, las obras y los proyectos a ejecutar, las definen el Consejo de Participación, las asambleas comunitarias y las socializaciones barriales, de forma tal que es la ciudadanía quien define qué obras o servicios deben ejecutarse. Recalcan además que el principal obstáculo de este proceso es la irregularidad de la entrega de recursos en el nivel central, lo que lleva a financiar obras estratégicas mediante créditos a partir de procesos técnicos complejos</p>
<p>el desarrollo y fortalecimiento</p>	<p>Señala que la planificación incorpora el fortalecimiento comunitario desde la identificación territorial de necesidades y</p>

<p>comunitario dentro de los planes, programas y proyectos municipales?</p>	<p>desde la priorización participativa de obras y programas. Explica que la administración busca vincular la planificación institucional con proyectos concretos que respondan al bienestar colectivo, tales como infraestructura barrial, agua potable, espacios recreativos y programas sociales para grupos prioritarios.</p>
<p>7. ¿Qué acciones ha desarrollado el GAD Municipal para promover la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en los proyectos comunitarios?</p>	<p>Indican también que el municipio estos procesos de rendición de cuentas, en virtud de la ley, y que difunden la información mediante reuniones del Consejo de Participación, medios de comunicación, redes sociales y canales institucionales. Añaden que operan también sobre comunicación directa con la ciudadanía sobre avances, la gestión y ejecución de proyectos, buscando transparente, así como la administración de los recursos públicos.</p>
<p>8. Desde su perspectiva, ¿cómo ha contribuido la gestión digital y el uso de plataformas tecnológicas municipales a mejorar la relación entre la institución y la ciudadanía?</p>	<p>Señala, a su vez, que la gestión digital les ha permitido fortalecer las relaciones con la ciudadanía por medio de vías de atención inmediata (una línea abierta de WhatsApp para recibir problemas, solicitudes y requerimientos). Consideran que esta herramienta ha dado vigor a la comunicación institucional, facilitado el seguimiento de casos y mejorado el sentimiento de proximidad entre el municipio y la comunidad.</p>

Nota: Elaboración propia con base a las respuestas de los entrevistados

Tabla 15.

Matriz del entrevistado dos

Entrevistado:	Andrés Freire
Puesto laboral:	Jefe de Dirección de Talento Humano
Título:	Ingeniero
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo describe usted los mecanismos de participación ciudadana que implementa el GAD Municipal de Tulcán y de qué manera estos influyen en la toma de decisiones relacionadas con el fortalecimiento	Expone que los mecanismos de participación ciudadana se articulan a través de instancias normadas, como el Consejo de Participación Ciudadana, así como mediante reuniones y convocatorias con representantes

comunitario?	barriales. Considera que estos espacios permiten a la población expresar necesidades concretas y también permite a la administración municipal guiar las decisiones de inversión hacia proyectos con un mayor impacto social.
2. Desde su experiencia, ¿cómo se puede dar la relación y la coordinación de trabajo entre el GAD Municipal y organizaciones barriales, o comunidades del cantón Tulcán?	Indica que la coordinación se mantiene con un contacto permanente con líderes barriales, dirigentes comunitarios y representantes parroquiales actuando como una vía de enlace entre la municipalidad y la población. Comenta que esta relación permite la socialización de los proyectos, la canalización de requerimientos y la agenda de acciones orientadas al desarrollo local.
3. ¿De qué manera se evaluarán e implementarán las políticas públicas municipales que dan respuesta a necesidades de fortalecimiento comunitario en los sectores urbanos y rurales del cantón?	Indica que estas políticas públicas se prevén a partir de diagnósticos territoriales y de la información levantada en el marco de las reuniones comunitarias específicamente para poder identificar necesidades prioritarias en los sectores urbanos y rurales. Además de que la implementación se traduce en proyectos de infraestructura, programas sociales y acciones que permitan mejorar las condiciones de vida de la población y aumentar la cohesión comunitaria.
4. ¿Cuáles considera usted que han sido los principales los logros y las limitaciones que identifican las políticas públicas municipales en relacionamiento al fortalecimiento de las comunidades en el marco de la política 2024 - 2026?	Argumenta que entre los logros se encuentran los resultados de la ejecución de obras priorizadas por la comunidad, la continuidad de programas sociales, el fortalecimiento de tal o cual espacio de coordinación territorial. También se pueden identificar algunas limitaciones a partir de la escasez del presupuesto municipal, el número de necesidades existentes y la dificultad de atender con rapidez a todos los sectores del cantón.
5. ¿Cómo se definen las prioridades presupuestarias del GAD Municipal a la hora de definir el presupuesto de	del presupuesto es producto de una combinación entre criterios técnicos y decisiones participativas, dándole paso

<p>proyectos orientados a fortalecer las comunidades y qué desafíos se le presentan a este proceso?</p>	<p>a que sea la propia comunidad la que priorice aquellas necesidades que se deben atender en función de los recursos disponibles. Se hace hincapié en que el mayor desafío lo constituye la restricción financiera que se hace más difícil a partir de la escasez de los recursos disponibles y la dependencia de transferencias y financiamiento complementario.</p>
<p>6. ¿Respecto a la manera de cómo la planificación estratégica institucional inserta el desarrollo y el fortalecimiento de las comunidades en los plenos, programas o proyectos municipales?</p>	<p>Indica que la planificación institucional incluye el fortalecimiento comunitario como eje transversal en la formulación de proyectos y programas, lo que significa que las intervenciones municipales están orientadas en función de la realidad territorial que existe. Destaca que en la planificación se persigue la vinculación de infraestructuras, programas sociales y las formas de participación ciudadana desde objetivos de bienestar colectivo.</p>
<p>7. ¿Qué acciones ha realizado el GAD Municipal para promover la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en los proyectos comunitarios?</p>	<p>Se menciona que la municipalidad promueve la transparencia a través de las rendiciones de cuentas, de la difusión de información en medios institucionales y de las socializaciones comunitarias. Considere que estas acciones permiten mantener informada la población sobre el destino de los recursos económicos y el avance de las obras, aunque reconoce que fortalecer los mecanismos siempre es posible.</p>
<p>8. Desde su punto de vista ¿cómo ha contribuido la gestión digital y la utilización de plataformas tecnológicas del GAD Municipal para mejorar la relación de la institución con la ciudadanía?</p>	<p>Se menciona que la gestión digital facilita la comunicación entre la institución y la ciudadanía, puesto que se permite responder a inquietudes, brindar información y dar respuesta al seguimiento de trámites o solicitudes. Desde su perspectiva, las plataformas tecnológicas han contribuido a mejorar la atención ciudadana y a proyectar una administración más cercana y accesible.</p>

Nota: Elaboración propia con base a las respuestas de los entrevistados

Tabla 16.

Matriz del entrevistado tres

Entrevistado:	Yuly Dfáz
Puesto laboral: Título:	Directora de Participación Ciudadana Ingeniera
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo describe usted los mecanismos de participación ciudadana que implementa el GAD Municipal de Tulcán y de qué manera estos influyen en la toma de decisiones relacionadas con el fortalecimiento comunitario?	Explica que los mecanismos de participación ciudadana constituyen una base fundamental de la gestión municipal, ya que permiten recoger demandas, prioridades y propuestas de la población. Indica que la participación se discurre a través del Consejo de Participación Ciudadana, las asambleas y las reuniones territoriales, y la incidencia en el tipo de obras y acciones que se ejecutan para el fomento comunitario.
2. Desde tu experiencia, ¿cómo se da la relación y coordinación entre el GAD Municipal y las organizaciones barriales o comunitarias del cantón Tulcán?	Se expresa que la coordinación con las organizaciones barriales discurre a partir de procesos de convocatoria, diálogo y socialización permanente. Pero tenga en cuenta que los dirigentes comunitarios tienen un papel
3. ¿De qué forma las políticas públicas municipales se diseñan e implementan para dar respuesta a los requerimientos de fortalecimiento comunitario en los sectores urbanos y rurales del cantón?	preponderante como voceadores y articuladores, así como la facilitación de la comunicación entre la institución y la ciudadanía, a la vez que la priorización de las necesidades del entorno local. Se pone de manifiesto que las políticas municipales se construyen a partir del contacto directo con la población, considerando las problemáticas tanto de las urbanas como de las rurales. Manifiestan que la participación de la comunidad en la priorización de necesidades logra que la implementación de los servicios y programas sociales de infraestructura tenga una mayor pertinencia territorial.
4. ¿Cuáles son para usted los principales logros y limitaciones que han tenido lugar durante la implementación de las políticas públicas municipales para	Describe como logros la conformación de espacios para poder participar, la ejecución de obras de interés comunitario y el desarrollo de

fortalecer las comunidades en el ciclo 2024 - 2026?

5. ¿Cuál es la manera en que se definen las prioridades del GAD Municipal en cuanto a los proyectos que sistemáticamente apuntan al fortalecimiento comunitario y qué obstáculos representan este proceso?

6. ¿De qué forma la planificación estratégica de la institución reúne el desarrollo y fortalecimiento comunitario al interior de los planes, programas y proyectos municipales?

7. ¿Qué acciones ha puesto en marcha el GAD Municipal para promover la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas respecto a los proyectos comunitarios?

programas de asistencia social de atención a los diversos grupos humanos. Como limitaciones el propio hecho de no contar con los recursos suficientes para atender todas las demandas y la dificultad para mantener procesos permanentes de participación en los diferentes territorios.

Se menciona que las prioridades, que se establecen a partir de la participación ciudadana desde reuniones, consejos, asambleas, etc. Donde van surgiendo las obras y servicios que son más urgentes. Añade que el principal obstáculo es la restricción del presupuesto y, en segundo lugar, la necesidad de tener que repartir equitativamente los recursos que existen para cada uno de los sectores.

Explica que la planificación estratégica articula el fortalecimiento comunitario como una de las orientaciones generales de la administración del gobierno municipal, informando acciones que fomentan el fortalecimiento de la participación, de la cohesión social y la mejora de los servicios. Los planes y proyectos se estructuran a partir de la información levantada en el territorio y sobre demandas que han sido priorizadas por la ciudadanía.

Informa que el Municipio ha promovido acciones de transparencia mediante rendiciones de cuentas, mediante la socialización de proyectos y con la difusión en las redes sociales y la comunicación continua con los barrios y comunidades. Estos mecanismos de acción social permiten fortalecer la confianza ciudadana y mantener informada a la población sobre el uso de los recursos y la ejecución de los proyectos.

<p>8. Desde su punto de vista ¿Cómo han permitido las plataformas de gestión digital y el uso de plataformas tecnológicas municipales mejorar la relación entre la institución y la ciudadanía?</p>	<p>Cuenta que la gestión digital ha permitido mantener y expresar de forma fluida la relación con la ciudadanía, ya que permite la difusión de información, la recepción de inquietudes y la atención de los requerimientos. Considera que las plataformas tecnológicas y canales digitales complementan el trabajo territorial y mejoran la capacidad de respuesta institucional.</p>
---	--

Nota: *Elaboración propia con base a las respuestas de los entrevistados*

Tabla 17.

Matriz del entrevistado cuatro

Entrevistado:	Harold Tarupi
Puesto laboral:	Técnico Analista de TICS
Título:	Ingeniero
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo describe usted los mecanismos de participación ciudadana que implementa el GAD Municipal de Tulcán y de qué manera estos influyen en la toma de decisiones relacionadas con el fortalecimiento comunitario?	Señala que los mecanismos de participación ciudadana combinan espacios presenciales e instrumentos institucionales respaldados por la normativa municipal. Considera que, cuando estos mecanismos son debidamente canalizados, permiten que la ciudadanía incida en la definición de necesidades y en la priorización de proyectos que aportan al fortalecimiento comunitario.
2. Desde su experiencia, ¿cómo se da la relación y coordinación entre el GAD Municipal y las organizaciones barriales o comunitarias del cantón Tulcán?	Explica que la relación con las organizaciones barriales se da por medio de reuniones, procesos de socialización y canales de comunicación que permiten coordinar obras y servicios. Desde su perspectiva técnica, esta articulación mejora cuando existe información clara, oportuna y accesible para los dirigentes y habitantes de cada sector.
3. ¿De qué manera las políticas públicas municipales se diseñan e implementan para responder a las necesidades de	Manifiesta que el diseño de políticas y proyectos parte del levantamiento de necesidades territoriales y de la

<p>fortalecimiento comunitario en los sectores urbanos y rurales del cantón?</p>	<p>priorización realizada por la comunidad y por las autoridades. Estima que la acción se establece para solucionar problemas puntuales a partir de obras de infraestructura, el suministro de servicios básicos, la trazabilidad de programas sociales y la atención a determinados sectores urbanos o rurales.</p>
<p>4. ¿Cuáles consideran ustedes que han sido los grandes logros y limitaciones de las políticas públicas municipales en relación con el fortalecimiento de las comunidades durante el tiempo 2024–2026?</p>	<p>Dice que como logros se apuntan las puestas al día de proyectos de infraestructura, agua potable, atención social y mejora de servicios para algunos sectores del cantón. Como limitaciones se apuntan los límites de recursos, la priorización en etapas y las limitaciones en la cobertura total de las intervenciones y el tiempo por parte de la ciudadanía que se esperaba.</p>
<p>5. ¿Cómo se describen las prioridades que establece el presupuesto del GAD Municipal en relación con los proyectos orientados al fortalecimiento comunitario y qué desafíos enfrenta este proceso?</p>	<p>Afirma que las prioridades que establece el presupuesto se encuentran definidas por una combinación de la participación ciudadana, criterios técnicos y la disponibilidad financiera. Para los informantes el mayor reto es el poder mantener el financiamiento durante un largo plazo de proyectos, debido en gran parte a la dilación de las asignaciones externas y a la gestión del crédito que tiene como prerequisites bastante duros.</p>
<p>6. ¿De qué forma la planificación estratégica institucional incorpora el desarrollo y fortalecimiento comunitario dentro de los planes, programas y proyectos municipales?</p>	<p>Indica que la planificación institucional incluye el fortalecimiento comunitario por medio de poner en marcha proyectos que buscan mejorar, en el caso de estos ejemplos, los servicios, la conectividad, la infraestructura o el acceso a la información. Considere que esta articulación hace que los objetivos institucionales se puedan vincular con las necesidades de la ciudadanía y una visión de desarrollo territorial más amplia.</p>
<p>7. ¿Qué acciones ha llevado a cabo el GAD Municipal para fomentar la</p>	<p>Explica que la institución utiliza canales oficiales, redes sociales, reuniones públicas, procesos de rendición de</p>

<p>transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en los proyectos comunitarios?</p>	<p>cuentas para informar a la ciudadanía sobre la gestión municipal. En cuanto a la tecnología ía considera importante el fortalecimiento de las herramientas que permiten el acceso a información actualizada y que es verificable sobre proyectos, obras y servicios.</p>
<p>8. Desde su punto de vista ¿cómo ha contribuido la gestión digital y utilizar de plataformas tecnológicas municipales a fortalecer la relación entre la institución y la ciudadanía?</p>	<p>Subraya que la gestión digital ha permitido optimizar la comunicación institucional a través de las redes sociales, los mensajes instantáneos y los medios digitales de atención. Señala que estas herramientas facilitan la recepción de reportes ciudadanos, la difusión de avances de obras y la atención más inmediata de requerimientos, fortaleciendo la relación entre municipio y comunidad.</p>

Nota: Elaboración propia con base a las respuestas de los entrevistados

Tabla 18.

Matriz del entrevistado cinco

Entrevistado: Ana Cabrera

Puesto laboral: Servidor Público Administrativo
Título: Servidora pública administrativa

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo describe usted los mecanismos de participación ciudadana que implementa el GAD Municipal de Tulcán y de qué manera estos influyen en la toma de decisiones relacionadas con el fortalecimiento comunitario?	Indica que la municipalidad cuenta con mecanismos formales de participación, a través de los cuales la ciudadanía puede expresar sus necesidades y prioridades. Considera que estos medios inciden en la toma de decisiones, ya que les permiten orientar la inversión pública hacia obras y acciones que la comunidad considera necesarias para su bienestar.
2. Desde su experticia, ¿cómo se da la relación y coordinación entre el GAD Municipal y la organización barrial y comunitarias del cantón Tulcán?	Señala que la relación se mantiene mediante reuniones de trabajo, socializaciones y contacto permanente con los líderes comunitarios quienes son los que permiten la intermediación entre la institución y la población. Explica que esta dinámica permite organizar de mejor manera la información y poder

<p>3. ¿De qué forma las políticas públicas municipales se diseñan e implementan para dar respuesta a las necesidades de fortalecimiento comunitario en los sitios urbanos y rurales del cantón?</p>	<p>anteceder los requerimientos o solicitudes territoriales.</p>
<p>4. ¿Cuáles considera usted que han sido los relevantes logros y limitaciones de las políticas públicas del municipio en relación con el fortalecer de las comunidades durante el tiempo 2024-2026?</p>	<p>Manifiesta que las políticas y proyectos se orientan al reconocimiento de las necesidades detectadas en el territorio, tanto en sectores urbanos como rurales donde se priorizan, obras o programas que marcan el impacto social. Considere que la implementación busca atender requerimientos concretos, principalmente en infraestructura, dotaciones de servicios y atención a grupos prioritarios.</p>
<p>5. ¿Cómo se define las prioridades sobre presupuesto del GAD Municipal con relación a proyectos orientados en fortalecer la comunidad y los desafíos que enfrenta?</p>	<p>Estima que entre los logros se encuentran la ejecución de obras comunitarias, la atención a sectores vulnerables y la sostenibilidad de programas con la ciudadanía, como limitaciones consideradas insuficiencia de recursos y la imposibilidad de cubrir las necesidades con la rapidez esperada, lo que obliga a priorizar y ejecutar por etapas.</p>
<p>6. ¿De qué forma la planificación estratégica institucional reúne el desarrollo y fortalecimiento comunitario en los planes, programas y proyectos municipales?</p>	<p>Las prioridades de la gestión presupuestaria se elaboran a partir de las necesidades ciudadanas priorizadas en los espacios de participación y en las reuniones, las cuales son completadas y ponderadas por criterios técnicos de viabilidad. Además de que el principal reto es la disponibilidad de recursos, ya que se cuenta con recursos limitados lo que obliga a establecer la selección de proyectos de inversión y la búsqueda de financiación adicional para ejecutar las obras elegidas.</p>
<p>6. ¿De qué forma la planificación estratégica institucional reúne el desarrollo y fortalecimiento comunitario en los planes, programas y proyectos municipales?</p>	<p>Indica que la planificación institucional da cuenta del fortalecimiento comunitario a partir de proyectos que persiguen la posibilidad de mejorar la calidad de vida de la población, así como dar respuesta a necesidades colectivas. El entrelazamiento de la planificación y el territorio pueden verse a través de obras e intervención</p>

<p>7. ¿Qué acción ha implementado el GAD Municipal para fomentar transparencia, acceso a la información y rendir cuentas en proyectos comunitarios?</p>	<p>programática y acciones comunitarias y actividades que dan respuesta a exigencias priorizadas.</p> <p>Indica que el municipio ha realizado informes de rendición de cuentas, socializaciones e información guardada por v í como oficiales y redes sociales con la finalidad de demostrar la gestión y mantenimiento informado a la ciudadanía. Considera ser importante para fortalecer la confianza institucional y la rendición.</p>
<p>8. Desde su punto de vista, ¿cómo ha contribuido la gestión digital y utilizar plataformas tecnológicas municipales orientadas en mejorar la relación en la institución y ciudadanos?</p>	<p>Manifiesta que la gestión digital ha permitido el contacto entre la ciudadanía y la institución, ya que permite una atención más rápida y difusión de la información. Señala que las herramientas tecnológicas han contribuido a mejorar la comunicación institucional y a acercar los servicios municipales a la población.</p>

Nota: *Elaboración propia con base a las respuestas de los entrevistados.*

Análisis: Los dispositivos de participación ciudadana del GAD Municipal Tulcán están legalmente estipulados y regulados por la normativa. Especialmente, a través de la figura del Consejo de Participación Ciudadana, además de los espacios de socialización territorial, se permite recoger demandas y orientar la inversión pública; pero su carácter formal no garantiza una participación efectiva, pues su incidencia depende del nivel de participación real que alcance la ciudadanía. Lo anterior es el comodín de la existencia de una distancia considerable entre la presencia de mecanismos en participación ciudadana y el impacto que puedan tener estos en el fortalecimiento comunitario, la cual limita el proceso de consolidación de la participación ciudadana sostenida.

La relación con el GAD Municipal y la participación de las organizaciones barriales; la cual se da a partir de procesos de socialización, coordinadas con los líderes comunitarios y de la comunicación directa en acciones. Esto permite la articulación de necesidades del territorio local con el actuar institucional; sin embargo, la dependencia de un liderazgo específico limita la participación universitaria de la

ciudadanía. Como efecto, se limita la representatividad en la toma de decisiones y se limita la construcción de procesos comunitarios inclusivos.

El diseño y la ejecución de las políticas públicas se sustentan en el levantamiento de necesidades territoriales y en la priorización participativa de proyectos (fundamentalmente infraestructura, servicios y programas sociales). A pesar de ello, si bien esta forma de llegar a respuesta a las problemáticas inmediatas, pone de manifiesto una gestión más dirigida a la resolución de demandas puntuales, que una planificación estructural y global de la intervención, lo que permitiría el desarrollo de una estrategia sostenible y de fomento comunitario.

En relación a los logros, se presentan avances en las obras públicas, en los programas sociales, en la atención a los grupos vulnerables, aunque los logros coexisten con limitaciones de carácter estructural como la insuficiencia del presupuesto y la realización por etapas, que secunda el deterioro del relleno sanitario y una reducción de las actividades culturales, mientras se deterioran las relaciones sociales. En este sentido, la gestión presenta resultados; aunque son resultados evidentes, con un impacto muy limitado frente a problemas estructurales no recuperados.

La formulación de prioridades presupuestarias establece la importancia de la participación ciudadana y de los criterios técnicos; la misma es limitada al estar condicionada, por la escasez del insumo, por la irregularidad de las transferencias del nivel central. Además, el incumplimiento cívico tributario dificulta la capacidad financiera municipal y, en consecuencia, redundando en la limitación del avance de proyectos y de la planificación con plazos medios y extensos.

La planificación estratégica adopta como enunciado transversal el fortalecimiento de la comunidad, articulando la infraestructura, los servicios, los programas sociales, etc.; no obstante, debido al corto período de administración, compromete la continuidad de los procesos sostenidos y de los de impacto estructural, de tal manera que se producen muchas intervenciones inconclusas que no alcanzan su máxima expresión en el ciclo institucional.

En cuestión de entrega de cuentas, el municipio tiene entregas de cuentas, socializaciones y difusión en medios institucionales; no obstante, el hecho de que estos mecanismos se apoyen más en la información que en el efectivo control social.

La disminución del gasto administrativo a causa de la reforma normativa puede disminuir la capacidad de operación institucional, de acuerdo con ello se limita la eficiencia y la confianza del ciudadano.

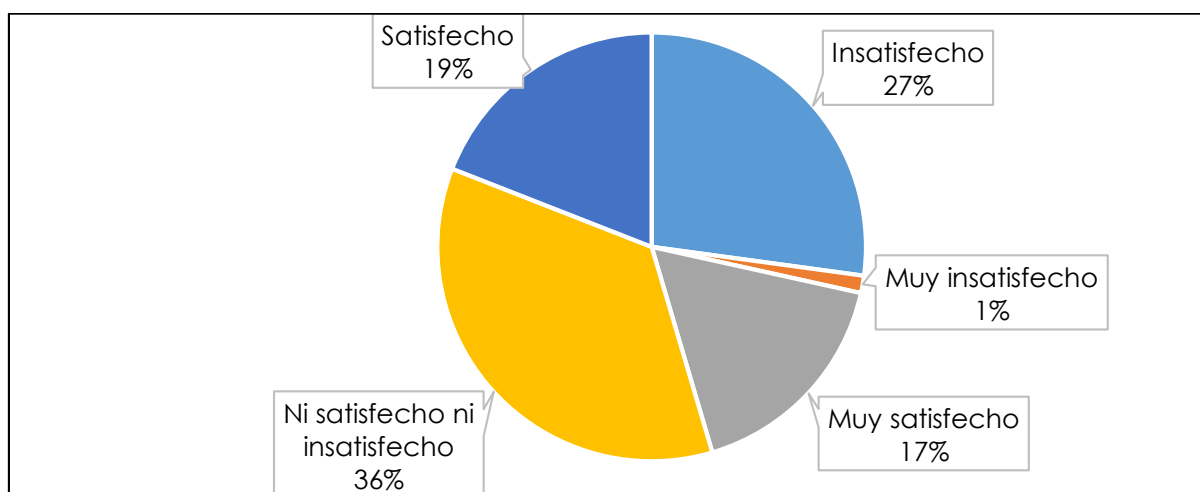
Por último, la gestión digital permite una mejor comunicación del municipio hacia la ciudadanía, a través de plataformas tecnológicas, que garantizan la atención oportuna de los requerimientos. Sin embargo, como se ha demostrado, el alcance de esta gestión se limita a la difusión del requerimiento y su atención, lo que no conlleva a una participación responsable en los procesos de toma de decisiones. Esto es así, ya que la tecnología potencia la comunicación institucional, pero su impacto en el fortalecimiento comunitario es caso si no se encamina a través de procesos participativos presenciales.

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

La encuesta fue dirigida al análisis del fortalecimiento comunitario como variable dependiente en la presente investigación, para recoger la percepción de la ciudadanía sobre cómo ha incidido la gestión pública del GAD Municipal de Tulcán en la dimensión social, organizativa y de desarrollo local, por lo que las respuestas obtenidas permiten conocer en qué grado los proyectos y/o actividades municipales han incidido en la participación ciudadana y la cohesión social, así como en el desarrollo comunitario en el contexto urbano del cantón.

Figura 1

Satisfacción con las capacitaciones, talleres o programas formativos impulsados por el GAD Municipal de Tulcán en su comunidad

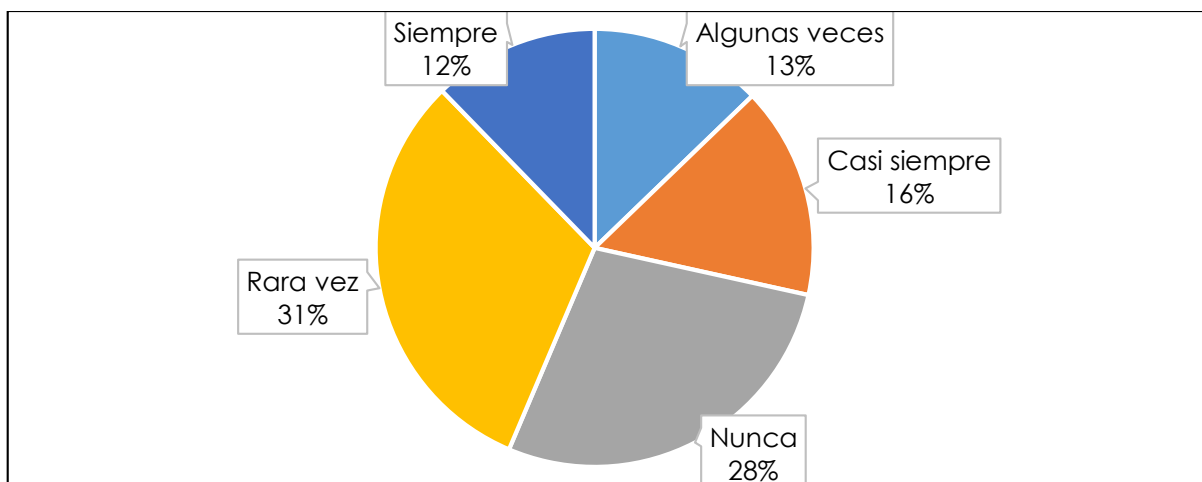


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: Los resultados muestran que las personas encuestadas se muestran neutrales, ni satisfechos ni insatisfechos respecto a las capacitaciones, talleres o programas formativos que impulsa el GAD municipal de Tulcán, en tanto que otros manifiestan estar insatisfecho. La aparición de un alto porcentaje de neutralidad puede ser establecida como el concepto de la escasa incidencia de los programas que facilitan la presencia del municipio en la comunidad, lo que está relacionado con la pobre planificación y pertinencia de dichas iniciativas y su escasa difusión. Sería justo concluir que la escasa planificación, la falta de pertinencia y la poca difusión de los programas propuestos pueden conducir.

Figura 2

Capacitaciones promovidas por el Municipio y su fortalecimiento en las capacidades de los miembros de la comunidad para participar en asuntos locales

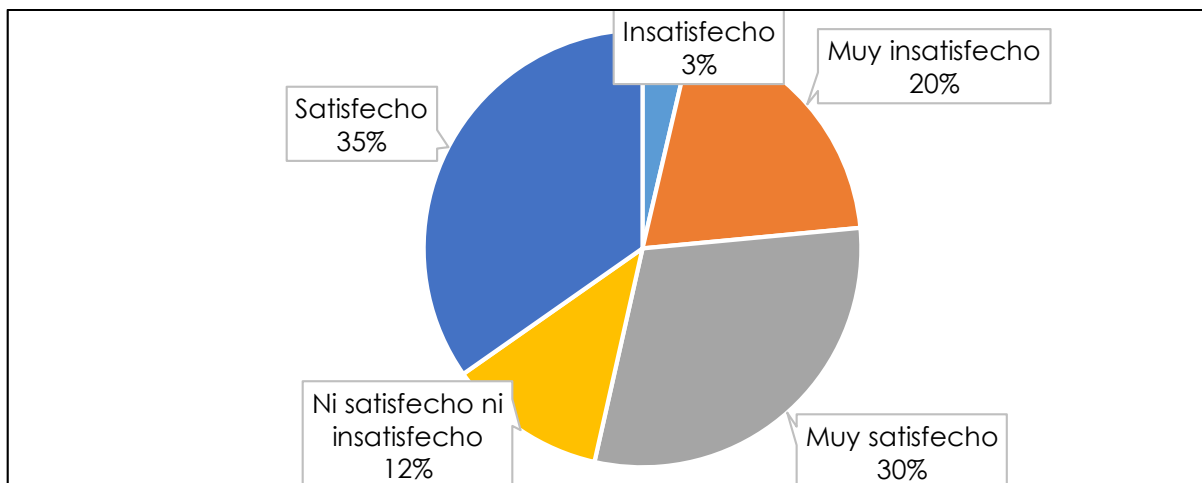


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: Con respecto al fortalecimiento de capacidades para la participación en cuestiones locales, los resultados se resuelven en el hecho de que los encuestados consideran que esto ocurre rara vez, a continuación, un número de una población que afirma que nunca ocurre, mientras que solo una parte reconoce que esto se da casi siempre. Todo lo anterior tiene que ver con una escasa vinculación de los procesos de capacitación y con los espacios reales de participación, limitando así su utilidad práctica. Por efecto, se produce una débil participación ciudadana en las decisiones, lo que coarta la posibilidad de asentar procesos de gobernanza local, en parte, limitando el nivel de corresponsabilidad comunitaria.

Figura 3

Nivel de acompañamiento social brindado por el GAD Municipal de Tulcán a la comunidad, a través de programas y proyectos sociales (por ejemplo: atención a adultos mayores, apoyo a grupos vulnerables, proyectos comunitarios y convenio

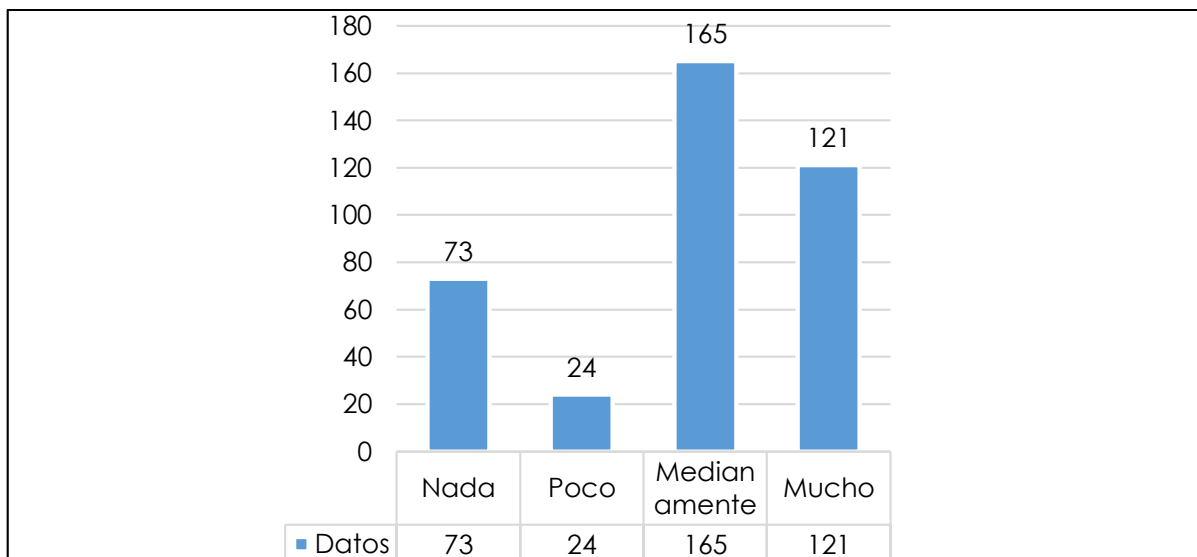


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: La satisfacción de los encuestados respecto del acompañamiento social que facilita el municipio se somete a una valoración predominante favorable, lo que puede hacer pensar en la existencia de programas de intervención social orientados a grupos prioritarios y a necesidades sociales específica. Sin embargo, las percepciones críticas sobre la desigual forma de cobertura y alcance de dicha intervención persisten. Esta situación responde a limitaciones en la distribución equitativa de los recursos y en la capacidad institucional para atender de manera integral a la población, lo que genera brechas en el acceso a los beneficios sociales y reduce el impacto del apoyo en el fortalecimiento comunitario.

Figura 4

Los programas y proyectos sociales impulsados por el GAD Municipal de Tulcán (por ejemplo, Mi Segunda Juventud, convenios interinstitucionales y proyectos comunitarios) contribuyen al bienestar y fortalecimiento de su comunidad

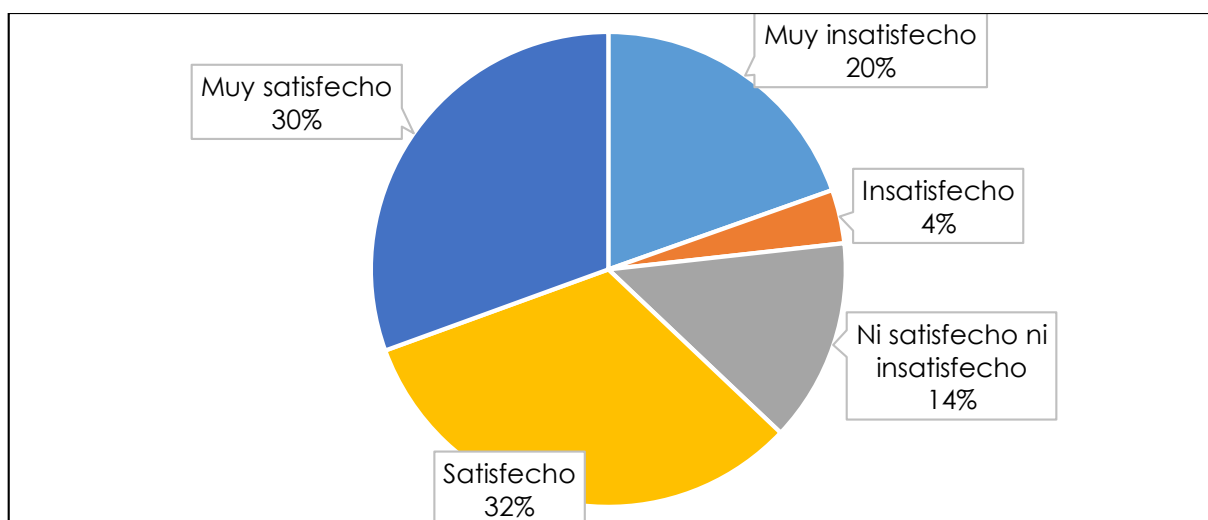


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: En relación a lo que concierne a la participación de los programas y proyectos sociales en el bienestar comunitario, los encuestados valoran que han participado de un modo intermedio mientras que otros lo evalúan como mucho. Esa valoración intermedia, en el contexto de la investigación, pone de manifiesto que, aunque las intervenciones generen beneficios, éstas no logran producir transformaciones estructurales en la comunidad. Esto se asocia con una planificación escasa y con un seguimiento de los proyectos incompleto, resultando en resultados parciales que no consolidan procesos sostenibles de fortalecimiento comunitario. En este contexto, resulta necesario fortalecer los mecanismos de planificación participativa y seguimiento de proyectos, con el fin de incrementar su impacto en el bienestar colectivo y consolidar procesos sostenibles de fortalecimiento comunitario.

Figura 5

Nivel de satisfacción con los proyectos impulsados por el GAD Municipal orientados al desarrollo local del barrio o comunidad

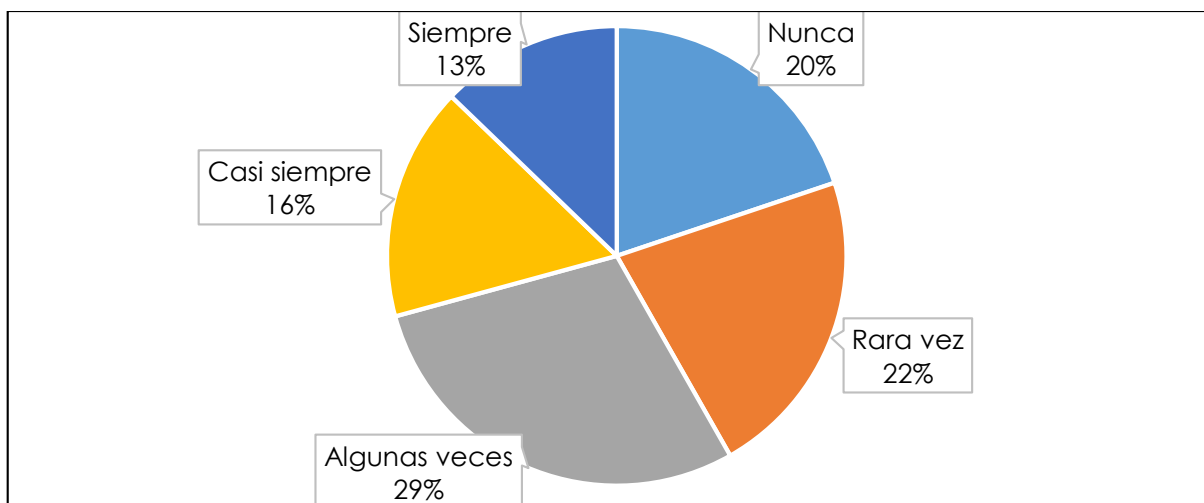


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: Respecto a la satisfacción con los proyectos orientados al desarrollo local estos presentan un juicio positivo de modo general. Sin embargo, conviven las percepciones de insatisfacción que dan cuenta de una respuesta desigual ante las necesidades territoriales. Una situación que es producto de un escaso grado de participación ciudadana a la hora de identificar las prioridades y de planificar las intervenciones. Por lo cual se dan déficits tanto en la cobertura como en la pertinencia de los proyectos y, por fin, restringen su impacto en el desarrollo equilibrado de las comunidades.

Figura 6

Consideración de las necesidades reales territoriales del cantón Tulcán en los proyectos municipales

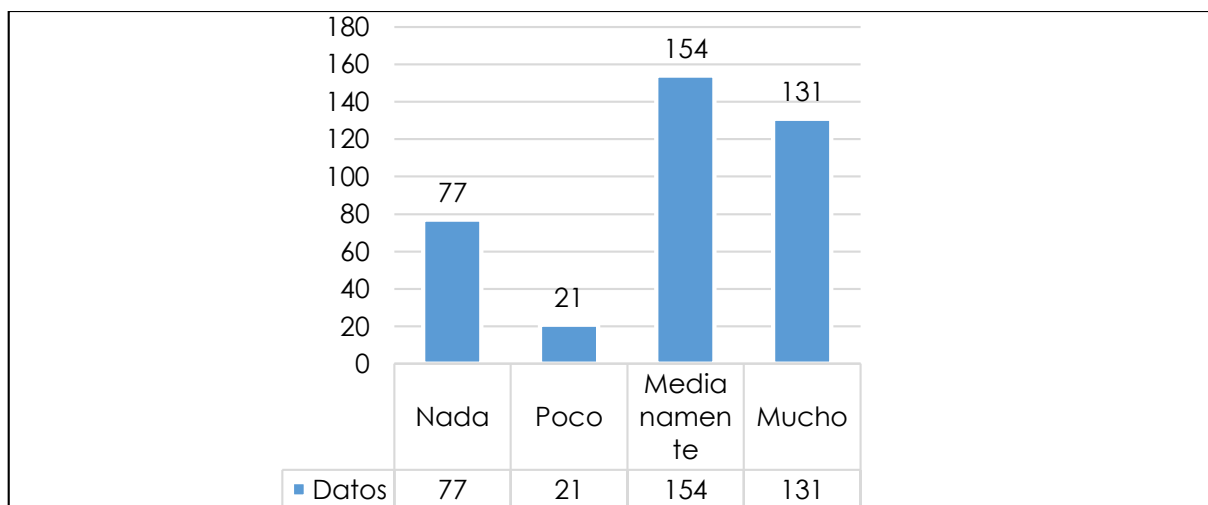


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: La evaluación acerca de la consideración de las exigencias territoriales dentro de los proyectos municipales representa una articulación baja entre la planificación institucional y las exigencias reales de la ciudadanía, todo esto responde a limitaciones en los procesos de diagnóstico participativo y en la integración de la ciudadanía para la toma de decisiones; por tanto, los proyectos implementados no siempre responden de forma adecuada a las unidades problemáticas, lo que conlleva a su ineficacia y parcialidad por el hecho de que el fortalecimiento comunitario necesita una mayor integración de mecanismos de consulta y de participación que permita al GAD Municipal elaborar proyectos que tengan una mayor homologación en las realidades locales

Figura 7

Contribución de las acciones y proyectos municipales al cuidado del ambiente y al uso sostenible de los recursos naturales en el territorio

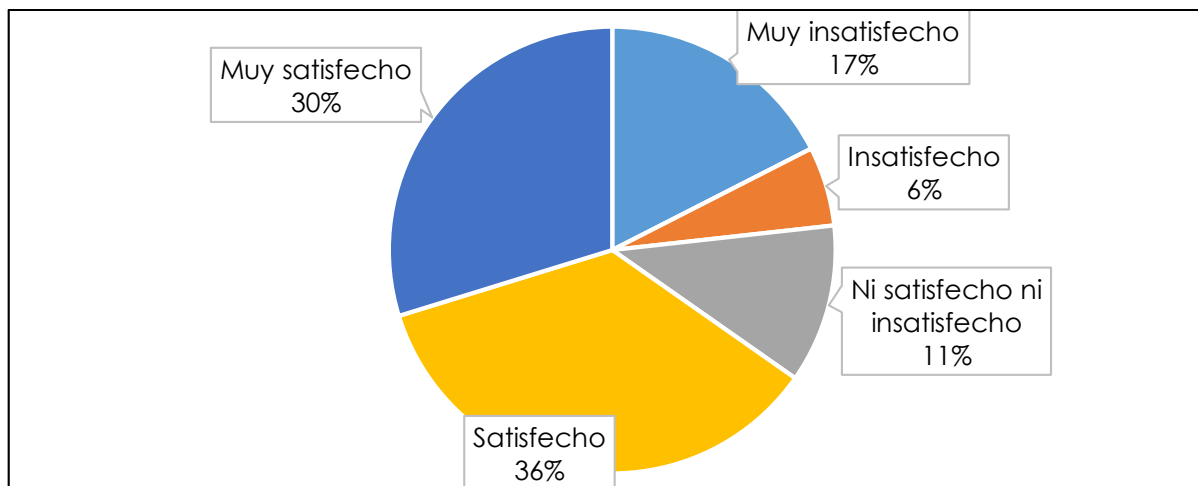


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: Las acciones y proyectos del municipio guiados al cuidado ambiental son valorados de forma relativamente positiva, evidenciando la existencia de iniciativas en este ámbito. No obstante, la percepción predominante sugiere que su impacto aún es limitado, debido a la insuficiente integración de estrategias educativas, participativas y de gestión sostenible. Este contexto restringe la consolidación de una cultura ambiental comunitaria, afectando la sostenibilidad de los recursos y el bienestar colectivo a largo plazo. Por lo cual, la protección del medio ambiente constituye un componente fundamental del desarrollo sostenible y del bienestar comunitario, por lo que resulta necesario consolidar estrategias que articulen la participación ciudadana, la educación ambiental y la gestión responsable de los recursos naturales territoriales.

Figura 8

Nivel de satisfacción con el apoyo del GAD Municipal de Tulcán a las iniciativas culturales, sociales y comunitarias que fortalecen la identidad y la convivencia en el territorio

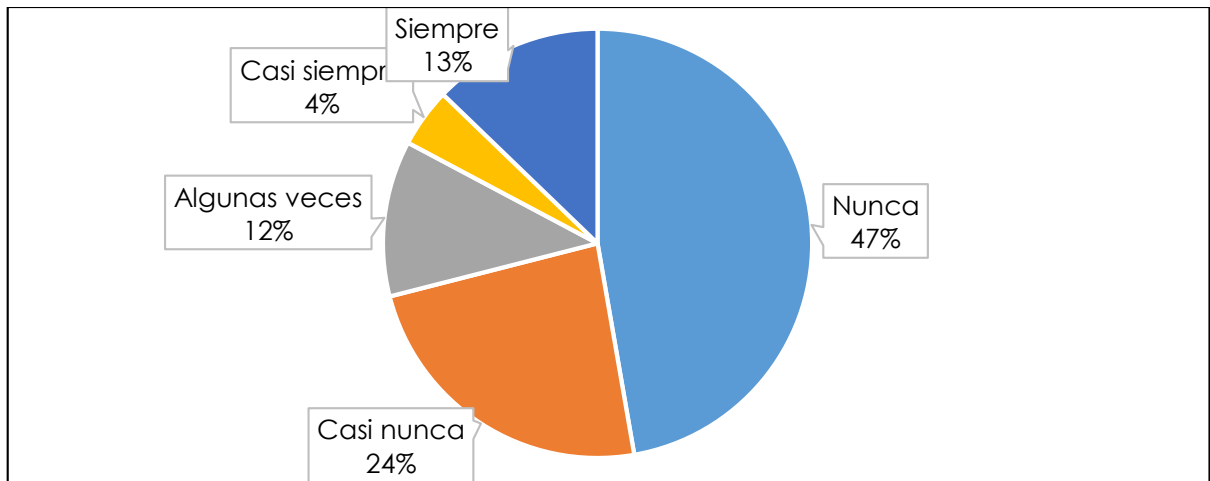


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: El respaldo que el organismo GADM brinda a las propuestas culturales, sociales y comunitarias tiene una buena valoración, lo que deja entrever el reconocimiento de su contribución a la identidad y a la convivencia social, pero, al mismo tiempo, existen sensaciones de insatisfacción relacionadas con la limitada cobertura y con la no inclusión de ciertos sectores, lo que provoca desigualdad en el acceso a estas áreas, debilita el fortalecimiento del tejido social y limita la integración de la comunidad. Esos resultados permiten concluir que las iniciativas culturales y sociales sostienen el fortalecimiento del tejido social, pero vuelven a evidenciar la necesidad de aumentar su cobertura y la inclusión de distintos sectores de la comunidad.

Figura 9

Involucramiento ciudadano por parte del GAD Municipal de Tulcán en fases de participación, consulta y toma de decisiones vinculadas al desarrollo del territorio

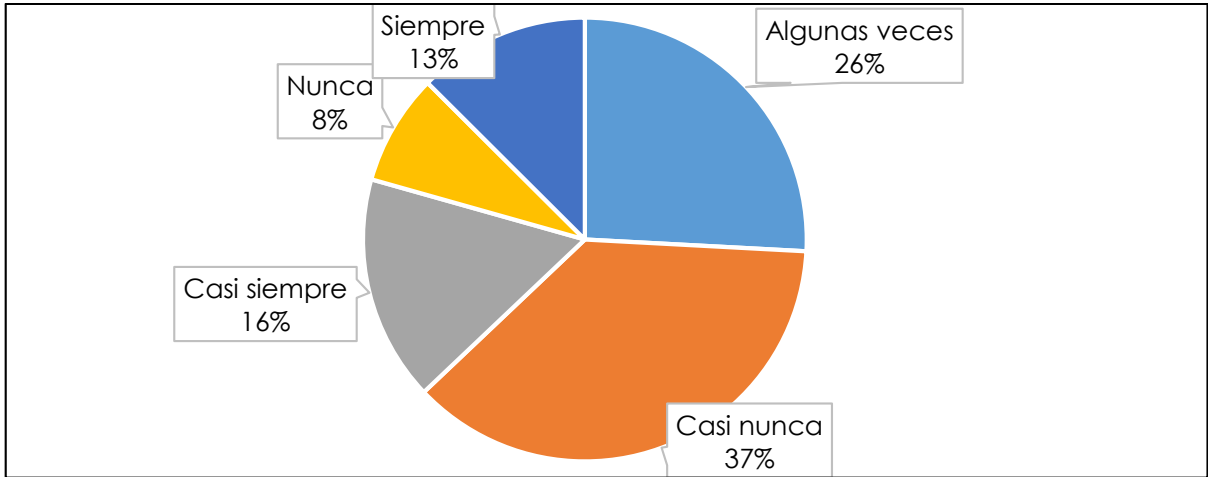


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: La participación ciudadana en fases de consulta y toma de decisiones es percibida como limitada, mostrando una débil inclusión de la comunidad en la administración pública. Esta situación tiene origen en la poca generación de espacios efectivos de participación y en los limitados mecanismos que garanticen una intervención activa de la ciudadanía. Como resultado, se debilita la gobernanza local, se reduce la corresponsabilidad social y se limita la incidencia de la comunidad en el desarrollo territorial. Por lo que, los hallazgos sugieren la necesidad de que se fortalezcan instrumentos participativos efectivos que permitan a los ciudadanos incidir de forma real en la gestión del desarrollo territorial.

Figura 10

Los proyectos impulsados por el GAD Municipal de Tulcán contribuyen al desarrollo económico y productivo del territorio (infraestructura, empleo, servicios, fomento de emprendimientos)

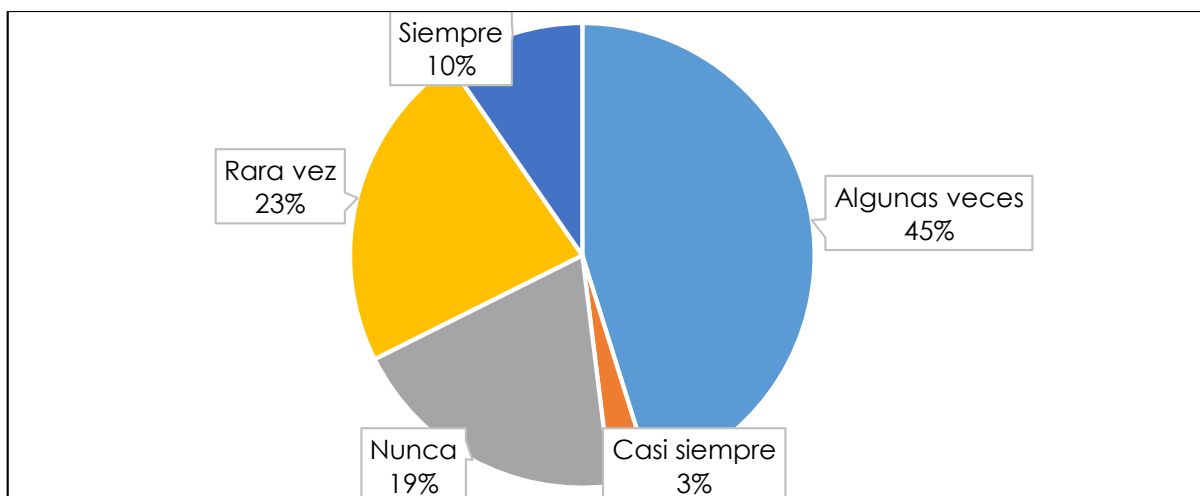


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: Los esfuerzos de los gobiernos autónomos municipales manifiestan una escasa posibilidad de conseguir el desarrollo económico y productivo del territorio, lo cual expresa una baja eficiencia de las estrategias promovidas. Esta situación es consecuencia de una baja implementación de proyectos de creación de empleo, de emprendimiento y de dinamización económica local. Por fin, queda obstruido el crecimiento económico del cantón y se ve afectada la competencia de las comunidades para realizar procesos de expansión autónoma sostenible.

Figura 11

Los proyectos municipales fomentan el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad

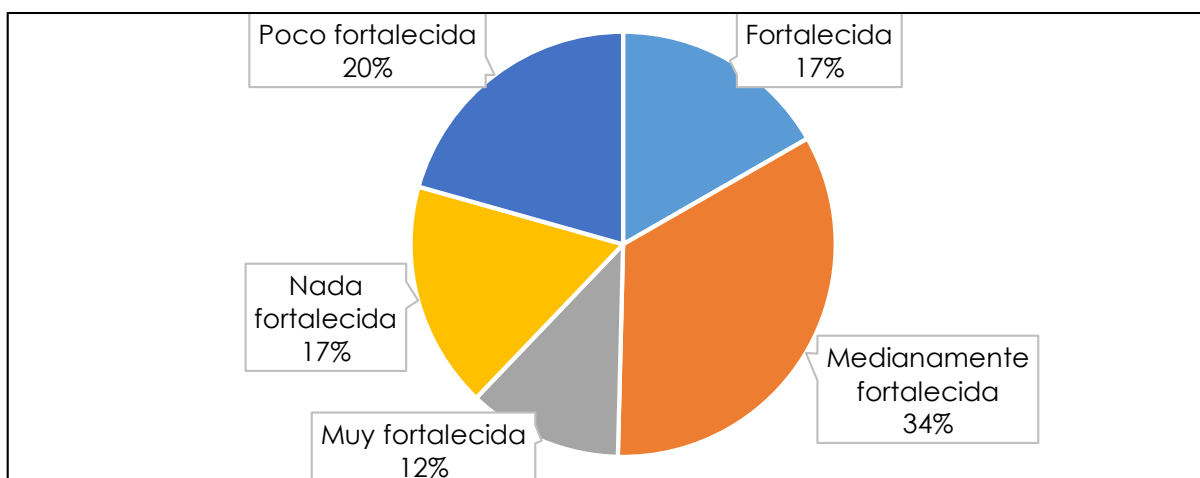


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: El fomento del trabajo colaborativo en la comunidad se presenta de una forma poco significativa, reflejando debilidades en la promoción de dinámicas colectivas. Esta forma de promover el trabajo colaborativo se debe a una escasa implementación de estrategias fortalecedoras de la organización social y de la vida comunitaria. De este modo, queda reducida la cohesión social y se perjudica la consolidación de procesos de acción colectiva para el desarrollo comunitario.

Figura 12

Fortalecimiento de la organización comunitaria (barrios, comités, asociaciones) a partir del apoyo del GAD Municipal

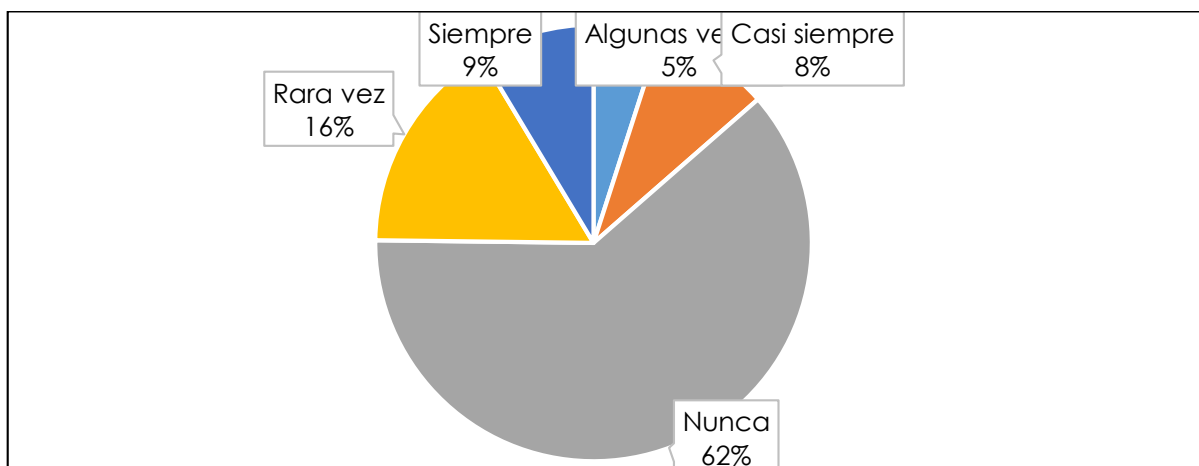


Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: La organización comunitaria se percibe como parcialmente fortalecida, lo que evidencia avances limitados en la consolidación de estructuras organizativas locales. Esta situación da respuesta a un acompañamiento institucional insuficiente en fases de capacitación, liderazgo y del fortalecimiento organizativo. Por lo que, las organizaciones comunitarias muestran debilidades en su funcionalidad y sostenimiento, mermando su capacidad de incidencia en el desarrollo territorial. Considerando una necesidad fundamental fortalecer los mecanismos de capacitación, el liderazgo comunitario y el acompañamiento de los actores del municipio con relación a la creación de más estructuras organizativas locales, mucho más sólidas.

Figura 13

Frecuencia en la que el GAD Municipal de Tulcán genera espacios donde la ciudadanía puede presentar propuestas y participar en decisiones comunitarias



Fuente: Encuesta aplicada a la población del cantón Tulcán (2026)

Interpretación: La generación de espacios para la presentación de cada propuesta, así como la existencia de espacios para la participación ciudadana son percibidos como escasos, expresando una corta institucionalización por la apertura de la comunidad como un recurso de acceso a la toma de decisiones. Esta situación se origina en los escasos mecanismos permanentes y eficientes para participar. En este sentido se restringe en gran medida la incidencia de la ciudadana en la gestión pública, se debilita la confianza ciudadana en la institucionalidad y se debilitan los procesos de democracia comunitaria. Asimismo, la escasa temporalidad de estos espacios limita las posibilidades de participación activa en la planificación y toma de decisiones en los territorios.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La gestión pública orientada al fortalecimiento comunitario no puede ser comprendida únicamente como un conjunto de intervenciones institucionales, sino como un proceso dinámico que articula participación ciudadana, planificación territorial y construcción de capacidades colectivas. En el contexto del cantón Tulcán, este enfoque adquiere relevancia debido a la necesidad de consolidar una relación más efectiva entre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y la ciudadanía, particularmente en escenarios donde persisten limitaciones estructurales, presupuestarias y organizativas.

En la teoría, la gobernanza participativa que plantea el autor Aguilar (2015), adapta la gestión pública contemporánea a una perspectiva en la que el Estado y la sociedad realizan la gestión pública, participación, transparencia y corresponsabilidad. Pero como indica Guerrero (2001), los modelos de participación en la práctica en los contextos latinoamericanos son modelos que deben ser adaptados a las realidades locales y, Montero (2009) más bien indica que el fortalecimiento se produce cuando se da el empoderamiento y no el asistencialismo. En este sentido, la presente investigación permite contrastar estos postulados con la realidad empírica del cantón Tulcán.

En este sentido, la discusión se construye en base a las preguntas de investigación, articulando los resultados obtenidos, mediante encuestas y entrevistas, con el respaldo teórico y el análisis crítico del contexto territorial.

¿Cuáles son las estrategias de gestión pública aplicadas por el GAD Municipal de Tulcán que van orientadas a la gestión del fortalecimiento comunitario de los sectores urbano y rural?

Los resultados de las entrevistas realizadas muestran que el GAD Municipal de Tulcán ha implementado estrategias de gestión públicas con este estilo de fortalecimiento comunitario en torno a mecanismos de participación popular, coordinación de los líderes barriales y parroquiales, priorización de obras por participación y ejecución de programas de carácter social e infraestructura básica. En la visión institucional, estas mismas estrategias se corresponden con la realización del Consejo de Participación Ciudadana, reuniones por territorio, asambleas, socializaciones para identificar

necesidades de la población de los sectores urbanos y rurales. En paralelo, los resultados de las encuestas mantienen de alguna manera esta idea porque la ciudadanía identifica proyectos sociales, de ambiente, de cultura, de desarrollo local; aunque con niveles de satisfacción relativa en cuanto a la ejecución de sus impactos. (Pregunta 6).

Respuesta pregunta 6: La visión que se tiene de cómo se contemplan las necesidades del territorio dentro de los proyectos de los municipios tiene un carácter poco articulado entre la planificación institucional y la realidad de las demandas de las personas que residen en estas poblaciones. Esta situación está en consonancia con las dificultades en el diagnóstico participativo y con la forma de articular a la comunidad en la toma de decisiones.

Estos hallazgos se vinculan con lo desarrollado por Aguilar (2015), quien afirma que la gestión pública actual debe evolucionar hacia otros esquemas de gobernanza más participativa, donde la relación entre Estado y ciudadanía permita construir respuestas institucionales más efectivas y legítimas. Desde esa mirada, el caso de Tulcán ilustra cierto tipo de mecanismos formales que devuelven a esa lógica de gobernanza, puesto que la administración municipal comienza a incluir espacios de consulta y de priorización comunitaria. Sin embargo, el mismo autor insinúa que dichos procesos tienen que superar la formalidad procedimental para convertirse en verdaderos instrumentos de articulación social, de transmisión y de corresponsabilidad pública algo que no se muestra de manera práctica en el contexto estudiado, ya que la participación ciudadana continúa existiendo de forma más bien consultiva que decisional.

A raíz de ello, el análisis de los resultados permite afirmar que las estrategias que ha ido implementando el GAD Municipal de Tulcán tienen un carácter participativo en el modo de concitar su diseño, aunque no llegan a un estado o suficientemente arraigado en su utilización práctica. La realización de asambleas, consejos, reuniones socializaciones, entre otros, da cuenta de una voluntad de acercamiento a los territorios, pero la visión de la ciudadanía que se ha recogido en las encuestas da cuenta que buena parte la ciudadanía no participa en ella, incluso institucional cuando se trata de establecer prioridades del desarrollo local. En este sentido, contrastando los resultados de las entrevistas con el dato proporcionado por las encuestas, se hace visible un distanciamiento entre la visión institucional y la visión

que poseen los ciudadanos, lo cual durará a la eficacia de las estrategias implementadas. De este modo, las estrategias de gestión pública se muestran apropiadamente estructuradas, pero con una eficacia escasamente desarrollada en términos de apropiación comunitaria.

Tal y como sostiene Guerrero (2001), esta situación puede interpretarse también desde el argumento de que la mejora de los modelos de gestión pública por sí sola no asegura resultados sin una real adaptación al contexto institucional e institucional que la sostiene. Para el caso de Tulcán, las entrevistas hacen alusión a una forma de gestión que intenta poner en comunicación la consecución de participación ciudadana junto con la aplicabilidad técnica y presupuestaria. Sin embargo, la llegada a las conclusiones empíricas que trae a cuento el autor en esta ocasión muestra que esta articulación sigue siendo más una lógica de priorización de demandas urgentes que una estrategia para el fortalecimiento comunitario. En el lugar del planteamiento del autor según el cual la gestión pública debe dar respuesta a un enfoque contextual y estratégico, en cambio, en el caso que aquí se trata, predomina una lógica reactiva que busca dar respuesta a necesidades específicas más que estructurar y consolidar procesos de fortalecimiento comunitario. De este modo, los resultados permiten señalar que las estrategias del GAD Municipal si existen y son identificables, pero que su potencial de transformación se encuentra aún condicionado por la debilidad de la participación sustantiva, por el hecho de producirlos en forma secuencial y por las limitaciones que impone el contexto estructural local.

¿De qué manera la ciudadanía percibe los proyectos ejecutados por el GAD Municipal para el fortalecimiento comunitario?

Los resultados del estudio evidencian que la percepción sobre la efectividad de los proyectos ejecutados por el GAD Municipal de Tulcán es predominantemente intermedia (Pregunta 3). Por un lado y como reflejan las encuestas, la apreciación del acompañamiento social, de alguno de los proyectos de desarrollo local y del apoyo a las iniciativas culturales y comunitarias es bastante favorable, por otro lado y también, los resultados muestran la insatisfacción respecto de la cobertura, de la pertinencia territorial y del verdadero efecto de las intervenciones en la vida comunitaria, pues las entrevistas complementan muy bien esta lectura poniendo de relieve que la municipalidad ha logrado la ejecución de las obras priorizadas por la

ciudadanía y el mantenimiento de los programas sociales relevantes, pero también enfatizan la insuficiencia de recursos y la atención por etapas, afirmando que limitan la respuesta institucional a la amplitud de las necesidades existentes. Una dicotomía, que pone de manifiesto la diferencia entre la valoración institucional de los logros y la valoración de la ciudadanía respecto del efecto que realmente tienen en el territorio.

Respuesta pregunta 3: Los resultados muestran que los encuestados se declaran satisfechos y muy satisfechos con los niveles de acompañamiento social que el GAD Municipal brinda reflejando una valoración en general favorable que muestra la existencia de programas que dirigen las ayudas a grupos prioritarios y necesidades sociales concreta, pero también se dan a conocer las percepciones críticas que atacan en la diferente cobertura y alcance de las intervenciones.

Estos hallazgos pueden contrastarse con lo afirmado por Zambrano et al. (2021), quienes sostienen que el fortalecimiento comunitario partiendo de una evaluación participativa de la forma de vida social y organizativa, de tal manera que las comunidades no sólo reciben intervenciones, sino que participante no sólo en el análisis de las intervenciones propias (en su mayoría evaluaciones simples) sino también en su seguimiento y en los ajustes que se deben realizar. Desde esta perspectiva, la efectividad de los proyectos no debe ser medida únicamente desde las obras ejecutadas y las coberturas alcanzadas, sino desde una capacidad de fortalecer la organización, la acción colectiva y la apropiación comunitaria. En el caso de Tulcán, aunque hay avances materiales y sociales, la medida de los resultados indica que la población no percibe de forma homogénea los beneficios obtenidos, lo que pone de relieve una participación ciudadana poco activa en la medicina de estos resultados, alejándose nuevamente del enfoque participativo que propugna el autor.

A partir de esta contrastación, se puede señalar que la efectividad de los proyectos municipales ha sido parcial. La ciudadanía reconoció ciertos resultados favorables, sobre todo en programas sociales y obras visibles. Sin embargo, la percepción de muchas acciones tan solo contribuye en forma moderada al bienestar comunitario: su impacto no ha sido suficiente para transformar de forma estructural las condiciones del territorio. Este aspecto permite deducir que la efectividad institucional se asocia

más a un cumplimiento operativo de intervenciones que a la institucionalización de procesos comunitarios duraderos. Al contrastar los resultados de las entrevistas con los datos de las encuestas, se pone de manifiesto la existencia de una brecha entre la ejecución institucional de proyectos y su apropiación por parte de la comunidad, lo que dificultaría su sostenibilidad en el tiempo. Esto hace que se logre inferir que los proyectos ejecutados responden a necesidades detectables. Sin embargo, al hacerlo, no siempre lograrán conseguir un fortalecimiento sostenido de las capacidades organizativas ni del tejido social de las comunidades.

Esta lectura también está conectada con la concepción de Romero et al. (2022), quienes plantean que la gobernanza participativa permite una gestión pública más eficaz en la medida en que la ciudadanía se involucra de manera activa en la formulación, ejecución y evaluación de las acciones locales que se promueve. Desde esta concepción, la escasa satisfacción observada en diversos ámbitos de estudio permite llevar a cabo la afirmación de que los proyectos de planificación del GAD Municipal de Tulcán no permiten seguir la eficacia del conjunto, justamente porque su desarrollo no se traduce en la participación de la ciudadanía como un acto profundo, ni en la articulación entre la comunidad y la institución de forma constante. Por tanto, los resultados permiten afirmar que existe una percepción entre los líderes comunitarios y actores sociales de proyectos útiles pero insuficientes, valorando su contribución y cuando la limitación de su eficacia se ve restringida por la desigualdad del territorio, la escasa continuidad y la lentitud en la consecución de mecanismos compartidos de evaluación.

¿Cómo incide La gestión pública del GAD Municipal de Tulcán en el fortalecimiento comunitario del cantón?

El análisis de los datos revela que el GAD Municipal de Tulcán a penas, tiene una gestión pública limitada de importancia, pero escasa notoriedad en el proceso de fortalecimiento de las comunidades del cantón. Las entrevistas son un testimonio de la incursión del municipio en la ejecución de obras priorizadas por la ciudadanía, programas sociales para grupos vulnerables, de mejora de la infraestructura comunitaria, del transporte escolar o de agua potable, y todavía más, las encuestas indican que la ciudadanía empieza a evidenciar cierto aporte del municipio para el bienestar social, la convivencia de la comunidad y el desarrollo local (Preguntas 4 y 9). Esto es así í aun advirtiendo que es un aporte que no se percibe como suficiente,

ya que incluso se perciben debilidades todavía en participación ciudadana, en trabajo colectivo, en organización comunitaria y el desarrollo del territorio, lo que pone de manifiesto la existencia de una brecha entre los logros institucionales, en la voz de las entrevistas, y la percepción de los ciudadanos en las encuestas.

Respuesta pregunta 4: Respecto a la contribución de los programas y proyectos sociales al bienestar comunitario, los encuestados consideran que estos han contribuido medianamente, mientras que otros afirman que han contribuido mucho.

Respuesta pregunta 9: La participación ciudadana en la información y en las decisiones que tienen la vertiente administrativa es vista como poco extensa, reflejando la escasa inclusión de la ciudadana de la comunidad en la gestión pública.

Los resultados obtenidos se contraponen a lo expuesto por Cajas y Ruiz (2021), quienes afirman que el fortalecimiento comunitario es resultado de una tarea de gestión pública atenta al contexto, capaz de promover la participación y corresponsabilidad, así como la organización local. En esta línea, el caso de Tulcán encuentra que la gestión municipal ha realizado esfuerzos concretos de respuesta a necesidades territoriales y de mantener relación con las comunidades; no obstante, el fortalecimiento alcanzado no parece haber sido alcanzado a fondo. La literatura constata que el aporte institucional ha sido más evidente en la oferta de obras y servicios que en la promoción de procesos permanentes de autogestión, liderazgo comunitario y de práctica participativa, lo que aleja la experiencia con la propuesta del autor, en donde el eje del fortalecimiento comunitario es la participación.

Por lo tanto, permite sostener que la gestión pública ha contribuido al fortalecimiento comunitario en el sentido funcional, pero no en el sentido estructural, que ha hecho posible el mejoramiento en delimitadas condicionantes materiales y sociales, sin alcanzar por el momento el carácter estructural, para estar lo suficientemente desarrolladas, la capacidad colectiva que mantiene el desarrollo comunitario en el tiempo. La escasa percepción de la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, así como la escasa valoración que hace la ciudadana del trabajo en equipo o de la organización comunitaria, pone de manifiesto que el fortalecimiento de las comunidades no consiste solo en ejecutar proyectos, sino que

también conlleva la construcción de relaciones más horizontales entre instituciones y ciudadanía. Al integrar los resultados de entrevistas y encuestas, se confirma que el aporte institucional se concentra en resultados visibles, pero presenta limitaciones en la construcción de procesos comunitarios sostenibles y participativos.

Esta interpretación encuentra respaldo en Aguilar (2015), quien plantea que la gestión pública adquiere legitimidad y eficacia cuando logra articular participación, transparencia y orientación al interés colectivo. Bajo este enfoque, el aporte del GAD Municipal de Tulcán puede considerarse real, pero todavía insuficiente frente a las exigencias de una gobernanza orientada al fortalecimiento comunitario. A diferencia de lo planteado por el autor, donde la participación fortalece la legitimidad y sostenibilidad de la gestión, en el caso analizado esta dimensión se presenta de forma limitada, lo que reduce el impacto estructural del accionar municipal. En consecuencia, los resultados permiten concluir que la gestión municipal ha contribuido al mejoramiento de ciertas condiciones de vida y ha generado respuestas institucionales valoradas por parte de la ciudadanía; sin embargo, su aporte sigue siendo limitado mientras no logre traducirse en mayor participación sustantiva, fortalecimiento organizativo y cohesión social duradera en las comunidades del cantón.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En relación con el primer objetivo específico, se concluye que las estrategias de gestión pública implementadas por el GAD Municipal de Tulcán orientadas al fortalecimiento comunitario se centran en la ejecución de programas sociales, capacitaciones, proyectos de desarrollo local, iniciativas culturales y acciones ambientales, lo que evidencia la existencia de una estructura institucional activa. Sin embargo, estas estrategias poseen limitaciones tanto en su planificación participativa, en su articulación territorial y en su difusión, lo cual disminuye bastante su alcance e impacto en la población. Todo esto pone de manifiesto que, aunque existe una estructura de base institucional, las intervenciones no llegan a ser una estrategia global y sostenida de fortalecimiento de la comunidad, ya que los escasos aspectos que considera para dicha intervención no logran, en última instancia, introducir la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y, por si esto no fuera ya un obstáculo, tampoco existe continuidad en los procesos que se han logrado articular.
- Acerca del segundo objetivo específico, se establece que los ciudadanos tienen una percepción intermedia de la eficacia de los proyectos municipales, con una tendencia crítica en cuanto a la cobertura, la pertinencia territorial y el impacto real de las intervenciones, aunque admitirá que se han dado pasos adelante en lo que es el acompañamiento social y en la ejecución de proyectos visibles. La ciudadanía percibe que no son equitativos ni sostenidos en el tiempo en su respuesta a las necesidades del territorio, percepción que se relaciona directamente con el escaso margen de participación ciudadano en el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos, reduciendo así la apropiación social de los planes y debilitando la confianza social en la gestión pública, indicando que la efectividad institucional no corresponde únicamente a la ejecución sino que está condicionada por el nivel de involucramiento comunitario.

- Respecto al tercer objetivo específico, se concluye que la gestión pública del GAD Municipal de Tulcán tiene una incidencia limitada en el fortalecimiento comunitario de modo que, si bien ha contribuido, en parte, al bienestar social y a la organización comunitaria y al desarrollo local, este efecto no alcanza la nivelación estructural. Tal limitación de la gestión pública, en este caso, puede explicarse por la participación ciudadana, la escasa habilitación de espacios reales de decisión y la escasa injerencia de la gestión pública en el desarrollo económico y productivo del propio territorio. En consecuencia, el fortalecimiento comunitario no es una finalidad estructural de la ejecución de proyectos, sino más bien del desarrollo institucional que sugiere la promoción de procesos sostenidos de gobernanza participativa, articulación del territorio y del fortalecimiento de capacidades colectivas.
- Los resultados de las encuestas indican que la ciudadanía tiene una percepción muy restringida sobre la participación en los procesos de toma de decisiones, así como sobre la cobertura del proceso de los proyectos municipales sobre el impacto que tiene el propio fortalecimiento comunitario. Por otro lado, también se puede ver que la influencia de los programas de formación orientados a la construcción de la capacidad para la participación ciudadana se define baja. De este modo, la capacitación ciudadana se convierte en uno de los aspectos donde se pueden fomentar a los actores sociales que se constituyen dentro de un territorio determinado. Ahora, visto lo anterior, esto no puede ser ajeno a la situación de una adecuada expansión del tejido social, ya que encuentra su freno en el bajo grado de corresponsabilidad de la comunidad y generando debilidad en la gobernanza local.
- De modo complementario, los datos cuantitativos muestran que, si bien hay una valoración bastante positiva de los programas sociales, culturales y ambientales, esto no permite que se generen transformaciones duraderas en la comunidad, elemento que consideramos esencial. Las causas para explicar esto se pueden encontrar en deficiencias en la planificación, la formulación y la evaluación de los proyectos, la escasa articulación de las intervenciones institucionales con respecto a las necesidades del territorio, por lo que las acciones llevadas a cabo tienen un impacto parcial, lo que no permite que surjan procesos de fortalecimiento comunitario en el medio y largo plazo.

- De este modo, los resultados de las entrevistas permiten determinar, en cuanto a institucionalidad, el GAD Municipal de Tulcán cuenta ya con mecanismos formales de participación, de planificación y gestión, con respaldo normativo y espacios estructurados de interacción con la ciudadanía; sin embargo, los instrumentos antes mencionados no garantizan una participación efectiva y menos aún una articulación generalizada de las necesidades territoriales, pues en muchas ocasiones los mismos mecanismos se reducen a procesos de consulta y de socialización. También se encuentran limitaciones estructurales que giran en torno a la insuficiencia presupuestaria, a la ejecución de proyectos por etapas y a la dependencia externa de intervención de recursos, lo que afecta la capacidad de respuesta institucional condicionando el alcance real de la gestión pública como herramienta de fortalecimiento comunitario.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere fortalecer los mecanismos de participación ciudadana con la creación e institucionalización de espacios permanentes, inclusivos y vinculantes para que la comunidad pueda intervenir, y de este modo, sobre la base de la participación consultativa, proceder hacia una participación la decisoria, interviniendo a partir de procesos de gobernanza participativa que fortalecen la corresponsabilidad de la ciudadanía en relación con la administración municipal.
- Se sugiere aplicar instrumentos mejorados de planificación participativa mediante la inclusión de diagnósticos territoriales más precisos, elaborados con la participación directa de la comunidad. También es importante incluir mecanismos de seguimiento y evaluación continua que permitan ajustar las intervenciones según los resultados obtenidos, lo que garantiza una mayor pertinencia, equidad y sostenibilidad de las intervenciones.
- Se propone incrementar el alcance e impacto de las intervenciones del ámbito social, cultural y comunitario, facilitando una distribución paritaria y justa de los recursos en los diferentes sectores del cantón. Para lograr este objetivo, será necesario fortalecer la articulación territorial y mejorar las vías de comunicación de las instituciones para que los ciudadanos tengan un mayor

acceso a la información y la posibilidad de beneficiar de los distintos proyectos que se desarrollan.

- Se recomienda reforzar las estrategias de desarrollo económico local a partir de la implementación de programas que estimulan el emprendimiento, la creación de empleo y la dinamización productiva del territorio; de esta forma se mejorará no solo la condición económica de la población, sino que también se afianzará a procesos sostenibles de fortalecimiento comunitario en base a la autonomía y la autogestión.
- Finalmente, se sugiere socializar los resultados de la investigación dada a conocer, a las autoridades del GAD Municipal de Tulcán, a ciudadanía en general y liderazgos comunitarios participativos a través de talleres, foros públicos, mesas de diálogo, entre otros. Para la recolección de la información, permitir retroalimentación, fomentar la reflexión conjunta, y construir propuestas que mejoren la gestión pública y fortalezcan el desarrollo de la comunidad del cantón.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Agudelo, V. P., & Jojoa, M. Y. (2022). *Factores culturales locales que influyen sobre las prácticas de gestión humana en el Urabá Antioqueño*. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31789>
- Aguilar, L. F. (2024). La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. *Perfiles latinoamericanos*, 32(63), 001. <https://doi.org/https://doi.org/10.18504/pl3263-001-2024>
- Aguilera, R., Cedeño, D., y Zambrano, H. (2024). La gestión pública desde el enfoque de la aplicación de normativas en Ecuador. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2). <http://209.45.49.25/ojs/index.php/CYD/article/view/2614/2602>
- Atria, R., Siles, R., Arriagada, I. (2004). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e2fec1d9-239b-4661-a673-fe89f58d6a90/content>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley. <https://sciphilconf.berkeley.edu/default.aspx/mLBF8/605753/Organizational%20Learning%20li%20Theory%20Method%20And%20Practice.pdf>
- Balseca, P., Guerrero, K., y Guerrero, G. (2021). Estado responsable y participación en la seguridad ciudadana en América Latina. *Sapientiae*, 6(2), 169-179. <https://doi.org/10.37293/sapientiae62.04>
- Bebbington, A. (2007). *Social movements and the politicization of chronic poverty*. Development and Change. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-7660.2007.00434.x>
- Beltrán, L. R. (2005). La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica. *Anagramas*, 4(8), 81-96. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5181393.pdf>

- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
<https://epistemh.pbworks.com/f/9.+Bourdieu+Razones+Pr%C3%A1cticas.pdf>
- Bovaird, T., y Löffler, E. (2020). Public value, governance and co-creation in public services. *Public Management Review*, 22(5), 610–627.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604795>
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en un mundo globalizado? CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/3af75777-ca67-4603-8073-afd32a824ac0>
- Calderón, F., y Gutiérrez, L. (2021). Desarrollo urbano y fortalecimiento comunitario en municipios latinoamericanos. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos*, 18(2), 77–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.35533/rleu.2021.18.2.77>
- Cejudo, G., y Michel, C. (2020). Capacidad institucional y gestión del gasto público en gobiernos locales. *Revista de Gestión y Política Pública*, 29(2), 299–325. <https://doi.org/https://doi.org/10.29265/rgpp.v29i2.789>
- Chaves, V. (2021). Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*(14), 76-81. <https://doi.org/10.70833/rseisa14item276>
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). (2023). Registro Oficial del Ecuador. https://doi.org/https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Montecristi. <https://www.asambleanacional.gob.ec/>
- De Sousa, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/coediciones/20100825032342/critica.pdf>
- Espinoza, E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 2(2), 34-41. <https://doi.org/10.62697/rmiie.v2i2.50>

- Escobar, A. (2020). *Sentipensar con la Tierra*. Ediciones UNAULA.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7742075.pdf>
- Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- García, L. K., Inga, C. J., Burgos, J. S., Gavilanes, D. P., y Carpio, W. T. (2025). Participación ciudadana en la planificación urbana de Ecuador. *ARANDU UTIC*, 12(1), 3830-3850.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10338607>
- García, M., y Hurtado, M. (2022). Participatory governance and community empowerment in Latin American municipalities. *Journal of Latin American Studies*, 54(3), 421-445.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S0022216X22000456>
- García, M., y Hurtado, M. (2022). Participatory governance and community empowerment in Latin American municipalities. *Journal of Latin American Studies*, 54(3), 421-445.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S0022216X22000456>
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz_Clifford_La_interpretacion_de_las_culturas.pdf
- Giménez, G. (2001). Cultura, identidad y procesos de individualización. *Revista Mexicana de Sociología*, 63(1), 5-30. <https://prezi.com/p/aw5jkzxtxgnz/cultura-identidad-y-procesos-de-individualizacion/>
- Hernández-González, J. (2023). Gobernanza local y marcos normativos en municipios iberoamericanos. *Iberoamerican Journal of Local Administration*, 9(1), 45-62.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8345621>
- Herszenbaun, M. (2022). Método analítico y la carencia de síntesis en "El conocer analítico" de la Ciencia de la lógica de Hegel. *Nuevo Itinerario*, 18(2), 92-102.
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1850-35782022000200092&script=sci_arttext

- Kruahong, S., Tankumpuan, T., Kelly, K., y Davidson, P. M. (2023). Community empowerment: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 79(8), 2845–2859. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.15613>
- Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultura: Claves olvidadas del desarrollo*. BID. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13262/capital-social-y-cultura-claves-olvidadas-del-desarrollo>
- Leal, W., et al. (2020). Sustainable Development Goals and community participation. *Sustainability*, 12(4), 1-16. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Mollo, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Universitas Psychologica*, 8(3), 615-626. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/10554/33111>
- Montero, M. (2020). Community empowerment: Building capacities for social transformation. *Journal of Community Psychology*, 48(7), 2159–2174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jcop.22488>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/>
- Oyola, A. (2021). La variable. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 90-93. <https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.905>
- Perero, A. M., y Balladares, C. (2025). El empoderamiento como estrategia para el desarrollo social en Ecuador: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(12), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.17113961>
- Pérez, W. (2016). *Para comprender la administración, gestión y las políticas públicas*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

- Pineda, C., y Velasco, A. (2022). Marco normativo y capacidad institucional en gobiernos locales de América Latina. *Gestión y Política Pública*, 31(1), 145–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.29265/gypp.2022.1.145>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292002>
- Ramírez, P., y Palacios, J. (2021). Gestión presupuestaria y desarrollo local en municipios andinos. *Revista Andina de Estudios Públicos*, 5(1), 34–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.32719/rae.2021.5.1>
- Restrepo, E. (2013). *Etnización de la negridad*. Editorial Universidad del Cauca. <http://bdjc.iaa.unam.mx/items/show/96#lg=1&slide=0>
- Rodríguez, X. E., Barahona, C. A., y Villacreses, K. L. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(9), 371-381. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554406>
- Ruano, J., y Fernández, M. (2021). Transparency and open government reforms in Ibero-American municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 87(4), 893–910. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0020852319882251>
- Ruano, J., y Fernández, M. (2021). Transparency and open government reforms in Ibero-American municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 87(4), 893–910. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0020852319882251>
- Servaes, J. (2008). *Communication for Development and Social Change*. SAGE Publications. https://www.researchgate.net/profile/Jan-Servaes/publication/272482459_Communication_for_Development_and_Social_Change/links/56b32c7908ae56d7b06db5cd/Communication-for-Development-and-Social-Change.pdf
- Svampa, M. (2019). *Las fronteras del neoextractivismo en América Latina*. CALAS. http://calas.lat/sites/default/files/svampa_neoextractivismo.pdf

Torres, T. (2021). *La aplicación de la cultura compliance como beneficio en el sector público del Ecuador*. Tesis, Universidad Católica de Cuenca. <https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/12083#:~:text=La%20Cultura%20Compliance%20a%20m%C3%A1s,en%20la%20identificaci%C3%B3n%20de%20riesgos.>

VII. ANEXOS

Anexo 1

Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND
NATIVE LANGUAGES CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Muñoz Coral Jordan Alexander				
DATE: Lunes, 4 de mayo de 2026				
Topic: "Public Management Plan of Tulcán's Decentralized Municipal Autonomous Government for Community Strengthening, 2024–2026"				
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 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
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.
De	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	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 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	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 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	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 checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	TOTAL 9			
	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED			



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico
o Investigación.**

Autor: Muñoz Coral Jordan Alexander

Fecha de recepción del abstract: Viernes, 29 de abril de 2026

Fecha de entrega del informe: Lunes, 4 de mayo de 2026

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 analizar el resumen presentado, se determina que refleja una traducción apropiada del tema al inglés. Conforme a la rúbrica utilizada para evaluar la traducción, se le otorga una puntuación de 9, por lo que el trabajo se considera aprobado.

Atentamente



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS EXACTAS
0401442751 MARTHA VIVEROS
VIVEROS MARCELA

**MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN**

Anexo 2

Evidencia cuestionario de encuesta

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuestionario de Encuesta – Ciudadanía / Líderes comunitarios

Objetivo: Recopilar información sobre la percepción de la ciudadanía y líderes comunitarios respecto al fortalecimiento comunitario en el cantón Tulcán y el rol del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal durante el período 2024–2026.

1. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con las capacitaciones, talleres o programas formativos impulsados por el GAD Municipal de Tulcán en su comunidad?

1 Muy insatisfecho

2 Insatisfecho

3 Ni satisfecho ni insatisfecho

4 Satisfecho

5 Muy satisfecho

2. ¿Las capacitaciones promovidas por el Municipio han fortalecido las capacidades de los miembros de su comunidad para participar en asuntos locales?

1 Nunca

2 Rara vez

3 Algunas veces

4 Casi siempre

5 Siempre

3. ¿Cómo calificaría el nivel de acompañamiento social brindado por el GAD Municipal de Tulcán a su comunidad, a través de programas y proyectos sociales? (por ejemplo: atención a adultos mayores, apoyo a grupos vulnerables, proyectos comunitarios y convenios interinstitucionales)

1 Muy insatisfecho

2 Insatisfecho

3 Ni satisfecho ni insatisfecho

4 Satisfecho

5 Muy satisfecho

4. ¿En qué medida considera que los programas y proyectos sociales impulsados por el GAD Municipal de Tulcán han contribuido al bienestar y fortalecimiento de su comunidad?

1 Nada

2 Poco

3 Medianamente

4 Mucho

5. ¿Qué tan satisfecho/a está con los proyectos impulsados por el GAD Municipal orientados al desarrollo local de su barrio o comunidad?

1 Muy insatisfecho

2 Insatisfecho

3 Ni satisfecho ni insatisfecho

4 Satisfecho

5 Muy satisfecho

6. ¿Considera usted que los proyectos municipales toman en cuenta las necesidades reales territoriales del cantón Tulcán?:

1 Nunca

2 Rara vez

3 Algunas veces

4 Casi siempre

5 Siempre

7. ¿En qué medida considera que las acciones y proyectos municipales contribuyen al cuidado del ambiente y al uso sostenible de los recursos naturales en su territorio?

1 Nada

2 Poco

3 Medianamente

4 Mucho

8. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con el apoyo del GAD Municipal de Tulcán a las iniciativas culturales, sociales y comunitarias que fortalecen la identidad y convivencia en su territorio?

1 Muy insatisfecho

2 Insatisfecho

3 Ni satisfecho ni insatisfecho

4 Satisfecho

5 Muy satisfecho

9. ¿Con qué frecuencia la ciudadanía es involucrada por el GAD Municipal de Tulcán en procesos de participación, consulta o toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del territorio?

1 Nunca

2 Casi nunca

3 Algunas veces

4 Casi siempre

5 Siempre

10. ¿Con qué frecuencia considera que los proyectos impulsados por el GAD Municipal de Tulcán han contribuido al desarrollo económico y productivo de su territorio (infraestructura, empleo, servicios, apoyo a emprendimientos)?

1 Nunca

2 Casi nunca

3 Algunas veces

4 Casi siempre

5 Siempre

11. ¿Considera usted que los proyectos municipales han fomentado el trabajo colaborativo entre los miembros de su comunidad?

1 Nunca

2 Rara vez

3 Algunas veces

4 Casi siempre

5 Siempre

12. ¿Qué tan fortalecida considera que está la organización comunitaria (barrios, comités, asociaciones) a partir del apoyo del GAD Municipal?

Escala de respuesta:

1 Nada fortalecida

2 Poco fortalecida

3 Medianamente fortalecida

4 Fortalecida

5 Muy fortalecida

13. ¿Con qué frecuencia el GAD Municipal de Tulcán genera espacios donde la ciudadanía puede presentar propuestas y participar en decisiones comunitarias?

Escala de respuesta:

1 Nunca

2 Rara vez

3 Algunas veces

4 Casi siempre

5 Siempre

Anexo 3

Evidencia cuestionario de entrevista



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Tulcán

Guía de Entrevista – Funcionarios Municipales

Tema: "Gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán para el fortalecimiento comunitario, 2024-2026"

Objetivo:

Profundizar el análisis sobre la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán y su relación con el fortalecimiento comunitario, desde la perspectiva de los funcionarios municipales.

1. ¿Cómo describe usted los mecanismos de participación ciudadana que implementa el GAD Municipal de Tulcán y de qué manera estos influyen en la toma de decisiones relacionadas con el fortalecimiento comunitario?
2. Desde su experiencia, ¿cómo se da la relación y coordinación entre el GAD Municipal y las organizaciones barriales o comunitarias del cantón Tulcán?
3. ¿De qué manera las políticas públicas municipales se diseñan e implementan para responder a las necesidades de fortalecimiento comunitario en los sectores urbanos y rurales del cantón?
4. ¿Cuáles considera usted que han sido los principales logros y limitaciones de las políticas públicas municipales en relación con el fortalecimiento de las comunidades durante el período 2023–2024?

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2995800
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador



5. ¿Cómo se definen las prioridades presupuestarias del GAD Municipal en relación con los proyectos orientados al fortalecimiento comunitario y qué desafíos enfrenta este proceso?
6. ¿De qué manera la planificación estratégica institucional incorpora el desarrollo y fortalecimiento comunitario dentro de los planes, programas y proyectos municipales?
7. ¿Qué acciones ha desarrollado el GAD Municipal para promover la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en los proyectos comunitarios?
8. Desde su perspectiva, ¿cómo ha contribuido la gestión digital y el uso de plataformas tecnológicas municipales a mejorar la relación entre la institución y la ciudadanía?

Calle Antisana y Av. Universitaria
Telf: (06) 2995800
info@upec.edu.ec
www.upec.edu.ec
Tulcán - Ecuador

Anexo 4

Evidencia fotográfica de las entrevistas





Anexo 5

Evidencia fotográfica de las encuestas

