

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tema: “Gestión por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar y su Incidencia en la provisión de servicios básicos.”

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

AUTORES: Arciniegas Vásquez Melanie Abigail
Fuentes Cuasapud Gandhi Fernando

TUTOR: MSc. Coral Erazo Mike Joffre

Tulcán, 2026.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que la estudiante Arciniegas Vásquez Melanie Abigail y Fuentes Cuasapud Gandhi Fernando con el número de cédula 1003800156 y 0401997754 respectivamente han desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Gestión por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar y su Incidencia en la provisión de servicios básicos."

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

MIKE JOFFRE
CORAL
ERAZO

Firmado digitalmente
por MIKE JOFFRE
CORAL ERAZO
Fecha: 2026.10.15
11:48:02 -05'00'

MSc. Coral Erazo Mike Joffre

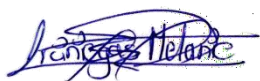
TUTOR

Tulcán, octubre de 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

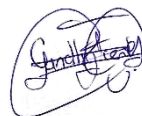
El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciados en la Carrera de administración pública de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Nosotros, Arciniegas Vásquez Melanie Abigail y Fuentes Cuasapud Gandhi Fernando con cédula de identidad número 1003800156 y 0401997754 respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



Arciniegas Vásquez Melanie Abigail

AUTORA



Fuentes Cuasapud Gandhi Fernando

AUTOR

Tulcán, octubre de 2026

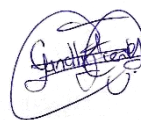
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotros Arciniegas Vásquez Melanie Abigail y Fuentes Cuasapud Gandhi Fernando declaramos ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Gestión por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar y su Incidencia en la provisión de servicios básicos." y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Arciniegas Vásquez Melanie Abigail

AUTORA



Fuentes Cuasapud Gandhi Fernando

AUTOR

Tulcán, octubre de 2026

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría, para poder culminar con éxito mi carrera, a mi familia, especialmente a mis padres Diana y Juan por su amor incondicional, su paciencia infinita y por enseñarme con ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es la culminación del sacrificio y el apoyo constante que siempre me han brindado, todo lo que soy se lo debo a ustedes. A mis compañeras de clase, especialmente a Cinthya y Nayeli, por su amistad, complicidad y apoyo incondicional a lo largo de la carrera, así como a mi compañero de tesis, Gandhi, por su compromiso, esfuerzo y trabajo en equipo durante el proceso de investigación. A mi casualidad más bonita, gracias por estar a mi lado en cada paso, gracias por tu comprensión en los momentos difíciles, por tus palabras de apoyo y celebrar cada pequeño triunfo a mi lado.

Asimismo, extendiendo gratitud a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a la carrera de Administración Pública por la formación académica y ética en el servicio público, resaltando la guía invaluable de mi tutor, el Msc. Mike Coral, valorando el aporte de cada persona que hizo posible la consecución de este logro.

Arciniegas Melanie

Primeramente, agradezco a Dios por brindarle la fuerza y sabiduría para culminar mi carrera universitaria. Reconozco de manera especial el amor, sacrificio y apoyo incondicional de mi familia, destacando en especial a mis padres, Francisco y Marlene, a mi abuelo Fernando, a mis hermanos Alveiro y Odalys, a mis tías y prima, así como la guía indispensable de mi tutor Mike Coral y docentes. Asimismo, destacó el esfuerzo compartido, la dedicación y el trabajo en equipo junto a mi compañera de tesis, Melanie Arciniegas, valorando el acompañamiento constante de mis amigos y seres queridos, concluyendo con orgullo y constancia esta etapa académica para dar paso a nuevos desafíos profesionales.

Fuentes Gandhi

DEDICATORIA

A Dios, por acompañarme en mi caminar y permitir que termine esta carrera profesional. A mis padres, Diana y Juan, porque son la base con la que cuento y por ser siempre quienes han confiado y me han apoyado en cada una de mis decisiones tomadas a lo largo de este recorrido. A mis hermanos, Carlos y Daniel, porque siempre han estado para mí, para compartir las alegrías y también los retos de este proceso. Con todo mi amor y profundo agradecimiento, este triunfo es para ustedes, porque su apoyo ha sido mi principal motor.

Arciniegas Melanie

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía y fortaleza durante todo este camino, por darme la valentía, la sabiduría y la perseverancia necesarias para no rendirme ante las dificultades. Gracias por acompañarme en cada etapa de mi vida y permitirme cumplir uno de los sueños más importantes de mi corazón: culminar mi carrera universitaria.

A mis padres, Francisco Fuentes y Marlene Cuasapud, quienes han constituido el pilar fundamental de mi vida, por cada esfuerzo, cada sacrificio, cada palabra de aliento que me animó a seguir adelante. Este objetivo, este sueño de hacer esto, también es parte de ustedes, porque, en efecto, en este sueño que se ve cumplido en estas líneas están mis mayores aventuras y desafíos, con sus enseñanzas, el amor que siempre me han profesado y todo lo que han hecho por mí.

Finalmente, me dedico esta dedicatoria a mí mismo, por no haberme dejado vencer por las dificultades, por haberme fortalecido ante las dificultades y por haber seguido adelante incluso cuando el camino parecía complicado. En este momento, miro hacia atrás y me siento afortunado y satisfecho al poder recordar todo el esfuerzo invertido para llegar hasta aquí. Esta tesis es mucho más que una simple culminación de un proceso formativo, esto también es la historia de un sueño cumplido y la promesa de un futuro abierto lleno de oportunidades.

A todos ustedes, que formaron parte de este camino, les dedico este logro con todo mi corazón.

Fuentes Gandhi.

ÍNDICE

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
I. EL PROBLEMA	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	19
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	19
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.2. MARCO TEÓRICO.....	21
III. METODOLOGÍA	33
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	33
3.1.1. Enfoque.....	33
3.1.2. Tipo de Investigación.....	34
3.2. IDEA A DEFENDER	38
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	39
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	43
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
4.1. RESULTADOS	49

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1. CONCLUSIONES	71
5.2. RECOMENDACIONES.....	72
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
VII. ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Normativa Nacional	28
Tabla 2. COOTAD (Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización)	29
Tabla 3. Ley Orgánica Del Servicio Público	29
Tabla 4. Ley Orgánica De Participación Ciudadana	30
Tabla 5. Normativa Técnica de Diseño de Reglamento O Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos.....	31
Tabla 6. Variable Independiente.....	41
Tabla 7. Variable Dependiente	42
Tabla 8. Recopilación de datos encuesta	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Cómo considera usted que las autoridades seleccionan las obras públicas que se van a construir en su sector?	49
Figura 2. En su experiencia interactuando con el personal técnico del área de Obras Públicas, ¿percibe que los funcionarios conocen claramente sus funciones y responsabilidades?	50
Figura 3. ¿Cómo evalúa la coordinación entre el Municipio y otras entidades públicas para evitar romper obras que han sido entregadas recientemente?	51
Figura 4. Cuando ha querido informarse sobre el estado de un proyecto o trámite de obra pública, ¿le ha resultado fácil entender los pasos a seguir?	52
Figura 5. ¿Qué tan accesible resulta para un ciudadano o directiva de barrio entregar una solicitud de obra o mantenimiento ante el Municipio?	53
Figura 6. Si en su sector se ha ingresado un requerimiento formal de obra o mantenimiento, ¿en cuánto tiempo recibieron una respuesta oficial?	54
Figura 7. ¿Los letreros informativos de las obras de su sector detallan con claridad el presupuesto invertido, el contratista y el tiempo de ejecución?	55
Figura 8. En su percepción como contribuyente, ¿cómo califica la forma en que la administración pública administra el presupuesto destinado a obras en su cantón?	56
Figura 9. Pensando en las obras públicas realizadas recientemente en su entorno, ¿estas se terminaron y entregaron en las fechas prometidas?	57
Figura 10. ¿El Municipio proporciona información oportuna y técnica a los dirigentes comunitarios sobre el estado y avance de las obras del sector?	58
Figura 11. A los pocos meses de haberse entregado una obra en su sector, ¿cuál suele ser el estado físico de la infraestructura?	59
Figura 12. Basado en lo que observa en el día a día, ¿considera que las obras públicas construidas en su sector utilizan materiales de buena calidad?	60
Figura 13. ¿Cómo calificaría el estado de conservación actual de las obras públicas que tienen más de tres años de haber sido construidas en su zona?	61

Figura 14. A su parecer, ¿las obras públicas se están distribuyendo de manera equitativa en los diferentes barrios y zonas periféricas, o se concentran solo en unos pocos lugares?	62
Figura 15. En los últimos años, ¿ha notado una expansión o incremento real en el acceso a los servicios básicos en su zona?	63
Figura 16. En los últimos años, ¿ha notado que el Municipio ha ampliado la red de servicios básicos hacia sectores urbanos que antes no contaban con ellos?	64
Figura 17. Ante un daño grave o colapso en la infraestructura de su sector, ¿cómo evalúa la respuesta del Municipio para realizar la reparación de la obra (desastres, alcantarillado, etc.)?	65
Figura 18. Cuando se solicita apoyo municipal en su sector, ¿cuál es la respuesta habitual del personal técnico respecto a las herramientas o equipos disponibles?	66
Figura 19. ¿Cómo califica la cantidad total de obras públicas de infraestructura (vías, alcantarillado, etc.) construidas en su sector en los últimos años?	67
Figura 20. En relación con el dinero invertido por el Municipio, ¿cree usted que las obras realizadas en su barrio justifican su costo y utilidad?	68
Figura 21. Al finalizar una obra pública en su sector, ¿qué tanto cumple el resultado final con lo que la comunidad esperaba recibir?	69
Figura 22. ¿La Dirección de Obras Públicas realiza encuestas o reuniones comunitarias para escuchar la opinión de los vecinos sobre el uso de la obra entregada?	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas	78
Anexo 2. Evidencia del levantamiento de información (Entrevistas y Encuestas)	79

RESUMEN

La gestión por procesos organiza el trabajo institucional en actividades interrelacionadas orientadas a la eficiencia y a la satisfacción ciudadana. En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar, su aplicación inadecuada afecta la calidad, la eficiencia y la cobertura de los servicios básicos. El objetivo fue analizar la gestión por procesos en la Dirección de Obras Públicas y su incidencia en la provisión de servicios básicos en la ciudad de San Gabriel, para lo cual se determinó la gestión por procesos, se caracterizó la provisión de servicios básicos y se relacionaron ambas variables. La investigación tuvo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y explicativo, trabajo de campo y método deductivo. Se aplicó una encuesta a 383 ciudadanos, mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, y entrevistas semiestructuradas a directivos y funcionarios del GAD, seleccionados por conveniencia. Los resultados evidencian confusión en la asignación de tareas, trámites lentos que pueden demorar meses, información entregada solo ante la presión de la comunidad, obras sin atender, materiales de baja calidad y ejecución apresurada de obras al cierre del año presupuestario, sin consulta a los beneficiarios. Se concluye que la gestión por procesos en la Dirección de Obras Públicas es débil en la práctica, que la provisión de servicios básicos en vialidad es limitada y que ambas deficiencias se relacionan, pues las obras no responden a las necesidades reales de la comunidad. Se recomienda elaborar un manual de procesos institucional, atender las obras pendientes con control de calidad y de costos, y distribuir la ejecución durante todo el año con participación de los beneficiarios.

Palabras Claves: Gestión por procesos; servicios básicos; Obras Públicas; GAD Montúfar.

ABSTRACT

Process management organizes institutional work into interrelated activities designed to improve efficiency and citizen satisfaction. In the Decentralized Autonomous Government (GAD) of Montúfar canton, its inadequate application affects the quality, efficiency and coverage of basic services. The objective was to analyze process management in the Public Works Department and its impact on the provision of basic services in the city of San Gabriel. The study assessed process management in the Public Works Department, characterized the provision of basic services, and examined the relationship between these variables. The research used a mixed approach, with descriptive and explanatory scope, field work and the deductive method. A survey was administered to 383 citizens, selected through simple random probability sampling, together with semi-structured interviews with managers and staff of the GAD, selected by convenience. The results show confusion in the assignment of tasks, slow procedures that can take months, information provided only under community pressure, unattended works, low-quality materials, and rushed execution of works at the end of the budget year without consulting the beneficiaries. It is concluded that process management in the Public Works Department is weak in practice, that the provision of basic services in road infrastructure is limited, and that the findings indicate a relationship between the two, since the works do not respond to the real needs of the community. It is recommended to develop an institutional process manual, to address pending work with quality and cost control, and to distribute execution throughout the year with the participation of the beneficiaries.

Keywords: Process management; basic services; Public Works; GAD Montúfar.

INTRODUCCIÓN

La innovación de la administración pública ha situado a la gestión por procesos como una de las herramientas centrales para maximizar la eficiencia institucional y el bienestar de la ciudadanía. Este enfoque reorganiza las estructuras tradicionales, basadas en funciones aisladas, en cadenas de valor interconectadas que estandarizan procedimientos y reducen los tiempos de respuesta (OCDE, 2020). En América Latina, sin embargo, su adopción formal sigue siendo limitada y muchos gobiernos locales operan con esquemas rígidos, con funciones fragmentadas y sin indicadores de gestión (Barrios-Hernández et al., 2019). El CLAD (2021) advierte que esa falta de institucionalización reduce la eficiencia de los gobiernos locales para responder a las necesidades de la ciudadanía.

En el supuesto de Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), concede a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) la prestación de servicios básicos tales como: la gestión de residuos o desechos, el alcantarillado, el agua potable y la vialidad. A pesar de esas competencias, la Contraloría General del Estado (2022) ha evidenciado debilidades en la planificación, el desarrollo y la evaluación de los procesos institucionales en varios GAD, situación que puede afectar la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos.

El cantón Montúfar, ubicado en la provincia del Carchi y con San Gabriel como cabecera cantonal, no es ajeno a esta situación. La Administración General de la Defensa presenta procesos administrativos que no han sido estandarizados o se muestran poco estandarizados, así como una baja interrelación que existe entre las distintas administraciones, culminando en las limitaciones de una cultura estructural en la que prima la orientación hacia los resultados frente a los procesos de mejora continua. Por ello, el problema de investigación consiste en determinar cómo la gestión por procesos en esta dependencia influye en la provisión de servicios básicos. La investigación se justifica por su utilidad práctica, institucional y académica. Identifica las causas de las debilidades de gestión y las falencias que se generan al prestar los servicios, con lo cual aporta información para que el GAD alinee sus estrategias con las políticas nacionales y locales y mejore el bienestar de la sociedad (Sanz, 2016). Asimismo, sirve de referente para los estudiantes de Administración

Pública y para futuros estudios, y se enmarca en el área de investigación, Enfoque globales, gobierno, Estado y sociedad.

El propósito general tiene por finalidad el estudio de la gestión de procesos en la Dirección de Obras Públicas del GAD del cantón Montúfar, así como la incisión de la gestión de procesos en la provisión de servicios básicos de la ciudad de San Gabriel, y al objeto de cumplir con el propósito general, se establecieron tres objetivos específicos, a saber: determinar la gestión por procesos en la Dirección de Obras Públicas; caracterizar la provisión de servicios básicos; relacionar la gestión por procesos con la provisión de servicios básicos en el GAD Montúfar. Dado el carácter descriptivo y explicativo el trabajo responde a las preguntas de investigación y no se trata de hipótesis. El trabajo adopta un enfoque mixto. Combina una encuesta aplicada a 383 ciudadanos con entrevistas semiestructuradas a directivos y funcionarios del GAD. El documento se organiza en cinco capítulos: el problema, la fundamentación teórica, la metodología, los resultados y la discusión, y las conclusiones y recomendaciones.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una errónea ejecución de la gestión por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar tiene sus repercusiones sobre la calidad, la eficiencia y la cobertura de los servicios básicos que se ofrece a la sociedad, evidenciándose así una mala gestión institucional. En un contexto global, la gestión por procesos emerge como la variable independiente determinante para la renovación institucional y competitividad de las administraciones públicas, al reorientar las estructuras organizativas hacia cadenas de valor interconectadas que priorizan la eficiencia operativa y la satisfacción ciudadana por encima de enfoques jerárquicos tradicionales. Según la OCDE (2020), esta aproximación ha permitido a gobiernos de economías avanzadas como Singapur, Estonia y Nueva Zelanda reducir tiempos de respuesta en servicios públicos hasta 20% y 40%, optimizando recursos mediante la estandarización de procedimientos y la integración de tecnologías digitales, permitiendo que más del 70% de los trámites gubernamentales se realicen virtualmente, lo que permite disminuir los tiempos de atención y mejora el acceso de los servicios para la población, lo que no solo eleva la transparencia y la rendición de cuentas, sino que fortalece la adaptabilidad ante demandas crecientes de calidad y accesibilidad, posicionando a la gestión por procesos como el motor principal de transformación institucional a escala internacional. Según Barrios-Hernández y otros (2019), en regiones como América Latina, su adopción formal limitada genera obstáculos persistentes, como la burocracia tradicional y la escasez de personal calificado, que impiden a los gobiernos locales alinearse con tendencias internacionales y satisfacer plenamente las necesidades de la ciudadanía en niveles local, nacional e internacional.

En una perspectiva regional, o en América Latina, se han realizado esfuerzos importantes en modernizar la administración de la cosa pública, de la gestión estatal. Pero muchos gobiernos locales continúan funcionando bajo formas tradicionales de administración pública, caracterizadas por una organización rígida, una funcionalidad fragmentada y la no existencia de indicadores de gestión.

Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2021), "la carencia de institucionalización de los paradigmas de gestión por procesos en la zona ha limitado el potencial existente en los gobiernos locales para satisfacer

adecuadamente las necesidades de los ciudadanos/as." Esto nos viene a indicar que el aumento de la eficiencia y de la calidad de los servicios para la ciudadanía, lleva implícito que los gobiernos locales hagan uso de estos modelos de la gestión de procesos.

También podemos recalcar que en términos de control y evaluación de eficiencia en América Latina tenemos al índice de eficacia del estado, en el cual logramos identificar las carencias estructurales en la entrega de servicios públicos con una escala que va de -2,5 (baja eficiencia estatal) a 2,5 (alta eficiencia estatal) con este marco varios países latinoamericanos obtuvieron puntuaciones cercanas a la media global, lo que resalta la necesidad de fortalecer los sistemas de gestión pública y aumentar la eficacia institucional. (Banco Mundial, 2022).

En Ecuador, la normativa vigente, en especial el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), otorga competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) para la provisión de servicios básicos como viabilidad, agua potable, alcantarillado, recolección de residuos sólidos, infraestructura, entre otros. Estos gobiernos ostentan autonomía administrativa y fiscal, en lo que se refiere a las competencias que se derivan del cumplimiento de normas y leyes, pero también enfrentan serias debilidades e irregularidades en el empleo de las herramientas de gestión que permiten hacer efectivos esos derechos y alcanzar determinados fines.

Desde el informe a cargo de la Contraloría General del Estado (2022) se ha mostrado que "se han evidenciado debilidades en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de las instituciones públicas cumplidores de funciones en varios GADs de nuestro país, lo que se traduce en una disminución de la calidad de los servicios entregados a la población". Esto quiere decir que la falta de planificación o ejecución, así como las debilidades en la evaluación que caracteriza a los GADs, evidencian que la calidad de los servicios básicos está notoriamente afectada, por lo que ya se ve como un imperativo tener una gestión más eficiente y orientada a los resultados esperados.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar, de la provincia del Carchi, no es ajeno a esta problemática. Si bien dispone de la normativa y la organización necesarias para llevar a cabo de manera adecuada sus competencias, en la práctica se suceden procesos administrativos poco estandarizados, escasa interacción e integración entre departamentos, limitaciones en el uso de tecnologías

para la gestión institucional y cultura organizativa que no favorece la mejora continua ni el enfoque al ciudadano.

A nivel operativo, la ausencia de un sistema de gestión por procesos ha atentado contra la planificación coherente, frente a la definición de responsabilidades precisas, la evaluación del desempeño institucional. El resultado es la ejecución de procesos de forma empírica, con escasa documentación, escasa coordinación y capacidad de respuesta ante las necesidades emergentes de la comunidad.

Esta situación repercute en la percepción de la ciudadanía sobre la eficiencia del GAD y de la calidad de la prestación del servicio público. Por consiguiente, deviene necesario investigar hasta dónde puede verse perjudicada la mejora de la provisión de servicios básicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar, a causa de la gestión por procesos, determinando cuáles son los vacíos administrativos actuales, evaluando la organización de los procesos internos y planteando estrategias que permitan reforzar la capacidad institucional del GAD en beneficio de su población.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la implementación de un modelo de gestión por procesos en la unidad de dirección de Obras Públicas puede mejorar la calidad, eficiencia y cobertura de los servicios básicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Montúfar?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de estudio que se encuentra presente en un análisis se hace necesario para la investigación que involucra el analizar la Gestión por Procesos en el GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) del cantón Montufar en la Dirección de Obras Públicas y su incidencia en la prestar servicios básicos de forma tal que se pueda obtener información y conocimiento que sirvan para indagar la problemática planteada como la misma para llegar a determinar el qué o causas son preguntas que provocan la debilidad en la gestión a través de la identificación de urgencias que pueden llegar a gestarse en el momento pueda proveer estos servicios. Así las cosas, la gestión por procesos en el GAD del cantón Montúfar es la posibilidad de cambiar la forma de

cómo se gestionan y entregan los mismos, pues no es un estudio para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, sino que, la misma está desarrollada para organizar institucionalmente las instituciones públicas y para incrementar las capacidades de estas mismas con la finalidad de poder salir al paso de la misma colectividad ante un contexto que está en constante mutación y que nos presenta desafíos para la gestión pública.

La gestión por procesos permite estructurar y, asimismo, optimizar las actividades que se desencadenan en el contexto de la organización y facilitar, de esta manera, la alineación de los recursos empleados por el GAD con las necesidades de la población, este examen de gestión por procesos también puede servir para alinear las estrategias del GAD con políticas nacionales y locales que persiguen la mejora de la calidad de los servicios básicos Sanz (2016) Los resultados obtenidos en este ejercicio de investigación deben potenciar la gestión del GAD Montúfar y, del mismo modo, constituirán una forma de incentivar a los sujetos para abordar temáticas relacionadas Conjuntamente, servirán de fuente de información para el alumno de la carrera de administración pública y, a su vez, para aquellos sujetos que deseen indagar en estos temas de investigación y que servirán, también en este caso, de referente para las futuras investigaciones de los investigadores.

En este sentido la presente línea de investigación Estudios Globales, Estado, gobierno y sociedad se enfoca con la interrelación entre actores locales y globales, explorando cómo la modernización, la gobernanza, la gestión y las políticas públicas se entrelazan en un mundo cada vez más interconectado, ya que los estudios que vinculan estos conceptos son cruciales para entender y mejorar la relación entre estados y sociedades en un mundo interdependiente. Esta comprensión es crítica para desarrollar estrategias que no solo aborden las necesidades inmediatas de la comunidad, sino que también respondan a las realidades cambiantes del mundo globalizado.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la Gestión por Procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar en la unidad de Dirección de Obras Públicas y su incidencia en la provisión de servicios básicos en la ciudad de San Gabriel.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar la gestión por procesos en la Dirección de Obras Públicas para mejorar la eficiencia, calidad y sostenibilidad de los procesos administrativos.
- Caracterizar la provisión de servicios básicos para distribuir eficientemente los recursos y el cubrimiento de las necesidades de los ciudadanos.
- Relacionar la incidencia de la gestión por procesos con la provisión de servicios básicos en el GAD Montúfar para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los procesos clave implementados en la Dirección de Obras Públicas y cómo impactan en la eficiencia, calidad y sostenibilidad de los servicios prestados?
- ¿Cómo se evalúa la eficiencia en la distribución de recursos para la provisión de servicios básicos, y qué brechas existen en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos en la Dirección de Obras Públicas y la efectividad en la provisión de servicios básicos en el GAD Montúfar?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Secretaría de Gestión Pública (2022): Gestión por Procesos para la Administración Pública, el objetivo principal del documento es proporcionar una guía metodológica para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades públicas, con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia en la entrega de bienes y servicios, impactando positivamente en el bienestar de la ciudadanía. Se busca orientar a las instituciones en la planificación, organización, dirección y control de sus actividades de manera transversal y secuencial, alineándose con los principios de modernización de la gestión pública, la metodología propuesta en el documento se basa en un enfoque sistemático y estructurado, este enfoque incluye las siguientes etapas clave:

1. Identificación de procesos: que se determinan los procesos estratégicos, operativos (o misionales) y de soporte, clasificándolos según su aporte de valor a la entidad.
2. Mapeo y análisis: Se elaboran diagramas de flujo para visualizar las actividades, roles y recursos involucrados; se identifican cuellos de botella y oportunidades de mejora.
3. Diseño y optimización: Se utilizan los diagramas de flujo para rediseñar los procesos, eliminando redundancias, tiempos y mejorando la calidad del servicio.
4. Ejecución y seguimiento: Se ejecutan los procesos optimizados, utilizando indicadores de desempeño para el seguimiento de resultados y ajustes continuos.

Alarcón Díaz et al., (2023), "Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria" Es resaltar la evidencia disponible sobre la implementación de la gestión por procesos en entidades de la administración pública, con un enfoque en su relevancia para la competitividad y la organización eficiente en un contexto global. La investigación tiene como objetivo analizar el grado de satisfacción de las demandas ciudadanas a la vez que posibilita el desarrollo continuo en las instituciones públicas.

El trabajo en cuestión se organiza siguiendo una metodología de tinte cualitativo, la cual tiene como base un trabajo bibliográfico bastante denso el cual aborda como gestionar procesos a la luz de las instituciones gubernamentales, una vez definida la cual, partimos de una lectura revisada todo lo cual nos permitió sintetizar la literatura existente y valorar los efectos que podría ejercer la gestión por procesos sobre las

entidades públicas y su alcance en el desempeño organizado que pudieran ejercer las entidades públicas. La investigación da cuenta del hecho que la gestión por procesos es un enfoque total y sobre el desempeño organizado por las entidades públicas se pone de manifiesto que el mismo es positivo. La gestión por procesos cobra especial relevancia dentro de la administración local, pues logra anclar a la gestión por procesos en la ciudadanía y en el mismo centro de la gestión pública, por esa vía de la mejora continua de los servicios, en pro de la mejora y por la satisfacción de las demandas de la ciudadanía y en la misma circulación de la eficiencia y de la calidad de los propios servicios públicos.

García Fernández, J. (2021). Realizo una Introducción a la Gestión de los Servicios Públicos. El trabajo de García Fernández (2021) tiene por objeto principal presentar los pilares fundamentales de la gestión de servicios públicos, señalando los principios teóricos y prácticos que presidieron su organización y la entrega en la administración pública moderna. La intención del artículo es ofrecer una visión completa sobre la gestión de los servicios públicos y la manera de hacerlo posible a través de las satisfacciones de las demandas de la ciudadanía; es decir, mostrando cómo se optimiza la gestión pública con criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad. El mismo artículo estudia los retos a los que se enfrenta la gestión pública, como el uso de tecnología o la participación de la ciudadanía. La metodología que recorre el artículo es cuantitativa, refiriéndose a una selección bibliográfica exhaustiva de documentos académicos y oficiales en materia de servicios públicos.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Nueva Gestión Pública

Las primeras reformas se dieron a fines de los años setenta y durante los ochenta, en países anglosajones, como respuesta a la crisis fiscal, al cuestionamiento del Estado de bienestar y a la percepción de ineficiencia de la burocracia tradicional (Hood, 1991; Pollitt, 1990). El Reino Unido fue pionero desde 1979, con el gobierno de Margaret Thatcher. Allí se impulsaron la Financia Management Initiative (1982) y el programa Next Steps (1988), que creó agencias ejecutivas separadas de los ministerios (Pollitt & Bouckaert, 2017). Nueva Zelanda llevó el modelo más lejos a partir de 1984, con reformas que incluyeron contratos de desempeño y una separación

estricta entre las funciones de política pública y las de provisión de servicios (Boston et al., 1996; Schick, 1996).

Australia y Canadá adoptaron reformas similares, y en Estados Unidos la NGP tomó forma con el influyente libro *Reinventing Government* (Osborne & Gaebler, 1992) y con la *National Performance Review* de 1993 (Pollitt & Bouckaert, 2017). Hood (1995) advierte que la adopción fue desigual: los países nórdicos y los de tradición continental europea adoptaron la NGP con menor intensidad.

La Nueva Gestión Pública surge en la década de 1980 como respuesta a las fallas burocráticas, incorporando principios del sector privado para mejorar la eficiencia, y orientación al usuario en la administración pública. Autores como Osborne y Gaebler (1992) en su artículo científico *Reinventando al gobierno* define como un paradigma que reemplaza la burocracia jerárquica generando que las redes colaborativas, el control por resultados por reglas, y la centralización por descentralización servicios básicos sean más efectivas al momento de incorporar nuevos modelos de gestión. Hacia los años noventa, organismos como la OCDE (1995) difundieron el modelo entre sus países miembros. En América Latina llegó en esa misma década, con apoyo de organismos multilaterales y del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 1998), que propuso una “nueva gestión pública” adaptada a la región. Allí se enfatizó la profesionalización de la alta burocracia, la gestión por resultados y la rendición de cuentas (Bresser-Pereira & Spink, 1999). Ormond y Löffler (1999) advirtieron que no todos los elementos de la NGP eran trasladables sin adaptación al contexto institucional de cada país.

Carlos Barahona et al., (2020) La Nueva Gestión Pública se consolidó como una solución estratégica frente a la crisis del modelo burocrático tradicional, caracterizado por la incompetencia gubernamental, el déficit fiscal y la creciente desconfianza ciudadana. Este enfoque propone transformar la administración pública mediante la incorporación de principios del sector privado como eficiencia, eficacia, orientación a resultados y rendición de cuentas con el fin de mejorar la calidad de los servicios públicos.

Carlos Barahona et al., (2020) La Nueva Gestión Pública también impulsa la actualización y renovación del Estado al promover estructuras más flexibles, menos burocráticas y con mayor apertura a la participación ciudadana en la toma de decisiones, reconociéndola como un fundamento esencial para resolver problemáticas en el ámbito público y fortalecer la legalidad gubernamental. Esta

perspectiva reconoce que la legalidad del Estado depende cada vez de su capacidad para responder oportunamente a las demandas que requiere la sociedad, por lo tanto, se introduce mecanismos de control, evaluación y participación de la ciudadanía que permiten reforzar la confianza en la administración pública.

Arellano, Cabrero (2005) La Nueva gestión Pública ha abordado considerablemente sus fundamentos administrativos, organizaciones e institucionalidades, pero aprestado poca atención a los elementos importantes, la justicia, equidad y las intervenciones éticas. A pesar de que hay no pocos estudios que analizan sus impactos en determinados aspectos, la NGP no es entendida solo como un modelo técnico de mejora administrativa. Ciertos aspectos de su implementación, muy especialmente en relación con inversiones extremas, tienden a mostrar una imagen libertaria o incluso una imagen jerárquica que podría restar valor a principios básicos como la ley y la ética pública. Este aspecto se hace relevante porque muchos gobiernos han seguido una trayectoria de NGP para resolver problemas sociales haciendo una descripción sin complejos de sus efectos próximos en ciertas direcciones morales, sociales y organizacionales.

La NGP está orientada a transformar la administración que hacen los gobiernos en una organización administrativa más eficaz, orientada a resultados, que tiene en su horizonte la capacidad de dar respuesta de la forma más efectiva posible a la atención de los problemas sociales, teniendo en cuenta el menor uso posible de recursos. Para ello, se han incorporado instrumentos de competencia y opciones de elección de los usuarios que inducen a la mejora continua de la organización y de la calidad de los servicios públicos.

2.2.2. Gestión por Procesos

2.2.2.1. Estructura Organizativa

Según Mintzberg (1983) la estructura organizativa es la forma que tiene una organización de dividir y organizar el trabajo, asignando tareas específicas a determinadas personas o a determinadas áreas, de modo que se logren alcanzar los objetivos establecidos. Esta estructura determina la forma en la que se relacionan entre sí departamentos, unidades y puestos de trabajo, todo ello, desde normas que indican o dirigen cómo debería prodigarse la distribución de las responsabilidades.

En el caso de las instituciones públicas, la estructura organizacional establece diferentes niveles esenciales de responsabilidad. Comienza con el nivel operativo, seguidamente el nivel de gestión y posteriormente llegando hasta el nivel estratégico, donde se toma las decisiones más importantes. Este último nivel guía el camino de la institución apoyándose en elementos claves como los procesos, la cultura organizacional y los valores éticos institucionales.

2.2.3. Clasificación de los Procesos

2.2.3.1. Procesos gobernantes

Según Harrington (1992) Este tipo de Procesos se enfocan en orientar la gestión institucional mediante la creación de políticas y la definición de lineamientos, normas y procedimientos. Igualmente se incluyen la elaboración de planes estratégicos, decretos, decisiones y diversos instrumentos que orientan el trabajo organizacional. Igualmente, recogen mecanismos de articulación y coordinación que permiten llevar a cabo adecuadamente los planes, la programación y los proyectos, todo ello para asegurar una gestión correcta y acorde con lo que se persigue.

2.2.3.2. Procesos sustantivos o agregadores de valor

Harrington (1992) Subraya que estos procesos tienen la responsabilidad de llevar a cabo tareas cruciales que favorecen el desarrollo de los servicios que provee la organización pública. También da lugar a que la misión, los objetivos y las políticas estratégicas se cumplan de manera efectiva, logrando así una gestión que sirva a los fines que la organización pública se ha.

2.2.3.3. Procesos Habilitantes

Harrington (1992) Los distintos procesos dentro de una organización están diseñados para cubrir las necesidades internas y garantizar su buen funcionamiento. Además, estos procesos se desarrollan en función de las responsabilidades que la ley asigna a una institución. Es importante recalcar que todos los procesos están conectados entre sí: Los procesos gobernantes y los que generan valor se componen con los procesos habilitantes. Esta interrelación permite que cada área o departamento

cuenta con el apoyo necesario para cumplir adecuadamente con su gestión dentro de las instituciones públicas.

2.2.4. Criterios de la Gestión por Procesos

2.2.4.1. Calidad en la Gestión Pública

Según Deming (1986) La calidad busca impulsar la mejora continua dentro de las organizaciones para asegurar un buen control de sus actividades y un ambiente interno favorable que permita alcanzar los objetivos institucionales. No obstante, el éxito de estas instituciones también depende de los usuarios, por lo que deben comprender sus necesidades actuales y futuras para responder adecuadamente y fortalecer su confianza.

Para lograr una mejor calidad de los procesos, las organizaciones deben aplicar planes de gestión y mejora continua que les permita reducir riesgos y disminuir costos. En este contexto, resulta esencial utilizar el ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar), y sus instrumentos asociados, ya que ayuda en el incremento del valor de servicio, optimizando los procesos para poder sostener mejoras constantes.

Es importante señalar que la gestión de la calidad no solo se centra en ofrecer un buen servicio, sino también en satisfacer a los usuarios. Además, se enfoca en los medios que la organización emplea para garantizar esa calidad, controlando procedimientos, procesos y deberes asignados a los trabajadores, con el fin de cumplir las políticas y objetivos de la institución.

2.2.5. Mapeo por Procesos

Según Alfonso (2020) Define el mapa de procesos como una representación gráfica que muestra las acciones que conforman un proceso, indicando como cada una de las actividades se organiza y se relaciona. Este tipo de mapa ofrece una visión general que va desde lo más global hasta lo más específico, permitiendo ubicar cada proceso dentro de la cadena de valor. De esta manera, conecta el propósito institucional con los procesos que lo hacen posible y, permite que funcione como una herramienta de aprendizaje para los trabajadores.

En cualquier organización, el mapa de procesos es fundamental e importante porque ayuda a mantener el valor agregado y asegura la eficiencia en la gestión

interna. Gracias a esta herramienta, los recursos y actividades pueden administrarse de manera más efectiva, facilitando la mejora de los flujos y el funcionamiento de los distintos procesos.

2.2.6. Cadena de Valor

Según Porter (1985) Explica que la cadena de valor es una representación gráfica y descriptiva de las actividades que realiza una organización para generar valor tanto para sus usuarios como para ella. Este enfoque permite mantener una ventaja competitiva y con ello la rentabilidad institucional. La cadena de valor agrega valor cuando las actividades se desarrollan adecuadamente y se apoyan en el uso de las tecnologías que potencian su ejecución.

El papel del usuario en el sector servicios es trascendental, de forma que su percepción, sus costes, así como la relación que establece con el servicio del que obtiene un valor, son elementos centrales del proceso. La relación directa que establece el usuario con el servicio se transforma en uno de los mecanismos estratégicos de la organización para mantener la reputación de la misma.

2.2.7. Provisión de Servicios Básicos

Los servicios básicos pueden entenderse como aquellos beneficios fundamentales que el Estado y las instituciones públicas ofrecen para garantizar el bienestar y una vida digna a toda la población. Estos servicios como el agua potable, el alcantarillado, la recolección de desechos responden a necesidades colectivas que no puede quedar a la deriva del interés privados ya que cumplen un rol social importante. por eso, su provisión suele estar regulada por normas especiales y supervisada directamente por las entidades públicas, o en algunos casos, delegar a terceros que actúa bajo criterios del beneficio social y la responsabilidad.

Para que pueda considerarse verdaderos servicios básicos, es necesario que el Estado los haya definido como tales y que su finalidad sea atender necesidades generales de la ciudadanía, sin discriminación y con un enfoque de acceso global. Por otra parte, quienes participan en su gestión normalmente son designados por las instituciones encargadas, lo cual garantiza que exista un control público y que el servicio mantenga un carácter social. Incluso, estos servicios constituyen una base

fundamental e indispensable para la equidad y el desarrollo dentro de una población.

2.2.8. Servicios Básicos (Pobreza)

Según Arriagada (2000), en las últimas décadas del siglo pasado, la pobreza en América latina fue tomando un nuevo rumbo. Para finales de los años 90 gran parte de la población pobre ya vivía en las ciudades: seis de cada diez personas residían en zonas urbanas. Este cambio convirtió a la región en unos de los ejemplos más claros del proceso llamado urbanización de la pobreza, a diferencia de los lugares Asia o África, donde la pobreza sigue concentrándose principalmente en las zonas rurales.

Arriagada (2000) también enfatiza el aumento de la pobreza en las ciudades también está relacionada con la presión que enfrentan los servicios básicos que proveen las instituciones gubernamentales ya sea en el sector urbano como en el rural. A pesar de que en la ciudad los accesos a agua potable, alcantarillado, salud o educación son mayores, estas mejoras no han sido suficientes para evitar que las personas caigan en la pobreza. El rápido crecimiento urbano evidenciado ha generado desigualdades que indican que tener acceso a los servicios básicos no garantiza un buen nivel de vida, a no ser que exista estabilidad en el ámbito económico y que conseguir un mínimo funcionamiento en las instituciones públicas. Los tipos de servicios básicos son:

- **Alcantarillado y saneamiento:** Son servicios básicos esenciales para garantizar condiciones adecuadas de salud pública y sostenibilidad ambiental. Según la Organización Mundial de la Salud (2019), el saneamiento se refiere al acceso a instalaciones y servicios que permiten la gestión segura de los excrementos humanos y las aguas residuales, incluidos los sistemas de alcantarillado, para prevenir enfermedades y proteger el Medio Ambiente.
- **Vialidad:** Son uno de los elementos básicos de la infraestructura pública, ya que aseguran la articulación del territorio y el funcionamiento de las actividades económicas y sociales. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), la infraestructura vial incluye en conjunto de calles, caminos y redes de transporte que facilitan la movilidad de personas y mercancías, lo cual es un elemento clave del desarrollo económico y la integración territorial.

En este sentido, las carreteras deben entenderse no solo como una obra física sino como un servicio público estratégico ya que incide directamente en la disponibilidad de otros servicios básicos.

Marco Legal

Tabla 1. Normativa Nacional

NORMATIVA	ARTÍCULO
CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR 2008	Art.96.- Reconoce la capacidad de las organizaciones sociales para participar en las decisiones públicas y ejercer control social sobre las instituciones del Estado. En nuestro tema de investigación va de la mano ya que la participación ciudadana puede contribuir a identificar las necesidades de la población, establecer prioridades para la ejecución de obras y conocer las demandas relacionadas con la provisión de servicios básicos.
	Art.204.- Se debe desarrollar sus actividades dentro de una gestión institucional que permita conocer las decisiones relacionadas con la planificación, ejecución y seguimiento de las obras destinadas a la provisión de servicios básicos. Así mismo la participación ciudadana y el control social constituyen mecanismos que pueden contribuir al seguimiento de las necesidades comunitarias y al conocimiento de los resultados de la gestión pública.
	Art225.- A las entidades que integran el sector público ya que forma parte de esto y, por tanto, su gestión debe desarrollarse dentro del marco jurídico correspondiente. En particular, la dirección de obras públicas constituye el ámbito institucional en el que se analiza la organización de los procesos administrativos vinculados con la planificación y ejecución de obras relacionadas con los servicios.
	Art227.- Su aplicación implica considerar cómo se organizan, planifican, ejecutan y evalúan los procedimientos administrativos relacionados con las obras públicas y la provisión de servicios básicos en Montúfar

Fuente: Elaboración propia

Haciendo mención en estos artículos podemos decir que definen al Estado como un servidor, donde la administración debe operar con calidad y transparencia, fomentando la participación ciudadana, protegiendo derechos y combatiendo contra la corrupción, asegurando que todas las entidades actúen con responsabilidad, transparencia y equidad

Tabla 2. COOTAD (Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización)

NORMATIVA	ARTÍCULO
Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización	Art137.- establece las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados municipales en la prestación de los servicios públicos, considerando la aplicación de la normativa correspondiente y la coordinación con otros niveles de gobierno. Permite identificar el marco legal que orienta la prestación de estos servicios y la necesidad de coordinar las actividades institucionales para atender las necesidades de la población.

Fuente: Elaboración propia.

En este Código la prestación de servicios de servicios públicos en todas las jurisdicciones recae en las autoridades locales correspondientes, las cuales deben actuar conforme a su mandato constitucional y legal, sujetándose a las leyes nacionales y a los lineamientos técnicos emitidos por las autoridades competente

Tabla 3. Ley Orgánica Del Servicio Público

NORMATIVA	ARTÍCULO
Ley Orgánica Del Servicio Público	Art.2.- Establece que el servicio público y la carrera administrativa tiene como finalidad promover el desarrollo profesional, técnico y personal de los servicios públicos, con el propósito de mejorar la eficiencia, eficacia, calidad y productividad de las instituciones del estado. Destacando la importancia del talento humano en el cumplimiento de las actividades y procedimientos institucionales. En la dirección de obras públicas, el desarrollo de las capacidades técnicas y profesionales de los servidores puede contribuir a organizar los procesos administrativos, mejorar la coordinación de las actividades y fortalecer la planificación y ejecución de las obras vinculadas con la provisión de servicios básicos.

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo principal con este artículo es que el servidor público impulse el desarrollo profesional de sus funcionarios, logrando así que el Estado mejore continuamente en la calidad, eficiencia y productividad de su trabajo, basándose en un sistema de talento humano que asegure la igual y no la discriminación.

Tabla 4. Ley Orgánica De Participación Ciudadana

NORMATIVA	ARTÍCULO
	Art.29.- Reconoce el derecho de las personas a intervenir individual y colectivamente en la toma de decisiones, la planificación, la gestión de los asuntos públicos y el control social de las instituciones.
Ley Orgánica De Participación Ciudadana	Destaca la importancia de incorporar la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con la planificación y ejecución de obras públicas. La participación de los habitantes permite identificar sus necesidades respecto al agua potable, saneamiento, alcantarillado, infraestructura, vialidad, aportando información que puede orientar la priorización de proyectos y la organización de los procesos institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

El poder ciudadano se crea cuando las personas, de forma individual o colectiva, participan activamente en las decisiones, la planificación y la gestión de todo lo público. En si este poder permite a la ciudadanía supervisar no solo al gobierno en todos los niveles de gobierno e instituciones, sino, también a cualquier empresa privada que use dinero público, preste servicios o realice actividades de intereses general, sin importar donde se ubique.

Tabla 5. Normativa Técnica de Diseño de Reglamento O Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos

NORMATIVA	ARTÍCULO
Normativa Técnica de Diseño de Reglamento o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos	Art.12.- Establece que la cadena de valor institucional representa las macro actividades estratégicas que contribuyen al cumplimiento de la misión de una institución.
	Permite comprender como las actividades institucionales se articulan para generar resultados orientados a satisfacer las necesidades de la población. La identificación de estas actividades facilita examinar cómo se relacionan la planificación, la ejecución y el seguimiento de las obras con la provisión de servicios básicos.
	Art.13.- Debe considerar las unidades administrativas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, el organigrama estructural. La organización interna del GAD del cantón Montúfar permite establecer las funciones y responsabilidades de las unidades que intervienen en la gestión de las obras públicas. Identificando cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se coordinan las actividades administrativas y técnicas vinculadas con la provisión de servicios básicos.
	Art.14.- Los procesos institucionales deben agruparse con su contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión de la organización, e identificar los procesos gobernantes como aquellos responsables de establecer políticas, directrices y planes estratégicos. Facilitando comprender cómo se orientan las actividades relacionadas con la planificación y ejecución de obras de infraestructura que contribuyen a los servicios básicos.
	Art.16.- Busca fortalecer la gestión institucional mediante la documentación de las actividades, el establecimiento de estándares de medición y control, y la orientación hacia la satisfacción de los usuarios. Permite analizar cómo se desarrollan las actividades y técnicas de la dirección. Asimismo, contar con procesos documentados facilita identificar responsabilidades, establecer mecanismos de seguimiento y evaluar los resultados.
	Art.19.- Busca eliminar errores, reducir demoras, optimizar el uso de los recursos y adaptar los procesos a las necesidades de los usuarios. La reducción de demoras y el aprovechamiento adecuado de los recursos constituyen aspectos relevantes para examinar cómo se planifican, ejecutan y supervisan las obras destinadas a atender las necesidades de la población.

Fuente: Elaboración propia.

Para que las instituciones públicas sean eficientes, estas deben organizarse bajo una estructura clara sean (unidades, jerarquía y organigrama) definiendo su cadena de valor, que muestre en si como sus actividades principales cumplan la misión prevista. Los procesos estratégicos pronunciando sobre las políticas de la institución, y toda esta gestión debe ser documentada en un manual para poder medir el desempeño y reducir los errores, ahorrar recursos, sobre todo en si adaptarse a las necesidades del ciudadano.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

En la presente investigación se ha establecido que el método de investigación de enfoque mixto en cuanto a este trabajo, los métodos cualitativos y cuantitativos constituyen métodos que interaccionan en el análisis de la forma que la gestión por procesos incide en la prestación de los servicios básicos; en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar en la dirección de obras públicas.

Según John Creswell (2017), los métodos mixtos posibilitan una comprensión más integral de los fenómenos de la sociedad al mezclar la interpretación contextual con la medición empírica. En el ámbito de la Administración Pública, este enfoque es relevante a causa de la complejidad dentro de la institución. Los resultados y los procesos administrativos en cuanto a la entrega de servicios básicos no se pueden explicar solamente con datos cuantitativos.

Además, la lógica de los estudios de caso que Charles Ragin (2014) propuso la articulación con el enfoque mixto. Según este autor, la investigación social tiene que incluir tanto el estudio de las variables como la interpretación configuracional de los diferentes fenómenos sociales. En esta línea, la Gestión por Procesos no se estudia de forma aislada, sino que considera como parte de un sistema organizativo que tiene impacto en la eficiencia y calidad de los Servicios esenciales básicos.

El enfoque mixto ofrece la posibilidad de captar las percepciones de los ciudadanos como las dinámicas internas de las diferentes entidades públicas en el contexto de Latinoamérica, que se distingue por sus limitaciones en la gestión pública y debilidades institucionales (CEPAL, 2020).

La complejidad del fenómeno analizado la incidencia de la gestión por procesos en la provisión de servicios básicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montúfar es la razón por la que se opta por una metodología mixta en esta investigación. La investigación, tiene como objetivo examinar tanto las percepciones ciudadanas como los procesos internos de las instituciones, utilizando para ello una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Esta elección metodológica se basa en lo que Creswell (2017) ha afirmado: los métodos mixtos posibilitan una comprensión más integral de los fenómenos sociales, ya que combinan la medición empírica con la interpretación contextual.

Esta integración es particularmente relevante en el campo de la administración pública, porque los procesos administrativos no pueden ser entendidos solamente a partir de indicadores numéricos; necesitan que se examinen también los elementos institucionales, culturales y organizativos (CEPAL, 2020).

Además, la perspectiva de Charles Ragin (2014) establece que los sucesos sociales tienen que ser estudiados desde un enfoque mixto, lo cual implica tomar en cuenta la interacción de diversas variables. En este contexto, la gestión por procesos en el GAD Montúfar no se considera como un componente independiente, sino como un elemento de un sistema complejo que tiene impacto en la eficiencia, la calidad y la cobertura de los servicios básicos.

Por lo tanto, al combinar el análisis interpretativo con la evidencia empírica, el enfoque mixto permite dar una respuesta completa a la pregunta de investigación.

- **Enfoque Cuantitativo:** De acuerdo con Mallar (2010), el manejo por procesos posibilita un constante progreso en el desempeño de las entidades, lo que se manifiesta en la optimización de recursos y la satisfacción del cliente. Según Creswell (2017), un enfoque cuantitativo se justifica cuando el investigador busca explorar las relaciones entre variables utilizando datos medibles y análisis estadísticos, lo cual es esencial e importante en este estudio al intentar determinar el impacto de la gestión por procesos en la calidad eficiencia y cobertura de los servicios básicos.
- **Enfoque Cualitativo:** Blanco Peck, Richard (2006), menciona que para poder desarrollar teorías y conceptualizar los fenómenos, asuntos o cosas que se requieren investigar en detalle, es fundamental el enfoque cualitativo. Su prioridad es describir, analizar y explicar lo que le interesa de manera holística y lo más natural posible. Es necesario utilizar cuestionarios con preguntas abiertas para obtener una descripción y explicación detalladas y profundas, sentimientos de los entrevistados.

3.1.2. Tipo de Investigación

Según Giovanni Sartori (1984), el análisis en las ciencias sociales tiene que progresar de la descripción a la explicación, eludiendo la utilización imprecisa de conceptos.

En este trabajo de investigación, las variables se operacionalizan correctamente para no provocar confusiones en la interpretación.

- **Investigación Descriptiva:** La investigación descriptiva tiene el propósito fundamental de describir, de detallar y de sistematizar las características, las propiedades y los perfiles de un fenómeno (sin llegar a crear vínculos causales entre las variables). Este tipo de investigación, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), "persigue detallar las propiedades, rasgos y perfiles de individuos, comunidades, grupos, objetivos y procesos que se someten a análisis".

Desde este punto de vista, el estudio descriptivo posibilita la creación de una base empírica robusta, esencial para niveles superiores de análisis más complejos, como son la predicción o la explicación.

Creswell (2017) indica, por otro lado, que los estudios descriptivos son fundamentales en situaciones en las que el fenómeno ha sido poco estudiado o necesita una documentación sistemática. Esto es común en el campo de la gestión pública local de Latinoamérica.

Según Giovanni Sartori (1984), la descripción desempeña un papel fundamental en la investigación social; sin embargo, señala un problema común el "estiramiento conceptual" (conceptual stretching). Esto sucede cuando los conceptos se emplean de forma muy amplia o imprecisa, lo que hace que pierdan su capacidad para explicar. En este contexto, Sartori sostiene que una investigación descriptiva de calidad debe:

- Definir de manera precisa los conceptos (por ejemplo, "gestión por procesos").
- Contener sus dimensiones.
- Eludir términos ambiguos.

En el contexto de nuestra investigación, esto significa que la gestión por procesos debe ser descrita de forma concreta, por ejemplo:

- Organización de procesos.
- Normalización.
- Control y evaluación.
- Mejora constante.

Así mismo, la provisión de servicios básicos debe estar definida por dimensiones como las siguientes:

- Calidad.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Cobertura.

La necesidad de describir la situación actual de la gestión por procesos y el suministro de servicios básicos en la Dirección de Obras Públicas del GAD Montúfar es lo que hace necesaria la investigación descriptiva.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de investigación proporciona una base empírica para estudios más sofisticados, ya que permite describir las propiedades, perfiles y características de un fenómeno.

- **Investigación Explicativa:** La investigación explicativa busca determinar las causas o factores que se originan en un fenómeno, estableciendo conexiones entre variables. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta clase de investigación busca dar respuesta a cuestiones como “¿Por qué sucede?” y “¿de qué manera se relaciona las variables?”.

En este nivel, el análisis va más allá de solamente la descripción, ya que posibilita entender la relación causal entre los componentes del fenómeno de estudio.

La perspectiva de Charles Ragin (2014) brinda un punto de vista novedoso a la investigación explicativa, en particular dentro de las ciencias sociales. Ragin sostiene que no es posible explicar los fenómenos sociales a través de relaciones lineales simples, sino por medio de configuraciones que involucren múltiples factores.

Esto supone que:

- Un fenómeno no tiene una sola causa
- Los resultados dependen de la mezcla de circunstancias
- La causalidad es compleja y contextual

En nuestra investigación, la mejora en entrega de servicios básicos no solo depende de la gestión por procesos, sino también de una serie de factores combinados, tales como:

- Capacidad institucional
- Recursos a disposición

- Coordinación interna
- Involucramiento de la ciudadanía

Por lo tanto, la gestión por procesos debe ser examinada, como un componente de una configuración causal más extensa.

Sartori (1984) sostiene que la explicación debe verificarse sobre una base conceptual firme. En otras palabras:

En primer lugar, se explica de manera precisa el fenómeno.

Después se describe sus relaciones de causa efecto, ya que todo esto respalda en concepto de que para la investigación explicativa es necesaria una fase descriptiva apropiada. Desde una perspectiva crítica, la investigación aplicada en los gobiernos locales ayuda a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y a reforzar las instituciones, lo cual se ajusta a los principios de gobernanza y eficiencia (OCDE, 2020).

La investigación explicativa es indispensable para indagar sobre la relación de causa-efecto existente entre la gestión por procesos y la provisión de los servicios básicos, pues responde a la pregunta de investigación que se elabora.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta investigación permite determinar las razones que explican un fenómeno y establece conexiones entre las variables en estudio. En este caso, se quiere describir cómo la aplicación de un modelo de gestión por procesos afecta a la eficiencia, la cobertura y la calidad de los servicios.

- **Investigación de campo:** Arias (2012) considera la investigación de campo como la obtención de datos que se obtiene de la realidad misma o de los sujetos de las cuales se investiga, sin manipulación ni control de las variables. Para Palella y Martins (2012).

Descripción del área de estudio

El área de investigación es el cantón Montúfar, que se encuentra en la provincia del Carchi, al norte de Ecuador. La ciudad de San Gabriel es la cabecera cantonal, siendo el núcleo urbano y administrativo más relevante del cantón.

En su territorio, Montúfar tiene características propias de un cantón intermedio, un intermedio en el que conviven urbanas y rurales, lo cual se traduce en una disponibilidad de servicios básicos muy difícil. El GAD del cantón Montúfar, organismo

público, se ocupa de gestionar el desarrollo a nivel local, lo que comprende la planificación, la ejecución y la supervisión de obras públicas.

La Dirección de Obras Públicas, que tiene la responsabilidad de:

- Diseñar proyectos de infraestructura.
- Realizar obras públicas.
- Asegurar la disponibilidad de servicios esenciales como el drenaje, el agua potable y las carreteras.

La descripción del contexto institucional es esencial para entender el fenómeno estudiado, de acuerdo con Creswell (2017), porque facilita la identificación de las condiciones en las que se llevan a cabo los procesos de una organización.

3.1.4. Población objeto de estudio

La población objeto de estudio se refiere a la agrupación de elementos que comparten rasgos comunes significativos para el análisis del fenómeno bajo investigación. Para asegurar la coherencia metodológica, la población debe ser definida claramente, de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

Según la perspectiva de Ragin (2014), examinar configuraciones causales, es decir, cómo la interacción entre variables sociales e institucionales afecta los resultados es posible gracias a la inclusión de diversos actores.

Según Sartori (1984), es esencial prevenir errores como los siguientes:

- Combinar niveles de análisis sin razón justificada
- Generalizar hallazgos sin sustentación empírica

Por esta razón, en el análisis actual se definen con precisión los grupos poblacionales y su papel.

3.2. IDEA A DEFENDER

La débil gestión por procesos en la Dirección de Obras Públicas del GAD Montúfar incide en la limitada provisión de servicios básicos, pues la falta de funciones definidas, procedimientos normalizados y control transparente genera obras sin atender, de baja calidad y sin consulta a los beneficiarios, lo que impide mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una variable es cualquier característica, cualidad o cantidad que puede variar o tomar diferentes valores en un contexto de investigación. Estas se definen de manera operativa para que puedan ser medidas o evaluadas de forma sistemática. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014): Definen una variable como "un concepto que puede adquirir diferentes valores y que es medible en un contexto de investigación" (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).

Variable Independiente: Gestión por procesos

La gestión por procesos es un enfoque de administración que organiza el trabajo de una institución como un conjunto de procesos interrelacionados, y no como funciones o departamentos aislados. Un proceso es una secuencia de actividades que transforma insumos en un producto o servicio con valor para un usuario (Harrington, 1991; Pérez Fernández de Velasco, 2010). Zaratiegui (1999) sostiene que este enfoque permite orientar la organización hacia el cliente y superar la visión fragmentada por áreas. (Harrington, Hammer y Champy 1993), El Modelo de administración que organiza las actividades institucionales en procesos interrelacionados, orientados a generar valor al ciudadano. Se fundamenta en la teoría de la calidad total y la mejora continua. Llegó a la administración pública a través de la Nueva Gestión Pública, que promueve la orientación a resultados, la calidad y la medición del desempeño (Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2017). En instituciones como los GAD, se aplica para ordenar los servicios, definir responsables y reducir tiempos y duplicidades.

Variable Dependiente: Provisión de servicios básicos

Los servicios básicos son aquellas prestaciones esenciales para la vida digna y el desarrollo de la población, como el agua potable, el alcantarillado, el manejo de desechos sólidos, la vialidad, el alumbrado y la energía. En la teoría económica, muchos de estos servicios tienen características de bienes públicos o de bienes de uso colectivo, lo que justifica la intervención del Estado en su provisión (Samuelson,

1954; Musgrave, 1959). En el derecho administrativo, la doctrina de los servicios públicos los entiende como actividades destinadas a satisfacer necesidades colectivas, sujetas a un régimen jurídico que busca asegurar su continuidad, igualdad de acceso y calidad (Gordillo, 2013). Proceso mediante el cual los gobiernos locales garantizan el acceso equitativo, eficiente y continuo a servicios esenciales como agua potable, saneamiento, recolección de residuos y vialidad. Según autores como Aguilar (2007), este proceso está relacionado con la satisfacción de necesidades colectivas y el cumplimiento de derechos ciudadanos por parte del Estado

Tabla 6. Variable Independiente

	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Variable Independiente Gestión por Procesos	Organización de procesos	Priorización técnica de proyectos		
		Uso de estudios previos (factibilidad, diseños)		
		Articulación con necesidades comunitarias		
		Delimitación de funciones y responsabilidades		
		Procesos definidos para contratación de obras		
	Normalización y accesibilidad de los procedimientos	Existencia de flujogramas (ejecución, fiscalización, mantenimiento)		
		Manuales de procedimientos técnicos	Entrevista	Cuestionario - Semiestructurado
		Accesibilidad y claridad de los trámites ciudadanos.	-	
		Planificación y cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA).	Encuesta	
		Supervisión y fiscalización técnica de obras		
	Control y evaluación	Control de calidad en materiales y ejecución		
		Uso de indicadores de avance físico y financiero		
		Mecanismos de seguimiento contractual y control de plazos.		
		Canales de comunicación y transparencia institucional.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Variable Dependiente

	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Variable Dependiente Provisión de servicios básicos	Calidad y sostenibilidad física de la infraestructura	• Cumplimiento de especificaciones técnicas y normativas. • Durabilidad y calidad de los materiales utilizados. • Estado de conservación y planificación del mantenimiento preventivo/correctivo. • Cobertura territorial de proyectos (zonas urbanas y rurales). • Expansión de redes de servicios básicos en nuevos sectores.	Entrevista - Encuesta	Cuestionario - Semiestructurado
	Distribución y cobertura territorial	• Equidad en la distribución del presupuesto de obras.		
	Capacidad de respuesta y mejora continua	• Tiempo de atención a emergencias y daños en infraestructura. • Disponibilidad de recursos operativos, maquinaria y personal. • Aplicación de acciones correctivas y retroalimentación de proyectos. • Percepción ciudadana sobre la utilidad y cantidad de obras.		
	Pertinencia y utilidad percibida	• Relación costo-beneficio y calidad de la inversión pública. • Mecanismos de participación ciudadana y satisfacción con el servicio.		

Fuente: Elaboración propia.

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

Método Deductivo

La investigación se desarrolló bajo el método deductivo, pues parte de los planteamientos teóricos de la Nueva Gestión Pública y de la gestión por procesos (Hood, 1991; Pérez Fernández de Velasco, 2010) para contrastarlos empíricamente en el caso del GAD Montúfar. A partir de la teoría se establecieron las variables y sus dimensiones, se recolectaron datos mediante una encuesta y entrevistas, y se analizó la relación entre la gestión por procesos y la provisión de servicios básicos (Bernal, 2010; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)."

Se recurre al método deductivo en cuanto que se recorre un razonamiento que parte de lo general a lo particular de manera que se hace un recorrido de un análisis de conceptos generales que abarcan la innovación en los sistemas de gestión internacional y luego se realiza el análisis correspondiente en Ecuador y luego después del estudio que incluye una información más profunda se hace un recorrido por la gestión por procesos en los gobiernos autónomos descentralizados así como es el caso de estudio del GAD del Municipio de Montúfar.

Método Inductivo

El proceso lógico que consiste en construir teorías o generalizaciones a partir de la observación de casos específicos se denomina método inductivo. La inducción, según Hernández-Sapieri y Mendoza (2018), consiste en "extraer conclusiones generales a partir de datos particulares observados en la realidad".

Este método se basa en la tradición empírica, en donde el saber se origina de la evidencia que puede observarse y de la experiencia. El método inductivo es fundamental para entender fenómenos complejos en situaciones reales, como la gestión pública, en los estudios sociales.

La perspectiva de Ragin (2014) extiende el entendimiento del método inductivo al incorporar la lógica configuracional, en la cual el investigador no únicamente detecta patrones generales, sino que también examina como se combinan distintas condiciones para generar resultados específicos.

Método Analítico

"Se aplicó el método analítico para descomponer las variables de estudio, la gestión por procesos y la provisión de servicios básicos, en sus dimensiones e indicadores, y examinar en la Dirección de Obras Públicas del GAD Montúfar (Bernal, 2010; Ñaupas et al., 2018). Posteriormente, mediante el método sintético, se integraron los hallazgos para establecer la relación entre ambas variables y formular las conclusiones (Bunge, 1969). Estos métodos complementaron el método deductivo que guio la investigación."

Encuesta

Es una técnica de recolección de datos que obtiene información de un grupo o muestra de personas sobre sí mismas o sobre un tema particular, mediante preguntas estandarizadas (Arias, 2012; Fowler, 2014). Su instrumento habitual es el cuestionario, un conjunto de preguntas diseñadas para medir las variables del estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Bernal (2010) la considera una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y administrativas, por su capacidad de abarcar muestras grandes con costos y tiempos razonables.

Entrevista

Es una técnica cualitativa basada en una conversación dirigida entre el investigador y el entrevistado, con el fin de obtener información en profundidad sobre sus experiencias, opiniones o conocimientos (Kvale, 2011; Díaz-Bravo et al., 2013). Según su grado de estructura, puede ser estructurada (preguntas fijas), semiestructurada (guía con libertad para repreguntar) o abierta (sin guion rígido) (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Díaz-Bravo et al., 2013). Su instrumento es la guía de entrevista. En estudios sobre instituciones, la entrevista semiestructurada a directivos y funcionarios clave es una opción común, porque aporta una visión informada del funcionamiento interno (Patton, 2015).

3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Instrumento/Técnica

Las técnicas de recolección de datos son el conjunto de métodos que emplea el investigador para conseguir información empírica para resolver su problema de investigación. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman que la elección de estas técnicas debe hacerse en base a la percepción metodológica, los propósitos de la investigación y las características del fenómeno analizado. En estudios de enfoque mixto, es necesario combinar métodos cualitativos y cuantitativos, lo que facilita una mayor comprensión del fenómeno (Creswell, 2017). Esta integración es fundamental en el sector de la administración pública por la complejidad de los procesos organizacionales y como estos afectan a la población.

Flick (2015) señala, en cambio, que las técnicas cualitativas facilitan la comprensión de las prácticas, percepciones y dinámicas internas de las instituciones; por otro lado, las cuantitativas posibilitan la medición de variables y el establecimiento de patrones.

- **Técnicas Cuantitativas:** La encuesta es un método para recopilar datos, que consiste en aplicar un cuestionario estructurado a una muestra de la población. Creswell (2017) sostiene que la encuesta posibilita a adquirir datos normalizados que se puedan analizar utilizando métodos estadísticos. Además, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman que la encuesta es una herramienta útil para evaluar las opiniones, percepciones y actitudes de las personas acerca de un fenómeno. Este estudio incluye la encuesta como principal método cuantitativo, no solo porque es útil en la recolección de datos, sino también porque es capaz de generar evidencia empírica sistemática que permite analizar la relación entre la Gestión por Procesos y la Prestación de Servicios Básicos en el cantón Montúfar. Según señalan Creswell (2017) y Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la encuesta permite recolectar datos estandarizados y medir percepciones, su incorporación en este estudio corresponde a una lógica metodológica más profunda: la necesidad de operacionalizar variables abstractas con indicadores medibles y comparables a nivel de la población.
- **Técnicas Cualitativas:** La entrevista semiestructurada es un método cualitativo que posibilita adquirir información exhaustiva a través de una interacción directa entre la persona entrevistada y el investigador. De acuerdo con Flick

(2015), esta técnica combina la flexibilidad de indagar sobre temas emergentes con cuestiones previamente establecidas. Las entrevistas posibilitan, según la perspectiva de Ragin (2014), la identificación de configuraciones causales, porque muestran como interactúan diversos elementos en un contexto particular. En este caso, esto es fundamental para entender como los resultados de la gestión por procesos afectan a las instituciones.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población que se elige con el objetivo de conseguir datos que sean representativos del fenómeno que se está estudiando. De acuerdo con Hernández-Samoieri y Mendoza (2018), la muestra es "un subconjunto de la población del que se obtiene datos y que debe ser representativo de ella".

En las investigaciones sobre la Administración Pública la elección de la muestra es especialmente importante debido a que hay una diversidad de participantes (funcionarios, autoridades y ciudadanía en general), lo que hace necesario elaborar estrategias de muestreo que logren captar distintas visiones del fenómeno. Creswell (2017) indica, que el enfoque de la metodología determina la selección de la muestra: en investigaciones cuantitativas se persigue una representación estadística, mientras que en estudios cualitativos se valoran ante todo la riqueza y profundidad de los datos.

- **Muestreo probabilístico - aleatorio simple:** El muestreo aleatorio simple es un tipo concreto de muestreo en el que todos los sujetos miembros de la población tienen las mismas probabilidades de ser seleccionados, hecho que garantiza que la muestra puede ser considerada representativa. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el muestreo aleatorio simple es el muestreo más sencillo de los métodos probabilísticos. Aunque para Babbie (2016), el muestreo aleatorio simple es un método que muestra como característica que cada unidad de la población tiene una probabilidad no igual a cero y conocida de ser seleccionada en la muestra.
- **Muestreo no probabilístico - por conveniencia:** El muestreo de conveniencia se trata de un tipo de muestreo no probabilístico que se obtiene a partir de una selección de elementos por su accesibilidad, a partir de su disponibilidad. Este muestreo se emplea cuando el investigador escoge a los sujetos con más disponibilidad, tal y como indican Hernández-Samoieri y Mendoza (2018). Flick

(2015) considera que este tipo de muestreo es común cuando se realizan investigaciones cualitativas, donde se prioriza más la obtención de información relevante que la representatividad de sus resultados desde una perspectiva estadística.

La búsqueda de una combinación de representatividad estadística y profundidad analítica, que es típica de las investigaciones con un enfoque mixto, exige el uso conjunto del muestreo probabilístico aleatorio simple y el muestreo no probabilístico por conveniencia. Creswell (2017) sostiene que emplear una mezcla de estrategias de muestreo proporciona una perspectiva más integral del suceso analizado. En esta línea: El muestreo probabilístico posibilita el análisis de la percepción ciudadana de un modo que se puede generalizar. El muestreo por conveniencia posibilita la comprensión de los procesos internos desde un punto de vista institucional.

Desde un punto de vista crítico, esta integración metodológica concuerda con la perspectiva de Sartori (1984), que enfatiza la necesidad de mantener consistencia entre los niveles analíticos y eludir generalizaciones inapropiadas. Por lo tanto, en el presente estudio se establece con claridad el alcance de cada tipo de muestreo.

Delimitación de la población.

La población de este estudio se compone de dos grupos principales:

a) Población institucionalizada

Empleados de la Dirección de Obras Públicas

Los funcionarios del GAD Montúfar

b) Conjunto de ciudadanos

Residentes del cantón Montúfar hay un total de 29.590 personas (INEC, 2022). Para realizar el cálculo de la muestra nos regimos en las personas de los 20 a 54 años aplicando el cálculo de la muestra finita dio un total de 383 personas a encuestar. Este doble encuadre se debe a la necesidad de examinar tanto la gestión interna como los resultados en la ciudadanía.

FÓRMULA PARA POBLACIONES FINITAS

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

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

p: probabilidad de éxito (0,5)

q: probabilidad de fracaso (0,5)

e: margen de error

CÁLCULO

N = 29590 ciudadanos

Z = 1,96 (nivel de confianza)

P = 0,5

q = 0,5

e = 0,05 (margen de error)

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{(29590)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(29590 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{28418.236}{74.9329}$$
$$n = 383$$

Tabla 8. Recopilación de datos encuesta

Lugar Geográfico	Número de encuestados
Barrio Santa Clara	32
Barrio San Vicente	22
Barrio San Pedro	23
Barrio 27 de septiembre	29
Barrio Santa Rosa	30
Barrio San Andrés	32
Barrio Jardín del Norte (I Y II)	27
Barrio San José	25
Barrio El Centenario	40
Barrio Santa Martha de Indujel	33
Barrio San Pedro de los Ciprés	23
Barrio San Antonio	35
Barrio Unión y Progreso	32
Total, Ciudad San Gabriel	383

Fuente: Elaboración propia.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

DIMENSIÓN 1: ORGANIZACIÓN DE PROCESOS

Según la encuesta llevada a cabo en la ciudad de San Gabriel realizadas las 383 encuestas, aproximadamente 4 de cada 10 personas señala que a veces se hacen obras innecesarias mientras faltan las básicas, en contraste, el Ing. Diego Castro (director de Obras Públicas) y el Ing. Rubén Erazo (jefe de Fiscalización) coinciden en que la priorización se realiza mediante el presupuesto participativo en reuniones parroquiales y comunitarias, enfocándose supuestamente en saneamiento y agua potable. Según Sartori (1984) señala la importancia de establecer conceptos claros y precisos para delimitar los fenómenos objeto de estudio. Desde este criterio, la organización de los procesos administrativos puede comprenderse a partir de la identificación y delimitación de sus diferentes componentes, permitiendo establecer de manera ordenada las características y elementos que intervienen en un determinado proceso.

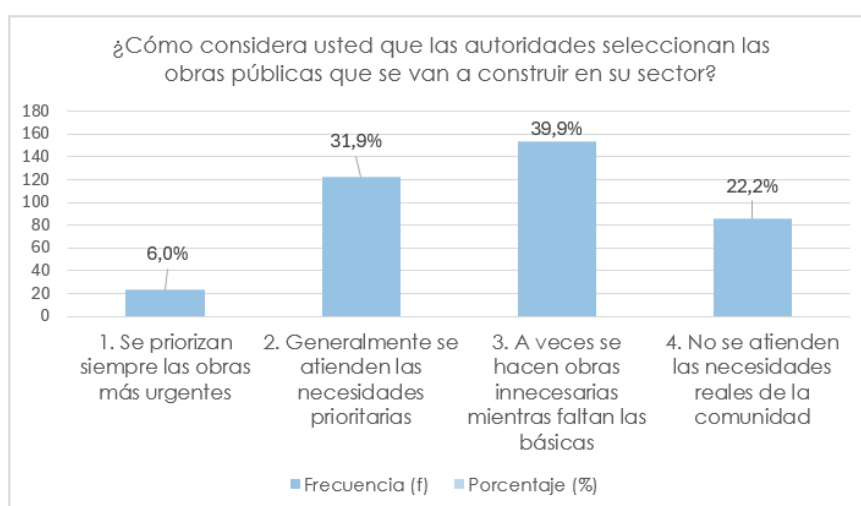


Figura 1. ¿Cómo considera usted que las autoridades seleccionan las obras públicas que se van a construir?

Fuente: Elaboración propia

En la investigación de campo señala que alrededor 6 de cada 10 de los encuestados indica que hay confusión entre los empleados sobre a quién le corresponde cada tarea, lo que evidencia debilidades en la delimitación de funciones dentro de la

gestión por procesos que afectan la provisión de servicios básicos. Frente a este hallazgo el Ing. Diego Castro y la Ing. Verónica Fuentala señalan que las funciones están divididas por departamentos (Obras Públicas, Planificación, Fiscalización). A pesar de que los directores afirman que las competencias están delimitadas por departamentos, más de la mitad de la ciudadanía percibe desorganización interna, lo que denota debilidad en los manuales de procesos operativos. En este sentido Mintzberg (1983), la delimitación de funciones y responsabilidades forma parte de la estructura mediante la cual una organización distribuye y coordina su trabajo. Por lo tanto, el estudio de determinadas funciones dentro de una unidad administrativa puede ir más allá de aspectos referidos a la asignación de tareas, a la definición de responsabilidades, a la discriminación entre departamentos y a los métodos por los que aquéllos pueden coordinarse, proporcionando de este modo una base para entender la organización interna de las instituciones públicas y la organización de la gestión de sus procesos.

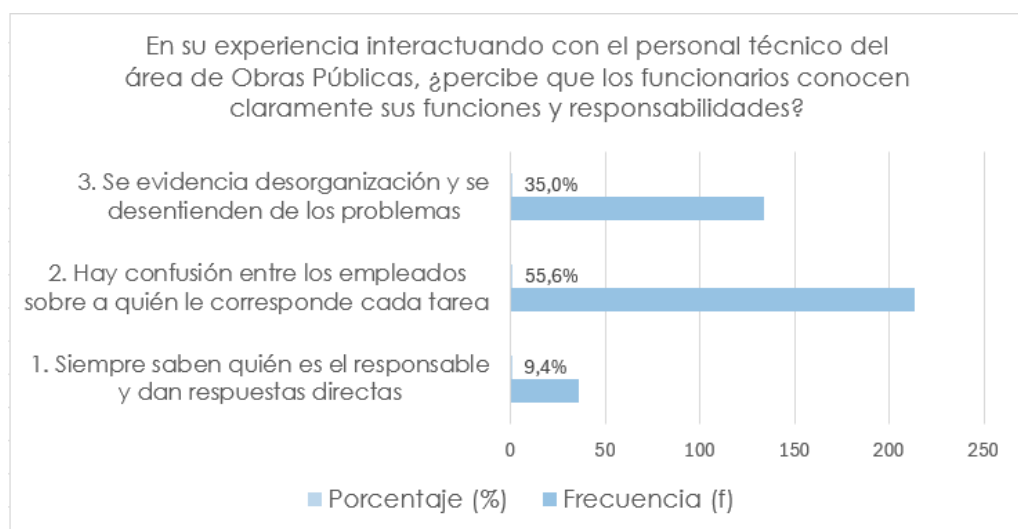


Figura 2. En su experiencia interactuando con el personal técnico del área de Obras Públicas, ¿percibe que los funcionarios conocen claramente sus funciones y responsabilidades?

Fuente: Elaboración propia

Al respecto las cifras muestran que aproximadamente 6 de cada 10 encuestados denuncia que en ocasiones se destruyen tramos de obras nuevas para instalar otros servicios. Frente a esta situación el Ing. Diego Castro y el Ing. Rubén Erazo reconocen este problema histórico en vialidad, defienden que intentan coordinar previamente con empresas como CNT o Emel Norte. De acuerdo con Mintzberg (1983), la

coordinación constituye un elemento fundamental para integrar actividades que se encuentran distribuidas entre diferentes unidades organizacionales. Cuando un proceso involucra a varias instituciones, su organización puede requerir mecanismos de comunicación, planificación conjunta y articulación de actividades, de manera que las actuaciones de cada entidad formen parte de una secuencia coordinada.

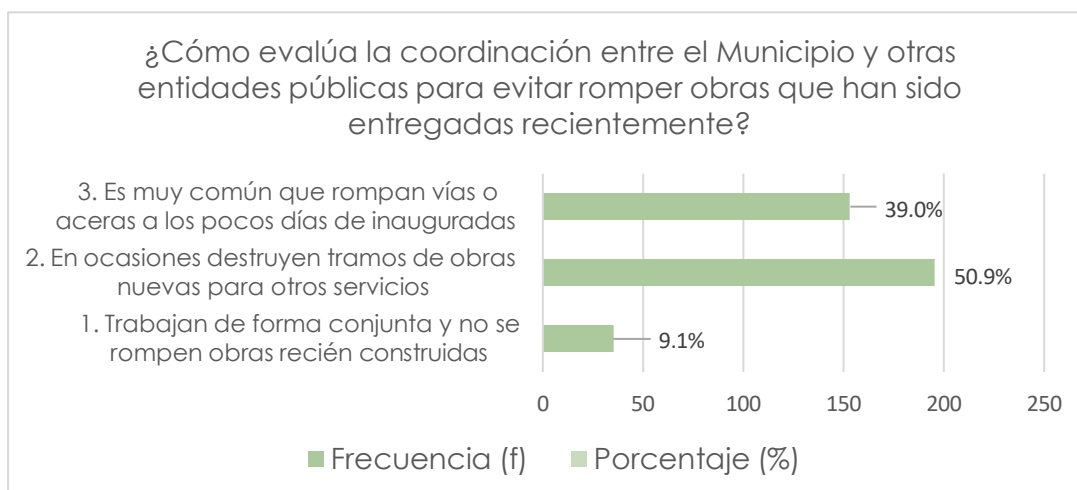


Figura 3. ¿Cómo evalúa la coordinación entre el Municipio y otras entidades públicas para evitar romper obras que han sido entregadas recientemente?

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 2: NORMALIZACIÓN Y ACCESIBILIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS

Según la opinión ciudadana, se considera que un sector importante de la población percibe dificultades institucionales, aproximadamente 3 de cada 10 ciudadanos señala que el sistema se convierte en un laberinto de trámites donde nadie explica el orden del proceso, lo que limita la eficacia en la provisión de servicios básicos y la ejecución transparente de obras públicas, desde la perspectiva institucional el Ing. Diego Castro (director de Obras Públicas) menciona el uso del programa informático Origami para derivar peticiones a secretaría y áreas técnicas. Desde el planteamiento de Mintzberg (1983), la normalización de los procedimientos constituye un elemento de la organización del trabajo, debido a que permite establecer de manera estructurada las actividades que forman parte de un proceso. En este sentido, aspectos como la definición de pasos, la secuencia de actividades, la asignación de responsabilidades y la disponibilidad de información sobre los procedimientos forman parte de los elementos que pueden caracterizar la organización y accesibilidad de un proceso administrativo.

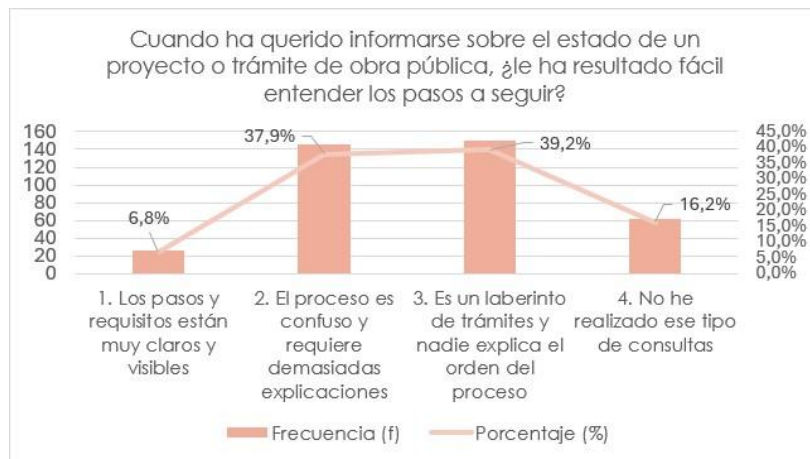


Figura 4. Cuando ha querido informarse sobre el estado de un proyecto o trámite de obra pública, ¿le ha resultado fácil entender los pasos a seguir?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la atención ciudadana alrededor 5 de cada 10 encuestados experimenta una recepción lenta con exigencia excesiva de requisitos y copias. Frente a esta percepción el Ing. Diego Castro indica que los trámites de obra pública se canalizan mediante un procedimiento institucional arreglado para evitar la discrecionalidad. Desde el planteamiento de Mintzberg (1983), la accesibilidad de un procedimiento administrativo puede analizarse considerando la manera en que se encuentran estructuradas y formalizadas las actividades que debe seguir una persona para realizar una solicitud. La existencia de procedimientos definidos permite establecer una secuencia de acciones, identificar los requisitos correspondientes y determinar los mecanismos mediante los cuales una solicitud puede ser canalizada dentro de una organización. Por tanto, la accesibilidad de los procedimientos constituye un aspecto relacionado con la organización del trabajo institucional, debido a que requiere que las actividades, requisitos y responsabilidades que forman parte del proceso se encuentren estructurados de manera que puedan ser aplicados de forma ordenada.

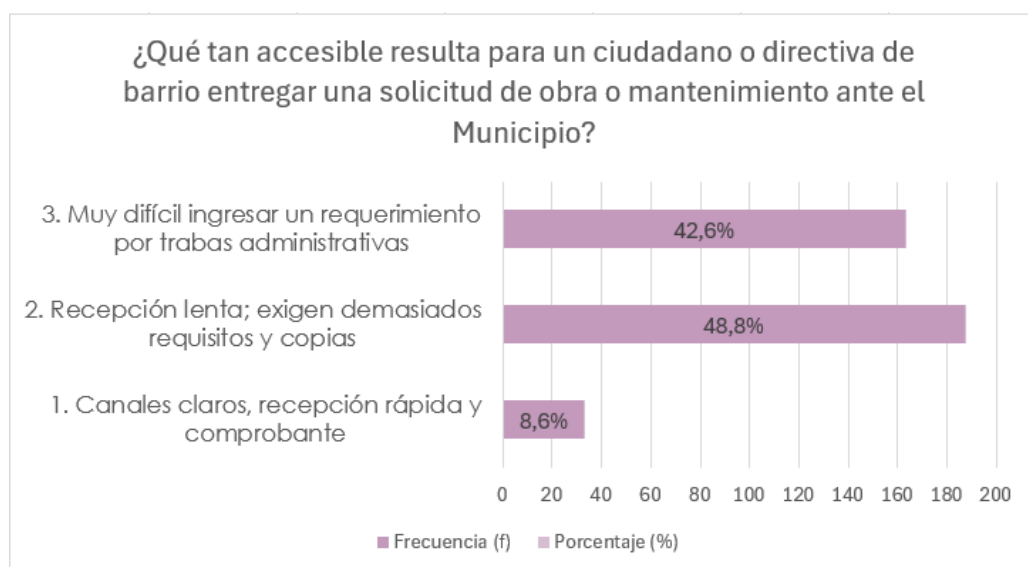


Figura 5. ¿Qué tan accesible resulta para un ciudadano o directiva de barrio entregar una solicitud de obra o mantenimiento ante el Municipio?

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la duración de trámites 4 de cada 10 encuestados señala demoras de varios meses o más de medio año. Mientras tanto por parte de la institución, el Ing. Rubén Erazo y el Ing. Diego Castro explican que su trabajo se sujeta estrictamente a la programación por cuatrimestres del Plan Operativo Anual (POA). Esta rigidez procedimental se alinea con lo expuesto por Weber (1922) explica que la organización burocrática se caracteriza por una estructura formal de autoridad, la distribución de responsabilidades y el establecimiento de reglas y procedimientos que orientan el funcionamiento de las instituciones. Desde este planteamiento, la administración de las actividades institucionales requiere disposiciones previamente establecidas que permitan organizar el trabajo, determinar responsabilidades y mantener una secuencia ordenada en el desarrollo de las funciones. En este sentido, la planificación administrativa constituye un elemento importante para organizar las actividades institucionales, debido a que permite establecer períodos de ejecución, distribuir responsabilidades y definir procedimientos para atender las diferentes necesidades que forman parte de la gestión pública.

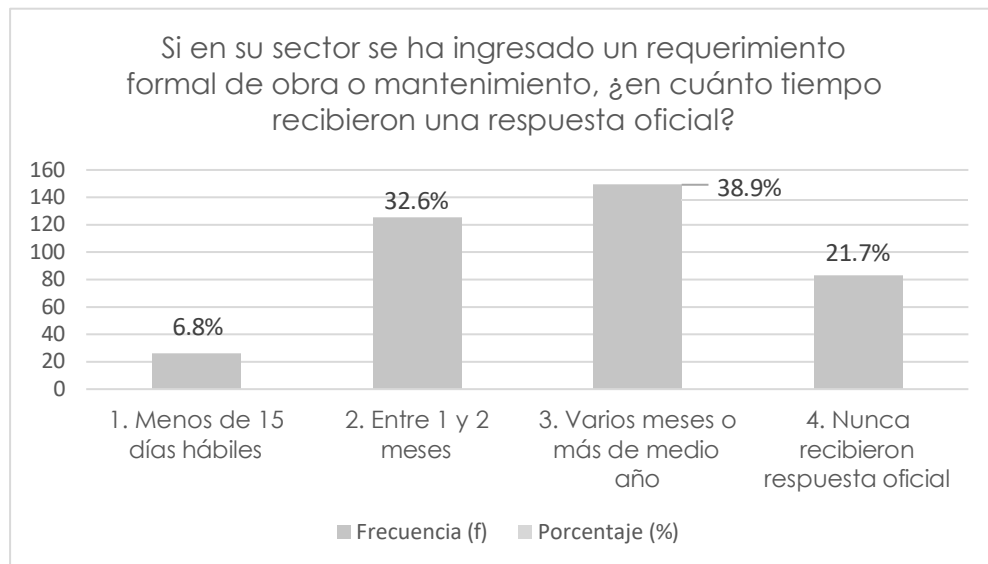


Figura 6. Si en su sector se ha ingresado un requerimiento formal de obra o mantenimiento, ¿en cuánto tiempo recibieron una respuesta oficial?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la visibilidad e información sobre obras aproximadamente 5 de cada 10 encuestados reporta información incompleta y letreros desactualizados. Este resultado debe contrastarse con lo expresado por los entrevistados, Ninguna de las autoridades aborda directamente la señalética o la transparencia pública en sus respuestas, centrándose exclusivamente en contratos, pruebas y presupuestos internos. Desde el planteamiento de Sartori (1984), la claridad de la información pública puede abordarse mediante la adecuada delimitación de los elementos que componen la información que se proporciona sobre una determinada actuación institucional. En el caso de las obras públicas, aspectos como presupuesto, contratista, objeto de la obra y tiempo de ejecución pueden considerarse componentes diferenciados que permiten estructurar la información correspondiente. Este criterio proporciona un fundamento conceptual para analizar la información asociada a las obras públicas, considerando sus diferentes componentes y características, sin establecer una valoración sobre la información reportada por los participantes de la investigación ni sobre las declaraciones obtenidas mediante las entrevistas.

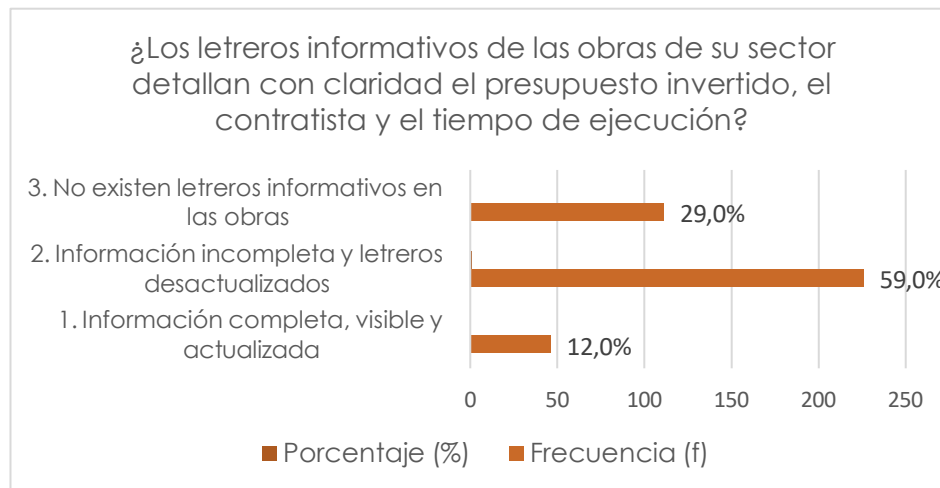


Figura 7. ¿Los letreros informativos de las obras de su sector detallan con claridad el presupuesto invertido, el contratista y el tiempo de ejecución?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la temporalidad de la ejecución de las obras, alrededor de 6 de cada 10 encuestados percibe obras apresuradas al cierre del año. Esta percepción tiene relación en los testimonios institucionales. Así mismo el Ing. Diego Castro y el Ing. Rubén Erazo argumentan que operan bajo un POA dividido en cuatrimestres y que la ejecución se acelera conforme fluyen los recursos económicos. Desde el planteamiento de Mintzberg (1983), la programación de las actividades vinculadas con la ejecución de obras públicas puede comprenderse como parte de la organización y coordinación del trabajo institucional. La programación de períodos de ejecución, la distribución de responsabilidades y de recursos puede dar lugar, por su propia existencia, a la programación de actividades en una organización. En este sentido, la gestión de recursos de obras puede enfocarse en función de la manera en que se articula con la planificación institucional y con la programación de actividades. Este enfoque permite comprender la relación existente entre planificación, programación y ejecución de actividades, sin establecer valoraciones sobre las percepciones expresadas por los participantes de la investigación.

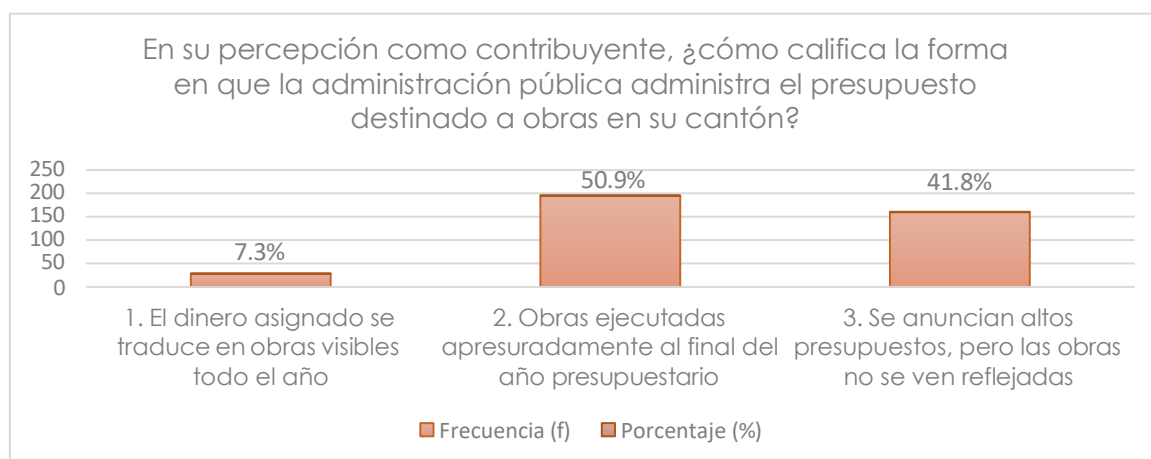


Figura 8. En su percepción como contribuyente, ¿cómo califica la forma en que la administración pública administra el presupuesto destinado a obras en su cantón?

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 3: CONTROL Y EVALUACIÓN

Respecto a las afectaciones comunitarias, aproximadamente 5 de cada 10 de los encuestados advierte retrasos excesivos que afectaron directamente a la comunidad, evidenciando cuellos de botella e ineficiencias en los procedimientos relacionados con la provisión de servicios básicos, desde el ámbito de la supervisión técnica el Ing. Diego Castro y la Ing. Verónica Fuentala explican que el control se efectúa mediante diagramas de Gantt mensuales, planillas y la aplicación de multas acumulativas a los contratistas, o prórrogas justificadas por registros climáticos de lluvias. Desde el punto de vista de Mintzberg (1983), el control y seguimiento de las actividades organizacionales puede comprenderse como un mecanismo mediante el cual se observa el desarrollo de las tareas y se mantiene la coordinación entre las diferentes actividades que forman parte de un proceso. En el caso de los procesos relativos a la ejecución de obras públicas, es posible contemplar, a la hora de hacer el seguimiento, elementos como la programación de actividades, los plazos, los avances realizados y los instrumentos para hacer constar y controlar su desarrollo. Tales elementos pueden inspirar el modo como estructurar el proceso de seguimiento y evaluación dentro de una organización. Por tanto, el control de los tiempos de ejecución puede entenderse como parte de los mecanismos organizacionales destinados a realizar seguimiento de las actividades y verificar su desarrollo respecto de la planificación establecida, sin establecer una valoración sobre los resultados obtenidos en la investigación de campo.



Figura 9. Pensando en las obras públicas realizadas recientemente en su entorno, ¿estas se terminaron y entregaron en las fechas prometidas?

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la transparencia en la comunicación institucional aproximadamente 8 de cada 10 encuestados afirma que las entidades solo brindan datos cuando la comunidad organizada presiona. Frente a este resultado, el Ing. Rubén Erazo y la Ing. Verónica Fuentala mencionan que receptan oficios y quejas a través de redes sociales (Facebook, TikTok) y secretaría general. Desde el planteamiento de Maxwell (2013), la información dentro de los procesos institucionales puede analizarse considerando su relación con el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y con las diferentes fuentes mediante las cuales se obtiene y comunica información. En el ámbito de la gestión pública, la comunicación relacionada con el desarrollo de obras puede comprender diferentes elementos, como el estado de avance, las actividades realizadas, los procedimientos desarrollados y los mecanismos utilizados para transmitir información a los actores involucrados. Estos elementos pueden formar parte de los procesos mediante los cuales una institución organiza y comunica información sobre sus actividades. Por ello, el acceso y comunicación de información sobre las obras públicas puede ser considerado como un elemento susceptible de análisis dentro de los procesos institucionales, tomando en cuenta las características del contexto y los mecanismos mediante los cuales se genera, transmite y recibe la información.

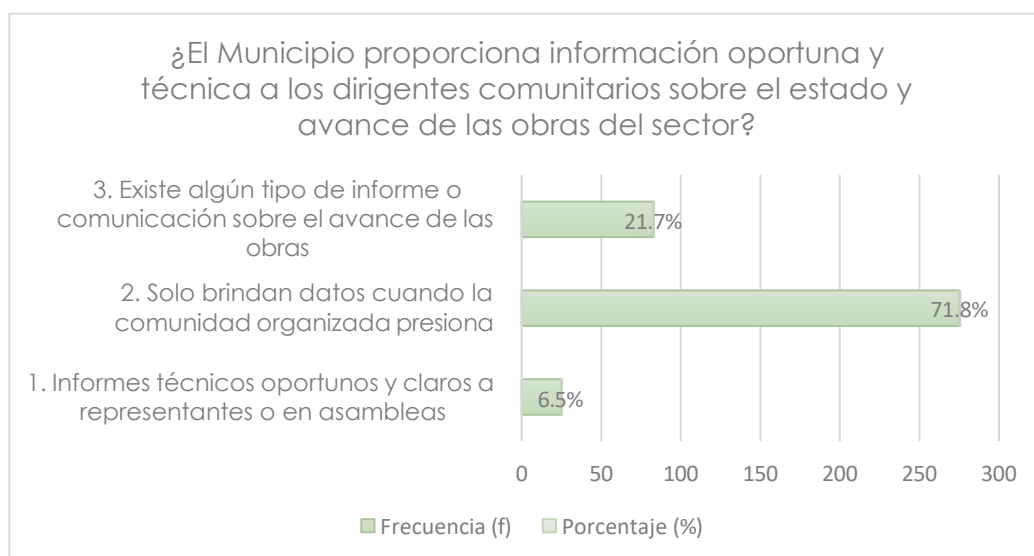


Figura 10. ¿El Municipio proporciona información oportuna y técnica a los dirigentes comunitarios sobre el estado y avance de las obras del sector?

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 4: CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD FÍSICA DE LA INFRAESTRUCTURA

Según la opinión ciudadana 6 de cada 10 de los encuestados percibe la infraestructura en un estado aceptable, con desgastes normales, al respecto, el Ing. Diego Castro e Ing. Verónica Fuentala afirman que un eje central de su gestión es precisamente la rehabilitación y el mantenimiento de infraestructuras ya operativas. De acuerdo con Deming (1986), la calidad y sostenibilidad de una infraestructura pueden comprenderse como aspectos vinculados con el seguimiento continuo de los resultados obtenidos y con las acciones destinadas a conservar sus condiciones de funcionamiento. En el caso de las obras públicas, la sostenibilidad física puede considerar elementos como el estado de la infraestructura después de su entrega, las actividades de mantenimiento, las acciones de rehabilitación y el seguimiento de las condiciones en las que permanece la obra durante su funcionamiento. De esta manera, el mantenimiento constituye una actividad que forma parte de un proceso continuo, orientado a conservar las condiciones de los resultados obtenidos. Este criterio permite fundamentar teóricamente el análisis de la calidad y sostenibilidad física de las obras públicas, considerando el mantenimiento y seguimiento como componentes de un proceso continuo de gestión, sin establecer valoraciones sobre las respuestas proporcionadas por los participantes de la investigación.

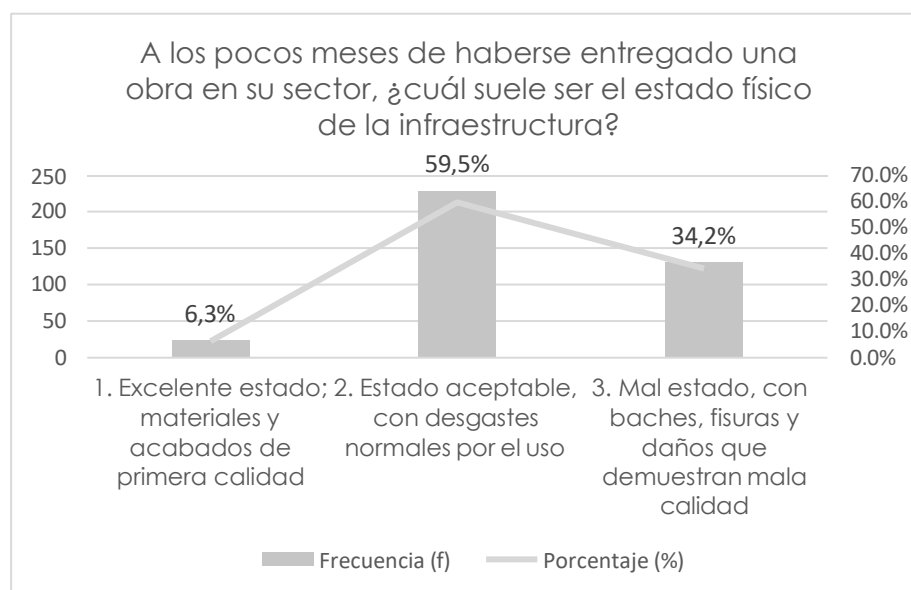


Figura 11. A los pocos meses de haberse entregado una obra en su sector, ¿cuál suele ser el estado físico de la infraestructura?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto respecta a la calidad de los insumos y materiales aproximadamente 5 de cada 10 de los encuestados opina que los materiales se perciben de mala calidad, frágiles o no aptos para la obra. Frente a esta percepción el Ing. Rubén Erazo (jefe de Fiscalización) detalla pruebas rigurosas de laboratorio (ruptura de cilindros de hormigón mayores a 210 kg/cm² y ensayos de densidad de zanjas con un mínimo de 96% de compactación). Desde la perspectiva de Deming (1986), la calidad de los materiales utilizados en una obra pública puede comprenderse como un componente del proceso de aseguramiento de la calidad. Su evaluación requiere contemplar criterios técnicos que ya están definidos previamente, procedimientos de verificación, controles a lo largo de la ejecución y mecanismos de seguimiento que permiten comprobar que los materiales y componentes de una obra determinada cumplan con las condiciones definidas. De este modo, la calidad no es sólo la imagen o el resultado inmediato de una infraestructura, sino una parte de un proceso sistemático de control y evaluación orientado a cubrir las características técnicas definidas.

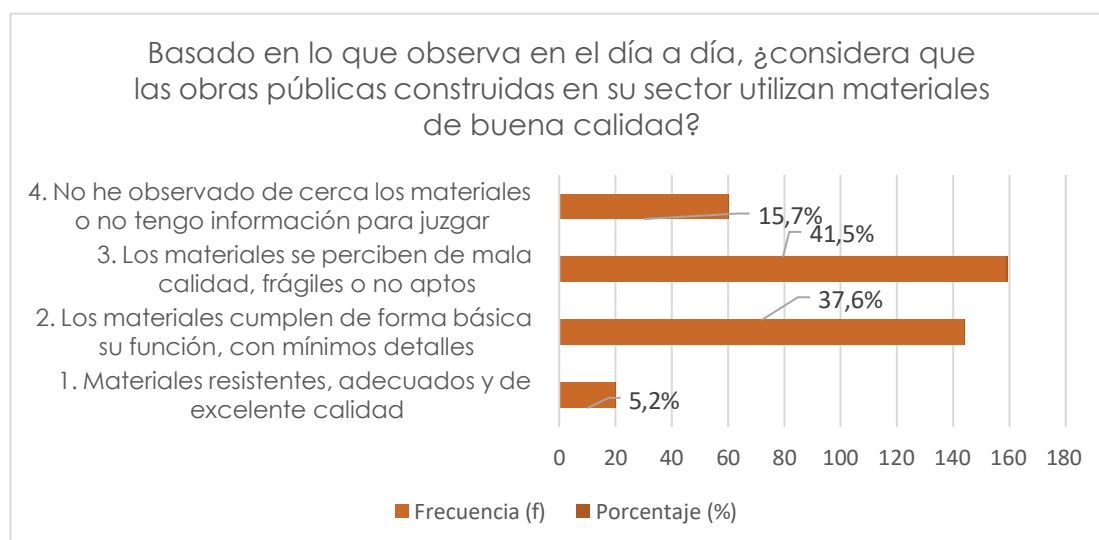


Figura 12. Basado en lo que observa en el día a día, ¿considera que las obras públicas construidas en su sector utilizan materiales de buena calidad?

Fuente: Elaboración propia

En relación con el estado físico y mantenimiento de la infraestructura aproximadamente 6 de cada 10 encuestados observa espacios funcionales, pero con desgaste visible sin atender. Ante esta observación el Ing. Diego Castro y la Ing. Verónica Fweltala destacan que su objetivo prioritario es mantener la operatividad y realizar las tareas del mantenimiento según la disponibilidad de recursos. En este sentido, Deming (1986), expresa que la calidad debe ser percibida como un proceso y no como el resultado que obtenemos al finalizar una actividad. En esta línea, la organización tiene que mantener métodos de seguimiento y de evaluación y mejora que conserven las condiciones de los resultados que vamos alcanzando. El mantenimiento y la revisión periódica son parte de esta gama porque permiten tomar conciencia de las condiciones en las que se encuentran los resultados y poder establecer acciones orientadas a poder mantener esta funcionalidad. En esta línea, la conservación de las obras públicas se puede analizar entendida como parte de un proceso de gestión de la calidad. El estado de una infraestructura al final de la construcción está relacionado con las actividades de seguimiento, mantenimiento y atención de las necesidades que puedan surgir en el transcurso de su vida útil. Por lo tanto, la conservación de las obras públicas incluye acciones periódicas orientadas a mantener su funcionalidad y sus condiciones de funcionamiento, teniendo en cuenta criterios técnicos, planificación de actividades y disponibilidad de recursos que se destinen a su atención.

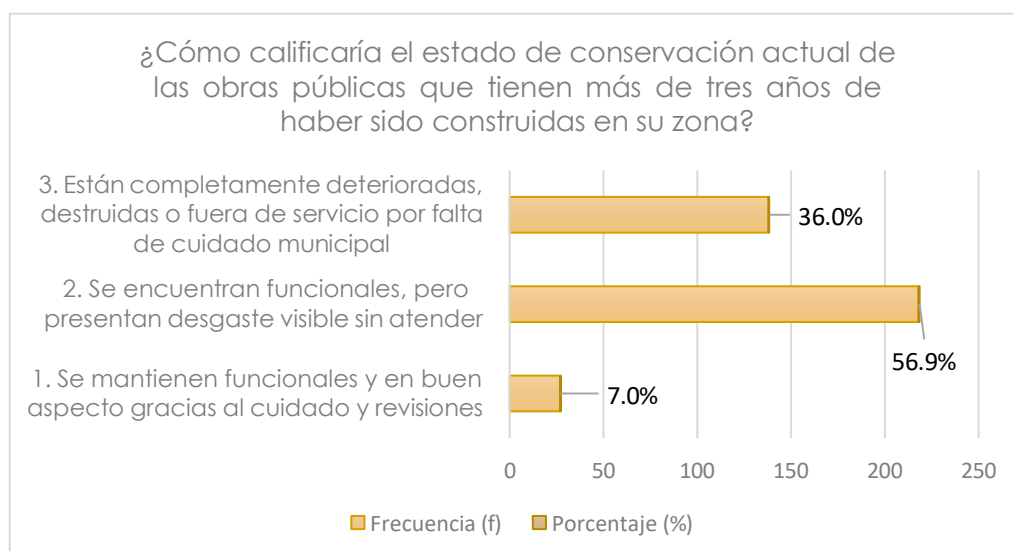


Figura 13. ¿Cómo calificaría el estado de conservación actual de las obras públicas que tienen más de tres años de haber sido construidas en su zona?

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 5: DISTRIBUCIÓN Y COBERTURA TERRITORIAL DE LOS SERVICIOS BÁSICOS

En la cobertura y distribución territorial aproximadamente 4 de cada 10 encuestados señala que las obras se ubican casi exclusivamente en el centro o zonas principales, frente a esta percepción de centralización, el Ing. Diego Castro y el Ing. Rubén Erazo defienden una supuesta equidad territorial basada en las asambleas parroquiales del presupuesto participativo. Dedes el punto de vista de Sen (1999) plantea que el desarrollo debe analizarse considerando las oportunidades reales que tienen las personas para acceder y utilizar los recursos y servicios que contribuyen a su bienestar. Desde esta perspectiva, la distribución de los recursos públicos puede comprenderse a partir de las condiciones y oportunidades existentes en los diferentes espacios territoriales, considerando que las características y necesidades de las poblaciones pueden variar entre un lugar y otro. Desde este enfoque, la distribución territorial de las obras públicas y de los servicios básicos puede analizarse considerando la manera en que los recursos y las intervenciones públicas llegan a los diferentes sectores de una población. La cobertura territorial constituye, por tanto, un elemento relacionado con las oportunidades de acceso a infraestructura y servicios, tomando en cuenta las características, necesidades y condiciones particulares de los distintos barrios y comunidades. Este análisis permite abordar la distribución de las obras desde criterios de cobertura y acceso territorial, sin establecer de manera anticipada una valoración sobre su distribución.

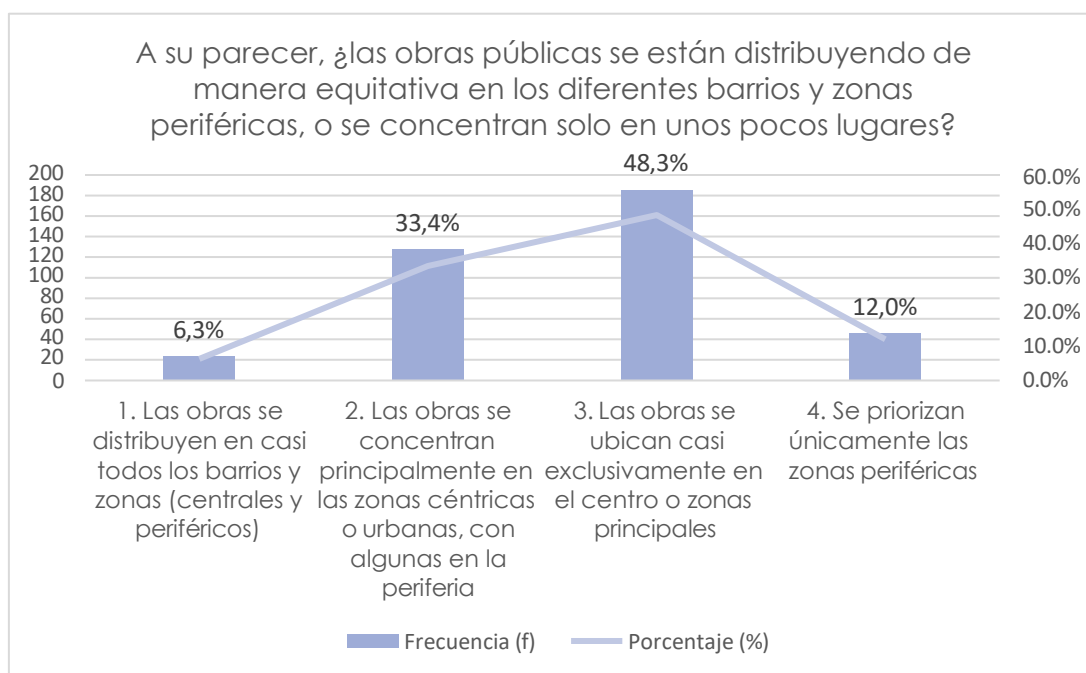


Figura 14. A su parecer, ¿las obras públicas se están distribuyendo de manera equitativa en los diferentes barrios y zonas periféricas, o se concentran solo en unos pocos lugares?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al incremento de la cobertura en nuevos sectores, alrededor de 3 de cada 10 encuestados ve que ha llegado solo a algunos hogares o sectores nuevos, pero aún falta cobertura; asimismo aproximadamente 3 de cada 10 encuestados mencionan que la red sigue igual. Frente a este estancamiento percibido, el Ing. Diego Castro, Ing. Verónica Fweltala y el Ing. Rubén Erazo coinciden en que la expansión de redes de agua y alcantarillado no depende directamente del municipio en zonas nuevas, sino de que los urbanizadores privados entreguen los estudios de factibilidad y las redes construidas. De acuerdo con lo que menciona Sen (1999), plantea que el desarrollo debe analizarse a partir de las libertades y oportunidades reales que tienen las personas para acceder a los recursos y servicios necesarios para alcanzar condiciones adecuadas de bienestar. Desde esta perspectiva, el acceso a los servicios constituye un elemento importante para comprender las oportunidades disponibles en una determinada población, considerando que estas pueden estar condicionadas por las características sociales, económicas y territoriales de cada contexto.

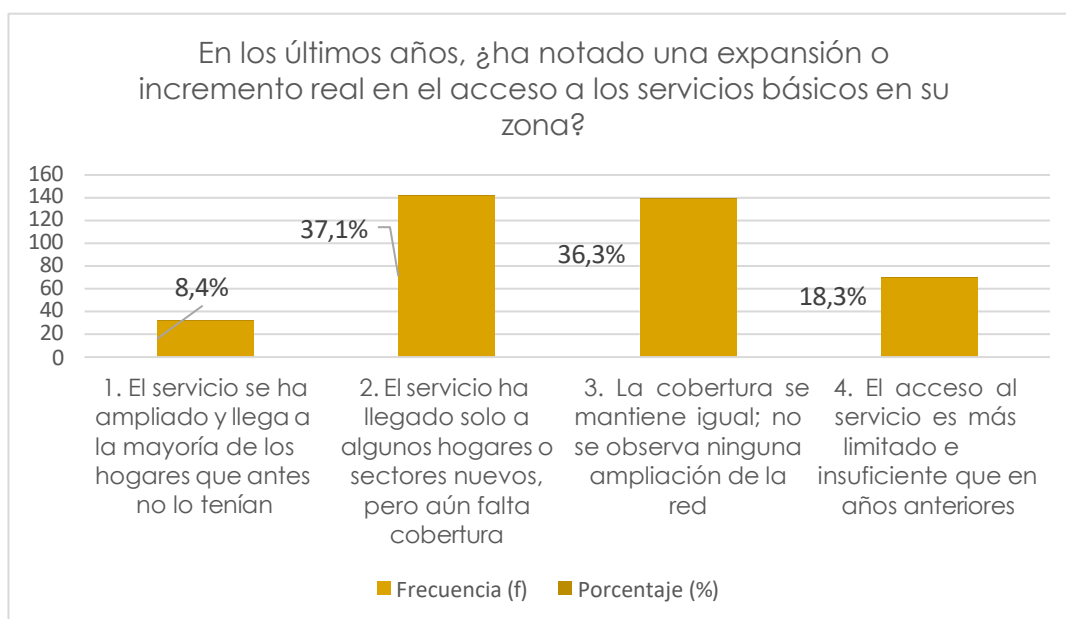


Figura 15. En los últimos años, ¿ha notado una expansión o incremento real en el acceso a los servicios básicos en su zona?

Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a la velocidad de expansión alrededor de 5 de cada 10 encuestados apunta que el ritmo de conexión es más lento que el crecimiento del barrio. Frente a esta brecha temporal la Ing. Verónica Fweltala y el Ing. Diego Castro señalan que la expansión se supedita a los catastros y a los informes de factibilidad técnica previa. Desde la perspectiva de Mintzberg (1983), Desde este enfoque, la ampliación de las redes de servicios básicos puede comprenderse como un proceso que requiere planificación, organización y coordinación de diferentes actividades. La introducción de nuevos sectores a una red de servicios implica el tratamiento de información territorial, condiciones técnicas, disponibilidad de recursos y trámites previos que permitan definir la viabilidad de las actuaciones; por ello, la ampliación de la cobertura puede ser objeto de un análisis en forma de procedimiento mediante el que se establecen las condiciones y actividades necesarias con vistas a introducir progresivamente nuevos espacios para ser servidos.

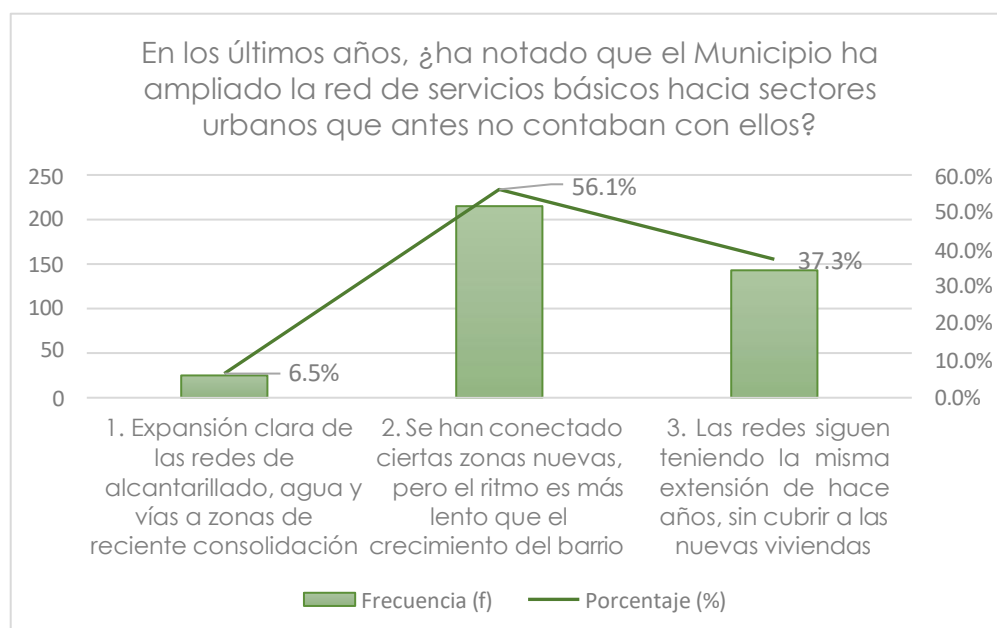


Figura 16. En los últimos años, ¿ha notado que el Municipio ha ampliado la red de servicios básicos hacia sectores urbanos que antes no contaban con ellos?

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 6: CAPACIDAD DE RESPUESTA Y MEJORA CONTINUA

En lo relativo a la capacidad de respuesta y atención de emergencias, aproximadamente 7 de cada 10 encuestados considera que ante los daños intervienen con rapidez, pero la solución es temporal. Al respecto el Ing. Diego Castro y la Ing. Verónica Fuentala señalan que cuentan con personal operativo y planes de contingencia (como el COE cantonal) para intervenir de manera inmediata ante emergencias. organizacional. Desde esta perspectiva, la capacidad de respuesta ante daños Deming (1986) plantea que la mejora de los procesos requiere un enfoque sistemático basado en la planificación, ejecución, evaluación y adopción de acciones de mejora. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben desarrollar mecanismos que permitan identificar situaciones que afectan el funcionamiento de sus procesos, actuar frente a ellas y utilizar los resultados obtenidos como elementos para mejorar las acciones posteriores. La mejora continua implica, por tanto, que la respuesta ante determinadas situaciones forme parte de un proceso permanente de evaluación y aprendizaje acciones en la infraestructura pública puede analizarse como parte de los procesos de atención, recuperación y mejora de los servicios. Una respuesta institucional abarca la identificación de la situación, la planificación de las acciones necesarias, la intervención correspondiente y el seguimiento posterior de los

resultados. Al mismo tiempo, la mejora continua permite considerar las experiencias generadas por las intervenciones para mejorar no solo los procedimientos, sino también las acciones futuras relacionadas con el mantenimiento y recuperación de la infraestructura pública.

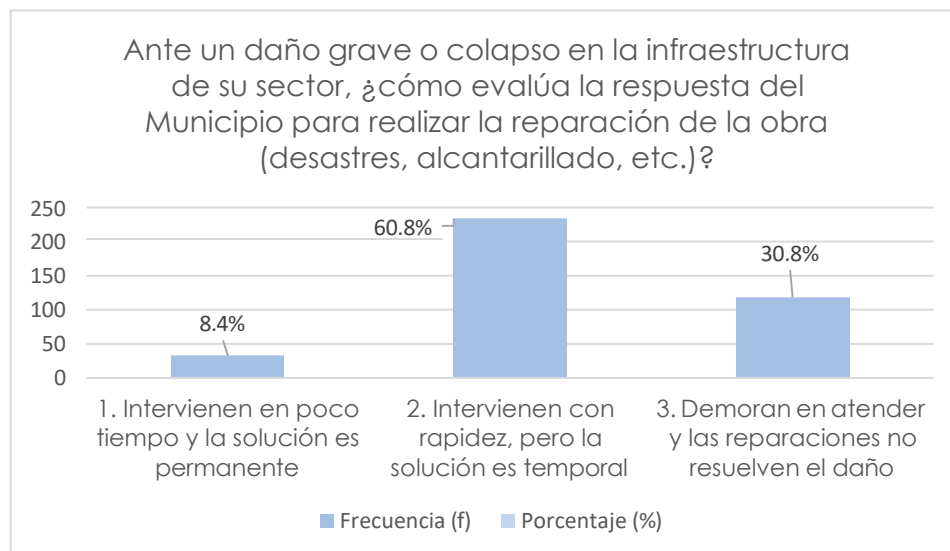


Figura 17. Ante un daño grave o colapso en la infraestructura de su sector, ¿cómo evalúa la respuesta del Municipio para realizar la reparación de la obra (desastres, alcantarillado, etc.)?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los insumos y equipamiento para la atención de obras aproximadamente 5 de cada 10 encuestados indica que los equipos acuden con recursos o materiales limitados. Ante este escenario de escasez el Ing. Diego Castro admite abiertamente que la falta de liquidez y las deudas del Estado central obligan a aplazar proyectos y limitar la disponibilidad financiera. En este sentido Mintzberg (1983) plantea que las organizaciones deben estructurar y coordinar sus actividades de acuerdo con los objetivos que buscan alcanzar. En este sentido, las diversas unidades organizacionales exigen mecanismos de coordinación que organizan las tareas, responsabilidades y recursos que intervienen en el desarrollo de sus actividades. Teniendo en cuenta esta óptica, la disponibilidad u organización de los recursos son elementos que pueden entenderse como componentes de la estructura que a través de la cual una organización realiza sus procesos y permite coordinar el trabajo de las diferentes unidades. Bajo este enfoque, entonces, la atención de requerimientos relacionados con obras públicas puede ser entendida como un proceso que

necesita la coordinación de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. La disponibilidad de herramientas y equipos constituye un componente de apoyo para ejecutar las actividades previstas, mientras que su organización permite establecer cómo y cuándo pueden ser utilizados dentro de los diferentes procesos institucionales. En consecuencia, la capacidad operativa para atender requerimientos puede analizarse considerando la planificación y coordinación de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de mantenimiento, reparación y atención de infraestructura pública.

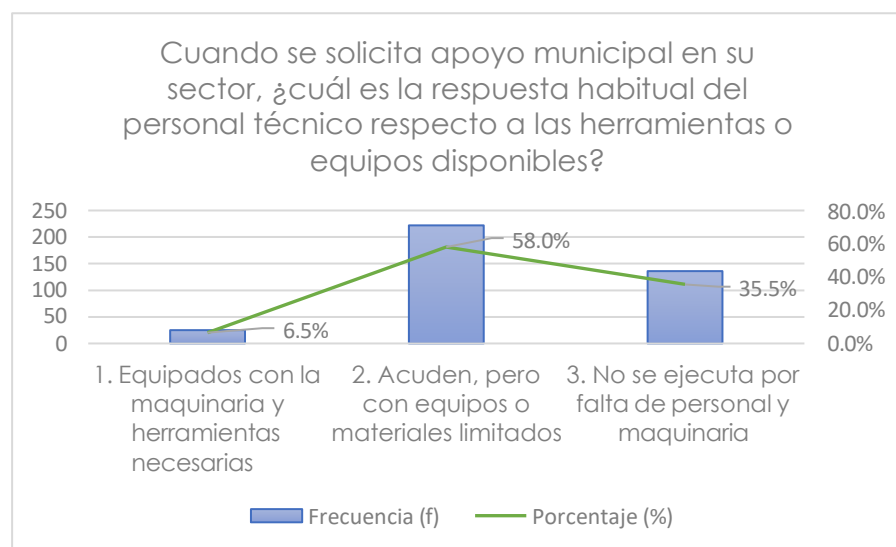


Figura 18. Cuando se solicita apoyo municipal en su sector, ¿cuál es la respuesta habitual del personal técnico respecto a las herramientas o equipos disponibles?

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 7: PERTINENCIA Y UTILIDAD PERCIBIDA DE LA INVERSIÓN

En cuanto a la percepción ciudadana sobre la producción física de obras alrededor de 6 de cada 10 encuestados considera que la cantidad de obras ha sido mínima. No obstante, desde la planificación municipal el Ing. Diego Castro defiende el cumplimiento de metas basadas en su plan estratégico (por ejemplo, reportando avances en kilómetros de adoquinado y mantenimiento vial). En este sentido Moore (1995) plantea que la gestión pública debe orientarse hacia la creación de valor público, entendida como la generación de resultados que sean considerados valiosos para la sociedad y que respondan a propósitos públicos. Desde este enfoque, la actuación de las instituciones públicas puede analizarse a partir de las metas perseguidas, los resultados que producen y la manera como las acciones de

las instituciones contribuyen a alcanzar las finalidades públicas; la creación de valor público requiere, además, que las organizaciones ya no sólo desplieguen las capacidades y el patrimonio de las organizaciones públicas para crear valor público, sino que articulen entre sí las capacidades/recursos a partir de los resultados alcanzados e ir más allá de los resultados previstos.

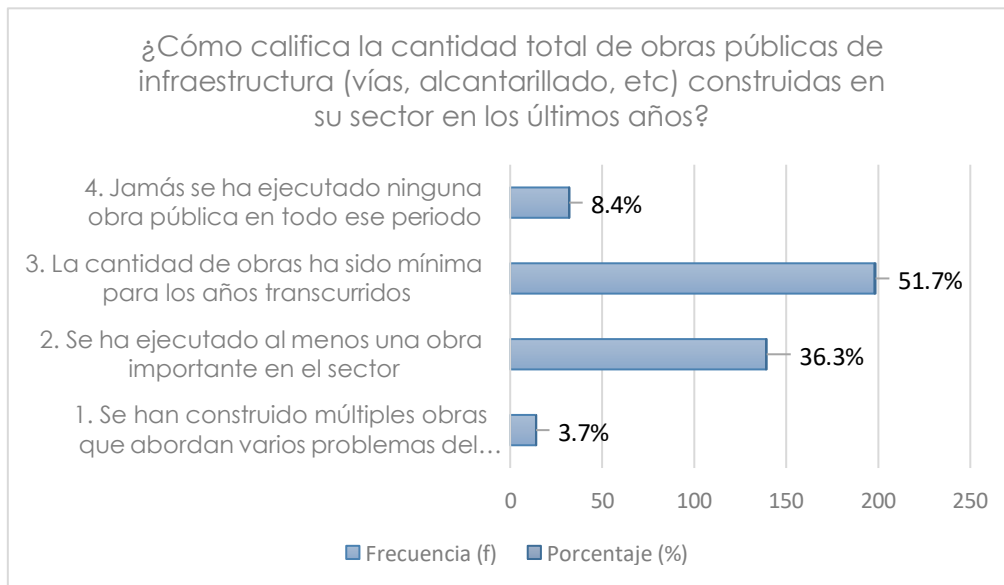


Figura 19. ¿Cómo califica la cantidad total de obras públicas de infraestructura (vías, alcantarillado, etc.) construidas en su sector en los últimos años?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la valoración económica de las obras aproximadamente 4 de cada 10 encuestados percibe la existencia de obras costosas con utilidad o calidad muy baja. Ante esta apreciación sobre el presupuesto el Ing. Diego Castro asegura que los costos se calculan mediante bases de datos estandarizadas de precios unitarios que han sido revisadas y auditadas incluso por la Contraloría. Según Moore (1995), Desde este enfoque, la relación entre el costo y la utilidad de una obra pública puede analizarse considerando los recursos destinados a su ejecución y los resultados públicos que se espera obtener mediante ella. La valoración de una inversión pública debe tener en cuenta el tipo de objetivos institucionales, las características de la obra, los recursos que pueden ser utilizados, la utilidad pública a generar y el costo de este.

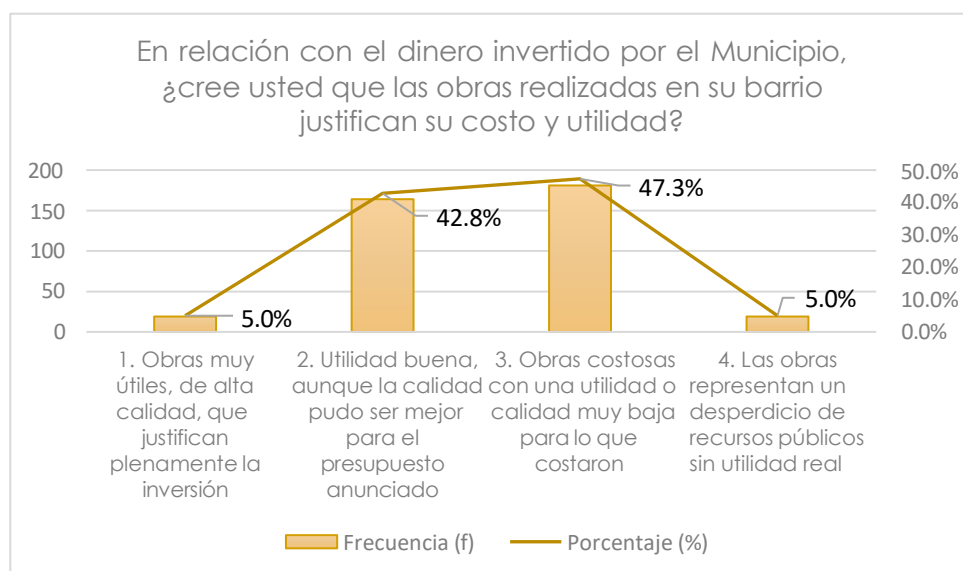


Figura 20. En relación con el dinero invertido por el Municipio, ¿cree usted que las obras realizadas en su barrio justifican su costo y utilidad?

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la efectividad final de las obras ejecutadas, alrededor de 3 de cada 10 encuestados mencionan que la obra quedó deficiente y no solucionó el problema original; a ello se suma que alrededor de 3 de cada 10 encuestados perciben que se solucionó parte del problema, pero dejó detalles inconclusos o insatisfactorios. Al respecto, la Ing. Verónica Fweltala afirma que la fiscalización exige al contratista corregir observaciones antes de proceder con las recepciones formales. Desde la teoría del control de calidad, Deming (1986) plantea que la calidad requiere un proceso permanente de planificación, control, evaluación y mejora. Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos al finalizar una actividad deben ser objeto de seguimiento y evaluación con respecto a los criterios y condiciones previamente establecidos. La identificación de diferencias o aspectos que requieren corrección forma parte del proceso de gestión de la calidad, ya que permite realizar ajustes antes de considerar concluido un determinado proceso. Desde este enfoque, el resultado irreversible de una obra pública puede ser entendido desde la relación que existe entre lo que se había previsto y el resultado que se obtiene en las características. El hecho del resultado de la obra puede ser entendido desde la evaluación de aspectos como la adecuación de las características alcanzadas, con referencias a las especificidades cumplidas para la cosa, a la vez que se explica lo que se ha alcanzado y las observaciones que han podido ser una fuente de acción

correctora. De esta manera, la calidad de los resultados puede ser comprendida como un proceso que incorpora mecanismos de verificación y mejora antes y después de la culminación de una intervención pública.

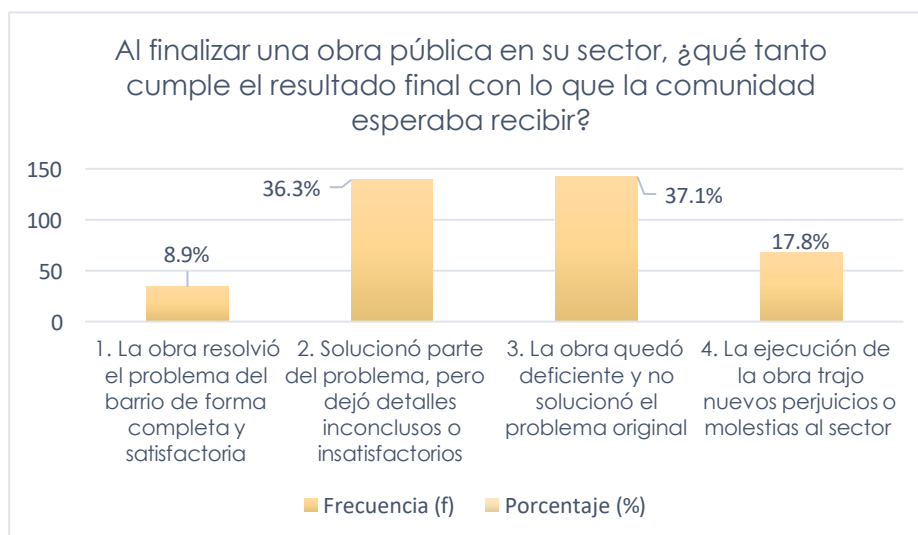


Figura 21. Al finalizar una obra pública en su sector, ¿qué tanto cumple el resultado final con lo que la comunidad esperaba recibir?

Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a los canales institucionales de consulta ciudadana aproximadamente 4 de cada 10 encuestados señala que nunca solicitan su criterio, mientras que aproximadamente 4 de cada 10 encuestados que solo conversan de manera casual con dirigentes. Por su parte, el Ing. Diego Castro y el Ing. Rubén Erazo reafirman que la consulta ciudadana se agota en las reuniones con presidentes barriales y dirigentes comunitarios. En este sentido, Arnstein (1969) plantea que la participación ciudadana puede comprenderse como un proceso mediante el cual las personas tienen diferentes posibilidades de intervenir en las decisiones que afectan sus intereses. La autora explica que existen distintos niveles de participación, que van desde formas de información y consulta hasta modalidades en las que la ciudadanía adquiere mayores posibilidades de intervención en los procesos de decisión. En este sentido, la participación no se entiende como una única forma de interactuar, sino como un conjunto de mecanismos de organización de la relación entre la ciudadanía y las instituciones públicas. Desde este mismo punto de vista, las encuestas, las reuniones de las comunidades, las consultas o los espacios de diálogo pueden ser considerados mecanismos de los que se vienen valiendo las instituciones públicas para poner la

participación ciudadana dentro de sus procedimientos, generando así espacios de comunicación de la administración pública con la población, en especial en lo que tiene que ver con el funcionamiento, el uso y las necesidades relacionadas con las obras públicas. Por ello, el análisis de la participación puede considerar cuestiones como los mecanismos empleados, la regularidad en la celebración de los espacios de consulta, los agentes que participan en ellos y el grado de intervención que ellos mismos permiten en el marco de los procedimientos institucionales.

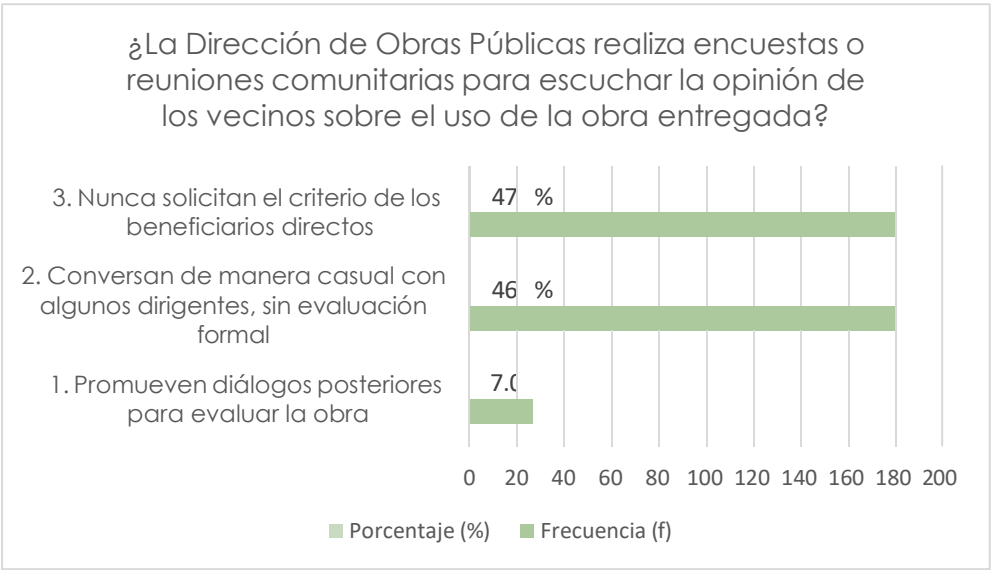


Figura 22. ¿La Dirección de Obras Públicas realiza encuestas o reuniones comunitarias para escuchar la opinión de los vecinos sobre el uso de la obra entregada?

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La gestión por procesos en la Dirección de Obras Públicas es débil en la práctica, por cuanto existe confusión en las tareas asignadas, trámites lentos, y tramitología demorada hasta en meses, se entrega la información cuando la comunidad presiona, lo cual evidencia debilidades en la delimitación de funciones, la normalización de los procedimientos y la transparencia del control.
- La provisión de servicios básicos en vialidad es limitada, debido a que su cobertura alcanza ciertos lugares, se presentan obras sin atender, así como también materiales de mala calidad; cuando se presentan daños en infraestructura por desastres interviene con rapidez, pero con equipos, y materiales limitados, alcanzando soluciones temporales, de igual manera se observan obras con precio elevado en relación con la calidad de los materiales utilizados.
- La ejecución apresurada de obras al cierre del año presupuestario y la falta de consulta a los beneficiarios reflejan una gestión por procesos deficiente en la Dirección de Obras Públicas, sin planificación oportuna ni participación ciudadana. Esto se asocia con una provisión limitada de servicios básicos del GAD Montúfar, pues, según la ciudadanía las obras no responden a las necesidades reales de la comunidad y se ejecutan con menor control de calidad.

5.2. RECOMENDACIONES

- Diseñar el manual de procesos institucional, en el cual debe constar la Unidad de Dirección de Obras Públicas a través de la unidad de Dirección de Planificación, con el propósito de estandarizar los procesos, optimizar los tiempos de respuesta y garantizar la eficiencia operativa.
- Al director de Obras Públicas, en coordinación con el alcalde, atender las obras pendientes, controlar la calidad y el costo de los materiales, y dotar de equipos y materiales para emergencias, para ampliar la cobertura vial y lograr soluciones duraderas.
- Director de Obras Públicas, con el respaldo del alcalde, programar la ejecución de las obras de manera distribuida durante todo el año presupuestario e incorporar la consulta a los beneficiarios en la definición y seguimiento de cada obra, para que los proyectos respondan a las necesidades reales de la comunidad y se ejecuten con mayor control de calidad.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2007). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. F. (2007). *La gestión pública para el desarrollo social*. Fondo de Cultura Económica
- Aguilar, M. (2019). *Gestión pública local: teoría y práctica*. Quito: Ediciones Universitarias.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
<https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)*. Quito.
- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115–137.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Infraestructura sostenible para la competitividad y el crecimiento inclusivo*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org>
- Barzelay, M. (2001). *The new public management: Improving research and policy dialogue*. University of California Press.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public management: The New Zealand model*. Oxford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

- Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. (Eds.). (1999). *Reforming the state: Managerial public administration in Latin America*. Lynne Rienner.
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. Ariel.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. CLAD.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (Eds.). (2007). *Transcending new public management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.
- CLAD (2021). *Reformas en la gestión pública: Avances y desafíos en América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Contraloría General del Estado. (2022). *Informe de auditoría a la gestión de los GADs en la prestación de servicios básicos*. Quito, Ecuador.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.ª ed.). SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press.
- GACIA FERNANDEZ – «Servicios públicos y organismos reguladores». En: *Derecho administrativo*. Lima: Jurista Asociación Peruana de Derecho Administrativo, 2004, p. 396.
- Gordillo, A. (2013). *Tratado de derecho administrativo y obras selectas: Tomo 1. Parte general* (11.ª ed.). Fundación de Derecho Administrativo.
- Gruening, G. (2001). Origins and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Harrington, H. J. (1993). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.
- Hood, C. (1991). Public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>
- Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa (Trad. T. del Amo). Ediciones Morata. (Obra original publicada en 2007)
- Lane, J.-E. (2000). *New public management*. Routledge.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), Universidad Nacional de Misiones. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press
- Musgrave, R. A. (1959). *The theory of public finance: A study in public economy*. McGraw-Hill.
- OCDE (2020). *Gobernanza pública: Una perspectiva internacional sobre eficiencia y calidad del sector público*. París: OCDE Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1995). *Governance in transition: Public management reforms in OECD countries*. OECD Publishing.
- Organización Mundial de la Salud. (2019). Progress on household drinking water, sanitation and hygiene 2000–2017: Special focus on inequalities. World Health Organization. <https://www.who.int>
- Ormond, D., & Löffler, E. (1999). Nueva gerencia pública: ¿Qué tomar y qué dejar? *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 13.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3.ª ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Parra, J. (2017). *Modelos de gestión pública y modernización del Estado*. Bogotá: Editorial UPN.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4.ª ed.). SAGE Publications.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4.ª ed.). ESIC Editorial.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Basil Blackwell.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4.ª ed.). Oxford University Press.
- Redrobán-Barreto, W. E. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización. https://www.researchgate.net/publication/357390498_La_gestion_de_los_Gobiernos_Autonomos_Descentralizados_ecuatorianos_como_protagonistas_en_el_proceso_de_descentralizacion/fulltext/638f8b01095a6a777409400b/La-gestion-de-los-Gobiernos-Autonomos-Descentralizados-ecuatorianos-como-protagonistas-en-el-proceso-de-descentralizacion.pdf
- ResearchGate. (s.f.). Gestión por procesos en las entidades públicas: una revisión literaria. https://www.researchgate.net/publication/376897063_Gestion_por_procesos_en_las_entidades_publicas_una_revision_literaria
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Sanz, J. B. (2016). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS: <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Sartori, G. (Ed.). (1984). *Social science concepts: A systematic analysis*. SAGE Publications.
- Schick, A. (1996). *The spirit of reform: Managing the New Zealand state sector in a time of change*. State Services Commission.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Varela, F. J. (2021). Servicios públicos en Ecuador: tensiones teóricas entre estatismo, liberalismo y supremacía constitucional: https://revistas.iaen.edu.ec/index.php/estado_comunes/article/view/227/4
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* [Economía y sociedad]. J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81–88.

VII. ANEXOS

Anexo 1. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autores: Arciniegas Vásquez Melanie Abigail y Fuentes Cuasapud Gandhi Fernando

Fecha de recepción del abstract: jueves, 15 de octubre de 2026

Fecha de entrega del informe: jueves, 15 de octubre 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:

Tras evaluar el resumen presentado, se concluye que la traducción al inglés es adecuada y fiel al contenido. De acuerdo con la rúbrica aplicada para su valoración, se le asigna una calificación de 9, por lo que el trabajo queda aprobado.

Atentamente



MA. Martha Viveros
RESPONSABLE CIDEN

Anexo 2. Evidencia del levantamiento de información (Entrevistas y Encuestas)



