

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Tema:** “La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza.”

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

**AUTORA:** Diana Patricia Ibarra Caicedo

**TUTOR:** MSc. Javier Villarreal

TULCÁN-ECUADOR

2021

## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Diana Patricia Ibarra Caicedo con el número de cédula 0401125729 ha elaborado el trabajo de titulación: “La descentralización de la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza”.

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



Firmado electrónicamente por:  
**SOFIA ZAPATA MUÑOZ**

f. ....

MSc. Zapata Muñoz Sofía

**DOCENTE EXAMINADOR PRESIDENTE**

**FERNAND  
O JAVIER  
VILLARREA  
L SALAZAR**

Firmado digitalmente por:  
FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR  
DN: cn=FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR c=EC  
i=QUITO o=BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION ECISCE  
Motivo: Soy el autor de este documento.  
Ubicación:  
Fecha: 2021-01-22 08:58-05:00

f. ....

MSc. Villarreal Salazar Fernando

**DOCENTE EXAMINADOR TUTOR**



Firmado electrónicamente por:  
**EDWIN MARCELO  
CAHUASQUI  
CEVALLOS**

f. ....

MSc. Cahuasqui Cevallos Edwin.

**DOCENTE EXAMINADOR**

Tulcán, 20 de enero de 2021

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Magíster en Administración Pública del programa de Maestrías de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Yo, Diana Patricia Ibarra Caicedo con cédula de identidad número 0401125729 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.  .....

Ibarra Caicedo Diana Patricia

**AUTORA**

Tulcán, 20 de enero de 2021

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Diana Patricia Ibarra Caicedo declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “La descentralización de la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f.   
.....

Ibarra Caicedo Diana Patricia

**AUTORA**

Tulcán, 20 de enero de 2021

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a Dios, por bendecirme, guiarme y darme fuerzas para seguir adelante y cumplir con esta meta que me he propuesto.

Quiero expresar un agradecimiento a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a sus directivos por realizar las gestiones necesarias para la creación del programa de Maestría en Administración Pública, que permite formar profesionales de cuarto nivel que contribuyan al desarrollo de nuestro país.

Agradecer a todos los docentes quienes impartieron sus conocimientos, experiencias durante el tiempo de preparación de nuestra profesión, de manera especial al Msc. Javier Villarreal, por su paciencia y dedicación en el desarrollo de este trabajo de investigación.

*Diana Patricia Ibarra Caicedo*

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis abuelitos Leonor, Carlos y Luis, quienes desde el cielo están guiando mis pasos, para que pueda cumplir con los objetivos y metas que me he propuesto.

A mis padres quienes han sido mi mayor motivación, los principales promotores para cumplir y seguir a delante con este sueño, quienes con su amor me inculcaron valores y principios para seguir firme con mi propósito. Agradezco a ellos por confiar siempre en mí, por desear lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras para seguir adelante.

A mi esposo Diego y a mi hijo Sebastián, por brindarme su apoyo, comprensión, por tenerme paciencia y estar siempre a mi lado, para brindarme ayudandome a concluir con mi objetivo

A mis hermanas Anita y Cristina por su cariño y amor incondicional, quienes siempre han estado a mi lado, impulsándome a buscar nuevos retos profesionales.

*Diana Patricia Ibarra Caicedo*

## ÍNDICE

### Contenido

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR.....	2
AUTORÍA DE TRABAJO.....	3
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
DEDICATORIA.....	6
ÍNDICE.....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE ANEXOS .....	11
RESÚMEN .....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
I. 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 .....	18
1.4.3 Preguntas de Investigación.....	18
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	19
2.2 MARCO TEÓRICO.....	22
2.2.1 Normativa Legal.....	22

2.2.1.1	Constitución de la República del Ecuador.....	22
2.2.1.2	Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización .....	22
2.2.1.3	Ley orgánica de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.....	23
2.2.2	Teoría de la Descentralización .....	23
2.2.3	El enfoque de la nueva gestión pública y la descentralización.....	24
2.2.4	Gestión Pública.....	26
2.2.5	La descentralización .....	27
2.2.6	Factores de la Descentralización .....	27
2.2.7	Ventajas y Desventajas de la Descentralización.....	28
2.2.8	Elementos básicos de la descentralización .....	28
2.2.9	Proceso de descentralización .....	30
2.2.10	El papel del estado frente a la descentralización .....	31
2.2.11	Consejo Nacional de Competencias. ....	31
2.2.12	Competencias.....	32
2.2.13	Modelos de gestión diferenciados .....	34
2.2.14	Las Mancomunidades y consorcios en la descentralización .....	35
2.2.15	Fortalecimiento Institucional.....	36
2.2.16	Propósitos del fortalecimiento institucional .....	36
2.2.17	Niveles de Fortalecimiento Institucional.....	37
2.2.18	Importancia de los procesos de fortalecimiento institucional .....	37
2.2.19	Ámbito del Fortalecimiento Institucional.....	37
2.2.20	Desarrollo de Capacidades .....	38
2.2.19.1.	Calidad.....	38
2.2.19.2.	Eficacia .....	39
2.2.19.3.	Eficiencia .....	39

2.2.19.4. Búsqueda de Resultados .....	40
2.2.19.5. Toma de decisiones .....	40
2.2.21 Desarrollo del Talento Humano. ....	40
2.2.20.1. Capacitación de Personal.....	41
2.2.20.2. Formación de Personal .....	41
2.2.20.3. Innovación tecnológica.....	41
2.2.20.4. Asistencia Técnica.....	42
2.2.22 Cambio Organizacional .....	42
2.2.21.1. Valores Democráticos.....	42
2.2.21.2. Valores Humanísticos.....	43
2.2.23 Comunicación Interna Desarrollo Organizacional .....	43
2.2.22.1. Articulación horizontal y vertical.....	44
2.2.24 Cultura Organizacional.....	45
<b>III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>46</b>
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	46
3.1.1. Enfoque cualitativo.....	46
3.1.2. Tipo de Investigación .....	46
3.2 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	48
Variable Independiente .....	48
3.3 MÉTODOS A UTILIZAR.....	51
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	51
3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	51
3.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	52
3.7.1 Población y Muestra .....	52
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	55

IV.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	56
4.1.	RESULTADOS.....	56
4.1.1.	Visión general de los resultados .....	57
4.1.2.	Niveles de la descentralización.....	58
4.1.3.	Ventajas y Desventajas de la Descentralización.....	58
4.1.4.	Competencia .....	60
4.1.5.	Fortalecimiento institucional .....	61
4.1.5.1.	Capacidades Locales.....	61
4.1.5.2.	Imagen Institucional .....	62
4.1.5.3.	Compromiso Institucional .....	63
4.1.5.3.1.	Valores .....	63
4.1.5.4.	Capacitación .....	64
4.1.5.5.	Calidad de servicio .....	64
4.1.5.6.	Recursos Tecnológicos.....	68
4.1.5.7.	Infraestructura.....	68
4.2	DISCUSIÓN .....	70
V.	PROPUESTA .....	80
5.1	Tema .....	80
5.2	Objetivo General.....	80
5.3	Objetivos Específicos.....	80
5.4	Desarrollo de la propuesta .....	80
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	89
6.1	CONCLUSIONES .....	89
6.2	RECOMENDACIONES.....	91
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

VIII. ANEXOS .....	98
--------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de gestión diferenciados .....	35
Tabla 2 Matriz de Consistencia .....	49
Tabla 3 Matriz de Operacionalización.....	50
Tabla 4 Cooperativas de transporte público cantonal e intercantonal de la Provincia del Carchi.	52
Tabla 5 Instituciones del Sector Público .....	54
Tabla 6 Estructura del modelo de fortalecimiento institucional propuesto .....	82
Tabla 7 Niveles de ordenación por procesos .....	87

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diseño entrevista Gobierno Autónomos Descentralizados.....	98
Anexo 2. Modelo de entrevista directivos transporte público y comercial .....	100
Anexo 3: Oficio Gobierno Municipal de Espejo .....	101
Anexo 4: Oficio Gobierno Municipal de Tulcán.....	102
Anexo 5. Oficio Gobierno Municipal de Bolívar. ....	103
Anexo 6: Oficio Gobierno Municipal San Pedro de Huaca .....	104
Anexo 7: Oficio Gobierno Municipal de Mira .....	105
Anexo 8: Oficio Empresa Pública de Movilidad del Norte.....	106
Anexo 9: Oficio Gobierno Municipal de Montúfar.....	107
Anexo 10: Oficio Empresa Pública de Movilidad- MOVIDELNOR.....	108
Anexo 11: Informe seguimiento de entrevista a MOVIDELNOR .....	109

## RESÚMEN

Esta investigación tiene como objetivo el análisis del papel que ha cumplido la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobierno Municipales de la Provincia del Carchi. El esquema teórico se fundamenta a partir de la gestión pública basada en el proceso de descentralización del Ecuador, entendido como “la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias y recursos, desde el Gobierno central hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Martinez & Clark, 2015). Además, es necesario conceptualmente entender al fortalecimiento institucional como el proceso de desarrollo de capacidades institucionales de los gobiernos autónomos descentralizados para el ejercicio de sus competencias y prestación de servicios de manera eficaz, eficiente, participativa, transparente y articulada (CNC, 2013).

En este trabajo de investigación se aplicará un enfoque metodológico cualitativo, con un tipo de investigación descriptiva, explicativa y bibliográfica, que permita detallar la situación actual del problema. Así mismo, se aplicará el método analítico con el fin de comprender al problema y los resultados de la investigación, a través del análisis de los datos que se obtiene de las entrevistas, que al ser recolectadas permitan dar respuestas y estrategias, procedimiento que nos permitirá realizar una crítica sobre la situación actual de la descentralización de la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial en los Municipios de la Provincia del Carchi. Finalmente, podemos concluir que en los Gobiernos Autónomos Municipales no existe un proceso continuo de fortalecimiento institucional, para consolidar sus capacidades que les permita ejecutar planes de capacitación a los empleados, con el fin de obtener resultados satisfactorios, entre otras palabras, fortalecer las debilidades en función de ofrecer servicios de calidad enmarcados en la eficiencia y eficacia dentro de la institución.

**Palabras claves:** Descentralización, Gestión Pública, Competencia, Fortalecimiento institucional.

## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the role of the traffic decentralization competence, land transport and road safety has fulfilled, for the strengthening of the institutional framework of the Municipal Government of the Province of Carchi. The theoretical scheme is based on the public management based on the decentralization process of Ecuador, understood as “the obligatory, progressive and definitive transfer of competences and resources, from the central Government to the Decentralized Autonomous Governments (Martinez & Clark, 2015). In addition, it is conceptually necessary to understand that the institutional strengthening as the process of developing institutional capacities of decentralized autonomous governments for the exercise of their competencies and the provision of services in an effective, efficient, participatory, transparent and articulated manner (CNC, 2013).

In this research work, a qualitative methodological approach will be applied, with a descriptive, explanatory and bibliographic type of research, which allows to detail the current situation of the problem. Likewise, the analytical method will be applied in order to understand the problem and the results of the research, through the analysis of the data obtained from the interviews, which when collected allow us to answer and give strategies, a procedure that will allow us make a critique on the current situation of decentralization of the competence of Traffic, Land Transport and Road Safety in the Municipalities of the Carchi Province. Finally, we can conclude that in the Autonomous Municipal Governments there is not a continuous process of institutional strengthening, to consolidate their capacities that allows them to execute training plans for employees, in order to obtain satisfactory results, among other words, to strengthen weaknesses in function of offering quality services framed in efficiency and effectiveness within the institution.

**Keywords:** Decentralization, Public Management, Competition, institutional strengthening.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la descentralización en el Ecuador ha generado cambios importantes en la concepción de los gobiernos seccionales y sus sistemas de gestión, lo cual, conlleva a enfrentar grandes desafíos y cambios en su estructura política, administrativa y económica. La actual Constitución plantea un proceso nuevo y efectivo de descentralización, basado en el ejercicio de competencias exclusivas por niveles de gobiernos y de la transferencia complementaria de otras competencias por parte del Estado central hacia los distintos Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Este estudio se basa en el análisis de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobierno Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración fronteriza.

Este trabajo de investigación se desarrollará, en cuatro capítulos, el Capítulo I, contempla el planteamiento del problema, el cual, se enfoca desde el contexto general, hasta llegar a lo particular con su respectiva justificación de la investigación. En el Capítulo II, se desarrollará la fundamentación teórica, así como el marco teórico del estudio, basado en conceptos que permitirán determinar y profundizar el tema de estudio.

Seguidamente, en el Capítulo III, se establece el marco metodológico, en el cual se mencionarán el enfoque y tipo de la investigación, así como la hipótesis, matriz de operacionalización, las técnicas de recolección y análisis de los resultados.

Finalmente, se presentarán las conclusiones más importantes del estudio, así como las diversas recomendaciones que permitan aportar una mejor comprensión de la historia económica de Ecuador.

## **I. PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel mundial, la descentralización para muchos países en desarrollo, es considerada un problema porque el gobierno central no ofrece un nivel adecuado de servicios de manera uniforme en todo el país. Por el contrario, muchos servicios gubernamentales son de fácil acceso únicamente para quienes viven en las grandes ciudades, mientras que en las regiones remotas la presencia de organismos de gobierno central es casi nula. La descentralización requiere el acceso a nuevos recursos con el fin de ofrecer un nivel de servicios más uniforme en todo el país. En ese contexto, para alcanzar los objetivos de la descentralización, hará falta un aumento general considerable de los recursos financieros y humanos. (Monyo, 2004). La descentralización, implica concretar programas y servicios públicos, mayor supervisión, menores costos y una mejor respuesta a las necesidades específicas locales, focalizando bienes sociales.

El estudio sobre la descentralización se basa en una preocupación constante dentro de las prestaciones que garantiza el Gobierno, y a su vez vincula a la ciudadanía con el servicio y este motiva a la gestión pública a satisfacer estas necesidades en unión con el aprovechamiento de recursos bajo el modelo de mejora continua.

En Ecuador, la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial se rodea de una gran problemática, motivado a las expectativas de los usuarios. Igualmente, la Constitución de la República del Estado (2008) ecuatoriano reconoce, para los niveles de gobierno su funcionamiento, a través de la descentralización incentivada por la distribución de competencias para facilitar la planificación y aplicación de los servicios públicos.

En este sentido, lo que se manifiesta es que a partir de la descentralización aplicada en el país se establece la distribución de las competencias otorgadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM), por tanto, el presente estudio amparados en el COOTAD (2010) hace referencia a las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado, las cuales se adquieren con la finalidad de entregar servicios públicos de calidad, establecidos a los nuevos niveles de gobierno, generando una aprobación aparente por parte de los usuarios, situación poco observada en periodos anteriores donde solo se podía acceder a los servicios a través del organismo central, lo cual generaba malestar en los usuarios,

ya sea por el tiempo empleado en trasladarse a instancias centralizadas o la demora en los trámites como revisión técnica vehicular, matriculación vehicular, títulos habilitantes y seguridad vial, así como largas filas.

Mediante resolución N° 006-CNC-2012, con fecha 29 de mayo del 2012, del Consejo Nacional de Competencias se resuelve, transferir la competencia para planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial a favor de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales del país, progresivamente, en los términos previsto en la resolución. Para el ejercicio de esta competencia, esta misma resolución, establece modelos de gestión diferenciados, en función de las necesidades territoriales cantonales, la experiencia de los gobiernos locales y requisitos mínimos de sostenibilidad del servicio. El nivel de gestión A, está conformado por 7 cantones, con mayor población y números de vehículos cantonal. En el nivel de gestión B, conformado por 10 municipios, con mediana población. En nuestro caso de estudio todos los cantones de la Provincia del Carchi, forman parte del modelo de gestión C, conformada por 204 municipios.

Posteriormente, con fecha 08 de abril del 2015, mediante resolución N° 0003-CNC-2015 del Consejo Nacional de Competencias, se realiza la revisión de los modelos de gestión determinados en los artículos 4,5 y 6 de la resolución N° 006-CNC-2012, publicada en el registro oficial suplemento 712 de 29 de mayo del 2012 quedando de la siguiente manera: La Mancomunidad de la Región Norte integrada por 15 Gobiernos Autónomos Descentralizados (Bolívar, Espejo, Mira, Montufar, San Pedro de Huaca, Eloy Alfaro, San Lorenzo, Rioverde, Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro, San Miguel de Urcuquí, Pedro Moncayo), quedando el Cantón Tulcán en el modelo de gestión B.

Tal como se ha definido teóricamente con los autores citados anteriormente, la descentralización puede ser considerada de manera positiva o negativa, dada las condiciones que se establecen en cada territorio, en la Provincia del Carchi se han establecido dos modelos de gestión para asumir esta competencia, la primera que está conformado por mancomunidades, con otros cantones de la Provincia de Imbabura y la segunda, que asume esta competencia de manera individual, la presente investigación busca determinar qué modelo de gestión ha tenido mayor éxito, en el fortalecimiento y la consolidación del proceso de descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión

vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia, durante el periodo comprendido entre mayo 2014 a mayo 2019, correspondiente a un periodo administrativo de gobierno.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración fronteriza?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Este estudio analiza el tema de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial asumida por los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi, Zona de Integración Fronteriza, para evaluar la toma de decisiones y la mejora del servicio y por ende la calidad del servicio hacia los usuarios de este territorio.

El estudio se lleva a cabo con la finalidad de establecer la situación actual de la competencia de Tránsito, Transporte terrestre y Seguridad vial, asumida por Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi, Zona de Integración Fronteriza, a partir de la apropiación de dicha competencia. Todo esto se hace posible gracias a la utilización de la investigación aplicada, documental y de campo, los cuales ayudan en el desarrollo del mismo. Adicionalmente, este estudio proporciona un instrumento base de medición de calidad en el servicio de TTTSV, para que pueda ser un modelo de referencia o línea base, para las entidades públicas ligadas a esta temática, así como también para la universidad, lo cual facilitaría mediciones posteriores del servicio que contribuyan a mejorar los índices de satisfacción del usuario.

Los modelos de descentralización no existen en forma estática, están expuestos a las dinámicas de contexto y, por tanto, en permanente ajuste, están determinados a través de diferentes motivaciones y decisiones políticas, pero se los construye a través de diversos y sucesivos pasos, cuya implementación no necesariamente concuerda con lo inicialmente planteado; es decir, son modelos inductivos, por lo que resulta difícil hablar de modelos acabados en sí mismos. (Competencias, 2016-2017, pág. 14)

El presente estudio es importante para los gobiernos locales porque permite determinar si el proceso de descentralización de la competencia en los servicios de matriculación y revisión

vehicular, ha fortalecido las capacidades institucionales, si la sociedad percibe que la calidad de los servicios públicos ha mejorado en su localidad y forma parte activa en los procesos de cambio, de no ser así, el proceso de descentralización no habrá cumplido con su fin mismo, para lo cual establecerá mecanismos correctivos para lograr cumplir con su objetivo.

Con estos justificativos, se resalta la importancia de explorar y describir la problemática asociada a esta competencia con el fin de mejorar el cumplimiento de objetivos y metas planteadas por las instituciones que procuran la entrega de un servicio de calidad.

## **1.4 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el papel que ha cumplido la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobierno Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, y el fortalecimiento institucional en los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi.
- Diagnosticar los avances logrados en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, en comparación con el proceso antes y después de descentralizar la competencia.
- Analizar cómo influye la descentralización en el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi.

### **1.4.3 Preguntas de Investigación**

- ¿Qué fundamentos teóricos contribuirán a tener una visión amplia sobre el problema planteado?
- ¿Cuáles son los factores que han mejorado en la prestación del servicio luego del proceso de descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial?
- ¿Cómo influye la descentralización en el fortalecimiento de las capacidades institucionales Municipales?

## **II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **Antecedente 1**

Para (Valenzuela, Herinquez, & Cienfuegos, 2019) en su artículo denominado “ Los tres tipos de distribución competencial que estructuran la descentralización en América del Sur”, publicada en la revista de Administración Publica, su trabajo se basa a través de una revisión histórico institucional de los últimos 50 años en países de América del Sur, verificar la existencia de estructuras de poder características que permanecen en el tiempo con cambios graduales que mantienen la esencia de su origen histórico y otras que se forman producto de cambios disruptivos que modifican los paradigmas dominantes.

Para (Valenzuela, Herinquez, & Cienfuegos, 2019), menciona que la estructura y dinámica de la distribución de la competencia entre los niveles de gobierno es esencial una estructuración del poder territorial y los mecanismos de distribución son importantes para estudiar su dinámica. Es así como, en los países del tipo compuesto, basados en estructuras constitucionales nacionales y regionales se caracterizan por cambios de impacto relativamente bajos donde los procesos de transferencia de competencias son de dinámicas bajas, cuasi estáticos o cambios en procesos históricos de larga duración. En los países que adhieren al modelo integrado, la dinámica del proceso de transferencia de competencias es alta, en particular, en el marco de lo que se conoce como la descentralización fiscal o la distribución de las competencias fiscales o tributarias, dado que éstas no son completas y las regiones dependen de las transferencias del nivel central para mantener la prestación de bienes y servicios. Por otro lado, las competencias administrativas son áreas de acción de los gobiernos regionales están asignadas en la Constitución o en un marco regulatorio regional y la dinámica en esta situación es baja producto que su transferencia es materia de reformas de la constitución producto de procesos político-técnicos o demandas territoriales (p. 602).

Para (Barrera, 2015), menciona que el Ecuador según la Constitución de la República Ecuador, hace establecen cambios considerables en lo referente a la organización del territorio y se

establecen procedimiento para la distribución de competencias: es así que, a través de la creación del Sistema Nacional de Competencias, se asignan de forma obligatoria a cada nivel de gobierno. Si bien, algunas de ellas ya pertenecían a los gobiernos locales, otras son transferidas mediante los mecanismos establecidos en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización y son operadas por el Consejo Nacional de Competencias (CNC).

## **Antecedente 2**

Para (Batallas, El actual modelo de descentralización en el Ecuador: un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados, 2013) en su investigación denominada “ El actual modelo de descentralización en el Ecuador: un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados, publicada en la revista de Derecho N° 20, UASB-Ecuador/ CEN, para esta investigación se ha tomado en cuenta una parte del fragmento que dice:

Para que un proceso de descentralización funcione dentro de un país como el Ecuador, altamente fraccionado y con múltiples falencias administrativas, políticas y económicas, sin duda se requieren de varios elementos, que permitan el acople paulatino con la descentralización. Lamentablemente, en términos financieros existe una marcada dependencia de los gobiernos autónomos hacia el gobierno central, pues estos, por sus limitaciones de índole administrativo e institucional, no generan los recursos suficientes que les permita desarrollar proyectos propios, peor aún, asumir nuevas competencias que les confiere la ley, realidad que sin duda alguna habrá que ir transformando, pues de lo contrario, el proceso de descentralización en dichos casos se volverá irrealizable.(pág.7)

La investigación realizada sobre la temática a investigarse, la implementación de una visión de unidad y agrupación, despojando el individualismo e incorporando el trabajo en equipo en beneficio de la ciudadanía, sin duda, queda un sinnúmero de desafíos técnicos, legales e institucionales que permita hacer de esta figura una vía de gobierno eficiente en sus procesos y eficaz en búsqueda de una redistribución del poder político y de los recursos del Estado ecuatoriano.

### **Antecedente 3**

Para (Martinez & Clark, 2015), en su investigación denominada “Desarrollo Territorial en Ecuador, situación actual y perspectivas”, se ha considerado parte de este fragmento que se considera importante porque abre una visión más amplia, sobre el tema de fortalecimiento de capacidades en los gobiernos descentralizados.

El proceso de descentralización implica que se debe consolidar la autonomía de los gobiernos locales mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales y el impulso de una articulación territorial eficiente entre todos los distintos niveles de gobierno. Es, en este sentido, un reto importante que se presenta tanto para el Gobierno central, a través de sus ministerios rectores, como para los GAD que deben asumir las competencias descentralizadas, ejercerlas responsablemente y así convertirse en promotores del desarrollo territorial de sus circunscripciones (Martinez & Clark, 2015) (p.62).

Finalmente el autor presenta pistas para atender y profundizar lo que ha sido la descentralización en los gobiernos autónomos descentralizados que también amerita voluntad política, para transferir competencias con recursos, asumir con responsabilidad la decisión de ser gobiernos que implica, elementos de autonomía, toma de decisiones, contar con una capacidad local para coordinar y planificar; la descentralización ha sido considerada como un reto para las autoridades locales pues necesitan asumir este ejercicio de manera decidida.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Normativa Legal**

#### **2.2.1.1 Constitución de la República del Ecuador**

En el Ecuador a partir del 2008 dentro de su constitución, incorpora el término de descentralización, dejando de lado estructuras centralistas, otorgando la capacidad de decisión y dirección de los asuntos públicos a los niveles de Gobierno locales. En el Art. 264 dispone que los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley, como ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón y planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

En el artículo 264 numeral 2, en el cual establece la facultad legislativa de los Consejos Municipales para dictar ordenanzas. La normativa también hace mención, sobre el tema de la calidad en los servicios que prestan las entidades públicas, para lo cual se hace necesaria la funcionalidad autónoma, financiera y económica de las instituciones.

En el Artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, que señala: “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. [...]”. generando “[...] un proceso de descentralización obligatorio y progresivo que busca superar las deficiencias en la redistribución de recursos, generar equidad territorial y fortalecer el proceso de democratización del Estado, esto constituye un desafío profundo para el proceso de organización territorial y descentralización en el país” (CNC, 2012)

#### **2.2.1.2 Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización**

El cual, establece competencias como la de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, y en su Artículo 55, se establecen las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal: como lo son planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010), en su artículo 116, define a las facultades como atribuciones para el ejercicio

de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades la rectoría, la planificación la regulación, el control y la gestión y son establecidas por la Constitución o la ley. Su ejercicio a excepción de la rectoría, puede ser concurrente.

En este sentido, se comprende la importancia de las facultades dentro del proceso, ya que al ser atribuidas a los órganos territoriales permiten manejar los diversos campos, en diferentes niveles de gobierno dentro de un mismo Estado; que comparado con la autonomía atribuye un margen de libertad para actuar en lo político, lo administrativo, lo jurídico y lo financiero.

Por otra parte, en su artículo 130, se instituye el ejercicio de la competencia de tránsito y transporte y en el marco del plan de ordenamiento territorial de cada circunscripción, se desarrollará de la siguiente manera: a los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal. Así mismo, establece que la rectoría general del sistema nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial corresponderá al Ministerio del ramo, se ejecuta a través del organismo técnico nacional de la materia.

### **2.2.1.3 Ley orgánica de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.**

En la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), expedida el 29 de marzo de 2011, en el Art. 2 se fundamenta los principios generales como: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejoramiento de la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización. En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

### **2.2.2 Teoría de la Descentralización**

El autor (Bardhan, 2000), ha señalado que los estudios sobre la descentralización en los países en vías de desarrollo en América Latina, se han realizado desde una teoría del federalismo fiscal que se ha inspirado en la realidad de países desarrollados. Que los contextos institucionales

y las estructuras de incentivos políticos, fiscales y organizativos no son los mismos para todos los países. Por ello, pone de manifiesto la necesidad de desarrollar estudios sobre la descentralización que vayan más allá del federalismo fiscal, el cual en muchos casos no se adecua con los diseños institucionales de los países en vías de desarrollo y/o subdesarrollados. Este aspecto evidencia que no existe un único modelo de descentralización fiscal para la región; por el contrario, en la práctica encontramos diferentes modelos fiscales de descentralización, así como similitudes en cada uno de los países de América Latina, sean estos pequeños o grandes (Martínez, 2000).

El principal problema del modelo teórico del federalismo fiscal es, que se ha desarrollado bajo el caso empírico de las experiencias de las ciudades y estados de Estados Unidos; consecuentemente, cuando se realizan investigaciones y estudios inspirados en este enfoque, no se logran reflejar las distintas realidades de los países en desarrollo o en transición a una economía capitalista (Bardhan, 2000).

### **2.2.3 El enfoque de la nueva gestión pública y la descentralización**

Dentro de la Administración Pública, el llamado New Public Management inspirado en el post-burocratismo considera a la descentralización como un desafío para la nueva administración pública, la cual ahora se plantea ser más eficiente, de calidad y estratégica (Martínez, 2000). Bajo los esquemas planteados en la Constitución de 2008, es factible pensar que nos encontramos frente a la gran reforma del Estado, en donde existe una ideología de gobernarlo de forma distinta, es decir, de forma descentralizada. Sin embargo, queda un largo camino por recorrer dentro del proceso de descentralización y, sin duda, queda un sinnúmero de desafíos técnicos, legales e institucionales que permita hacer de esta figura una vía de gobierno eficiente en sus procesos y eficaz en búsqueda de una redistribución del poder político y de los recursos del Estado ecuatoriano (Batallas, 2013).

Desde esta perspectiva la descentralización trae como principal resultado que se amplíen las libertades de los departamentos, divisiones, unidades y/o gobiernos subnacionales para la gestión de sus servicios, lo que al mismo tiempo permitiría aumentar su eficiencia. La descentralización no es un concepto nuevo de la modernización administrativa, ya que mientras en el pasado se ponía el acento en la subsidiaridad, en la participación ciudadana y en la eficiencia de los servicios del Estado, hoy se habla cada vez más de la descentralización como un instrumento

de integración interna, de responsabilidad técnica y financiera y se relaciona con los conceptos de orientación hacia el cliente, eficiencia y de efectos sociales (Bardhan, 2000).

Según (Finot I. , 2001), los beneficios netos de la descentralización no fueran anulados por una provisión menos democrática que la provisión central. El mismo hecho de que los procesos se generen a partir de las organizaciones más próximas al ciudadano propicia una mayor participación, pero ésta no es automática: para obtener los beneficios de la descentralización es imprescindible que esta organización esté configurada como órganos de autogobierno de las comunidades. En principio cuanto mayor participación en los procesos de decisión y control de la provisión, mayor será la eficiencia, siendo el límite el costo de oportunidad de esta participación.

Tanto en el caso de la descentralización política como en el de la descentralización económica, el criterio básico para transferir decisiones de asignación es que los procesos descentralizados sean más eficientes que los centralizados. (Finot I. , 2002).

Como consecuencia, existen posiciones que señalan que, a pesar de las múltiples ventajas de la descentralización, ésta genera numerosos problemas de control e incentivos, como por ejemplo la ausencia de controles institucionalizados sobre la acción del gobierno, lo que da lugar a que muchos programas sean manipulados con fines políticos. Para este enfoque, la descentralización puede terminar siendo el resultado de los incentivos disponibles para políticos de diferentes niveles de gobierno y de los pactos resultantes entre ellos, y para esto la estructura de los partidos políticos proporciona el medio natural mediante el cual cada pacto descentralizador puede tomar su lugar. Esto indica que la descentralización, en algunos casos, es utilizada por los partidos políticos como una estrategia electoral deseable especialmente para quienes cuentan con apoyos políticos subnacionales más seguros que en contiendas electorales nacionales (Bardhan, 2000).

Finalmente, la descentralización simboliza cambios importantes dentro del Estado, pero sin duda representa desafíos y retos que deben enfrentar de forma obligatoria los gobiernos autónomos en sus distintos niveles, de manera organizada y paulatina, pero sin marcha atrás; de ahí la importancia de tener muy en claro su objeto, finalidad y alcances, pues, de otra manera, la implementación de una verdadera descentralización en el país pasará a ser un proceso incompleto y fallido, conforme ha venido aconteciendo en las últimas décadas. (Batallas, 2013).

Desde esta perspectiva la descentralización trae como principal resultado que se amplíen las libertades de los departamentos, divisiones, unidades y gobiernos subnacionales para la gestión de sus servicios, lo que al mismo tiempo permitiría aumentar su eficiencia. (Montecinos, 2005).

En relación al enfoque de la nueva gestión pública desarrollado en este apartado, se deduce que se persigue buscar las bases para el análisis de la aplicación de la gestión pública en el Ecuador, a través del conocimiento de las herramientas de gestión, que permiten modernizar a las instituciones públicas, garantizando así servicios a los ciudadanos de calidad, de manera oportuna enmarcado en el desarrollo sostenible dentro de las instituciones.

#### **2.2.4 Gestión Pública**

Es la función de dirección gubernamental tanto de las estructuras como de los procesos de decisiones. La gestión pública no es solo al manejo de las políticas y a la identificación de necesidades, sino también al análisis y selección de programas y asignación de recursos.

La gestión pública enfocada en la descentralización y la competencia, se efectúa por la cooperación de capacidades orientadas a la obtención de resultados, que se miden en términos de calidad particularmente en la prestación de servicios, de ahí que la administración pública esté direccionada a cumplir los fines del Estado respondiendo al compromiso con sus ciudadanos.

Según (Parrado, 2012) menciona que los recursos con que cuenta la administración y gestión de lo público, detallan su diferencia; porque la gestión es considerada la parte activa de la administración, de ahí que se considere un determinante al momento de vincular a los servidores públicos en el cumplimiento de actividades que incluyan el manejo de recursos del Estado, y la toma de decisiones con eficiencia y eficacia.

En relación a lo antes expuesto, se evidencia que la gestión pública es necesaria ya que se enfoca en los nuevos requerimientos para el desarrollo de una competencia, donde se efectúa la cooperación con capacidades orientadas a los resultados, los mismos que se esperan sean de calidad y estén orientados al servicio a través de una buena administración direccionada a cumplir fines, responsabilidades y la provisión de servicios públicos de forma secuencial.

### **2.2.5 La descentralización**

Según (COOTAD, 2010), La descentralización de la gestión del Estado consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados. Una vez que se equilibran los poderes a través de la descentralización, la transferencia de competencias y recursos hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), origina una gobernabilidad local sin perder la autoridad jerárquica central. La descentralización se enfoca en asignar el poder por medio de las competencias que antes solo eran parte del ente central, permitiendo cubrir las necesidades de manera eficiente y eficaz. El autor (Ojeda, 2002) expresa que la descentralización se basa en que el Gobierno central transfiere el poder y la autoridad a otras instituciones o a los Gobiernos locales para que estos, propongan sus propios proyectos de desarrollo.

Con respecto a las definiciones citadas se puede deducir que la descentralización forma parte de una política de Estado, que tiene por finalidad la transferencia de competencias, basado en el Plan Nacional de Descentralización, como instrumento mediante el cual se gestiona dicho proceso y según lo dispuesto en la Constitución.

### **2.2.6 Factores de la Descentralización**

Entre los factores de la descentralización se pueden mencionar los poderes delegados y la intensidad de las facultades de control reservadas por los órganos centrales. La cantidad de poderes otorgados a las entidades descentralizadas, origina una amplia gama de posibilidades, desde la aguda concentración administrativa, en la que el gobierno central dirige directamente la administración y la prestación de los servicios, hasta un alto grado de descentralización administrativa que puede ir acompañada de la formación de un patrimonio propio a disposición de los órganos descentralizados (Montecinos, 2005).

En relación con este concepto se puede inferir que, los factores de la descentralización otorgan gran importancia ya que, a través de los objetivos que pueden ser alcanzados a través de estos factores, están representados por la construcción nacional, la democracia local, la eficiencia administrativa y el desarrollo económico y social. De esta manera se infiere que estos poseen dos dimensiones básicas; mejorar el acceso de la sociedad a los servicios sociales y su

atención a las inversiones en infraestructura y promoción de estructuras productivas que permitan la viabilidad socioeconómica a localidades y regiones.

### **2.2.7 Ventajas y Desventajas de la Descentralización**

Entre las ventajas de la descentralización se pueden mencionar que los servicios públicos son usados con mayor eficiencia. La descentralización permite optimizar la gobernabilidad y el desarrollo local y reducción de la pobreza. Entre las desventajas se incluye aquellos obstáculos y riesgos contenidos en la descentralización, en lugar de ser un mecanismo de redistribución de recurso y de poder, podría fortalecer las formas tradiciones de dominación política y social y consolidar de esta manera la estructura centralista política y administrativa actualmente vigente. (Ojeda, 2002).

Por otra parte, la participación ciudadana, figura que sin duda ha alcanzado una vital importancia en los últimos tiempos, más que ser un principio, es en realidad un derecho, el cual conlleva a que sea la ciudadanía quien exija a sus mandatarios la mayor transparencia en sus gestiones y una rendición de cuentas periódica sobre los logros y aspectos positivos alcanzados en bienestar del respectivo gobierno autónomo. (Batallas, 2013).

En relación a lo antes expuesto, se expone que entre las ventajas de la descentralización se debe garantizar la democracia del gobierno local para que existan propuestas específicas y efectivas de gestión municipal, con la finalidad de dar respuestas oportunas por parte de los municipios y así sus competencias y funciones, se vean enfocadas en la satisfacción de las demandas de las necesidades de la ciudadanía.

### **2.2.8 Elementos básicos de la descentralización**

Los procesos de descentralización y asignación de competencias por parte de los gobiernos autónomos deben ir de la mano con la observancia de varios principios enunciados por el COOTAD, los cuales ameritan ser analizados dada su trascendencia a la hora de medir los desafíos que deben enfrentar los distintos gobiernos, en función a sus competencias. En lo principal, están los principios de subsidiaridad, solidaridad, participación ciudadana y coordinación y corresponsabilidad. ( Batallas, 2013).

Según lo mencionado anteriormente, se destaca que dentro del proceso de descentralización es necesario que exista, primeramente, flexibilidad para entender las necesidades, posiciones y requerimientos particulares de cada región, en segundo lugar, que exista transparencia en la aplicación y formulación de los mecanismos que dependan de la toma de decisiones, y finalmente que exista un equilibrio en las políticas fiscales y económicas que garanticen un sistema transparente e incorruptible.

#### **2.2.8.1. El enfoque económico de la descentralización**

En relación al enfoque económico, dentro del proceso de la descentralización se puede inferir que, este se enfoca en describir la escala territorial que permitirá generar los procesos de desarrollo económico local articulados al desarrollo nacional para asegurar un mayor equilibrio territorial.

#### **2.2.8.2. El regionalismo y la descentralización**

Esta línea de investigación relaciona la descentralización, con la consolidación de una estrategia de desarrollo regional y local, para hacer frente a la globalización y al ajuste estructural en la región. Es un enfoque inspirador de investigaciones en torno a la generación de lo que se llama “territorios competitivos”, los cuales contienen una fuerte articulación entre el sector público, el sector privado y una recuperación del rol del Estado a través del fortalecimiento de la capacidad de decisión, en los gobiernos subnacionales. (Montecinos, 2005, pág. 76)

En relación a la definición anterior, se evidencia que existen dos contextos en el término anterior, ya que unos autores consideran al regionalismo como un fenómeno político basado en estructuras geográficas diferentes, mientras que otros explican el regionalismo a partir de estructuras económicas que se ha mantenido a través de los años.

#### **2.2.8.3. El enfoque sociológico de la descentralización**

Los estudios en esta línea asocian la descentralización con la utilidad que puede tener en distintos aspectos y procesos de la vida social y democrática de los países de la región, como por ejemplo, en la recuperación de la participación social y ciudadana, en la provisión de los

servicios sociales, en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática de la sociedad civil y en los movimientos sociales. (Montecinos, 2005).

En relación a lo antes expuesto, se denota la importancia del enfoque sociológico dentro del proceso de descentralización ya que, la integración y participación ciudadana, en que se fundamenta este proceso que tiene entre sus objetivos lograr superar las deficiencias en la redistribución de recursos, generar equidad territorial y fortalecer el proceso de democratización del Estado.

### **2.2.9 Proceso de descentralización**

Según el (SNPD, 2019) el proceso de descentralización abarca tres ámbitos fundamentales: **Ámbito Político**, **Ámbito Fiscal** y **Ámbito Administrativo**.

**Descentralización política:** Se refiere al derecho y la capacidad efectiva de los gobiernos autónomos descentralizados para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en el marco de sus competencias, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.

**Descentralización administrativa:** Comprende el conjunto de políticas que transfieren la responsabilidad administrativa a los gobiernos subnacionales para prestar bienes y servicios públicos en el marco de sus competencias.

**Descentralización fiscal:** Es el conjunto de políticas destinadas a potenciar la autonomía en la gestión de los recursos financieros de los gobiernos subnacionales. Lo que implica responsabilidades de gasto, generación de recursos propios y utilización de endeudamiento subnacional.

En relación con lo anteriormente expuesto, se deduce que la aplicación correcta de la descentralización como proceso, debe definir criterios y mantener la capacidad normativa del Gobierno Central, para que así los procedimientos sean iguales en todo el país y para que existan herramientas de supervisión claramente establecidas, que permita desencadenar el esfuerzo colectivo, corrigiendo así los defectos que ha desarrollado el centralismo enmarcado la descentralización en un proceso basado en la planificación, organización, dirección y control.

### **2.2.10 El papel del estado frente a la descentralización**

En la Constitución de la República del Ecuador en su título V, crea una nueva organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio con el objeto de consolidar un nuevo régimen de desarrollo, centrado en el buen vivir que incremente las potencialidades, capacidades y vocaciones de los gobiernos autónomos descentralizados a través de la profundización de un nuevo modelo de autonomías y descentralización que aporte en la construcción de un desarrollo justo y equilibrado, en todo el país (Martinez & Clark, 2015).

En el Ecuador, esta nueva etapa del proceso de descentralización, implica consolidar una nueva forma de Gobierno, a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, mediante el fortalecimiento de capacidades institucionales y el impulso de una articulación territorial entre los niveles de gobierno, que permita generar procesos eficientes. En este sentido, es un reto importante que se presenta tanto para el Gobierno Central, como para los gobiernos locales que deben asumir las competencias descentralizadas y asumirlas con responsabilidad.

### **2.2.11 Consejo Nacional de Competencias.**

Con la finalidad de institucionalizar este proceso y de generar una agenda programática planificada, de conformidad al Art. 239 de la Constitución de la República y el artículo 108 del COOTAD, se crea el Sistema Nacional de Competencias, el mismo que se define como el conjunto de instituciones, planes, políticas, programas y actividades relacionados con el ejercicio de las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno. Este sistema está regido por los principios de autonomía, coordinación, complementariedad y subsidiaridad. (CNC, 2015).

En ese marco, el CNC mediante Resolución No. 006-CNC-2012, de 26 de abril de 2012, publicada en el Registro Oficial Suplemento 712, de fecha 29 de mayo de 2012, transfirió el ejercicio de la competencia para planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial a los gobiernos metropolitanos y municipales del país y mediante resolución No. 003-CNC-2014 de fecha 22 de septiembre del 2014, se expidió la aclaratoria de la Resolución No. 006-CNC-2012 donde ratifica la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito y transporte público dentro del territorio cantonal, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales, en cumplimiento del artículo 264 número 6 de la Constitución de la República. (CNC, 2015).

### **2.2.12 Competencias**

Son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias (COOTAD, 2010).

Por otra parte, la competencia se define como una aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas con el saber, el hacer y el saber hacer. El desarrollo de estas habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del empresario y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo (SENPLADES, 2019).

En relación a lo antes expuesto, la importancia de las competencias en el proceso radica en la revisión de las competencias del Estado central y, de los gobiernos descentralizados, con el fin de lograr establecer la situación actual, así como las debilidades existentes de fondo con respecto a la descentralización y a la autonomía.

En tal sentido, por medio del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) se clasifican las competencias como:

Exclusivas, cuya titularidad le corresponde únicamente a un nivel de gobierno, pero que su gestión puede realizarse de forma concurrente en varios niveles, como es el caso de la viabilidad urbana y uso de suelo en los gobiernos municipales o el fomentar la actividad agropecuaria en el caso de los gobiernos provinciales.

Concurrentes, cuya titularidad les corresponde a varios niveles de gestión que deben gestionarse obligatoriamente de forma concurrente.

Adicionales, las que, al ser parte de los sectores o materias comunes y al no estar asignadas expresamente por la Constitución y la ley, pueden ser transferidas a un gobierno de forma progresiva y bajo el principio de subsidiaridad.

Residuales, definidas por la ley como aquellas que, al no estar asignadas en la Constitución o en la norma secundaria y que no forman parte de los sectores estratégicos, competencias privativas o exclusivas del gobierno central (Batallas, 2013), podrán ser asignadas a un gobierno en particular por parte del Consejo Nacional de Competencias.

Según el Consejo Nacional de Competencias (CNC, 2012), En el marco del modelo de Descentralización obligatorio y progresivo vigente en el Ecuador desde el 2008, se establecieron con claridad cuáles son las competencias que les corresponde ejercer a cada nivel de gobierno, además definió al Consejo Nacional de Competencias (CNC) como organismo técnico del Sistema Nacional de Competencias (SNC) y responsable de su administración, el cual cumpliendo con sus funciones de organizar e implementar el proceso, transfiere en abril del 2012 la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial a los 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales (GADM) del país.

Esta competencia exclusiva de los GADM, anteriormente era gestionada por diferentes instituciones que pertenecen al Estado Central y que cuentan con una institucional de varios años en el país, como el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Agencia Nacional de Tránsito y Comisión de Tránsito del Ecuador; y, además también gestionada por pocos GADM, por mencionar algunos se encontraban Quito, Ambato, Cuenca, Ibarra, entre otros, que se encuentran entre los municipios más grandes del país y que cuentan con una marcada institucionalidad en sus estructuras, pero sin embargo, estos apenas representan el 5% de los municipios del país.

Según el consejo Nacional de Competencias (CNC, 2012), la resolución de transferencia consideró que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), metropolitanos, municipales y mancomunidades entrarán en ejercicio de sus facultades y atribuciones respectivas, una vez que cumplan con los estándares y requisitos establecidos por la Agencia Nacional de Tránsito; mientras que estos no asuman efectivamente todas las facultades y atribuciones correspondientes a la competencia, deberán ser prestadas por el Gobierno central a través de sus respectivas entidades, creando los correspondientes espacios de coordinación interinstitucional.

En el proceso de transferencia de la competencia según el Consejo Nacional de Competencias mediante resolución 006-CNC-2012 de 26 de abril de 2012, publicada en Registro Oficial No. 712 de 29 de mayo de 2012, transfirió la competencia de TTTSV a los GAD metropolitanos y municipales, en donde se establecen tres modelos de gestión diferenciados, modelo A, B y C, consecutivamente mediante resolución 003-CNC-2015 de 26 de marzo 2015, publicada en Registro Oficial No. 475 de 08 de abril de 2015, se resuelve revisar los modelos de gestión determinados en los artículos 4, 5 y 6 de la resolución 006-CNC-2012, y se definen dos modelos: modelo de gestión A y modelo de gestión B.

### **2.2.13 Modelos de gestión diferenciados**

#### **Modelo de gestión “A”**

Los GAD metropolitanos y municipales que integren este modelo recibirán todos los productos y servicios susceptibles de descentralización de acuerdo con la matriz de productos y servicios. Es decir, todas las facultades (planificación, regulación, control y gestión) y productos en todos los ámbitos de la competencia. (CNC, 2013)

#### **Modelo de Gestión “B”**

Aquellos GAD metropolitanos y municipales que forman parte de este modelo de gestión recibirán todos los productos y servicios susceptibles de descentralización de acuerdo con la matriz de productos y servicios, a excepción del control operativo en la vía pública. (CNC, 2013)

#### **Modelo de gestión “C”**

Los GAD metropolitanos y municipales que pertenecen a este modelo de gestión recibirán todos los productos y servicios susceptibles de descentralización, a excepción del control operativo en la vía pública y el servicio de matriculación. (CNC, 2013)

Como ejemplo de los productos y servicios de la competencia se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 1 Modelos de gestión diferenciados

ÁMBITO	FACULTAD	Producto o Servicio	MODELO		
			A	B	C
TRÁNSITO	Planificación	Plan de Administración de Tránsito	X	X	X
	Regulación	Normativa para la Gestión de Tránsito	X	X	X
	Control	Control Operativo Revisión y Matriculación	X	X	
TRANSPORTE	Planificación	Plan de Transporte Terrestre	X	X	X
	Regulación	Normativa para Gestión del Transporte	X	X	X
		Control de Cumplimiento de normativa	X	X	X
	Control	Emisión de títulos habilitantes para transporte público	X	X	X
		Emisión de títulos habilitantes para transporte comercial y cuenta propia	X	X	X
SEGURIDAD VIAL	Planificación	Plan de Seguridad Vial	X	X	X
	Regulación	Normativa para seguridad vial	X	X	X
	Control	Campañas de Seguridad Vial	X	X	X

Fuente: Informe de costeo de la competencia TTTSV

#### 2.2.14 Las Mancomunidades y consorcios en la descentralización

El (COOTAD, 2010), en su artículo 285, establece dos formas de agrupamiento de los GAD: mancomunidades y consorcios. La primera sirve para denominar al agrupamiento de dos o más GAD, del mismo nivel de gobierno y que se encuentran ubicados contiguamente. Mientras que se denomina consorcio cuando el agrupamiento se realiza entre dos o más GAD del mismo nivel de gobierno, pero que no se encuentran ubicados de manera contigua; o cuando el agrupamiento se produce entre dos o más GAD de distinto nivel de gobierno.

En el Art. 286 del (COOTAD, 2010) se establece que las comunidades y consorcios son entidades de derecho público con personería jurídica, por tanto, son entidades autónomas, con

independencia administrativa y financiera y que tienen la capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

En el Art. 19 de la Ley de Desarrollo Fronterizo, señala que los gobiernos autónomos descentralizados de las zonas fronterizas podrán conformar mancomunidades para mejorar sus posibilidades de desarrollo socio económico y de preservar una cultura de paz. Las acciones que emprendan tendrán un trato preferente por parte de las autoridades del gobierno central involucradas.

### **2.2.15 Fortalecimiento Institucional**

Según el Consejo Nacional de Competencias Conceptualmente (CNC, 2013) entendemos al fortalecimiento institucional como el proceso de desarrollo de capacidades institucionales de los gobiernos autónomos descentralizados para el ejercicio de sus competencias y prestación de servicios de manera eficaz, eficiente, participativa, transparente y articulada.

De esta manera, es indispensable para el proceso de descentralización y el ejercicio de las competencias, que existan políticas y programas de fortalecimiento institucional lo cual permitirá incrementar aquellas capacidades institucionales, que les permita adoptar procesos y mecanismos de gestión para un adecuado ejercicio de gobierno y administración pública.

### **2.2.16 Propósitos del fortalecimiento institucional**

Según el Consejo Nacional de Competencias (CNC, 2013) entre los propósitos del fortalecimiento institucional, se pueden mencionar:

- Impulsar la equidad interterritorial y el buen vivir
- Alcanzar el ejercicio y vigencia plena de los derechos de la ciudadanía
- Consolidar la democratización y organización descentralizada de gobierno del estado ecuatoriano en los territorios, y
- Impulsar un adecuado funcionamiento del sistema nacional de competencia.

Según lo expuesto anteriormente, se evidencia que el fortalecimiento institucional tiene como objetivo principal incrementar aquellas capacidades institucionales, que permita adoptar procesos y mecanismos de gestión efectivos para un adecuado ejercicio de gobierno y administración pública en su circunscripción territorial.

### **2.2.17 Niveles de Fortalecimiento Institucional**

Según el Consejo Nacional de Competencias (CNC, 2012), el plan de fortalecimiento de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial con un fuerte énfasis en las facultades que les corresponde ejercer a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, es decir de rectoría, planificación, regulación, control y gestión, aplicadas en dos niveles, uno en fortalecimiento general y otro en fortalecimiento específico, para estos dos niveles se plantearon acciones concretas para capacitación, formación y asistencia técnica, todas estas acciones apuntando a la mejora de la prestación de productos y servicios de la competencia.

### **2.2.18 Importancia de los procesos de fortalecimiento institucional**

Un aspecto fundamental dentro de la descentralización es el de fortalecimiento y capacidades institucionales. Un gran reto de todo proceso de descentralización es superar las deficiencias y limitaciones institucionales presentes en la estructura estatal en todos sus niveles de gobierno.

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 151, (COOTAD, 2010) indica:

[...] generar condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados ejerzan sus competencias con eficacia, eficiencia, participación, articulación intergubernamental y transparencia; se desarrollará de manera paralela y permanente un proceso de fortalecimiento institucional, a través de planes de fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación, en áreas como planificación, finanzas públicas, gestión de servicios públicos, tecnología entre otras.

### **2.2.19 Ámbito del Fortalecimiento Institucional**

Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 152, (COOTAD, 2010) indica:

El diseño del proceso de fortalecimiento institucional corresponderá al Consejo Nacional de Competencias, en coordinación con las entidades asociativas de los gobiernos autónomos descentralizados correspondientes. Para su ejecución podrá establecer convenios con el organismo público encargado de la formación de los

servidores públicos, las asociaciones de gobiernos autónomos descentralizados, universidades, institutos de capacitación de los gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones no gubernamentales, los cuales conformarán la red de formación y capacitación. Para el efecto el Consejo Nacional de Competencias deberá:

- a) Definir y articular las políticas, estrategias, planes y programas encaminados a la capacitación, formación, apoyo y profesionalización del conjunto de talentos humanos de los gobiernos autónomos descentralizados:
- b) Establecer mecanismos de investigación y monitoreo de la gestión de competencias y servicios para la toma oportuna de decisiones en el ámbito de la capacitación, formación y apoyo a los gobiernos autónomos descentralizados; y,
- c) Articular las demandas locales con los servicios de capacitación ofrecidos por la escuela de gobierno de la administración pública, las asociaciones de los gobiernos autónomos descentralizados y la red de formación y capacitación de los servidores públicos.

## **2.2.20 Desarrollo de Capacidades**

El desarrollo de capacidades es el proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (UNDP, 2009).

### **2.2.19.1. Calidad**

Según (Juran & Gryna, 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño, es decir, calidad de fabricación o conformidad. La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Se puede deducir que el concepto de calidad adaptado a las Administración Pública, se basa en la capacidad de prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor costo posible. En la actualidad, la calidad de los servicios públicos está estrechamente ligada a la capacidad de una entidad para emplear la tecnología, haciendo muchos más accesibles y rápidos los servicios a los ciudadanos.

Tradicionalmente, la administración pública ha sido enfocada en su deficiencia como prestadora de servicios. En las encuestas sobre calidad, los ciudadanos expresan reiteradamente que los servicios públicos son lentos, ineficaces y poco transparentes. Al mismo tiempo, las organizaciones públicas se están encontrando con problemas importantes para servir a los intereses colectivos en una sociedad cada vez más compleja, fragmentada y diversa.

#### **2.2.19.2. Eficacia**

La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que, para (Koontz & Heinz, 2000), la eficacia es el cumplimiento de objetivos. La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos (Chiavenato, 2019).

#### **2.2.19.3. Eficiencia**

La eficiencia significa utilización correcta de los recursos, mientras para (Koontz & Heinz, 2000), la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas (Chiavenato, 2019).

Es importante destacar que, dentro del proceso de descentralización es necesario que exista la aplicación de instrumentos de evaluación del personal, que permitan medir los recursos necesarios que se dispone, así como conocer en un rango establecido sus habilidades, capacidades y necesidades de adiestramiento, permitiendo establecer el nivel de eficiencia dentro de las instituciones públicas, específicamente en el servicio al ciudadano.

#### **2.2.19.4. Búsqueda de Resultados**

Los resultados de las empresas públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares si no por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad: educación, salud, seguridad, comunicación, transporte, energía, entre otras (Carro & Gonzalez, 2012).

Es importante destacar que, la búsqueda de resultados en las instituciones públicas se consolida a través del proceso de planificación de manera que, al iniciar cualquier acción administrativa, se determine los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente.

#### **2.2.19.5. Toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones, incluye una serie de ocho fases que inician con la identificación del problema y los criterios de decisión, seguidamente se realiza el análisis y la selección de una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Además, el proceso también es útil para describir decisiones de individuos y de grupos. (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2000).

#### **2.2.21 Desarrollo del Talento Humano.**

En este apartado se relaciona la planificación, selección del personal, la realización de programas con recursos públicos, bajo la dirección de políticas y normativa adecuadas, esto amerita que las funciones manejadas por la organización precisan de talento humano cualificado, en la disciplina orientada de servir a la comunidad (Secretaría Técnica de Planificación, 2020).

En relación con lo antes expuesto, se deduce que la creación de estrategias de gestión es necesaria para generar una eficiente administración del talento humano, lo cual garantizará de forma razonable el uso de los recursos, así como disponer de personal altamente capacitado y con las competencias necesarias de esta manera cumplir con las exigencias de los mandantes y organismos de control.

### **2.2.20.1.Capacitación de Personal**

Según (Millán, 2013), “la capacitación de personal o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”.

En este sentido, se puede inferir, la importancia de la capacitación dentro de un proceso de descentralización, ya que el mismo permitirá otorgar valor a las instituciones que puedan presentar un significativo cambio en el talento humano, en los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi.

### **2.2.20.2.Formación de Personal**

Según Chiavenato (2019), la formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

Dentro del proceso de descentralización, debe existir políticas internas basadas en la evaluación del personal, para así obtener resultados en la detección de las necesidades del recurso humano, que aporten al desarrollo profesional y a su vez al desarrollo institucional, a través de planes de capacitación y adiestramiento que garanticen el crecimiento de su personal y de la institución.

Es importante mencionar que, según la definición anteriormente expuesta, en la centralización la toma de decisiones se lleva a cabo en un grupo reducido de personas, autoridades, o instituciones; y no existe delegación, toda actividad es realizada por un número limitado de personas o instituciones, lo cual en comparación con la toma de decisiones en la descentralización que debe basarse en la comunicación efectiva entre los niveles locales y municipales con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia en las instituciones públicas.

### **2.2.20.3. Innovación tecnológica.**

La innovación se puede considerar como la aplicación comercial de una idea de forma que se originen productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, permitiendo generar beneficios empresariales (Gaitán, 2012).

En este sentido, dentro del proceso de descentralización se debe garantizar la implementación de servicios y estrategias basadas en tecnología, ya que la sociedad demanda servicios de calidad, basados en nuevos mecanismos que aporten valor y si la tecnología está presente se logrará minimizar los posibles conflictos que puedan presentarse en la institución.

#### **2.2.20.4. Asistencia Técnica**

La asistencia técnica, son servicios profesionales a los cuales recurren los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos cuando su empresa está atravesando algún problema relacionado con la administración, organización, políticas, procedimientos, entre otros. Estos servicios pueden ser interno o externo. Comúnmente, el personal que labora en la organización facilita la asistencia técnica; y el servicio de consultoría, personas ajenas a la organización, a través de asesores, personas físicas o morales, de servicio especializado (Montero, 2018).

En este sentido, es importante destacar la importancia de la asistencia técnica beneficiando, por una parte, al fortalecimiento general para la gestión pública y por otra al fortalecimiento específico para el ejercicio de las competencias transferidas.

#### **2.2.22 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional es definido como los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el seno de las organizaciones, es decir, adoptar ideas o conductas nuevas por parte de la empresa (Porret, 2007).

En relación a la definición anterior, se puede inferir que, para que exista un cambio organizacional dentro de las instituciones públicas se debe fortalecer los valores humanísticos, así como los valores morales de cada servidor público, con el objeto de fomentar la misión y la visión de las instituciones y así lograr un fortalecimiento que garantice el crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo.

##### **2.2.21.1. Valores Democráticos**

Los valores democráticos promueven nuestra convivencia como sociedad. Representan características y cualidades que dirigen a nuestra sociedad para lograr que el proceso democrático se consolide y sea exitoso. Dentro de ellos encontramos: Honestidad, Solidaridad, Responsabilidad,

Pluralismo, Libertad, Justicia social, Tolerancia, Igualdad, Respeto, Bien común, Legalidad, Justicia, Participación (Fantova, 2001).

En consecuencia, los valores democráticos dependerán de los principios y valores que posea la sociedad civil, y de esta manera existirá una sólida relación entre la descentralización y la democracia, mientras exista una sociedad organizada esta será portadora de valores democráticos, deseables, de esta manera los principios democráticos deberán guiar la marcha de la gobernanza y ésta a su vez impulsará y desarrollará los valores democráticos de nuestras sociedades.

#### **2.2.21.2. Valores Humanísticos**

Conjunto de virtudes que posee una persona u organización, que determinan el comportamiento e interacción con otros individuos y el espacio. Los valores humanos abarcan todas aquellas acciones que se consideran como correctas, por lo que también están relacionados con los valores morales, que son aquellos que regulan la conducta de los individuos. Asimismo, los valores morales se corresponden con los valores éticos y los valores sociales que, en conjunto, constituyen las reglas establecidas para lograr una convivencia saludable en la sociedad (Malburg, 2000).

Es importante señalar que, para que exista una eficiencia dentro del proceso de descentralización es necesario que la sociedad civil ponga en práctica los valores morales, en integración con los principios de honestidad, solidaridad, responsabilidad, pluralismo, libertad, justicia social, tolerancia, igualdad, respeto, bien común, legalidad, justicia y participación que garantizaran la práctica de los valores humanísticos.

#### **2.2.23 Comunicación Interna Desarrollo Organizacional**

La comunicación interna es el proceso de transmisión de información hacia o entre los grupos de interés internos. El concepto de desarrollo organizacional, proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el hombre, organización y ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus

experiencias definen su rol en la organización. El desarrollo organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. El desarrollo organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, entre otros (Porret, 2007).

Es importante señalar que, la comunicación interna mejora las relaciones humanas e igualmente es de vital importancia en las relaciones laborales interdepartamentales, en la relación jefe subalternos y de esta comunicación interna dependerá la calidad del servicio que presten los empleados a los usuarios y sociedad en general, ya que de ella depende las necesidades o demandas que presente la empresa, para finamente garantizar el desarrollo organizacional.

Las organizaciones expresan su cultura de distintas maneras, la forma como se comunican las personas en la empresa a través del lenguaje, el comportamiento no verbal y las diferentes maneras de interacción entre ellos, como parte de la cultura organizacional y éste es el origen del desarrollo de la comunicación interna (Millán, 2013).

La planificación de la comunicación interna es de gran importancia, ya que es considerada una fuente generadora de valor, que permite el desarrollo organizacional considerando como cliente o usuario a cada uno de los miembros de la empresa, esta teoría tiene como fin motivar a los colaboradores para que se adhieran a los objetivos estratégicos de la misma.

#### **2.2.22.1. Articulación horizontal y vertical**

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final (McLaren, 2000).

La integración horizontal se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única. La integración horizontal se

diferencia de la integración vertical en cuanto la primera “involucra empresas que son directas competidoras, mientras que la segunda, involucra empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria. El objetivo de la integración vertical es producir eficientemente dentro de una sola empresa el mismo bien, que en principio estaba siendo producido posiblemente de manera ineficiente en un mercado de dos o más empresas (Malburg, 2000).

En relación a lo anteriormente expuesto, se infiere que dentro del proceso de descentralización es necesario que las estrategias se deban concentrar en promover canales de comunicación directos y específicos.

#### **2.2.24 Cultura Organizacional**

Se puede definir como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Otra referencia de la cultura organizacional son los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior (Porret, 2007).

Es importante mencionar que, la sociedad civil al conocer y practicar los valores morales y principios logrará comprender y establecer los valores dentro de la institución, así como las normas de comportamiento que regirán a los miembros de la institución, de esta manera se logrará comprender su misión y visión, para así definir los objetivos que debe perseguir la institución.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

Según Bernal (2016), menciona que el enfoque cualitativo es una descripción de ideas de un fenómeno, mediante el conocimiento, experiencias, que permita descubrir, construir e interpretar una realidad, información que ayudará a realizar un análisis detallado de la problemática planteada.

En el caso de este trabajo de investigación se aplicará el enfoque cualitativo puesto que se analizaron características, mediante el conocimiento, experiencias vividas por los transportistas, acciones que permitieron descubrir, construir e interpretar la realidad, lo cual ayudará a realizar un análisis detallado de la problemática planteada.

##### **3.1.2. Tipo de Investigación**

###### **Descriptiva**

Según Arias (2006), define la investigación descriptiva como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

En este sentido, el tipo de investigación que desarrollamos en este trabajo puede clasificarse como descriptiva, ya que se estudia la realidad, a través de la descripción de su entorno, sus procesos y procedimientos administrativos dentro de una organización.

###### **Investigación Explicativa**

La investigación de tipo explicativa se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada, es la interpretación de una realidad o la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio, busca establecer las causas en distintos tipos de estudio, estableciendo conclusiones y explicaciones para enriquecer o esclarecer las teorías, confirmando o no la tesis inicial. (Niño, 2011, pág. 34).

Este tipo de investigación, fue útil para dar a conocer de manera detallada, como fue asumida la competencia por parte de los Municipios de la Provincia del Carchi y el papel que ha cumplido para el fortalecimiento de la institucionalidad.

### **Investigación Bibliográfica**

Según Arias (2006) define la investigación documental, como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, con la recopilación de información que permite dar respuesta a la pregunta de investigación, lo importante de la investigación es generar un trabajo que ayude a mejorar la problemática existente en la zona de estudio.

### **3.2 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **Variable Independiente**

Según el autor (Leon, 2018), define la descentralización, como un proceso de transferencia de facultades, capacidades y recursos de un órgano central a uno local, con arreglo a fundamentos jurídico-legales y a criterios territoriales y administrativos. Cuando se equilibran los poderes por medio de la descentralización, la transferencia de competencias y recursos hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, genera una gobernabilidad local sin perder la autoridad jerárquica central.

#### **Variable Dependiente**

Según el consejo Nacional de competencias (CNC, 2013) es un proceso de desarrollo de capacidades institucionales de los gobiernos autónomos descentralizados para el ejercicio de sus competencias y prestación de servicios de manera eficaz, eficiente, participativa, transparente y articulada.

Tabla 2 Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA			OBJETIVOS OBJETIVO GENERAL			HIPÓTESIS GENERAL			DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"	¿De qué manera influye la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi -Zona de Integración fronteriza?			Analizar el papel que ha cumplido la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración fronteriza.			La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia, incide en el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza.			Enfoque de Investigación: Cualitativo
										Tipo de Investigación: Descriptiva
										Nivel de la investigación: Explicativo
										Diseño de Investigación: Documental
Preguntas de Investigación			Objetivo Específico 1	Objetivo Específico 2	Objetivo Específico 3	Hipótesis Específicas			Técnicas e instrumentos de procedimiento y análisis de datos	
¿Qué fundamentos teóricos contribuirán a tener una visión amplia sobre el problema planteado?	¿Cuáles son los factores que han mejorado o empeoraron en la prestación del servicio luego del proceso de descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial?	¿Cómo influye la descentralización en el fortalecimiento de las capacidades institucionales?	Sustentar teóricamente los conceptos que permita analizar la descentralización, y el fortalecimiento de instituciones públicas.	Medir los avances logrados en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, en comparación con el proceso antes y después de descentralizar la competencia.	Analizar cómo influye la descentralización en el fortalecimiento de las capacidades institucionales.	Existen fundamentos teóricos que contribuyen directamente en el análisis de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia, incide en el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza.	Existen factores que influyen directamente en el proceso de descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia, incide en el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza.	La descentralización influye directamente en el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza	Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Entrevista.	

Fuente: Propia

Tabla 3 Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Decentralization	Según el autor (Martínez & Clark, 2015 “La descentralización es la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias y recursos, desde el Gobierno central hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	Gestión Pública	Es la función de dirección gubernamental tanto de las estructuras como de los procesos de decisiones. Además de manejar las políticas e identificar necesidades, se encarga del análisis y selección de programas y asignación de recursos (Parrado, 2012).	Organización	1
				Estado Descentralizado	2
				Innovación Tecnológica	4
		Facultades	Según el COOTAD, en su artículo 116, define a las facultades como atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno. Son facultades la rectoría, la planificación la regulación, el control y la gestión y son establecidas por la Constitución o la ley.	Competencias	5
				Recursos	8
				Gobernabilidad Local	2
		Políticas Públicas			8
Competencia	Son capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector. Se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias (COOTAD, 2010).	Eficacia	5		
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Según el Consejo Nacional de Competencias (CNC, 2013), es un proceso de desarrollo de capacidades institucionales de los gobiernos autónomos descentralizados para el ejercicio de sus competencias y prestación de servicios de manera eficaz, eficiente, participativa, transparente y articulada	Formación	Según Chiavenato (2019) la formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.	Capacitación	3, 7
				Beneficios Sociales	9
				Recursos Financieros	8
		Servicios	Un servicio es un conjunto de actividades que se basa en satisfacer las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen actividades que se pueden planificar, las cuales se desempeñaran por un gran número de personas públicas o privadas (Andreasen y Kotler, 2000)	Innovación	10
				Sistemas de Gestión	3, 6
				Prestación de Servicios	6

Fuente Propia

### **3.3 MÉTODOS A UTILIZAR**

1. **Método Inductivo – Deductivo:** Según (Dávila, 2006) manifiesta que la inducción posibilita la formulación de hipótesis, ya que esta forma de razonamiento pasa el conocimiento de un caso particular a uno más general y la deducción generaliza los resultados de la muestra como un universo, con dichos conocimientos se realiza posibles demostraciones, así, este método se complementa.

Este método se aplica al estudio de la competencia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que llevan a cabo los Gobiernos Municipales de la Provincia del Cachi, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia, con el fin de medir, si la descentralización ha permitido el fortalecimiento institucional, información que nos permitirá comprobar la hipótesis planteada.

### **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Según (Arias, 2006), define la entrevista como una técnica basada en un diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. Igualmente, se aplicará para este estudio una entrevista, para determinar estado situacional, ventajas y desventajas que ha ocasionado la política pública de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia.

### **3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

De acuerdo con (Arias, 2006), la guía de entrevista, permite indagar con un cierto grado de profundidad en la perspectiva de la persona entrevistada, encontrando aquello que es significativo desde su punto de vista y desde la experiencia, así como sus propios análisis y valoraciones de lo ocurrido. Dicho instrumento estará dirigido a recabar información sobre el proceso de la descentralización en los gobiernos Municipales de la zona de integración Fronteriza, para finalmente ser analizados, con el fin de generar resultados finales.

### 3.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

#### 3.7.1 Población y Muestra

Indicar que, para el presente estudio, no se realizó la aplicación de encuestas a los usuarios por la situación que atraviesa nuestro país, y el mundo entero, por lo que mediante Decreto Ejecutivo 1017 de 16 de marzo de 2020, el Presidente de la República, Lenin Moreno Garcés, decreta la declaración de estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, por los casos de coronavirus confirmados y la declaratoria de pandemia de COVID-19 por parte de la Organización Mundial de la Salud, razón por la cual se ha decidido no realizar la aplicación de este instrumento, para proteger la salud del estudiante y por ende de la ciudadanía a quien se aplicaría el mismo.

Por lo tanto, para la presente investigación, la población objeto de estudio está conformada por el transporte público cantonal e intercantonal que prestan el servicio en la Provincia del Carchi, así mismo los informantes seleccionados son los presidentes de las cooperativas y compañías de transporte cantonal e intercantonal, que prestan el servicio, por lo que se procedió a elaborar entrevistas con preguntas semiestructuradas que permitan recolectar mayor información que sirva para la presente información.

Tabla 4 Cooperativas de transporte público cantonal e intercantonal de la Provincia del Carchi.

INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN	TELEFONO
Cooperativa Rápido Nacional	Ayacucho y Olmedo	2980420
Cooperativa Atahualpa	Av. Veintimilla y Centenario	2980551
Cooperativa de taxis los Pupos	Rafael Arellano y Carabobo	2981362
Cooperativa Cacique Tulcanaza	San Francisco y Argentina	2236270
Cooperativa de Taxis 21 de Abril	Olmedo y Brasil	2987999
Buses 21 de Abril	Av. Veintimilla	2987399
Cooperativa de taxis 27 de septiembre	Bolívar 0879	2290203
Cooperativa de transporte Huaca Julio Andrade	Av. Veintimilla y Centenario	2988168

Camionetas 8 de Mayo	Av. 27 de septiembre y Olmedo	2290185
Cooperativa de taxis Colon N° 10	Colon 344	2290596
Bus	Cristóbal Colon	2220331
Bus	Ciudad de San Gabriel	2290185
Cooperativa de taxi Taxibocarchi	Egas 363	2287082
Cooperativa de Taxi Ciudad del Ángel	José Benigno Grijalva y Bolívar	2977363
Camionetas La Libertad	José Benigno Grijalva y Salinas	2977700
Cooperativa de taxi Chontahuasi S.A.	García Moreno 84	2280541
Camionetas Virgen de la Caridad	Eugenio Espejo y Leopoldo N. Chávez	2281084

Fuente: Gobierno Provincial de Carchi

Elaboración: Propia

Considerando la importancia del estudio de igual manera se procedió a realizar 15 entrevistas a los principales líderes de los transportistas, de aquellas cooperativas de transporte público que tengan mayor representatividad, en la provincia, con el fin de conocer su punto de vista, información que es de gran importancia para el desarrollo de la investigación.

- Arq. Rommel Portilla
- Sr. Jorge Herrera
- Sr. Segundo Quintana
- Sr. Edwin Sánchez
- Sr. Hernán Trujillo
- Ing. Emerson Bravo
- Sr. Hernán Vásquez
- Sr. Edgardo Villarreal
- Sr. Alfredo Rosero
- Sr. Patricio Ortiz
- Sr. Omar Pioter
- Lic. Campo Benalcazar
- Sr. Patricio Ortiz

- Sr. Bayardo Burbano
- Sr. Iván Portilla

De igual manera es muy importante indicar que dentro de la investigación se tomará en cuenta la visión de los señores alcaldes de los cantones de la Provincia del Carchi que forman parte de la Empresa Pública de Movilidad E.P, a continuación, se detalla los funcionarios o autoridades a quienes se realizó la entrevista.

Tabla 5 Instituciones del Sector Público

<b>INSTITUCION</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>
GAD Municipal de Tulcán	Ing. Geovanny Gutiérrez	Coordinador área de transporte
GAD Municipal San Pedro de Huaca	Lic. Armando Pailacho	Alcalde
GAD Municipal de Montufar	Dr. Andrés Ponce	Alcalde
GAD Municipal de Bolívar	Sr. Livardo Benalcázar	Alcalde
GAD Municipal de Mira	Dra. Tamara Jiménez	Coordinadora Agencia Mira
GAD Municipal de Espejo	Ing. Arnaldo Cuases	Alcalde

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Indicar que en la Empresa de Movilidad del Norte se realizó únicamente una entrevista al Ing. Sebastián Pita, Director de Matriculación y Revisión Vehicular, no se pudo obtener mayor información que ayude con la investigación que se está realizando.

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para realizar el procesamiento y análisis de datos se analizará e interpretará la información recolectada de cada una de las entrevistas, de esta manera se obtendrán resultados que den respuesta a las preguntas de investigación planteadas en esta investigación. Los datos obtenidos se presentarán de manera interpretativa, con el afán de hacer comprensible la información.

Para la recolección de la información se utiliza plataformas informáticas interactivas en este caso con la utilización del aplicativo zoom, y por lo tanto esto no ponen en riesgo ninguno de los objetivos que se busca dentro de la investigación, lo que se hace es trasladar la investigación a un campo muchos más descriptivo que permita diagnosticar la situación actual de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, tema de estudio de la investigación.

## **IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. RESULTADOS**

Para presentar los resultados se procedió a unificar las respuestas bajo los criterios que se tomaron en cuenta en la metodología, se determinó que a partir de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial a los municipios, buscaron una figura jurídica de mancomunidad, tal como lo estipulada el código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización ( COOTAD), con este objetivo nació la mancomunidad del Norte, que está integrada por seis cantones de la provincia de Imbabura, cinco cantones de la provincia del Carchi, excepto Tulcán, San Lorenzo, Eloy Alfaro y Rio verde en Esmeraldas y Pedro Moncayo de Pichincha.

En cada cantón de la provincia del Carchi, que forma parte de la empresa pública de movilidad, están ubicadas cada una de las agencias, quienes realizan los trámites para la obtención de los títulos habilitantes de transporte terrestre, como son los contratos de operación, permisos de operación y autorizaciones, para las compañías y cooperativas de transporte público, cabe señalar que en la agencia Montúfar ofrecen los servicios de revisión técnica vehicular y matriculación. En relación al cantón Tulcán, aunque no forma parte de la mancomunidad, el GAD Municipal, asumió la competencia de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, específicamente en la administración de títulos habilitantes, en las modalidades de Transporte Público Intercantonal, taxis convencionales, taxi ejecutivo, transporte escolar y camionetas de carga liviana, así como la competencia de revisión vehicular y matriculación, de manera visual, condiciones que no garantizan la seguridad mínima vehicular, que tanto daño han a nuestro país, la obligatoriedad de implementar este proceso es totalmente adecuado y técnicamente es el correcto.

En este sentido y para comprender la distribución de cada dependencia de la mancomunidad en cada uno de los cantones, se procederá a denominarlas como las agencias y para el caso del cantón Tulcán se le denomina Dirección de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial GADM-T.

#### **4.1.1. Visión general de los resultados**

Basado en los resultados obtenidos y según lo expuesto por las autoridades entrevistadas, en las agencias y la Dirección de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial GADM-T, se observó que, a partir de la descentralización se asignaron algunas competencias sin haber sido planificadas y entre las dificultades presentadas para asumir la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, es la asignación de recursos por parte del Estado. En los cantones que forman parte de la empresa pública de movilidad, la asignación presupuestaria es asignada a Movidelnor, en el caso del cantón Tulcán llega al GAD Municipal, y este a su vez asigna a la Dirección de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial GADM-T, por lo tanto, las agencias no tienen un presupuesto directo que administrar, lo cual impide la adquisición de equipos tecnológicos que permitan agilizar los servicios y trámites, además de no invertir en procesos de capacitación. Adicionalmente no existe una comunicación efectiva, entre cantones la cual es necesaria como herramienta estratégica, que permita transmitir a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la institución, generando un sentido de pertenencia y que interfiere directamente en la ejecución de la toma de decisiones.

Según el Coordinador del área de Transporte y Títulos Habilitantes del GADM-T, menciona que de manera general en el GAD Municipal de Tulcán, estos recursos abarcan un 25% de las realidades necesarias para cumplir efectivamente la competencia de los ámbitos entregados, es decir existe un alto déficit para financiar los gastos administrativos y operativos, pues fue necesario realizar un plan maestro de transporte, estudio que les ha permitido determinar tarifas, rutas, frecuencias, oferta y demanda de transporte en las diferentes modalidades origen, destino y sobre todo determinar, un modelo de gestión que se ha ido ejecutando progresivamente, pero por la falta de recursos no se ha podido ir ejecutando eficientemente.

Por otra parte, según las opiniones de los usuarios de las agencias, manifestaron que a partir de la descentralización no se evidencian cambios significativos, en relación a la calidad de los servicios y trámites, demostrando insatisfacción por parte de los usuarios, ya que manifiestan que no disponen de equipos tecnológicos adecuados que permitan agilizar los turnos y el tiempo de espera, además de considerar necesaria la capacitación técnica y

legal, al personal de las agencias, condiciones que les permita acoplarse a estas nuevas exigencias y prestar un verdadero servicio a la comunidad.

#### **4.1.2. Niveles de la descentralización**

En relación con el desarrollo de los tres niveles administrativa, fiscal y política, según lo manifestado por las autoridades entrevistadas en las agencias, se observó que se dificulta su medición, porque los recursos son manejados por la agencia MOVIDELNOR y ellos son los que realmente dan el seguimiento y tratan de hacerlos cumplir, sin embargo, no existe una comunicación eficaz entre autoridades, tampoco se establecen mecanismos para dar a conocer a los municipios que conforman la mancomunidad los informes económicos, que permita para transparentar el manejo de los recursos financieros, además de que el modelo de gestión no está bien definido, y la toma de decisiones está limitada.

Analizando los datos obtenidos de las autoridades y usuarios entrevistados, estos proporcionaron como resultado que, aunque tengan establecido un plan estratégico institucional, los empleados poseen desconocimiento, además de que no existen manuales donde se detallen las competencias, ni las funciones, lo cual genera inconvenientes al momento de delegar, ya que los mismos pueden sujetarse a interpretación y aplicación de conveniencia del trabajador. Es importante destacar, que el modelo de descentralización dependerá directamente de la capacidad institucional y operativa, así como de la formación técnica. De igual manera, se percibe que los niveles administrativos carecen de organización, por tanto, se considera que debe desarrollarse un plan de mejora con el fin de unificar los pasos que aporten valor a cada uno de estos.

#### **4.1.3. Ventajas y Desventajas de la Descentralización**

Con respecto a las ventajas y desventajas de la descentralización y según lo expuesto por las autoridades entrevistadas en las agencia que conforman la mancomunidad, indicaron que, a nivel de servicio le permite crear conciencia a la ciudadanía de la importancia de cumplir con los requisitos y trámites establecidos, otra de las ventajas es que se enfocan más hacia los servicios y trámites dirigidos a las cooperativas del sector transporte, ya que se

facilita el acceso, por la cercanía a su jurisdicción, logrando así los trámites, la desventaja se enfoca al servicio ya que, a nivel tecnológico no existen las herramientas que permitan agilizar las solicitudes en el menor tiempo posible.

Igualmente manifestaron que existen ventajas, ya que se está logrando concientizar a los usuarios, a través de la promoción del tema de seguridad vial, a través de charlas, en las cuales se les hace conocer sus obligaciones y derechos, de igual manera se realiza dos talleres por año en las instituciones educativas para fomentar la importancia de la seguridad vial.

Para el caso del cantón Tulcán, existen ventajas en la descentralización en el ámbito de la tramitología en materia de expedición de títulos habilitantes, se ha acortado eficientemente en el tiempo de atención de los pedidos, en el contexto de las desventajas, la principal es la dificultad de poder asumir la competencia de control vial, al no reunir las condiciones de infraestructura económica, para afrontar esta competencia, asumiendo el control de tránsito de vehículos y peatones, a la Policía Nacional, quien realiza su esfuerzo, para llevar el control respectivo en la ciudad, otra desventaja primordial es que cada municipio o cantón puede generar sus propias reglas o normativas, que pueden ser contraproducentes porque las tasas generadas pueden diferenciarse entre cantones colindantes, otra desventaja es la falta de capacidad operativa y logística por motivos sobre todo económicos.

Sin embargo, los usuarios, coinciden en relación a lo expresado ya que informaron, que a partir de la descentralización perciben más desventajas que ventajas, en relación a los servicios y trámites que realizan, de igual manera consideran un incremento a partir de la descentralización en los costos por las revisión y matriculación vehicular, en el caso del cantón Tulcán se han incrementado costos por tasas que se han implementado de acuerdo al plan maestro implementado para asumir esta competencia.

Considerando los datos obtenidos, estos proporcionaron información relevante, ya que se demuestra la importancia de la participación ciudadana, por esta razón se considera la implementación y planificación de charlas en las que los usuarios participen, aclaren dudas, comprendan la importancia, de cumplir con las normas ya establecidas, con el fin de incrementar la satisfacción y así crear conciencia en la ciudadanía basada en la calidad del servicio.

#### **4.1.4. Competencia**

Según lo expuesto por las autoridades entrevistadas en las agencias Mira, Bolívar y Montúfar, en relación a la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, manifestaron que, puede funcionar de mejor manera y ser más efectiva estando fuera de Movidelnor, porque en la mancomunidad existe desventajas por la centralización y monopolización de decisiones y preferencias político administrativas, geográficas asentadas en la ciudad de Ibarra, donde funciona la matriz de la Empresa Pública de Movilidad, quien es el encargado de planificar organizar y dirigir todo el sistema de movilidad en el territorio mancomunado, por lo tanto no se ha podido generar equidad en los servicios, en función de los aportes que cada municipio le proporciona, razón por la cual muchos de los municipios han solicitado formalmente la desvinculación de la mancomunidad, pues sus intereses como cantones no han sido satisfechos.

Según lo dicho anteriormente, consideran importante establecer un modelo de gestión en consenso entre todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados, logrando los cambios que se necesitan, tanto a nivel de los procesos administrativos, como a nivel de la calidad de servicio, basado en toma de decisiones efectivas y oportunas, por medio de la comunicación eficaz entre los cargos directivos y los servidores públicos municipales.

Es importante mencionar que, el proceso de descentralización se implementó para mejorar las capacidades de los gobiernos regionales, locales, y así responder oportunamente a las necesidades de la población, promoviendo de esta manera el desarrollo económico regional, con la finalidad de incorporar a los ciudadanos a través de mecanismos de reconocimiento que garanticen su acceso a la información, a los procesos de formulación e implantación de las políticas públicas, al desahogo de agendas de trabajo, que promuevan el crecimiento económico, social y político, al fortalecimiento interno de las capacidades de gobierno y su función prestadora de servicios públicos. Sin embargo, según la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas se percibe que, no todas las agencias poseen las mismas capacidades institucionales y las diferencias se presentan tanto de parte de la opinión de las autoridades como de los usuarios y se enmarcan en la trayectoria institucional de cada una de las agencias.

Las opiniones de cada uno de los entrevistados reflejan las debilidades y las fortalezas institucionales que presentan cada una de las agencias comprobando un antes y después de la descentralización, lo cual impacta directamente en la capacidad de los gobiernos, así como en la calidad de la prestación de los servicios, por ende, es necesario fortalecer cada una de las capacidades institucionales, con el fin de lograr la articulación de la descentralización a dichas capacidades, de cada gobierno autónomo, ya que un proceso como este, influye directamente no solamente bajo las voluntades de las autoridades, sino también bajo un esquema democrático de planificación, coordinación y participación.

#### **4.1.5. Fortalecimiento institucional**

Basado en los resultados obtenidos, el fortalecimiento institucional, se debe aplicar ofreciendo capacitación por áreas, enfocándose principalmente en los de atención al cliente, y aunque actualmente se están elaborando planes de capacitación no se concretan dichos procesos que permitan evaluar la atención de los usuarios, la calidad del servicio, la eficiencia y la eficacia. El fortalecimiento institucional dependerá de las continuas capacitaciones que reciba el personal, tanto administrativo, como de los agentes de tránsito que son asignados a cada uno de los cantones.

##### **4.1.5.1. Capacidades Locales**

Según los resultados obtenidos a través de las entrevistas a las autoridades de las agencias Mira, Espejo y Montúfar, se percibe que, si se fortalecen las capacidades a través de la capacitación continua del personal, se logrará un mayor conocimiento en cada una de las competencias adquiridas, así mismo, la descentralización puede funcionar de manera eficaz dentro de una mancomunidad, con cantones más homogéneos en presupuesto, parque automotor y número de habitantes, que les permita cumplir, con las competencias asignadas de manera más equitativa. De igual manera, se determinó que, según la opinión basada en la experiencia de los usuarios en las agencias, coinciden al expresar que en dichas agencias no se percibe la capacitación adecuada de los empleados, a nivel técnico, al momento de realizar los trámites o solicitar servicios.

Basado en las entrevistas aplicadas a las autoridades de las agencias que conforman la mancomunidad y cantón Tulcán, en las que coinciden con la importancia que representa

el fortalecimiento institucional, pero por la falta de recursos económicos no se ha podido cumplir con este objetivo, y más aún cuando se conoce que al estar mancomunados, no manejan los recursos asignados por esta competencia. Por otra parte, la autoridad de la agencia Montúfar, expresó que se ha realizado el fortalecimiento institucional específicamente en las áreas técnicas y se plantea a mediano plazo continuas capacitaciones para el personal, tanto administrativo como agentes de tránsito, pero esto por iniciativa propia y mediante gestión ante instituciones que realizan este tipo de capacitaciones.

#### **4.1.5.1.1. Evaluación y desempeño administrativo**

Basado en los resultados obtenidos, se percibe que no existen mecanismo, metodología o instrumentos para evaluar la gestión y el desempeño administrativo del personal y según lo conversado con las autoridades de las agencias manifestaron que existe el compromiso por parte de los empleados, pero que no disponen de las herramientas necesarias para mejorar el desempeño de las funciones. En este sentido, se considera que la falta de instrumentos de evaluación y desempeño administrativo puede generar desmotivación por parte del personal, así como, permanecer en el mismo cargo por muchos años, sin tener la oportunidad de ascender cargos dentro de la institución.

Es importante destacar que, se puede mejorar el desempeño realizando un seguimiento que culmine con la comprobación de la ejecución del trabajo. Además de realizar un análisis total de todas las actividades que el personal realiza, de esta manera se logrará definir e implementar procesos de evaluación del desempeño en términos de eficiencia y eficacia, basados en las competencias, habilidades y destrezas de cada uno de los empleados.

#### **4.1.5.2. Imagen Institucional**

En relación a los resultados obtenidos, de la entrevistas a los usuarios, se demuestra que la imagen institucional, no es la más adecuada en comparación con años anteriores, coinciden al momento de expresar que, existen funcionarios que utilizan uniformes y credenciales que demuestran la identificación con la institución, como es el caso de la agencia de Ibarra, el personal administrativo y los agentes de tránsito están uniformados y con su identificación respectiva, mientras que en las agencias de la provincia del Carchi, no

presentan este tipo de imagen, a excepción de los agentes de tránsito quienes realizan su trabajo bien uniformados, por esta razón ellos indican que dependiendo de la agencia, a la que asistan los usuarios, bien sea a realizar los trámites o solicitar servicios, se demostrará la mejora en la imagen de la institución en los empleados. Según lo anteriormente expuesto, se demuestra que, dependiendo de la calidad en el servicio proporcionado se demostrará la satisfacción de los usuarios por los servicios y trámites solicitados, lo cual influye directamente en la percepción de la imagen.

#### **4.1.5.3. Compromiso Institucional**

Con respecto al compromiso de las autoridades para lograr el fortalecimiento de capacidades en el personal que labora en la institución, se obtuvo como resultado que, a través de las entrevistas a las autoridades de las agencias y del cantón Tulcán, manifestaron que siempre ha existido el compromiso, sin embargo, la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, al estar manejada por el GAD, no ha permitido realizar grandes cambios. A pesar de que existe el compromiso de las autoridades y de que la competencia no la maneja la alcaldía, el compromiso de la institución se basa en ayudar a que la mancomunidad tome las decisiones más efectivas con el fin de mantener un trabajo articulado y si no existe un fortalecimiento dentro de la institución no se podrá cumplir con los objetivos ni valores de la institución. Por lo tanto, impulsar en los empleados, el compromiso institucional a través de la práctica de los valores institucionales y humanísticos que permitan incrementar la atención al servicio.

##### **4.1.5.3.1. Valores**

De acuerdo a las respuestas de las autoridades entrevistadas, coinciden en que dentro de las agencias existe la práctica de valores por parte del personal, como la responsabilidad y compromiso ante el cumplimiento de la adecuada atención al usuario, sin embargo, es necesario fortalecer estos valores con el apoyo e implementación de herramientas tecnológicas que permitan realizar sus funciones en base a la eficiencia y eficacia, de esta manera se logrará prestar un servicio de calidad, enmarcado en procesos de capacitación.

En relación a los resultados obtenidos, sobre si la descentralización ha mejorado comparado con años anteriores en lo referente a la práctica de valores, los usuarios, opinaron

que, en la actualidad si se percibe la práctica de los valores como la responsabilidad, el compromiso, concientización y solidaridad de los funcionarios lo cual aporta resultados satisfactorios en la imagen actual de la institución.

En lo referente al valor de la honestidad los usuarios de las diferentes agencias y de Tulcán, manifiestan que, no se puede decir que ha mejorado a partir de la descentralización porque si se ve todavía que existe, las coima o preferencias entre las personas para agilizar el trámite o el proceso, se conoce por amigos, compañeros de transporte, entre otros, es muy difícil acabar el tema de la corrupción que sigue presente en algunas instituciones públicas en, y como lo hemos palpado hoy en la actualidad con la emergencia sanitaria en nuestro país, esto está más presente que nunca, entonces no podemos decir que ha mejorado.

#### **4.1.5.4. Capacitación**

Según los resultados obtenidos basados en las entrevistas a las autoridades de las agencias y del cantón Tulcán, se percibe que es necesario la efectiva inversión en la planificación de procesos de capacitación de los servidores públicos, ya que la importancia radica en que se debe capacitar según el ámbito en el que se trabaja, así mismo lo manifestaron los usuarios, los cuales coinciden en destacar la importancia de la capacitación de los agentes y empleados, ya que estos permiten mejorar la prestación del servicio, haciéndolos así más eficientes y más rápidos, de manera que el fortalecimiento institucional basado en el talento humano, proporcionará el logro de resultados esperados, tanto a nivel administrativo como gerencial. Por lo tanto, se considera necesario desarrollar la capacitación al personal administrativo y técnico con el fin de mejorar la prestación del servicio.

#### **4.1.5.5. Calidad de servicio**

En relación a los resultados obtenidos, de las entrevistas realizadas a las autoridades de la agencias, concuerdan al opinar que la calidad en el servicio ha mejorado a partir de la descentralización, sin embargo, al entrevistar a los usuarios de estas mismas agencias, indican que, la percepción de calidad de los servicios públicos, en las competencias descentralizadas de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, es que no existe una mejora, en su mayoría los servicios son deficientes y se observa que la gestión que realizan las máximas autoridades

del GAD municipal, no está orientada a la satisfacción de los usuarios del sistema de transporte. No obstante, los usuarios entrevistados de la agencia Montúfar, difieren de esa opinión, manifestando que la calidad de servicios ha demostrado cambios significativos, ya que los usuarios reciben respuestas oportunas y los tiempos de espera son más rápidos y efectivos al momento de tramitar la revisión vehicular, satisfaciendo así las necesidades de los usuarios.

Según lo expresado anteriormente, se percibe que, a partir de la descentralización, existen variadas falencias, no solamente en la atención al usuario, sino también en la experiencia y falta de conocimiento por parte de los funcionarios públicos, por lo cual se requiere mayor capacitación al personal en las agencias, para mejorar la calidad en el servicio. De esta manera se considera que los jefes departamentales deben implementar medidas basadas en la planificación de las actividades a los empleados, para que estos cumplan funciones ejecutando sus labores a la vez que promueven el cumplimiento de objetivos departamentales previamente establecidos, así los jefes puedan generar reportes medibles basados en la calidad del servicio con la integración de la participación por parte de los usuarios, de manera que se conozca el punto de vista de la atención de quien está recibiendo los servicios.

Con respecto a los costos de los servicios, los usuarios de las agencias coinciden en que, los valores se han incrementado, con respecto a años anteriores, ya que ellos manifiestan que en dichas agencias se implementan procesos de contratación de maquinaria a terceros, lo cual incrementa los precios de los mismos. En el caso del cantón Tulcán se han creado tasas mediante normativas que les permita obtener más ingresos económicos para cumplir con los gastos administrativos y operativos.

Según las entrevistas realizadas y los resultados obtenidos, se puede demostrar que, entre las autoridades de las agencias entrevistados, coinciden al manifestar que, entre las herramientas de medición de calidad del servicio utilizan internamente, el uso de formularios o formatos en los que se observa el registro de los reportes mensuales y semanales de los servicios o trámites que se realizan.

Sin embargo, los directivos lo implementan para justificar la medición de calidad del servicio, lo cual no representa una herramienta útil en la medición de los resultados, mientras que los usuarios no participen en la medición del servicio recibido por los empleados, no se logrará determinar la calidad del servicio por parte de los funcionarios públicos ya que no se encuentra adaptado al modelo de gestión que se está implementando, dicha herramienta les permite medir solamente las actividades realizadas.

Adicionalmente, los usuarios entrevistados de las diferentes agencias coinciden al expresar que, no han participado en un proceso de medición de la calidad en las agencias en las que se realizan los trámites y servicios.

Con respecto a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y comparado con el proceso antes y después de descentralizar la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para los servicios de matriculación y revisión vehicular, para transporte público, comercial y cuenta propia, según la opinión de los entrevistados se puede inferir que, existe una insatisfacción de las necesidades de los usuarios, al momento de solicitar los servicios y trámites respectivos, demostrando la falta de capacitación a los funcionarios, lo que genera la deficiente atención a los usuarios evitando que se logre el empoderamiento institucional, reflejando así una mala atención al usuario e insatisfacción del mismo

Por lo tanto, es preciso que la institución implemente una cultura de calidad en el servicio, de manera que la institución logre un cambio enfocado en el desarrollo de una serie de valores y actitudes lógicas en relación con la visión, orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios, lo cual implica actuar en una forma que se resuelvan sus problemas y se satisfagan sus expectativas, siendo necesario que los empleados estén en capacidad de responder adecuadamente ante cualquier situación, por tanto es una tarea que debe ser considerada como prioritaria para alcanzar el éxito institucional.

#### **4.1.5.5.1. Tiempo de atención**

En relación al tiempo de atención las autoridades entrevistadas de las diversas agencias en Carchi, expresaron que no disponen de manuales que determinen las funciones o actividades a realizar, ni el tiempo establecido para cada uno de los trámites o servicios

ofrecidos. Por otra parte, los usuarios de las agencias coinciden con la opinión que manifestaron en relación al tiempo dedicado a cada servicio o trámite, ya que indican que el tiempo de atención dependerá de lo que solicite cada usuario dentro de la institución, ya que los empleados que realizan el servicio de revisión vehicular dedican más tiempo en dicho proceso que en otro tipo de trámite. En el caso de cantón Tulcán, no se han establecido tiempos en cada uno de los procesos, no existen manuales dentro de la institución, además de no disponer de equipos tecnológicos que permitan asignar turnos con el fin de agilizar y lograr determinar la productividad y la satisfacción de los usuarios.

En este sentido se considera necesario, para mejorar los tiempos de atención, la implementación de los manuales de procedimiento que especifiquen los tiempos de la duración de cada trámite, desde que el momento en que al usuario se le otorga el turno hasta que concluya la solicitud del servicio o trámite, con el fin de medir niveles de eficiencia y eficacia de cada uno de los empleados, bien sea del área administrativa como del área técnica y así otorgar lapsos adecuados y evitar incomodidades por parte los usuarios.

#### **4.1.5.5.2. Atención al usuario**

Según los resultados obtenidos, a través de las entrevistas realizadas a las autoridades de las agencias en la provincia del Carchi, se percibe que, en la actualidad existe una mejora en la atención recibida al usuario, motivado a que se ha logrado disminuir los tiempos dedicados a la atención al usuario con la implementación de sistemas tecnológicos, lo cual ha permitido automatizar algunos trámites, permitiendo reducir el tiempo en la atención al usuario, ofreciendo respuestas de manera oportuna y sin contratiempos.

Por otra parte, los usuarios en el cantón Tulcán, indicaron que la atención al usuario, a partir de la descentralización no ha mejorado, el personal no posee conocimiento técnico de los procesos y en algunos casos consultan las dudas e inquietudes a compañeros de trabajo, lo cual evidencia la necesidad de capacitación del personal administrativo y técnico, ya que se demuestra la calidad percibida por los usuarios, así como la falta de capacitación en las distintas áreas, por otra parte los usuarios reconocen que ciertamente la atención al usuario ha mejorado solamente en la agencia Montúfar.

Sin embargo, la apreciación demuestra que la atención al usuario es muy deficiente, no es adecuada, además los tiempos de espera no son eficientes, ya que existe mucha demanda por parte de los usuarios lo cual colapsa la atención en la institución. Según lo anteriormente expresado por los entrevistados, se puede considerar que, a partir de la descentralización de la competencia de tránsito, no se refleja buena atención por parte de los funcionarios.

#### **4.1.5.6. Recursos Tecnológicos**

En relación al uso de los equipos tecnológicos, las autoridades de las agencias, expresan que el personal si recibió la capacitación adecuada, sin embargo, la tecnología y los equipos que se utiliza en las agencias para realizar las respectivas revisiones, muchas veces no son propiedad del municipio y dichas maquinarias necesitan actualizarse cada cierto tiempo. De igual manera, los usuarios de las agencias coinciden con lo expresado por las autoridades, ya que manifiestan que las maquinarias pertenecen a particulares que se benefician de dicho uso, generando así costos en los trámites o servicios basados en gastos de terceros.

Cabe destacar que, se considera necesario invertir en la automatización de los procesos, a través de la tecnología dentro de las agencias, debe invertirse en sistemas que brinden mayor eficiencia al momento de presentar la atención al usuario, al igual que en el proceso de revisión vehicular para agilizar el tiempo de atención al usuario.

Basado en lo anteriormente expuesto, se observa que los funcionarios prestan el servicio con las herramientas que se disponen y con el conocimiento básico de sus funciones, lo cual demuestra el compromiso de los empleados, por este motivo es necesario invertir tanto en tecnología y en capacitación del personal a través de sistemas y equipos que logren mejorar los niveles de eficiencia en la institución.

#### **4.1.5.7. Infraestructura**

Según los resultados obtenidos, de las entrevistas realizadas a las autoridades, manifestaron que existe una sola agencia en donde se ejecutan las revisiones vehiculares, como es el caso de la agencia Montúfar, por falta de disponibilidad de recursos, y porque el

parque automotor de los demás cantones que conforman la mancomunidad, no se puede implementar un centro de revisión en cada una de las agencias de la Provincia del Carchi.

Por otra parte, los usuarios de las agencias, manifestaron que en comparación con años anteriores antes de la descentralización, las instalaciones han mejorado en el área administrativa, en lo referente al espacio para las revisiones no son las adecuadas, porque hay que tomar en cuenta que debe tener la revisión vehicular uno para vehículos que van de 1 a 5 toneladas hablando de los vehículos livianos, turbo y debe de haber otra RTV más grande hablamos de más de 7 toneladas, como son los buses, mulas, y el espacio que tiene Montufar es pequeño, en lo que se refiere a los equipos tecnológicos, sucede lo mismo no se adecúan a las unidades o transportes que requieran revisión vehicular, lo cual genera retraso y contratiempo por parte de los empleados y los usuarios, frente a esto el día martes 29 de septiembre del 2020, se realiza la entrevista al Ing. Sebastián Pita, Director de Matriculación y Revisión Vehicular informa que es verdad que la infraestructura no es la adecuada por tal motivo se ha firmado un contrato con la empresa privada llamada Reviplus, para realizar la construcción del Centro de Revisión técnica vehicular en Montúfar, están ya a firmas para que esto empiece a construirse y ya esté en funcionamiento los primeros meses del año 2021, en eso también está incluido una maquina tanto para vehículos pesados, como para livianos, dicho proyecto estaría ubicado en la antigua feria ganadera, en estas instalaciones funcionarían tanto para el área administrativa, como para revisión técnica vehicular.

En el caso de Tulcán, los usuarios manifiestan que la infraestructura no ha cambiado a partir de la descentralización, es la misma que años anteriores, el municipio de Tulcán teniendo maquinaria, podría adcentar de mejor manera el sitio de revisión vehicular, lo mismo sucede con las oficinas administrativa, no hay un espacio suficientemente amplio para que el usuario que realiza los trámites lo haga de mejor manera, este espacio no garantiza seguridad para el usuario, ni al vehículo.

En este sentido, se considera que en la institución se le deben otorgar mayor prioridad a la inversión, en relación a la adquisición de espacios adecuados y confortables, así como activos nuevos y apropiados para cada uno de los servicios o trámites que se solicite y evitar contratiempos.

## 4.2 DISCUSIÓN

Existe una mejora del desempeño del servicio que prestan las instituciones públicas por cuanto la ciudadanía percibe las mejoras o las deficiencias y lo relaciona con la calidad, tal y como lo manifiesta Hernández et al., (2017), la necesidad de mejorar el desempeño de las entidades públicas, hacen visible hacia la ciudadanía la mejora de la calidad del servicio y la optimización de los recursos, a través de su priorización, en términos de eficiencia y eficacia. Basado en las entrevistas realizadas se determinó la calidad del servicio de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, evidenciando bajos niveles, así como insatisfacción en los usuarios, según su percepción, a su vez presentan deficiencias en el tiempo empleado al momento de realizar un trámite sencillo, lo que ocasiona largos tiempos de espera, generando así inconformidades dentro de los usuarios, lo cual afecta a la calidad brindada por parte de la institución.

Por otra parte, Hernández et al., (2017), menciona que la importancia de mejorar los procesos de atención al cliente en las empresas, permitirá fortalecer la cultura de servicio existente, de tal manera que sus funcionarios deben estar predispuestos a mantener y cumplir con protocolos, que mejoren el servicio y que además se requiere del compromiso institucional, multidisciplinario e interdisciplinario de manera individual, grupal y a nivel de directivos por parte de instituciones, no obstante, en la investigación realizada el funcionario de la agencia de Movielnor en Mira, menciona que no se les ha dado a conocer los manuales que determinen las funciones o actividades a realizar ni el tiempo establecido para cada uno de los trámites o servicios ofrecidos. Por otra parte, se determina que en las agencias los empleados que realizan el servicio de revisión vehicular dedican más tiempo en dicho proceso que en otro tipo de trámite, como son permisos de operaciones, transferencia de dominio, certificado único vehicular, renovación de matrícula, duplicado de placa, cambio de unidad o incremento de cupo, lo que demuestra que en la institución no se han establecido tiempos en cada uno de los procesos, además señalar que en el cantón Tulcán no dispone de equipos tecnológicos que permitan asignar turnos con el fin de agilizar, lograr una mayor productividad y la satisfacción de los usuarios.

En relación a los resultados obtenidos sobre el talento humano, y basado en la definición de la Secretaría Técnica de Planificación (2020), el talento humano es reconocido

como los conocimientos, habilidades, competencias que muestran y adquieren los directivos, y son convertidas en ideas y acciones generadoras de los beneficios para la organización, además menciona que las personas de alto talento y desempeño en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento, son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica. No obstante, en la investigación realizada la toma de decisiones y el desarrollo del talento humano, que se da dentro de la mancomunidad no es la más adecuada desde los niveles de alta gerencia, ya que dentro de las características de los procesos descentralizados no se ha logrado desarrollar capacidades en el talento humano en general, además en la Mancomunidad del Norte, específicamente de los cantones de la Provincia del Carchi, solamente se está generando el desarrollo del talento humano a nivel operativo, mientras que en el municipio de Tulcán a pesar de que no pertenece a la mancomunidad presenta mayor probabilidad de desarrollar gerentes públicos a más alto nivel, ya que de ellos depende la toma de decisiones, por esta razón el actual desarrollo de la mancomunidad no permite desarrollar personal de alta gerencia en temas públicos, lo cual es negativo porque no se desarrolla talento humano dentro del territorio. Cabe destacar que, los municipios al ser autónomos deben asumir más gastos en recursos de talento humano que les permita fortalecer la institucionalidad en cada uno de sus territorios.

Por otra parte, Maldonado (2018), menciona que a través de la medición de calidad del servicio, se logrará la diferenciación entre los competidores, una mayor productividad en el proceso de servicio, el incremento en la satisfacción del cliente, el aumento de la moral de los empleados, la mejora de su administración y mejores relaciones laborales, sin embargo, en la investigación realizada los directivos de las diferentes agencias implementan hojas de tareas diarias para justificar dicha medición, lo cual no representa una herramienta útil, en la medición de los resultados y mientras que los usuarios no participen en la medición del servicio recibido, no se logrará determinar la calidad del servicio por parte de los funcionarios públicos, dicha herramienta les permite medir solamente las actividades realizadas.

Otra de las conclusiones que permitió este estudio es, la mejora de los servicios, según Villagómez (2018), menciona que entre los principales objetivos de la descentralización se encuentran el mejorar la prestación de servicios por parte del sector público, con el fin de elevar el nivel de vida de los ciudadanos. Además, con la descentralización se pretendía hacer frente a algunos desafíos, como el volumen creciente de exigencias planteadas a los servicios públicos y las mayores expectativas del público acerca de la calidad de los servicios, sin embargo, en el desarrollo de la investigación los funcionarios al desconocer de los manuales que determinen las funciones o actividades a realizar ni el tiempo establecido para cada uno de los trámites o servicios ofrecidos. Por otra parte, los usuarios de las agencias y del Cantón Tulcán, coinciden con la opinión que manifestaron en relación al tiempo dedicado a cada servicio o trámite, ya que indican que el tiempo de atención dependerá de lo que solicite cada usuario dentro de la institución, ya que los empleados que realizan el servicio de revisión vehicular dedican más tiempo en dicho proceso que en otro tipo de trámite, lo que demuestra que en la institución no se han establecido tiempos en cada uno de los procesos, además en el Cantón Tulcán, no disponen de equipos tecnológicos que permitan asignar turnos con el fin de agilizar y lograr determinar la productividad y la satisfacción de los usuarios.

En relación al uso de los equipos tecnológicos, Parrado (2012), describe que dentro del proceso de adopción del uso de la tecnología en la administración pública implica, de una dotación de infraestructuras tecnológicas y de acceso a éstas, tanto a la administración como a la ciudadanía, además de organizar toda la información disponible a través del establecimiento de canales de comunicación que fomente la participación activa entre la ciudadanía y la administración, cooperar con otras administraciones para simplificar de cara a la ciudadanía las gestiones con la administración, así como asegurar la identificación precisa del ciudadano que se pone en contacto con la administración en forma digital y la veracidad de los datos que se tramitan dentro de los marcos de confidencialidad y confianza adecuados para cada tipo de interacción. Sin embargo, en la investigación realizada, la tecnología y los equipos que se utilizan, para realizar las revisiones técnicas vehiculares, necesitan actualizar las maquinarias, en el caso de la agencia en el Cantón Montúfar y para el Cantón Tulcán se debe buscar inversión pública-privada para poder implementar el centro de Revisión Técnica Vehicular, de igual manera, se considera necesario invertir en la

automatización de los procesos, a través de la tecnología dentro de las agencias, invirtiendo en sistemas que brinden mayor eficiencia al momento de presentar la atención al usuario, para agilizar el tiempo de atención al usuario.

Otra de las conclusiones, que se pueden mencionar es que, basado en el concepto de calidad adaptado a la Administración Pública, según Montero (2018), la define como la capacidad de prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor costo posible, asimismo, la calidad de los servicios públicos está estrechamente ligada a la capacidad de una entidad para emplear las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, haciendo muchos más accesibles y rápidos los servicios a los ciudadanos, sin embargo, para garantizar la calidad del servicio es importante implementar otras características a las ya existentes, tales como: responsabilidad, prontitud, información más concreta, medir el desempeño de los empleados, aludiendo a la preocupación que se debe tener en el momento justo de prestar el servicio, la motivación del personal para fomentar la satisfacción laboral, a su vez que garanticen la calidad total. Basado en lo anteriormente expuesto, y de acuerdo a la investigación realizada los funcionarios prestan el servicio con las herramientas que se disponen y con el conocimiento básico de sus funciones, lo cual demuestra el compromiso de los empleados, por este motivo es necesario invertir tanto en tecnología y en capacitación del personal a través de sistemas y equipos que logren mejorar los niveles de eficiencia en la institución. Respecto a la infraestructura física, en el caso de cantón Tulcán y de la agencia de Montúfar, se debería revisarse el uso del espacio destinado para realizar la revisión técnica vehicular, proceso que debe dar un salto tecnológico importante de visual a electrónico, un aspecto que debe ser tratado de forma ágil porque limita la capacidad de trabajo. De igual manera, en las agencias, se percibe que es necesario la efectiva inversión en la planificación de procesos de capacitación de los servidores públicos, ya que la importancia radica en que se debe capacitar según el ámbito en el que se trabaja, destacando la importancia de la capacitación de los agentes y empleados, brindando así servicios más eficientes y más rápidos, de manera que el fortalecimiento institucional basado en el talento humano, proporcionará el logro de resultados esperados, tanto a nivel administrativo como gerencial. Por lo tanto, se considera necesario desarrollar la capacitación al personal administrativo y técnico con el fin de mejorar la prestación del servicio.

Por otra parte, en las instituciones públicas es de vital importancia la revisión del cumplimiento del proceso administrativo, ya que según Chiavenato (2019), debe existir una planificación anticipada, una estructura interna definida basada en manuales de procedimientos, en los cuales se definan los perfiles de los cargos, para así supervisar adecuadamente el cumplimiento de las funciones de manera oportuna y a su vez lograr controlar a través del uso de plataformas, que permitan maximizar los procesos, de manera eficiente y eficaz, no obstante, las conclusiones reflejan la dificultad, de que la planificación que se hace desde la mancomunidad, se adapte a la planificación de la institución municipal, ya que la mancomunidad está administrando algo que está dentro del territorio y debe responder a las demandas de ese territorio en particular, es decir, todo lo que se planifica en materia de transporte urbano, debería surgir del plan de desarrollo de ordenamiento territorial, sin embargo al hablar de la mancomunidad, muchas de las decisiones no parten de la realidad del cantón, sino de las políticas de toda la mancomunidad y no pueden tomar ciertas especificaciones, lo cual puede generar inconvenientes.

Según Hernández et al., (2017), la creación de la política de descentralización, así como sus herramientas, resultan de una planificación estructurada desde las máximas autoridades de gobierno, con un consenso en los niveles medios, tanto sobre su importancia como por su oportunidad, y que se refleja en la emisión coordinada y coherente de cuerpos normativos y creación de estructuras institucionales, con atribuciones y competencias definidas, y alineadas a la política, permitiendo su implementación, sin embargo, es importante mencionar que, aparentemente como se está llevando la mancomunidad, esta permite de una u otra manera alejar el tema de los compromisos políticos que puedan darse por parte de los municipios, ya que en el municipio el alcalde no puede reemplazar los empleados por hacer cumplir un compromiso político ofreciendo más institucionalidad y lo fortalece técnicamente. La importancia de la descentralización se enfoca desde el punto de vista legal y desde el fortalecimiento del territorio, con un manejo de identidad más fortalecido y con la posibilidad de desarrollar talento humano, dentro de la provincia del Carchi, en temas de gerencia pública, además se concluyó que, existe la posibilidad de que en un territorio descentralizado se genere un vínculo más cercano con los usuarios, a través de la participación ciudadana y así vincular a todos los ejecutores de la política pública al estar descentralizado. De igual manera, la implementación de nuevos mecanismos de

fortalecimiento institucional, requiere de la elaboración y aplicación de una evaluación periódica de la calidad del servicio para los servidores públicos, respecto del puesto que desempeñan, es fundamental combatir la problemática interna de la organización y captar el interés de los usuarios, ya que en la actualidad el entorno competitivo es más exigente, dinámico y son los organismos del Estado los llamados a crear ventajas competitivas, que sean sostenibles y le permitan a la empresa pública diferenciarse en su entorno.

Basado en los resultados obtenidos, se considera que lo expuesto por Millán (2013), en donde menciona que la planificación de la comunicación interna es de gran importancia, ya que es considerada una fuente generadora de valor, que permite el desarrollo organizacional, además de integrar a los clientes o a los usuarios como parte de los miembros de la empresa, de igual manera, menciona el autor que la comunicación es un elemento fundamental para mantener el orden, la motivación y demás elementos en el sector público, no obstante, se concluye que, la dificultad de comunicación en las agencias de tránsito representa, una deficiencia que es necesario corregir, para mejorar la eficiencia y la eficacia a nivel institucional.

Por otra parte, lo mencionado por Robbins et al., (2000), en relación a la toma de decisiones, en la cual define el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones presentes en el contexto laboral y basado en lo expuesto por Batallas (2013), en el cual refiere que la toma de decisiones en la descentralización debe permitir que sea más efectiva y ágil, sobre todo cuando existe un problema que se debe solucionar con rapidez, además representa un incentivo para los empleados que se sienten más involucrados en la organización, dentro de la investigación si bien es cierto se desarrolló un proceso de descentralización nacional, pero gracias a la mancomunidad la centralización se trasladó geográficamente desde la ciudad de Quito hacia la ciudad de Ibarra, los cantones del norte de la Provincia del Carchi, siguen sintiendo esa atadura de la centralización y aunque no resulta tan engorrosa burocráticamente, sigue siendo una circunstancia que no le permite a ellos mejorar institucionalmente, porque muchas de las políticas siguen emanándose desde allí, frente a esto planteo la hipótesis de si es válida o no la descentralización con mancomunidades, porque si analizamos una mancomunidad con los municipios del Carchi es muy probable que, se asignen nuevos cambios administrativos,

considerando que los cantones que formarían parte de la misma, son más homogéneos presupuestariamente, porque forman parte de la misma organización territorial, los cantones geográficamente están más cerca, porque existen ventajas comparativas y continuidades comerciales, sociales y culturales, existen mayor equidad entre los municipios, voluntad política, beneficio mutuo.

Por otra parte, el proceso de descentralización, basado en lo expuesto por León (2018), como un proceso de transferencia de facultades, capacidades y recursos de un órgano central a uno local, con coordinación a fundamentos jurídico-legales y a juicios territoriales y administrativos, una vez que se equilibran los poderes, a través de la descentralización, la transferencia de competencias y recursos hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), sin embargo, en base a los resultados obtenidos se considera que, aunque esta descentralización se enfoca en asignar el poder por medio de las competencias que antes solo eran parte del ente central, permitiendo cubrir las necesidades de manera eficiente y eficaz, el proceso de descentralización bajo la mancomunidad del norte y de los municipios de la provincia del norte no dió resultado porque no se logra cubrir las necesidades de la ciudadanía, sin la asignación de los recursos suficientes para asumir esta competencia, por lo que se han visto en la necesidad de formar parte de una mancomunidad que en la actualidad está conformada por 15 cantones de Carchi e Imbabura, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados en cada uno de los territorios, por lo que es necesario buscar otros mecanismos, para que sean los Municipios quienes puedan asumir esta competencia, que les permite atender adecuadamente a la ciudadanía.

Por otra parte, Martínez & Clark, (2015), mencionan que el diseño del proceso de descentralización se vincula con la construcción de un Estado democrático y la construcción del poder popular; en la práctica el Estado, no construyó los campos apropiados para una descentralización efectiva. En su lugar desplegó y fortaleció el proceso de desconcentración que se sobrepone a la organización, del proceso de descentralización y terminó siendo funcional al dominio del Estado central. En definitiva, es necesario advertir, que uno de los principales problemas que afronta la entrega de competencias, previstos en los procesos de descentralización, es el desconocimiento por parte de los gobiernos autónomos descentralizados, en relación a su importancia y alcance, lo cual es una consecuencia de una falta de socialización adecuada, al establecer inicialmente el proyecto de ley, así como, el

poco interés de las propias autoridades, en conocer las nuevas disposiciones legales y más aún, las nuevas responsabilidades y competencias dentro de su gestión, cometiendo el error de ver a la descentralización como algo lejano, e incluso imposible de implementar en sus circunscripciones territoriales. En consecuencia, la poca divulgación quebranta el principio de participación ciudadana, ya que la falta de conocimiento sobre su alcance, y principalmente sobre los procesos que deben vivir los distintos gobiernos, genera una falta de control y vigilancia por parte de la ciudadanía.

De acuerdo con CNC (2013), el cual define el fortalecimiento institucional, como el proceso de desarrollo de capacidades institucionales de los gobiernos autónomos descentralizados, para el ejercicio de sus competencias y prestación de servicios de manera eficaz, eficiente, participativa, transparente y articulada, según los resultados obtenidos muestran, que el proceso de descentralización, a través de la mancomunidad, no ha fortalecido a la institucionalidad y a través de los estudios consultados, no se demuestra que la descentralización haya colaborado a la institucionalidad, porque ninguno de los procesos, que se han realizado han contribuido en obras públicas, sanidad, desarrollo de vías, parques automotores, entre otros, por lo que es indispensable para el proceso de descentralización y el ejercicio de las competencias, que existan políticas y programas de fortalecimiento institucional, lo cual permitirá incrementar aquellas capacidades institucionales, que les permita adoptar procesos y mecanismos de gestión para un adecuado ejercicio de gobierno y administración pública.

El eje económico de la descentralización es un elemento importante y uno de los grandes retos a enfrentarse en un proceso de descentralización que busque su sostenibilidad, razón por la cual se determinó en el camino, estructurar una empresa pública que brinde el servicio, mediante la realización de convenios con todos los GAD interesados, y con ello aplicar los principios de subsidiaridad e igualdad de oportunidad de acceso a los servicios públicos, en la investigación para poder asumir esta competencia los cantones de la Provincia del Carchi se vieron en la necesidad de ser parte de una mancomunidad, que les permita asumir la competencia transferida del gobierno central a los municipios, sin tener los recursos necesarios para alcanzar una eficiente gestión de los servicios y la atención adecuada de las necesidades en cada uno de sus territorios.

En relación a la asignación de las competencias en los procesos de descentralización por parte de los gobiernos autónomos, según el COOTAD (2010), deben ir de la mano con la observancia de varios principios como la subsidiaridad, solidaridad, participación ciudadana y coordinación y corresponsabilidad, los cuales requieren ser analizados dada su transcendencia al momento de medir los desafíos que deben enfrentar los distintos gobiernos, en función a sus competencias. De igual manera, se obtuvo que el proceso de descentralización no solo implica la posibilidad de que la gente y los municipios puedan tomar competencias, sino que eso se traslade como un bien público, como una ideología que permita que los usuarios se sientan más identificados con el territorio, se perciba el control, mayor autoridad al decidir y permita generar un fortalecimiento de la ciudadanía, de manera que los empleados se sientan que pertenecen al municipio, pero su objetivo es administrar el transporte de manera que se perciba la autonomía. Asimismo, Hernández et al., (2017), mencionan la importancia de la transferencia de competencias dentro del proceso de descentralización y de la necesidad de una redistribución de recursos humanos, materiales y económicos de forma equitativa.

Otra de las conclusiones, es la sustentabilidad financiera la cual se refiere según Besley y Brigham (2014), a la habilidad para mantener capacidad financiera con el tiempo, además la sustentabilidad financiera es posible siempre y cuando la organización, esté dispuesta a ser disciplinada en verificar la claridad de sus cuentas y trabajar cuidadosamente, a dedicar el tiempo necesario a ello, para asegurar fondos para el futuro. Por lo tanto, es una necesidad y una obligación para las organizaciones, ya que garantiza su capacidad para llevar a cabo sus misiones. Es importante destacar que, la sustentabilidad financiera comprende una serie de pasos o procesos, que tienen que formar parte de la gestión dentro de la organización: en la planificación estratégica, en la administración y las finanzas, en las políticas de recaudación de fondos, en la planeación e implementación de las estrategias de desarrollo, con el fin de generar ingresos, sin embargo, dentro de la investigación se evidencia que el actual proceso de descentralización, centrado en transferencia de competencias hacia los niveles provincial y municipal, en el que predominan las transferencias financieras del estado central, en lugar de la capacidad de generación de recursos propios de los gobiernos descentralizados.

En función de los resultados encontrados, y de las múltiples opiniones emitidas tanto de las autoridades como de los usuarios, existe una posibilidad cierta de que se pueda desarrollar una mancomunidad en la Provincia del Carchi, por lo que he considerado algunos puntos importantes que se los mencionan a continuación.

La mancomunidad permite unificar criterios para que la transportación sea más uniforme en las zonas más cercanas y generalmente tienen más afinidad por temas empresariales comerciales, educativos, por ende, el disponer de una mancomunidad que funcione con los cantones del Carchi, puede ser muy útil porque se pueden establecer reglas y normas, en donde se tiene gran conectividad con el comercio, agricultura, industria, turismo lo cual es positivo.

Por otra parte, entre los beneficios que presenta la conformación de una mancomunidad para sus miembros, se pueden mencionar, el mejoramiento de la gestión de las competencias, además permite reducir costos de implementación y mantenimiento de los equipos tecnológicos adquiridos que permita el incremento de la eficiencia. Así mismo, se reducen los trámites burocráticos, al integrar la dirección y administración de la gestión de una competencia, lo cual conlleva a satisfacer las necesidades de las personas usuarias del servicio, logrando efectivizar los derechos de los usuarios en los servicios públicos, materializando el Estado constitucional de derechos y justicia.

Entre los desafíos que se pueden considerar, es fortalecer los compromisos de los integrantes de la mancomunidad, optimizar la comunicación entre los representantes involucrados, gestionar la comunicación continua entre la sociedad civil, el Estado y el sector privado, que les permita buscar alianzas estratégicas, para captar la inversión de recursos económicos, Como en toda mancomunidad, se crean conflictos de poder entre autoridades, por mantener el liderazgo político.

## **V. PROPUESTA**

### **5.1 Tema**

Propuesta de creación de una mancomunidad, para la competencia de tránsito transporte terrestre y seguridad vial, en la Provincia del Carchi.

### **5.2 Objetivo General**

Identificar el modelo de gestión que podría tener la Mancomunidad del Carchi, para desarrollar las capacidades de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi.

### **5.3 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un esquema gráfico del modelo de gestión que podría asumir la mancomunidad de tránsito en la Provincia del Carchi.
- Presentar los elementos fundamentales de cada parte del modelo propuesto para la Mancomunidad en la Provincia del Carchi.
- Proponer los niveles de ordenación de procesos, para la Mancomunidad en la Provincia del Carchi.

### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

La propuesta está encaminada hacia la posibilidad de conformar una mancomunidad en la Provincia del Carchi, que permitirá mejorar e incentivar los lazos cívicos entre los cantones que formen parte, actualmente el hecho de que exista una mancomunidad del Norte, donde el cantón Tulcán no forme parte, no permite unificar los criterios entre los cantones, lo cual representa una política negativa para el sector transporte y los usuarios quienes manifiestan que los recursos asignados por la transferencia de la competencia deben ser destinadas en obras que beneficien a la Provincia del Carchi y no como actualmente sucede que los recursos son recaudados por la Empresa Pública de Movilidad y son destinadas de acuerdo a criterios de quienes manejan esta institución.

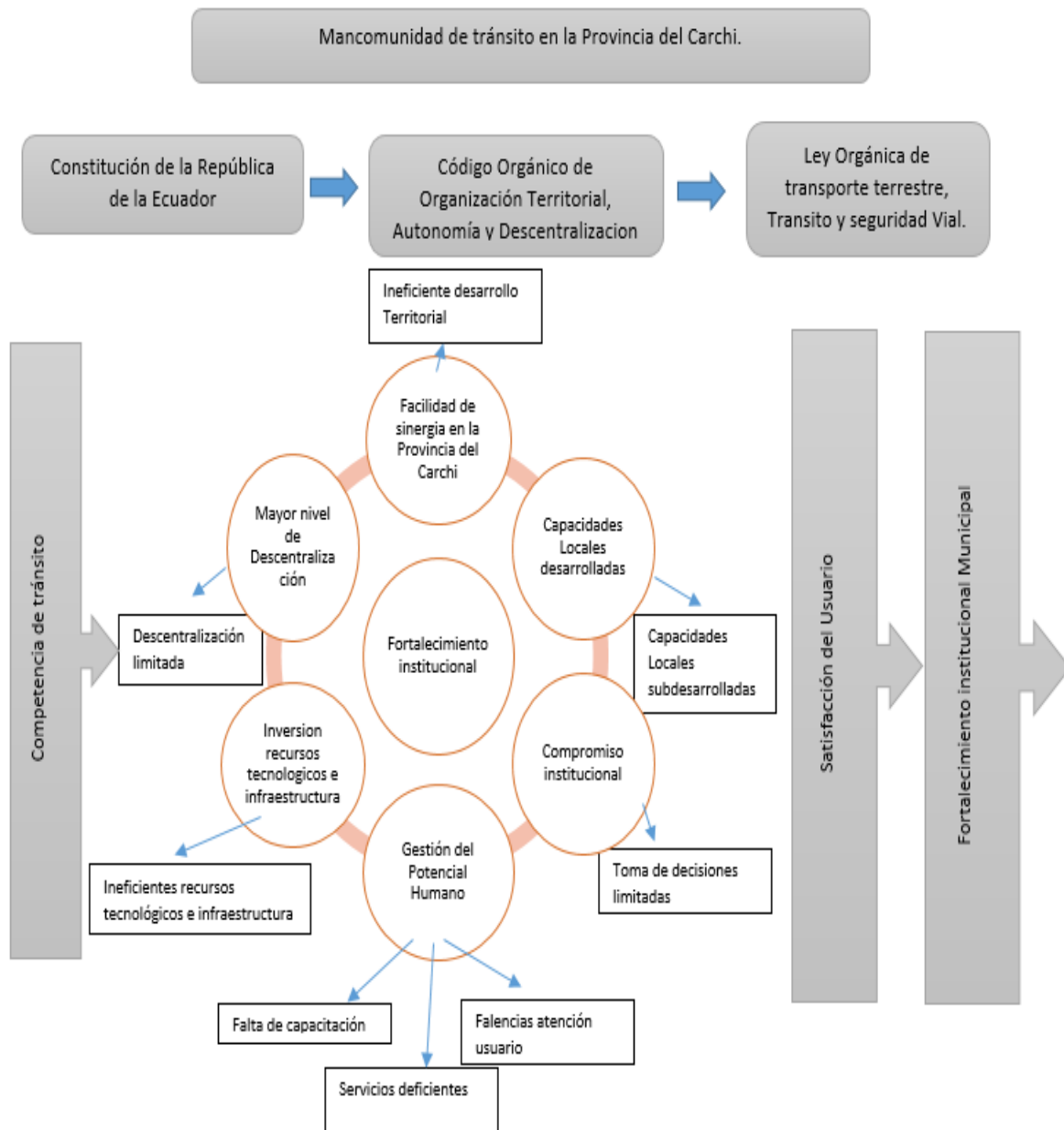
La creación de una mancomunidad que estaría conformada por 6 cantones de la Provincia del Carchi, puede ser muy útil porque se pueden establecer reglas y normas, en

donde se tiene gran conectividad con el comercio, agricultura, industria, turismo lo cual es positivo, de igual manera permitirá reducir costos de implementación y mantenimiento de los equipos tecnológicos adquiridos que permita el incremento de la eficiencia. Así mismo, se reducen los trámites burocráticos, al integrar la dirección y administración de la gestión de una competencia, lo cual conlleva a satisfacer las necesidades de las personas usuarias del servicio, logrando efectivizar los derechos de los usuarios en los servicios públicos, materializando el Estado constitucional de derechos y justicia.

El Plan de Fortalecimiento Institucional, se debe considerar como un objetivo a cumplir, en la Mancomunidad de tránsito de la Provincia del Carchi, establezca sus programas y proyectos basados en la realidad, con el fin de desarrollar un modelo de gestión idóneo, basados en valores humanísticos y democráticos con criterios de participación ciudadana.

En este sentido, se presenta para dicha propuesta, un modelo de gestión a implementarse en la Mancomunidad de tránsito en la Provincia del Carchi que permita el fortalecimiento institucional, motivado a que, en la administración pública, la práctica está regulada para ser ejercida a través de mecanismos de gestión basada en el desempeño y enfocada hacia resultados.

Tabla 6 Estructura del modelo de fortalecimiento institucional propuesto



Elaboración Propia

## **Mayores niveles de Descentralización**

En la mancomunidad de Tránsito de la Provincia del Carchi, es importante gozar de autonomía y descentralización administrativa, financiera, y política, mediante la implementación de políticas públicas locales que permitan fortalecer las capacidades institucionales para administrar, regular y planificar la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en territorio.

Al existir un alto déficit presupuestario para asumir la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial es necesario la generación de instrumentos legales para realizar la generación de tasas, tarifas y contribuciones, considerando la realidad económica y social, de igual manera la generación de políticas públicas locales que permita la ejecución de programas y proyectos para la obtención de ingresos permanentes, redistribución de recursos de manera equitativa, calidad en la inversión pública y endeudamiento responsable para financiar la implementación de equipos tecnológicos e infraestructura que permita brindar el servicio de calidad a los usuarios.

## **Facilidad de sinergia dentro de la Provincia del Carchi.**

Dentro de la propuesta para el fortalecimiento institucional, es de gran importancia las políticas de desarrollo territorial, ya que la productividad dentro de la institución, dependerá del uso de los recursos, y través del conocimiento de las características regionales y locales se consideran aspectos primordiales como es la descentralización administrativa, operativa y financiera, la construcción de un capital social local y la participación de grupos organizados locales a la gestión municipal, conforme lo establece la Constitución.

Con la conformación de la mancomunidad en la Provincia del Carchi, se promoverá el desarrollo local, lo cual favorece la integración de los territorios, facilita la consecución de los objetivos de la planificación nacional y local, se proporcionan mejores procesos de fortalecimiento institucional, posibilita la creación de empresas públicas de la mancomunidad, permite la existencia de un manejo centralizado de recursos tecnológicos, financieros, generación de fuentes de empleo, facilita la generación de recursos propios en el manejo eficiente de la competencia, la mancomunidad está en la capacidad de proporcionar mejores condiciones laborales, además, favorece a la búsqueda y control del ejercicio de la

competencia, de manera que se puedan identificar problemas y trazar una solución para todo el territorio de la mancomunidad.

### **Capacidades locales desarrolladas.**

Para las autoridades locales, funcionarios y usuarios, es de gran importancia la búsqueda de la eficiencia, la cual ha sido incluida en las reformas promovidas por la Constitución de la República del Ecuador, considerando que los gobiernos autónomos descentralizados, son las entidades más cercanas al ciudadano y están encargadas de prestar una amplia variedad de servicios públicos. Además de los servicios públicos obligatorios, se debe considerar que los trabajadores están en la obligación de ofrecer óptimos niveles de eficiencia con altos estándares de calidad, sin embargo, las restricciones financieras y presupuestarias, son los factores que debilitan, la gestión, por esta razón los recursos municipales se convierten en uno de los principales objetivos que tiene los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi.

Las capacidades locales deben estar orientadas a conseguir y facilitar los procesos que continúan después de la descentralización, que sirva como experiencia para que puedan asumir de mejor manera otras competencias que han sido asignadas, de igual manera, la implementación de un plan de mejoramiento de la gestión de la mancomunidad debe reunir enfoques participativos en donde la ciudadanía, tiene todo el derecho de solicitar a los gobernantes, transparencia en las gestiones realizadas, en la utilización de recursos, rendición de cuentas sobre los programas y proyectos ejecutados para lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios en la Provincia del Carchi.

### **Compromiso Institucional**

Con el fin de que la institución se proyecte hacia un desarrollo sostenible es necesario que disponga de un talento humano, con valores humanísticos y comprometido con el cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual se hace necesaria la implementación de herramientas modernas para la gestión del talento humano, con el objeto de definir las tareas involucradas con el puesto y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

El compromiso también radica en que las máximas autoridades establezcan una estructura organizacional, contemplado en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2019-2023, en el cual se establece que los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi, efectuarán y establecerán las políticas locales, en el ámbito de sus competencias, contenidas en dichos planes, para perfeccionar la planificación económica, social y ambiental con dimensión operativa, administrativa y económica, por lo que representa una herramienta fundamental, para medir el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos con la ciudadanía.

### **Gestión del Potencial Humano**

En relación a la gestión del potencial humano para la Mancomunidad de la Provincia del Carchi, ésta se enfoca en integrar sus resultados para lograr el fortalecimiento de la institución, basado en una gestión íntegra, en el que los funcionarios desempeñen sus funciones en condiciones físicas óptimas y con un clima laboral que contribuya a mejorar su desempeño. De igual manera, que sus autoridades reconozcan en cada funcionario su labor con una vocación y con una capacidad social que debe encaminarse a la constitución de una cultura de servicio y a la participación con el fin de alcanzar el logro de los objetivos institucionales, que permita generar valor para el usuario en un marco de eficiencia y calidad de servicio.

El fortalecimiento del talento humano en los gobiernos locales es deficiente, por lo tanto, en un proceso de descentralización, lo que se busca es el fortalecimiento a través de la generación de capacidades y talentos humanos de los Gobiernos Municipales de Municipales, es por ello que en la Mancomunidad de Tránsito del Carchi, se debe desarrollar programas de formación al personal, asistencia técnica y asesoramiento en función de las nuevas atribuciones y las necesidades comunes de fortalecimiento del personal que labora en la institución.

De esta manera, el objetivo de dinamizar el capital humano, es promover el desarrollo, la capacidad profesional y técnica de los funcionarios de la gestión municipal, que prestan sus servicios en los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi, con la finalidad de alcanzar un mejoramiento en la eficiencia y eficacia, para incrementar la calidad y

productividad dentro de la institución, a través de la integración y aplicación de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la normativa vigente.

### **Inversión recurso tecnológicos e infraestructura.**

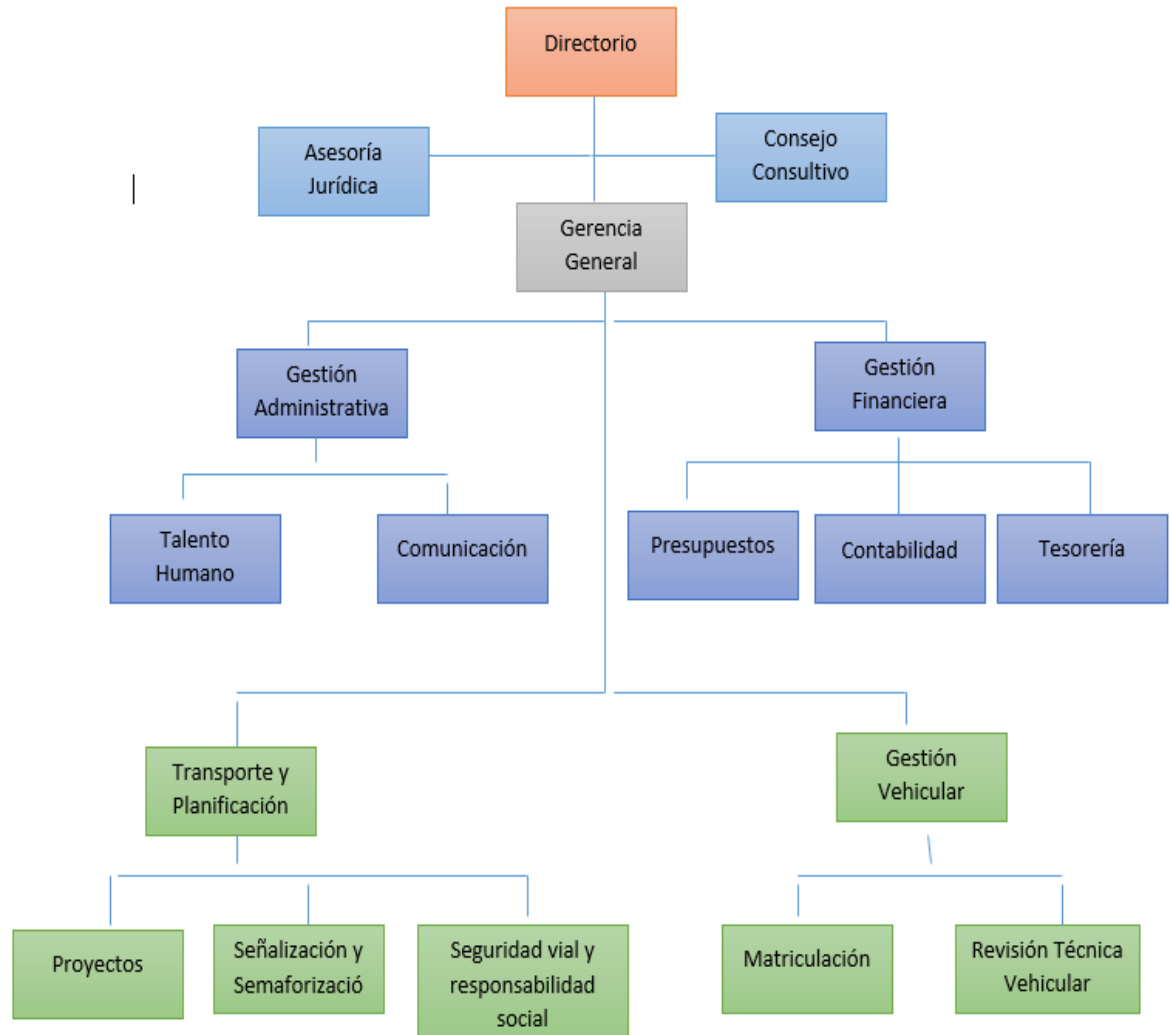
Cabe destacar, que las instituciones públicas se desenvuelven en un ambiente en el que las tecnologías y los modelos de gestión son más vulnerables, sin embargo, se debe considerar que los usuarios requieren continuamente el mejoramiento de los servicios. Este proceso es complejo, ya que es necesario disponer de mejores recursos para ejecutar de manera más eficiente los propios procesos, por lo tanto, se requiere de personal con conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para mantener un adecuado nivel de eficiencia y eficacia

En la Mancomunidad del Carchi debe buscar la inversión pública-privada para realizar la implementación de equipos tecnológicos y un centro de revisión técnico vehicular en la Provincia, se realizará la compra de un solo equipo y en eso va a radicar la mayoría de la mancomunidad únicamente para la revisión técnica vehicular, los demás aspectos se manejaría de manera individual para dar paso a que los gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi, fortalezcan sus capacidades locales e institucionales, que les permita satisfacer las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo.

### **Niveles de Ordenación de procesos, para la Mancomunidad de tránsito en la Provincia del Carchi.**

Dentro de la estructura organizacional propuesta en la Mancomunidad de tránsito en la Provincia del Carchi, se establece la gestión de procesos, en relación con la demanda y la satisfacción de los clientes, basado en el Reglamento Orgánico por Procesos.

Tabla 7 Niveles de ordenación por procesos



Elaboración: Propia

**Proceso Legislativo:** Establece las normativas en la que se sustentarán lo procesos institucionales para el logro de objetivos, así mismo su competencia se convierten en los hechos normativos, en la mancomunidad de tránsito en la Provincia del Carchi, estaría conformada por el directorio general que está integrado por los 6 alcaldes de los cantones de la Provincia del Carchi.

**Proceso Gobernante:** En el cual se instruye y establece la política diseñada por el proceso legislativo, integrando la efectiva toma de decisiones y las instrucciones para que se cumplan cada uno de los procesos, quienes son los encargados de coordinar y supervisar el cumplimiento de las diversas acciones, estaría integrado por el Presidente de la mancomunidad de tránsito y el Gerente General de la Mancomunidad.

**Proceso Asesor:** Este corresponde al nivel consultivo de ayuda para los procesos y su relación es indirecta en relación a los procesos sustantivos u operativos. Estaría conformado por un consejo consultivo que estaría integrado por los directores del Departamento de Movilidad de los Municipios de la Provincia de la Carchi, un representante del transporte urbano, un representante del transporte interparroquial, un representante del transporte intracantonal, un representante del transporte provincial, un representante de la ciudadanía peatonal, un representante de la Policía Nacional.

**Procesos Habilitantes o de Apoyo:** Es el proceso que se encarga de apoyar a nivel de asistencia técnica y administrativa, a todos los demás procesos y está integrado por; la Gestión Administrativa y Gestión Financiera de la Mancomunidad de Tránsito de la Provincia del Carchi.

**Procesos Agregadores de Valor:** Corresponde a la ejecución directa de las acciones de los diversos bienes y servicios enfocados a los usuarios, estaría integrado por los departamentos de matriculación, revisión técnica vehicular, señalización, semaforización, seguridad vial y responsabilidad social.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

El presente estudio ha evidenciado resultados que permiten responder a las preguntas de la investigación planteadas y basados en el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el cual, establece competencias como la de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, a los Gobiernos Municipales de la Provincia de Carchi, genera un desequilibrio notable al momento de hacer efectiva las competencias. De lo antes expuesto y en base a los resultados obtenidos se evidencia que, dichos gobiernos no poseen una infraestructura adecuada, para la ejecución de la competencia de TTTSV, por lo que ocasiona inconvenientes al momento de ofrecer los servicios a la ciudadanía, además de presentarse inconformidades en los usuarios y por resultante un bajo nivel en el reconocimiento institucional público.

De igual manera, se puede identificar que, en la agencia Montúfar se han aplicado mejoras en relación al uso de tecnología, a través de convenios entre MOVIDELNOR y la Empresa Privada causando el aumento de los valores de los servicios ofrecidos, a través de tasas e impuestos, en lo que se refiere a la revisión técnica vehicular, y no están optimizados los procesos en su totalidad, además en la Dirección de Movilidad del Cantón Tulcán, existe la insatisfacción en relación con las instalaciones e infraestructura, se puede mencionar que no cuenta con la tecnología adecuada y se continúa realizando la revisión técnica vehicular de manera visual, esto se identifica a través de los datos proporcionados del instrumento de investigación. Finalmente, los usuarios recomendaron incrementar las capacitaciones periódicas del personal, tanto en el área técnica como administrativa para el personal y se realicen las gestiones necesarias para poder implementar dentro del cantón el centro de revisión técnica vehicular, que ayudará asumir la competencia de manera óptima.

Se demuestra que se deben fortalecer los servicios, a través de la optimización de sus recursos humanos, tecnológicos y financieros, ejecutar planes de capacitación de sus empleados, con el fin de obtener resultados satisfactorios, entre otras palabras, fortalecer las debilidades en función de ofrecer servicios de calidad enmarcados en la eficiencia y eficacia

dentro de la institución. Estas apreciaciones demuestran que, los Gobiernos Municipales de la Provincia de Carchi no se encuentra completamente facultados para cumplir con todas las actividades de manera independiente relacionadas con la planificación, regulación y control de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, enmarcado en la normativa que rige a la competencia transferidas. En este sentido, la descentralización dependerá de un adecuado manejo político y de una correcta administración de los gobiernos autónomos; sin embargo, debemos comprender que en la descentralización es necesaria no solamente la participación política sino la participación y el compromiso de la ciudadanía, con el fin de enfrentar positivamente los grandes desafíos a los que se enfrentan los gobiernos autónomos.

Por otra parte, con respecto a la imagen institucional en MOVIDELNOR se percibió que, no se realizan evaluaciones periódicas a sus usuarios para medir el servicio que ofrece cada uno de los servidores públicos que laboran en esa institución. Sin embargo, se observa que la práctica de valores y principios por parte del personal es aceptable por cuanto los resultados muestran que el personal cuenta con fortalezas que deben ser reforzadas a través de una capacitación técnica y administrativa, lo cual deduce que, aunque en MOVIDELNOR las expectativas del servicio no se evalúan esto no interfiere en la calidad del mismo.

Es muy importante destacar, que el Gobierno implemento el proceso de descentralización, con el fin de que en los gobiernos autónomos descentralizados se efectúe un proceso continuo de fortalecimiento institucional, para consolidar sus capacidades y que puedan asumir sus nuevos roles y responsabilidades, de mejor manera, siendo más eficientes eficaces en la prestación del servicio, con la conformación de la mancomunidad de tránsito del norte en donde forman parte 5 cantones de la Provincia del Carchi, quienes trabajan bajo un modelo de gestión integral que no ha permitido empujar la institucionalidad en los gobiernos municipales reflejándose en obra civil, talento humano, recurso económicos, porque la centralización del poder radica en la ciudad de Ibarra, donde funciona la matriz de la Empresa Pública de Movilidad, quien es el encargado de planificar organizar y dirigir todo el sistema de movilidad en el territorio mancomunado, por otra parte existe la certeza de que existe una mejor institucionalidad en el Gobierno Municipal de Tulcán quien no forma parte de la mancomunidad, pero asumen la competencia estableciendo su propio plan maestro de

tránsito, logrando mantener autonomía administrativo, política y fiscal, que se ven reflejados en el desarrollo del talento humano, capacidades financieras que se ven reflejadas e igual manera puede desarrollar las capacidades instituciones que lo requieran sea esta en talento humano, financiero, administrativo y operativo.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Las autoridades en la Provincia de Carchi, deben liderar y promover una cultura de confianza, que permitan mejorar la comunicación con los usuarios, generando así un ambiente adecuado, adicionalmente deben mejorar la calidad del servicio al usuario y la imagen institucional, lo cual permitirá que los beneficiarios generen una percepción favorable sobre el servicio recibido elevando así sus expectativas.

En relación a la calidad del servicio, es importante mencionar la implementación de los valores al momento justo de prestar el servicio tales como: responsabilidad, honestidad, compromiso, así como brindar información más concreta y oportuna a los usuarios, adicionalmente es necesario medir el desempeño de los empleados, así como mantener la motivación del personal con el fin de fomentar la satisfacción laboral a su vez que garanticen la calidad de los servicios.

Por otra parte, es necesario que para la implementación de nuevos mecanismos de fortalecimiento institucional se elaboren y apliquen evaluaciones periódicas a los servidores públicos relacionadas a la calidad del servicio, basados en el puesto que cada uno desempeña, con el fin de involucrar y captar el interés de los usuarios, motivado a que en la actualidad el entorno competitivo es más exigente y dinámico, por parte de las instituciones públicas, de ventajas competitivas que sean sostenibles y le permitan diferenciarse en su entorno.

En este sentido, es necesario que las instituciones dispongan de infraestructura y equipos adecuados, ya que estos serán claves para facilitar el desempeño de los empleados, por esta razón se recomienda la implementación de centros de revisión técnico vehicular, que permitan contribuir con la calidad de la prestación del servicio que cumplan con los lineamientos de la municipalidad y con sus objetivos institucionales. Finalmente es importante destacar que, las instituciones públicas deben aprender a escuchar más a los usuarios, ya que estos son los que reciben y perciben los servicios, para efectuar ajustes en

su gestión operativa con la finalidad de corregir los procesos y de esta manera ser más eficientes en la prestación de los servicios.

A las instituciones educativas se recomienda continuar con los procesos de investigación en el ámbito de la asignación de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, a los Municipios, que permita recolectar mayor información, en busca de mejores tomas de decisiones y lograr mayores resultados que beneficien a los usuarios de este servicio, y de esta manera maximizar la eficiencia y eficacia, recalcar que la información oportuna y veraz ayuda a las Municipalidades a contar con las herramientas necesarias para lograr cumplir con la competencia y a la vez efectuar lo planificado en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial en cada uno de sus territorios.

Socializar los resultados de la investigación a los entes correspondientes porque asumir la competencia no es solo cumplir con lo asignado, más bien es lograr cambios significativos en la prestación del servicio, y como se logra esto incentivando a los funcionarios públicos con capacitaciones, mayor tecnología, mejores infraestructuras para generar un buen ambiente labor que se verá reflejado en la satisfacción del usuario.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramo, L., Cecchini, S., & Morales, B. (2012). *Programas Sociales, Superación de la Pobreza e inclusión laboral*. CEPAL.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Episteme.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*.
- Bacqué, M., & Biewener, C. (2016). *El empoderamiento: Una Acción Progresiva que ha revolucionado la política y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Bardhan, P. (2000). Descentralización de la gobernanza y el desarrollo.
- Barrera, A. (2015). *El proceso de descentralización en Ecuador: 8 años después de Montecristi*. Quito: Fes-Ildis.
- Batallas, H. (2013). *El actual modelo de descentralización en el Ecuador: un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados*. Quito: Revista de Derecho, n.º 20, UASB-Ecuador / CEN.
- Batallas, H. (2013). El actual modelo de descentralización en el Ecuador: un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados. *Revista de Derecho*.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación, Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: D.C. Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Besley, S., & Brigham, E. (2014). *Fundamentos de Administración Financiera*. CENGAGE.
- Carles Arias, M. (2004). *La Comunicación Interna, una fuente generadora de valor. Análisis local*. ISSN 1575-5266, N° Extra 53, 43-52.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. UNMP.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: Mc Graw Hill.

- CNC. (2012). Plan Nacional de Descentralización 2012-2015.
- CNC. (2012). *Resolución N° 006 de transferencia de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial*. Quito.
- CNC. (2013). *Territorio y Descentralización: Transferencia de la competencia tránsito, transporte terrestre y seguridad vial*. Quito: SENPLADES-CNC.
- CNC. (2013). *Territorio y Descentralización: Transferencia de la competencia tránsito, transporte terrestre y seguridad vial*. Quito: SENPLADES-CNC.
- CNC. (2013). *Territorio y Descentralización: Transferencia de la competencia tránsito, transporte terrestre y seguridad vial*. Quito: SENPLADES-CNC.
- CNC. (2015). Informe de Rendición de cuentas. 1-85.
- CNC. (2016). *Estrategia de implementación de la descentralización*. Quito: Consejo Nacional de Competencias.
- Competencias, C. N. (2016-2017). *Estrategia de Implementación de la Descentralización*. Quito: Consejo Nacional de Competencias.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Quito.
- COOTAD. (2010). *Asamblea Nacional*.
- COOTAD. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD*. Quito.
- Cruz, A. (2010). *Análisis del Esfuerzo Fiscal de los Gobiernos Estatales*. Obtenido de Eumet: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2015/acj/#indice>
- Dávila, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales* y. Revista Laurus.
- Espinoza, M. (2000). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires: Humanitas.
- Fantova, F. (2001). *La Gestión de Organizaciones no lucrativas, Herramientas para la Intervención Social*. Madrid: CCS.

- Finot. (2000). *Descentralización del Estado y participación ciudadana en América Latina. Un enfoque crítico*. CEPAL.
- Finot. (2002). Descentralización y Participación en América Latina, Una mirada desde la Economía. *CEPAL*, 139-141.
- Finot, I. (2001). Descentralización en América Latina: teoría y práctica. *CEPAL*, 1-133.
- Finot, I. (2001). Descentralización en América Latina: teoría y práctica. *CEPAL*, 1-133.
- Finot, I. (2002). Descentralización y Participación en América Latina, Una mirada desde la Economía. *CEPAL*, 139-141.
- Gaitán, H. (2012). *Innovación Empresarial*. Santiago de Cali: Alta Gerencia.
- García, D. (2015). *Metodología del Trabajo de Investigación; Guía Práctica*. México: D.F. TRILLAS.
- Hernández, C., Cano, M., & Arano, R. (2017). *Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de Competencias Laborales y su Impacto en el Proceso Productivo de las Empresas*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2013).
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Manual de Control de Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Heinz, W. (2000). *Administración una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Leon, M. (2018). *Calidad del Servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Bolívar, Para Fortalecer Su Imagen Institucional (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica De Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Recuperado el 15 agosto del 2018: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8025/1/20T00957.pdf>
- LOSEP. (11 de Enero de 2018). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Obtenido de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2\\_20\\_reg\\_LOSEP\\_mar\\_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_20_reg_LOSEP_mar_2018.pdf)

- Malburg, C. (2000). Creación de valor: integración vertical. *Revista Industry Week*, 17.
- Maldonado, J. (2018). *La Estrategia Empresarial*. Pearson.
- Martinez. (2000). *Principios para una estrategia de descentralización*. Atlanta.
- Martinez, D., & Clark, P. (2015). Desarrollo Territorial en Ecuador. Situación actual y perspectivas. *Ediciones Abya-Yala*, 1-133.
- McLaren, J. (2000). Globalización y Estructura Vertical. *Revisión de la Economía en America*, 1254.
- Millán, R. (2013). *Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Caracas: Comunicación e Imagen.
- Montecinos, E. (2005). Los estudios de descentralización en América Latina: una revisión sobre el estado actual de la temática. *Revista eure (Vol. XXXI, N° 93)* Santiago de Chile,, 77-88.
- Montero, G. (2018). *Fundamentos de Administración*. Mexico: UNAM.
- Monyo, J. (2004). FAO Estudios sobre tenencia de la tierra 7. . *Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación*.
- Mota, S. (2015). Recursividad y su uso. *Praxis Filosófica*, 181.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogota: Primera edición.
- Ojeda, L. (2002). *Situación actual de la descentralización en el Ecuador*. Quito: UNDP.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá. *Suma de Negocios*, 1-10.
- Parrado, S. (2012). *El Análisis de la Gestión Pública*. Barcelona: Tirant Lo Blanch.
- Piffano, H. (2005). *Federalismo Fiscal: Enfoques Positivos y Normativos*. Buenos Aires: Prebi Sedici.

- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*. ESIC.
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson.
- Robbins, Coulter, & De Cenzo. (2000). *Fundamentos de Administración*. Pearson.
- Rubio, P. (2012). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: IEGE.
- Secretaría Técnica de Planificación. (2020). *Secretaría Técnica de Planificación de Ecuador*.  
Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/>
- SENPLADES. (13 de Febrero de 2019). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*.  
Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/>
- SNPD. (2019). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*.
- Stronzake, J., Cabnal, L., & Von, D. (s.f.). *Movimientos Sociales y Cooperación*. *Hegoa Universidad del País Vasco*.
- UNDP. (2009). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de [www.undp.org](http://www.undp.org)
- UNSSC. (2000). *La Construcción de la Gobernabilidad Democrática*. Obtenido de <https://www.unssc.org/>
- Valenzuela, E., Herinquez, O., & Cienfuegos, I. (2019). Los tres tipos de distribución competencial que estructuran la descentralización en América del Sur. *Revista de Administración Pública*, 592-609.
- Vasquez, M. (2015). *Desarrollo Territorial en Ecuador. Situación actual y perspectivas*. *Ediciones Abya-Yala*, 1-133.
- Villagómez, G. (2018). *Manual sobre institucionalidad social en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales*. Quito: Fondo Andaluz de Municipios.

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1. Diseño entrevista Gobierno Autónomos Descentralizados



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ENTREVISTA**

**Formulario N° 001**

**Objetivo:** Recolectar información acerca de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, transferida a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su incidencia en el fortalecimiento de la institucionalidad.

1. Según (Batallas, El actual modelo de descentralización en el Ecuador: un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados, 2013) manifiesta: Para que un proceso de descentralización funcione dentro de un país como el Ecuador, altamente fraccionado y con múltiples falencias administrativas, políticas y económicas, en términos financieros se evidencia que existe una marcada dependencia de los gobiernos autónomos hacia el gobierno central, ¿cómo el Gobierno Municipal ha podido operar y asumir esta competencia?
2. Los principales obstáculos para asumir la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial son los siguientes: asignación de recursos por parte del Estado, capacidad técnica del personal, la respuesta de los ciudadanos, sistemas informáticos entre otras. ¿Cuál le resulta más difícil y como lo han superado?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que se han obtenido, luego de la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, en el Cantón?
4. La descentralización apunta a un cambio en el "modelo" del Estado que incorpora la dimensión territorial y observa tres niveles administrativa, fiscal y política. ¿Que tanto han desarrollado cada una de estos niveles?
5. ¿Movidelnor EP dispone actualmente de algún mecanismo, metodología o instrumentos para evaluar la gestión y el desempeño administrativo?

6. El Fortalecimiento de la institución es fundamental para sostener la descentralización como lo menciona el Consejo Nacional de competencias, ¿Este fortalecimiento solo se da si existe el compromiso de las autoridades, en su institución existe el compromiso de las autoridades?
7. ¿Cómo ustedes están fortaleciendo las capacidades locales?
8. ¿Cómo la capacitación de los servidores públicos, ayuda a mejorar la prestación del servicio?
9. ¿Cree usted que la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, puede funcionar de mejor manera estando fuera o dentro de Movidelnor?
10. ¿La gestión que realizan las máximas autoridades del GAD municipal, se orienta a la satisfacción de los usuarios del sistema de transporte?
11. ¿Cree usted que mejoró la percepción de calidad de los servicios públicos, en las competencias descentralizadas de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial?
12. ¿Cómo es la comunicación entre los cargos directivos y los servidores públicos municipales?

## Anexo 2. Modelo de entrevista directivos transporte público y comercial



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ENTREVISTA

#### Formulario N° 002

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre la descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobierno Municipales, de la Provincia del Carchi, Zona de Integración fronteriza.

1. ¿En el sector al cual usted representa, la gente siente que recibió una buena atención comparada con años anteriores cuando era manejada por la agencia nacional de tránsito?
2. ¿A partir de la descentralización de la competencia de tránsito, los costos de los servicios han disminuido o se han incrementado cuando era manejada por la agencia nacional de tránsito?
3. ¿Considera usted que la tecnología con la que cuenta actualmente la institución en comparación con los años anteriores responde mejor a sus necesidades?
4. ¿Cree usted que la atención al usuario y la imagen de los empleados dentro de la institución es la más adecuada en comparación con años anteriores?
5. ¿Considera usted que actualmente está satisfecho con la atención al servicio comparado antes de la descentralización?
6. ¿En alguna oportunidad usted participó en una medición de la calidad del servicio comparado antes de la descentralización?
7. ¿Considera usted en comparación con la vez anterior que el tiempo empleado en realizar su trámite o servicios fue el más adecuado?
8. ¿Considera usted que el tiempo que se usa actualmente para atender los pedidos de los usuarios comparado con el tiempo que usted utilizaba en fechas anteriores es adecuado?
9. ¿Cómo observa usted las condiciones actuales de las instalaciones en la institución, en comparación con los años anteriores?
10. ¿Cree usted que la descentralización ha mejorado comparado con años anteriores, en relación a los siguientes aspectos:
  - Honestidad
  - Solidaridad
  - Responsabilidad
  - Respeto
  - Participación

Anexo 3: Oficio Gobierno Municipal de Espejo



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Oficio No. UPEC-UPG-2020-007-O

Tulcán, 17 de enero del 2020

Ingeniero  
Arnaldo Cuaces  
**ALCALDE DEL CANTÓN ESPEJO**  
Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Espejo.

Con el propósito de que los estudiantes egresados de la primera cohorte de la Maestría de Administración Pública puedan estructurar el trabajo de investigación para su titulación bajo el tema: **"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"**, me permito solicitar de la manera más comedida para que a través de su intermedio, se pueda proporcionar información por medio de entrevistas a la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo sobre las líneas base del proceso de descentralización de la competencia y datos que complementen su trabajo de investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,



Dra. Jenny Yambay MSc.  
**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADOS**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI**  
**"Educación para el desarrollo y la integración"**

**G.A.D. MUNICIPAL DE ESPEJO**  
**RECEPCIÓN**  
EL ÁNGEL DEL DÍA 20 MES 01 AÑO 2019 HORA 12:23  
257 INGRESO FIRMA [Signature]  
0992456295  
Dandra

## Anexo 4: Oficio Gobierno Municipal de Tulcán



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Oficio No. UPEC-UPG-2020-004-O

Tulcán, 17 de enero del 2020

Magíster  
Cristian Benavides  
**ALCALDE DEL CANTÓN TULCÁN**  
Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Tulcán.

Con el propósito de que los estudiantes egresados de la primera cohorte de la Maestría de Administración Pública puedan estructurar el trabajo de investigación para su titulación bajo el tema: **"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"**, me permito solicitar de la manera más comedida para que a través de su intermedio, se pueda proporcionar información por medio de entrevistas a la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo sobre las líneas base del proceso de descentralización de la competencia y datos que complementen su trabajo de investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Dra. Jenny Yambay MSc.  
**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADOS**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI**  
**"Educación para el desarrollo y la integración"**

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE TULCÁN  
REGISTRO DE DOCUMENTOS  
ALCALDÍA

Fecha: 20/01/2020 Hora: 16:44  
Documento: 6916  
Recibido Por: Diana

Anexo 5. Oficio Gobierno Municipal de Bolívar.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Oficio No. UPEC-UPG-2020-006-O

Tulcán, 17 de enero del 2020

Señor  
Livardo Benalcázar  
**ALCALDE DEL CANTÓN BOLÍVAR**  
Presente. -

De mi consideración:

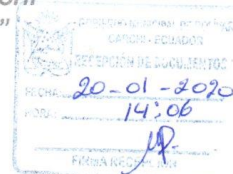
Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Bolívar.

Con el propósito de que los estudiantes egresados de la primera cohorte de la Maestría de Administración Pública puedan estructurar el trabajo de investigación para su titulación bajo el tema: **"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"**, me permito solicitar de la manera más comedida para que a través de su intermedio, se pueda proporcionar información por medio de entrevistas a la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo sobre las líneas base del proceso de descentralización de la competencia y datos que complementen su trabajo de investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Dra. Jenny Yambay MSc.  
**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADOS**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI**  
**"Educación para el desarrollo y la integración"**



Teléfono: 2287384

## Anexo 6: Oficio Gobierno Municipal San Pedro de Huaca



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Oficio No. UPEC-UPG-2020-005-O

Tulcán, 17 de enero del 2020

Licenciado  
Armando Paillacho  
**ALCALDE DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA**  
Presente. -



2 973-197  
EXT. 100

De mi consideración:

Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón San Pedro de Huaca.

Con el propósito de que los estudiantes egresados de la primera cohorte de la Maestría de Administración Pública puedan estructurar el trabajo de investigación para su titulación bajo el tema: **"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"**, me permito solicitar de la manera más comedida para que a través de su intermedio, se pueda proporcionar información por medio de entrevistas a la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo sobre las líneas base del proceso de descentralización de la competencia y datos que complementen su trabajo de investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,



Dra. Jenny Yambay MSc.  
**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADOS**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI**  
**"Educación para el desarrollo y la integración"**

Anexo 7: Oficio Gobierno Municipal de Mira



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
Ley No. 2006-38 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2008

Oficio No. UPEC-UPG-2020-008-O

Tulcán, 17 de enero del 2020

Ingeniero  
Johnny Gorriño  
**ALCALDE DEL CANTÓN MIRA**  
Presente. -



De mi consideración:

Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Mira.

Con el propósito de que los estudiantes egresados de la primera cohorte de la Maestría de Administración Pública puedan estructurar el trabajo de investigación para su titulación bajo el tema: **"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"**, me permito solicitar de la manera más comedida para que a través de su intermedio, se pueda proporcionar información por medio de entrevistas a la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo sobre las líneas base del proceso de descentralización de la competencia y datos que complementen su trabajo de investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

  
Dra. Jenny Yambay MSc.

**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADOS**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI**  
**"Educación para el desarrollo y la integración"**



Anexo 8: Oficio Empresa Pública de Movilidad del Norte.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Oficio No. UPEC-UPG-2020-010-0

Tulcán, 17 de enero del 2020

Magíster

Juan Manuel Mantilla

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE**

Presente. -

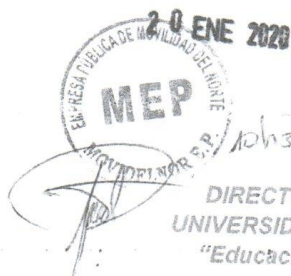
De mi consideración:

Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones que usted dirige.

Con el propósito de que los estudiantes egresados de la primera cohorte de la Maestría de Administración Pública puedan estructurar el trabajo de investigación para su titulación bajo el tema: **"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"**, me permito solicitar de la manera más comedida para que a través de su intermedio, se pueda proporcionar información por medio de entrevistas a la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo sobre las líneas base del proceso de descentralización de la competencia y datos que complementen su trabajo de investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,



Dra. Jenny Yambay MSc.

**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADOS**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI**  
**"Educación para el desarrollo y la integración"**



Anexo 9: Oficio Gobierno Municipal de Montúfar.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
Ley No. 2006-36 Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Oficio No. UPEC-UPG-2020-009-O

Tulcán, 17 de enero del 2020

Doctor  
Andrés Ponce  
**ALCALDE DEL CANTÓN MONTUFAR**  
Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Montufar.

Con el propósito de que los estudiantes egresados de la primera cohorte de la Maestría de Administración Pública puedan estructurar el trabajo de investigación para su titulación bajo el tema: **"La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración Fronteriza"**, me permito solicitar de la manera más comedida para que a través de su intermedio, se pueda proporcionar información por medio de entrevistas a la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo sobre las líneas base del proceso de descentralización de la competencia y datos que complementen su trabajo de investigación.

Por la atención que se dignen dar al presente, desde ya anticipo mi más sincero agradecimiento.

*Sofía Imbayungo*  
*0986629330*

Atentamente,



Dra. Jenny Yambay MSc.

**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADOS**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
"Educación para el desarrollo y la integración"

MUNICIPIO DE CANTÓN MONTUFAR  
SECRETARÍA  
Fecha: 20-01-2020  
Hora: 11:41  
Procedencia: \_\_\_\_\_  
No: 272  
Recibido por: [Firma]

Anexo 10: Oficio Empresa Pública de Movilidad- MOVIDELNOR.



**Oficio No. UPEC-UPG-2020-125-O**

Tulcán, 14 de septiembre del 2020

Magister  
Juan Manuel Mantilla  
**GERENTE GENERAL EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD – MOVIDELNOR  
EP**

**Presente. –**

De mi consideración:

Reciba un atento saludo en nombre del Centro de Postgrado de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, a la vez que expresamos los mejores deseos en el desempeño de tan delicadas funciones, al servicio del Cantón Tulcán.

El presente tiene como finalidad informar que la estudiante **Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo**, con cédula de identidad N° **040112572-9**, egresada de la primera cohorte del Programa de Postgrado en Administración Pública se encuentra realizando el trabajo de investigación: **“La descentralización de la competencia de tránsito, transporte y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la provincia del Carchi, Zona de Integración Fronteriza”**, en tal virtud, y conocedores de su alto espíritu de colaboración solicitamos nos conceda una entrevista con la maestrante el día y hora que usted disponga, ello con la finalidad de que se pueda recabar la información necesaria para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación.

Por la atención que se digne dar al presente, desde ya anticipo agradecimientos.

Atentamente,



0400987350 WILMAN  
JENNY YAMBAY  
VALLEJO

Dra. Jenny Yambay MSc.  
**DIRECTORA DEL CENTRO DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DE CARCHI  
“Educamos para transformar el mundo”**



11:31

## Anexo 11: Informe seguimiento de entrevista a MOVIDELNOR

Se informa que con fecha, 20 de enero del 2020, se envía un oficio al magister Juan Manuel Mantilla solicitando una entrevista para recolectar información que me ayude con el proyecto de investigación, sin tener ninguna respuesta favorable, por lo que se procede a enviar por segunda ocasión, con fecha 7 de septiembre el presente año, se ingresa por segunda ocasión un oficio en la oficinas de la Empresa Pública de Movilidad, ubicadas en la ciudad de Ibarra, donde solicita se nos ayude con una entrevista para recolectar información, con fecha 28 de septiembre se recibe un llamada telefónica por parte de secretaria del Centro de Posgrados, quien me informan que se acercado el Ing. Ing. Carlos Pazmiño para coordinar la entrevista a realizarse, acordando realizarla día martes 29 de septiembre, a partir de las 10h30 en la oficinas de la ciudad de Ibarra.

Se procedió asistir el día antes indicado, y me recibe el Director de Transporte, quien me informó algunas actividades que están implementado como el tema de movilidad sostenible, mismo que se está realizando en la ciudad de Ibarra, de igual manera me manifiesta que ha revisado el cuestionario de las preguntas a realizarse en la entrevista y considera que las preguntas deben ser contestadas por las áreas responsables, por lo que procede a direccionar las preguntas según corresponda, considerando que la mayor parte de las preguntas debe responder el Gerente General y el área financiera, por lo que se acuerda concretar una reunión con el Magister Juan Manuel Mantilla y de igual manera solicitar al Director Financiero para que nos ayude con la entrevista, pero hasta la fecha no se ha concretado ninguna reunión.

Se deja constancia que se ha enviado correos electrónicos al Director de la Empresa Pública de Movilidad.



• Diana Patricia Ibarra Caicedo <diapy02@yahoo.es>  
Para: jmantilla@movidelnor.gob.ec

jue., 17 sept. a las 9:57 ★

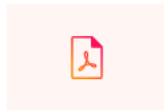
Buen día

**Mi nombre es Diana Ibarra soy egresada de la maestría de Administración Pública, estoy realizando un trabajo de investigación sobre La descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi-Zona de Integración fronteriza.” en el mes de enero envié un oficio en el mes de enero solicitando una entrevista, sin tener respuesta alguna, por lo que nuevamente envié un oficio para que me ayuden con este pedido, con el fin de poder culminar mi trabajo de investigación.**

Por la favorable atención al presente anticipo agradecimientos.

Atentamente;

Ing. Diana Ibarra  
TELF 0996121870



Oficio Diana ... .pdf  
210.9kB



• Diana Patricia Ibarra Caicedo <diapy02@yahoo.es>  
Para: jmantilla@movidelnor.gob.ec

mié., 7 oct. a las 9:48 ★

Buenos días estimado.

Por medio del presente reciba un atento y cordial saludo de parte de la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo, egresada de la Maestría en Administración Pública, en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por dos ocasiones he solicitado mediante oficio, se me ayude con una entrevista con el Magister Juan Carlos Mantilla, para poder culminar mi trabajo de investigación sobre la Descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi- Zona de integración Fronteriza.

Me permito adjuntar el oficio ingresado por segunda ocasión con fecha 14 de septiembre del 2020.

De antemano agradezco su apoyo y comprensión al pedido, por la favorable atención al presente anticipo agradecimientos.

Atentamente;

Ing. Diana Ibarra  
TELF 0996121870  
email: diapy02@yahoo.es



**Diana Patricia Ibarra Caicedo** <diapy02@yahoo.es>  
Para: jmantilla@movidelnor.gob.ec



lun., 12 oct. a las 16:42 ★

Buenos días estimado.

Por medio del presente reciba un atento y cordial saludo de parte de la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo, egresada de la Maestría en Administración Pública, en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por dos ocasiones he solicitado mediante oficio, se me ayude con una entrevista con el Magister Juan Carlos Mantilla, para poder culminar mi trabajo de investigación sobre la Descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi- Zona de integración Fronteriza.

Me permito adjuntar el oficio ingresado por segunda ocasión con fecha 14 de septiembre del 2020.

De antemano agradezco su apoyo y comprensión al pedido, por la favorable atención al presente anticipo agradecimientos.

Atentamente;

Ing. Diana Ibarra  
TELF 0996121870  
email: diapy02@yahoo.es



**Diana Patricia Ibarra Caicedo** <diapy02@yahoo.es>  
Para: jmantilla@movidelnor.gob.ec



mié., 28 oct. a las 11:57 ★

Buenos días estimado.

Por medio del presente reciba un atento y cordial saludo de parte de la Ing. Diana Patricia Ibarra Caicedo, egresada de la Maestría en Administración Pública, en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por dos ocasiones he solicitado mediante oficio, se me ayude con una entrevista con el Magister Juan Carlos Mantilla, para poder culminar mi trabajo de investigación sobre la Descentralización de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para el fortalecimiento de la institucionalidad de los Gobiernos Municipales de la Provincia del Carchi- Zona de integración Fronteriza.

Me permito adjuntar el oficio ingresado por segunda ocasión con fecha 14 de septiembre del 2020.

De antemano agradezco su apoyo y comprensión al pedido, por la favorable atención al presente anticipo agradecimientos.

Atentamente;

Ing. Diana Ibarra  
TELF 0996121870  
email: diapy02@yahoo.es