



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN PÚBLICA
ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de magíster en Administración
Pública

Autor:

Masapanta Rivadeneira Andrea Monserrath

Tutor:

PhD. Isabel Regina Armas Heredia

LATACUNGA –ECUADOR

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación Análisis de indicadores para la gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi presentado por Masapanta Rivadeneira Andrea Monserrath para optar por el título Magíster en Administración Pública.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, mayo 21 del 2025



PDH. Isabel Regina Armas Heredia

CC: 0502298482

APROBACIÓN TRIBUNAL

El Trabajo de Titulación Análisis de indicadores para la gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración Pública. El trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, mayo 21 de 2025



.....
Viviana Pastora Panchi Mayo

0502217318

Presidente del tribunal



.....
Mg. Evelyn Alexandra Tovar Molina

CI: 0503804593

Lector 2



.....
MSc. Santiago Fernando Ramírez Jiménez

1813075405

Lector 3

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fuerza y la perseverancia para alcanzar esta meta.

A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la dedicación. En especial a mi madre, cuyo sacrificio, apoyo inquebrantable y palabras de aliento han sido mi mayor inspiración en este camino.

A mi hermana, por ser mi compañera en cada desafío, por su confianza en mí y por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

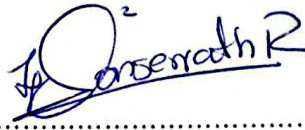
A mi familia en general, por su cariño y motivación constante, por celebrar conmigo cada pequeño logro y darme fuerzas en los momentos difíciles.

Y sobre todo, a mi hija, la luz de mi vida, quien con su paciencia, amor y comprensión me ha impulsado a seguir adelante. Por ella y para ella, cada esfuerzo ha valido la pena. Este logro es nuestro

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación.

Latacunga, mayo 21 del 2025



.....
Andrea Monserrath Masapanta Rivadeneira

CI. 0503359234

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente Trabajo de Titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, mayo 21 del 2025



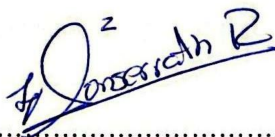
.....
Andrea Monserrath Masapanta Rivadeneira

CI. 0503359234

AVAL DEL PRESIDENTE

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación Análisis de indicadores para la gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los miembros del Tribunal en la predefensa.

Latacunga, mayo 21 del 2025



.....
Andrea Monserrath Masapanta Rivadeneira

CI. 0503359234

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Análisis de indicadores para la gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi

Autor: Masapanta Rivadeneira Andrea Monserrath

Tutor: PhD. Isabel Regina Armas Heredia

RESUMEN

El estudio analiza el uso de indicadores de gestión pública en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GADPC), destacando su importancia para mejorar la administración pública en contextos con limitaciones económicas, de infraestructura y servicios. A pesar de la autonomía otorgada por la descentralización, el GADPC enfrenta debilidades como la falta de un sistema estructurado de indicadores, desconocimiento sobre su aplicación, poca alineación entre planificación y evaluación, y escasa participación del personal. La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que busca comprender en profundidad la percepción, el uso y la valoración de los indicadores aplicados en la gestión pública administrativa del GADPC. Este enfoque permite explorar significados, interpretaciones y experiencias de los actores clave dentro de la institución. Para ello, se entrevistó al director de planificación del GADPC, quien ocupa un cargo estratégico dentro de la administración y a 20 funcionarios del área administrativa quienes ocupan cargos como técnicos y gestores administrativos. Los hallazgos evidencian la necesidad urgente de fortalecer el uso de indicadores clave como eficiencia, eficacia, calidad, impacto, innovación y toma de decisiones. Como resultado, se propuso una estrategia integral basada en cuatro ejes: fortalecimiento de capacidades institucionales, diseño e implementación de un sistema integrado de indicadores, mecanismos de evaluación participativa y procesos de retroalimentación orientados a la mejora continua. Esta propuesta busca consolidar un modelo de gestión más técnico, participativo y orientado a los resultados en el GADPC.

PALABRAS CLAVE: Administración; administración pública; gestión; gestión pública; indicadores de desempeño; toma de decisiones; planificación; evaluación.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI POSTGRADUATE

DIRECTION

MASTER'S DEGREE IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Analysis of indicators for the administrative public management of the
Decentralized Autonomous Government of the Province of Cotopaxi**

Author: Masapanta Rivadeneira Andrea Monserrath

Tutor: PhD. Isabel Regina Armas Heredia

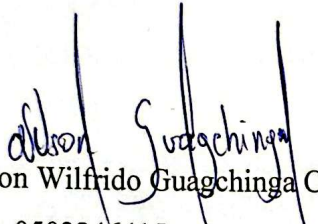
ABSTRAC

This study analyzes the use of public management indicators in the Decentralized Autonomous Government of Cotopaxi Province (GADPC), emphasizing their importance in strengthening administrative processes amid economic, infrastructure, and service delivery challenges. Although decentralization grants greater autonomy, the absence of a structured system of indicators, limited staff knowledge, poor alignment between planning and evaluation, and low participation in indicator design hinder effective decision-making. The research follows a qualitative approach, aiming to deeply understand the perception, use, and value of management indicators within GADPC. Through interviews with 21 strategically selected officials and a semi-structured interview with the planning director, the study explores institutional practices and experiences related to performance evaluation. Findings reveal the urgent need to strengthen key indicators such as efficiency, effectiveness, quality, impact, innovation, and data-driven decision-making. Based on theoretical and empirical analysis, a comprehensive strategy is proposed, structured around four pillars: capacity-building, design and implementation of an integrated indicator system, participatory evaluation mechanisms, and continuous improvement processes. The proposal seeks to establish a more technical, participatory, and results-oriented public management model in Cotopaxi.

KEY WORDS: Administration; public administration; management; public management; indicators

Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza con cédula de identidad número: 0503246415, Magister en la Enseñanza del idioma inglés como lengua extranjera, con número de registro de la SENESCYT: 1010-2019-2041252; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Análisis de indicadores para la gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, de Andrea Monserrath Masapanta Rivadeneira, aspirante a magister en Administración Pública.

Latacunga, mayo 21 de 2025


Nelson Wilfrido Guagchinga Chicaiza
C.C.: 0503246415

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-------------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR | ii |
| APROBACIÓN TRIBUNAL | iii |
| DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO | iv |
| RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA | v |
| RENUNCIA DE DERECHOS | vi |
| AVAL DEL PRESIDENTE | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRAC | ix |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | x |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| CAPÍTULO I | 16 |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 16 |
| 1.1 Gestión Pública | 16 |
| 1.1.1 Importancia de la gestión pública en el desarrollo y eficiencia gubernamental | 18 |
| 1.1.2 Evolución histórica de la gestión pública | 19 |
| 1.2 Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)..... | 21 |
| 1.2.1 Funciones y competencias de los GAD..... | 22 |
| 1.2.2 Marco legal y normativo de los GAD..... | 23 |
| 1.3 Indicadores de Gestión | 24 |
| 1.3.1 Tipos de indicadores..... | 25 |
| 1.3.2 Rol de los indicadores en la gestión pública | 26 |
| 1.3.3 Estrategias para mejorar la gestión pública..... | 28 |
| CAPÍTULO II | 30 |
| METODOLOGÍA | 30 |
| 2.1 Población y Muestra..... | 30 |
| 2.2 Criterios de inclusión..... | 31 |
| 2.3 Criterios de exclusión..... | 31 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.4 | Enfoque..... | 32 |
| 2.5 | Tipo o nivel de investigación..... | 33 |
| CAPÍTULO III..... | | 35 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN | | 35 |
| 3.1 | Análisis y Discusión de los resultados..... | 35 |
| 3.1.1 | Resultados de las entrevistas aplicadas al Director de Planificación; técnicos y gestores del GADPC. | 35 |
| 3.1.2 | Resumen de indicadores aplicados en el GADPC | 38 |
| 3.1.3 | Discusión sobre la Incidencia de los Indicadores de Gestión Pública en el Desempeño del Área Administrativa del GADPC Indicadores de eficiencia | 42 |
| CAPÍTULO IV | | 45 |
| PROPUESTA DE ESTRATEGIAS..... | | 45 |
| 3.2 | Fundamentación de la propuesta..... | 45 |
| 3.3 | Objetivo de la propuesta..... | 45 |
| 3.4 | Propuesta de estrategias para la mejora del proceso de toma de decisiones | 46 |
| 3.4.1 | Estrategia 1: Fortalecimiento de capacidades institucionales..... | 46 |
| 3.4.2 | Estrategia 2: Diseño e implementación de un sistema integrado de indicadores | 46 |
| 3.4.3 | Estrategia 3: Implementación de mecanismos de evaluación participativa | 46 |
| 3.4.4 | Estrategia 4: Institucionalización de procesos de retroalimentación y mejora continua..... | 47 |
| 3.5 | Cronograma sugerido | 47 |
| 3.6 | Indicadores de evaluación de la propuesta | 49 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 51 |
| | Conclusiones..... | 51 |
| | Recomendaciones | 51 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 53 |

INTRODUCCIÓN

La gestión pública moderna requiere de herramientas eficaces que permitan medir y evaluar el desempeño institucional, facilitando la toma de decisiones informadas y promoviendo la transparencia y eficiencia en la administración pública. En este contexto, los indicadores de gestión se consolidan como instrumentos fundamentales para monitorear, analizar y mejorar las acciones gubernamentales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la rendición de cuentas. Sin embargo, en muchas instituciones públicas, como el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GADPC), aún persiste la falta de un sistema estructurado y sistemático de indicadores que reflejen de manera integral su desempeño. La presente investigación se propone analizar los indicadores de gestión en la evaluación del desempeño del GADPC, identificando las problemáticas y proponiendo estrategias para optimizar su uso.

Justificación

Actualmente para la administración pública, es importante que dispongan con herramientas que les facilite medir el desempeño de los organismos gubernamentales, lo que ayudará a mejorar la toma de decisiones de manera más informada. Siendo de esta manera los indicadores administrativos claves para el análisis de la eficiencia de las acciones realizadas por los gobiernos locales.

En el mundo, la implementación de los indicadores ha probado será un medio de gran utilidad para el fortalecimiento de la administración pública. Tal es el caso que organizaciones internacionales como lo son la Organización de Naciones Unidas, el Banco Mundial y la OCDE, respaldan su uso como medio para la evaluación del rendimiento de los gobiernos. En este sentido existen investigaciones que corrobora que aquellos gobiernos en los cuales se ha implementado sistemas de información sólidos, tienden a ser más transparentes, eficientes y eficaces.

La gestión pública moderna exige la implementación de mecanismos que permitan

evaluar de manera objetiva y sistemática el desempeño institucional, con el fin de asegurar una administración eficiente, transparente y orientada a resultados. En este contexto, los indicadores de gestión se convierten en herramientas clave para la planificación estratégica, el monitoreo de procesos y la toma de decisiones fundamentadas. El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de indicadores para la gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GADPC), institución que enfrenta diversos desafíos en cuanto a la implementación, seguimiento y uso efectivo de indicadores que permitan medir la calidad, eficiencia, eficacia, impacto, innovación y transparencia de su accionar institucional.

El presente estudio radica en la necesidad de contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa del GADPC, mediante el análisis y rediseño de indicadores que permitan evaluar de forma efectiva su desempeño. Se trata de una investigación pertinente y necesaria, dado que existe un vacío en la aplicación sistemática de indicadores que reflejen de manera integral los resultados institucionales. Además, esta investigación busca responder a la creciente exigencia de una gestión pública orientada a la mejora continua, al uso racional de los recursos y a la rendición de cuentas. Al abordar esta problemática, el estudio aspira a generar propuestas prácticas que fortalezcan la cultura de evaluación dentro del GADPC y promuevan una administración más eficiente, participativa y transparente.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio-descriptivo, lo cual permite comprender en profundidad las percepciones, prácticas y necesidades del personal del GADPC respecto al uso de indicadores de gestión tales como la eficiencia en la ejecución presupuestaria, el tiempo de respuesta administrativa y la transparencia en la toma de decisiones. Indicadores que a diferencia de estudios anteriores que se centraron en modelos generales de evaluación del desempeño gubernamental, este análisis examina la aplicabilidad de estos indicadores en el GAD de la Provincia de Cotopaxi y su impacto en la optimización de los recursos locales y las políticas públicas.

La técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semiestructurada,

aplicada a funcionarios técnicos y al director de planificación de la institución. La información obtenida fue analizada mediante un proceso de categorización, lo que permitió identificar elementos clave para el diseño de una propuesta de mejora en la gestión institucional basada en indicadores.

Planteamiento del problema: en el presente estudio se pretende analizar indicadores de gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GADPC) con la finalidad de mejorar el desempeño de sus áreas administrativas. La problemática identificada en el GADPC se relaciona con la inexistencia de un sistema estructurado de indicadores de gestión, el limitado conocimiento por parte de funcionarios y técnicos sobre su uso, así como la escasa alineación entre los procesos de planificación institucional y la evaluación del desempeño. Esta situación impide una gestión basada en evidencias, obstaculiza la toma de decisiones estratégicas y limita la posibilidad de realizar mejoras continuas en la administración pública. En un entorno donde los gobiernos locales enfrentan crecientes demandas ciudadanas y presiones para mostrar resultados concretos, se vuelve imprescindible fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación a través de indicadores pertinentes y coherentes con los objetivos institucionales.

Pregunta de investigación

¿Cómo inciden los indicadores de gestión pública en la evaluación del desempeño administrativo del GADPC y en el proceso de la toma de decisiones?

Objetivos de la Investigación

Analizar los indicadores de gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GADPC), con el fin de identificar la problemática y proponer mejoras que optimicen los procesos administrativos y la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Recopilar información bibliográfica para sustentar científica y teóricamente los indicadores de gestión pública administrativa para la toma de decisiones.
- Identificar la situación actual mediante la aplicación de instrumentos de investigación que recojan la percepción de directivos y funcionarios.
- Formular estrategias, fundamentadas en el análisis teórico y diagnóstico realizado, para mejorar la toma de decisiones y fortalecer el uso de indicadores de gestión pública en el GADPC.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Gestión Pública

La administración pública es la administración eficaz y adecuada de los fondos del Estado en todos los niveles para atender lo que la gente necesita y apoyar el crecimiento de la comunidad. Este proceso se basa en el aprovechamiento del potencial local y el desarrollo de políticas públicas que satisfagan los intereses colectivos. Para lograrlo, las instituciones deben optimizar sus estructuras y fortalecer sus áreas más frágiles, no únicamente desde la perspectiva de la infraestructura, sino también desde la perspectiva de la solidez institucional, ya que esto incide en la percepción de transparencia, seriedad y competencia, elementos clave para atraer la inversión en cualquier sector (Bastidas y Pisconte, 2009).

El análisis del desarrollo local en relación con la administración pública es crucial porque, históricamente, este ha estado determinado por factores económicos (Veraza et al., 2022). En este sentido, el gobierno municipal ha sido el eje central del progreso territorial, por ejemplo, en México, “los gobiernos municipales han sido clave en el cambio de las estructuras institucionales, políticas, económicas y productivas desde 1519” (Herrera y Colín, 2014, p. 122). La administración pública se entiende como la capacidad de los sujetos administrativos para organizar, operar y dirigir instituciones de acuerdo con sus objetivos, misión y visión.

Además de ejecutar planes, programas o proyectos, la administración pública también implica la administración eficaz de los recursos, la coordinación entre las partes interesadas y la evaluación del desempeño en diferentes etapas. Para alcanzar este objetivo, es importante realizar diferentes tipos de evaluaciones. Primero, una evaluación antes de empezar (ex ante), que ayuda a ver si el plan puede ser útil y si vale la pena. Luego, una evaluación durante el proceso (intermedia), que revisa si se

están usando bien los recursos. Después, una evaluación al final (ex post), que mide si se logró lo que se quería. Y, por último, una evaluación de impacto, que muestra si el proceso fue realmente efectivo. En las instituciones públicas, estas evaluaciones permiten saber si los servicios están ayudando a la gente y si están satisfechos con lo que reciben.

García (2010) explicó que la administración pública es un sistema que funciona según leyes y reglas claras, que indican cómo deben hacerse las cosas. También mencionó algunos sistemas importantes, como el de presupuesto nacional, el de cuentas nacionales y el de tesorería. Desde este punto de vista, los gobiernos locales deben trabajar para que todas las regiones crezcan por igual, buscando el bienestar de las personas, una economía más justa y el respeto por la naturaleza. También es clave que se coordinen con otras instituciones y con el gobierno central, y que escuchen a la ciudadanía para decidir cómo usar los recursos públicos.

Según Huertas y otros autores (2020), en Ecuador, crear un buen modelo de gestión es complicado porque cada institución es diferente y depende de su entorno. Por eso, al hacer estos modelos, se debe tomar en cuenta las capacidades del lugar, el trabajo en equipo, la formación del personal y cómo se organizan los responsables, para así mejorar y trabajar mejor entre todos.

En Ecuador, la administración de los gobiernos municipales descentralizados está regida por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Este conjunto de normas define la naturaleza jurídica de estas entidades y les otorga competencias, funciones y competencias exclusivas. El artículo 53 del Reglamento Municipal establece que “un municipio es una entidad del Estado que actúa con autonomía en sus decisiones políticas, administrativas y económicas. Estas instituciones, de acuerdo con sus mandatos, desempeñan funciones como la participación ciudadana, la legislación, la supervisión y la ejecución” (Asamblea Nacional COOTAD, 2014).

Además, el artículo 32 de la Ley da a los gobiernos autónomos descentralizados algunas tareas propias. Estas incluyen organizar el uso del territorio con ayuda de otras instituciones públicas y grupos sociales, llevar un registro y controlar a las

organizaciones sociales de la región, y crear políticas para fomentar la investigación y la tecnología. Todo esto debe hacerse en coordinación con los planes del país, de las provincias y otras autoridades, respetando las culturas, etnias y diferencias de las personas.

1.1.1 Importancia de la gestión pública en el desarrollo y eficiencia gubernamental

La gestión pública es muy importante para que un gobierno funcione bien. Ayuda a usar los recursos de manera correcta, a crear y aplicar políticas que optimicen el bienestar de las personas y a que todo sea claro y se rinda cuentas. Por eso, la administración pública tiene un papel clave en el crecimiento de un país:

- **Optimizar la Asignación de Recursos:** La administración pública se encarga de usar bien los recursos del Estado para que lleguen de forma justa a todos, especialmente en temas importantes como la educación, la salud y las obras públicas.
- **Promover la Transparencia y Rendición de Cuentas:** La administración pública crea reglas para que todo sea transparente y las autoridades den cuentas de lo que hacen. Esto ayuda a evitar la corrupción y a que la gente confíe más en las instituciones.
- **Facilitar el Desarrollo Sostenible:** La administración busca soluciones a los problemas de la sociedad, la economía y la naturaleza, usando planes bien pensados que ayuden al desarrollo del país de forma responsable.

En la actualidad, ante el aumento de las necesidades sociales y la escasez de recursos, una buena gestión pública resulta fundamental para lograr que las acciones del gobierno tengan un mayor impacto. Una gobernabilidad sólida impulsa el desarrollo sostenible ayuda a que la gente tenga una mejor calidad de vida y refuerza la confianza en las instituciones.

La correcta utilización de los recursos, buscando siempre los mejores resultados, es esencial en la administración pública. Se presentan las principales características que debe poseer una gestión pública eficiente, a continuación:

- **Implementación de Indicadores de Desempeño:** estos se utilizan con la finalidad de evaluar el rendimiento que tienen las políticas y programas; además de detectar aspectos que se puedan mejorar y de que del mismo modo ayuden a la toma de decisiones.
- **Innovación y Mejora Continua:** Al implementar nuevas técnicas y métodos de gestión se impulsa tanto la innovación como el mejoramiento constante al brindar servicios públicos.
- **Gestión de Recursos Humanos:** al contar con manejo estratégico de los recursos humanos, se contribuye al aumento de la motivación, capacitación y rendimiento de los empleados, es muy importante mejorar la entidad.

Los GADs a través de datos que fomenten el progreso social y económico de sus regiones, pueden medir su desempeño; del mismo modo que podrán detectar áreas que necesitan mejorar y tomar decisiones. Evaluar su actuación ayuda a mejorar el aprovechamiento de los recursos, aumentar la eficiencia administrativa y promover la innovación en los servicios públicos; lo cual beneficia a toda la comunidad.

1.1.2 Evolución histórica de la gestión pública

A lo largo de la historia, la gestión pública ha tenido cambios significativos, los cuales se han ido adaptándose según las necesidades de la sociedad, económicas y políticas. Este proceso de evolución ayuda a entender cómo se establecieron los principios y las prácticas que actualmente guían la administración pública.

1.1.2.1 Era Preburocrática (Antigüedad - Siglo XVIII)

El objetivo más importante de la administración de recursos era mantener el poder y la solidez del reino o imperio. En el sentido moderno, no existía una administración pública; la administración de los asuntos públicos estaba directamente relacionada con la figura del soberano y sus funcionarios confiables.

Egipto Antiguo: El faraón estaba a cargo de la administración pública egipcia, que se

enfocaba en la recolección de impuestos, la construcción de obras públicas y la organización militar.

Grecia y Roma: Las ciudades-estado de Grecia tenían un sistema de gobierno que incluía consejos y magistrados. La estructura administrativa de Roma se volvió más compleja, con diferentes niveles de funcionarios responsables de la gestión de extensas regiones.

1.1.2.2 Administración Burocrática (Siglo XIX - Principios del Siglo XX).

Con el origen de los Estados modernos y la Revolución Industrial, se hizo evidente la necesidad de una administración más organizada y eficiente. La profesionalización y la incorporación de principios burocráticos se iniciaron en la administración pública. El sociólogo alemán Max Weber fue quien definió la burocracia moderna. Esta teoría busca optimizar la efectividad y la lógica en la administración pública mediante una administración organizada con reglas claras, una estructura jerárquica y funciones especializadas.

1.1.2.3 Era del Estado de Bienestar (Mitad del Siglo XX).

Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, fueron varios países que adoptaron el modelo del Estado de bienestar, en el cual el Estado participa más en la economía y la sociedad para garantizar que la gente viva bien. De este modo los gobiernos ampliaron los servicios esenciales, tales como son la enseñanza, la atención médica y la seguridad social y la calidad de vida. Es por esto que la gestión pública debe encargarse de gestionar de manera correcta los numerosos programas y recursos. Además, aparecieron teorías como la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, que buscan entender diferentes estilos y motivaciones en la gestión pública para mejorar su funcionamiento.

1.1.2.4 Nueva Gestión Pública (1980 - 2000).

Esta surgió a finales del siglo XX, influenciado por ideas neoliberales, con el objetivo de optimizar la productividad, la efectividad y la claridad en la administración pública. En este modelo se incorporó prácticas del sector privado, como son la presentación de informes, la competencia interna y la gestión basada en el rendimiento. En países como Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, se aplicaron mejoras en su administración pública siguiendo este enfoque, de modo que se implementaron medidas como indicadores de desempleo, contratación externa y la privatización de servicios.

1.1.2.5 Gestión Pública Post-NGP (2000 - Presente).

En la actualidad se ha adaptado constantemente a los nuevos retos y tendencias globales, como son la universalización, la digitalización y la demanda de mayor claridad y participación ciudadana. La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha ayudado en la digitalización de los servicios públicos, lo que ha mejorado la transparencia y al mismo tiempo que fomenta la participación de la ciudadanía. Además, de que el enfoque ha cambiado, pasando de una administración pública tradicional a un modelo de gobierno que involucra a distintos actores, además de que promueve la cooperación entre los sectores gubernamentales, empresariales en conjunto con la sociedad. Del mismo modo la gestión pública actual se enfoca en impulsar el desarrollo sostenible al incluir objetivos económicos, sociales y ambientales en políticas y programas.

1.2 Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)

Un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) es una entidad pública encargada de gestionar recursos y servicios en beneficio de su comunidad. El objetivo principal es el mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante la aplicación de una administración cercana, eficiente y que se adapten a las circunstancias del entorno

local.

Dado que los GAD operan de manera autónoma en lo relacionado a administración, financiera y política, les permite tomar decisiones por su cuenta además de que pueden diseñar políticas que se ajusten con las necesidades del lugar que administran. La independencia que estas instituciones tienen, les permite tener una mejor capacidad para enfrentarse a los problemas locales, lo que les permite ejecutar acciones concretas que favorezcan el desarrollo comunitario. De acuerdo con Ozlak, la practicidad de decidir y poder actuar en su entorno es de gran importancia para que mejor la gestión pública, del mismo modo que garantiza que los servicios respondan a las demandas de la ciudadanía.

Los GAD también desempeñan un papel importante en el proceso de organizar y realizar iniciativas para el crecimiento local, de tal manera que se fomente la participación ciudadana y promoviendo un crecimiento sostenible y justo en la región. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son entidades locales que mejoran la gestión administrativa y promueven la participación de la comunidad en el manejo de los recursos y servicios públicos.

1.2.1 Funciones y competencias de los GAD

Los GAD tienen la responsabilidad de promover el desarrollo en sus regiones. Para lograrlo, desarrollan estrategias que solventen las necesidades de la comunidad y destaquen su potencial. Este tipo de planificación gestiona de manera racional los recursos y promueve la igualdad económica y social.

Una de las tareas más importantes que tienen los GADs es proporcionar servicios públicos básicos como agua potable, tratamiento de aguas residuales, recolección de aguas residuales, mantenimiento de carreteras y transporte público. Cuando estos servicios funcionan bien, el resultado es una mejor calidad de vida y un mejor desarrollo.

El GAD también fortalece la economía local, a través de medidas específicas para apoyar a las pequeñas y medianas empresas, promoción del turismo, además de

atracción de inversiones. Estos planes crean empleos, diversificado ingresos y expandido la economía regional.

En el ámbito ambiental, el GAD tiene la obligación de proteger los recursos de la naturaleza. Para lograrlo, utilizan programas ambientalmente responsables para garantizar que el desarrollo no dañe el ecosistema. Además, tiene poderes propios para regular los servicios básicos y regular el uso del suelo según sus propias características locales sin la intervención del gobierno central. En áreas como educación y salud, coordina actividades con los gobiernos nacionales para utilizar mejor los recursos.

El GAD también gestiona las tareas delegadas por el Gobierno Central para implementar más eficazmente las obras de infraestructura y los proyectos sociales.

1.2.2 Marco legal y normativo de los GAD

Para comprender el papel del GAD y su relación con otras instituciones del Estado, es necesario revisar la estructura legal que orienta sus actividades. La norma imparte instrucciones al GAD para que ejerza sus funciones de forma autónoma y responsable, promoviendo una contratación eficiente. La Constitución es la ley suprema que reconoce a estos gobiernos locales y establece los principios que guían su funcionamiento.

Esta asegura la independencia política, administrativa y económica de los GAD, permitiéndoles manejar sus asuntos sin intervención del gobierno central. Por ejemplo, la Constitución de la República del Ecuador establece que “el Estado se estructura de manera territorial en regiones, provincias, cantones y parroquias” y que “se reconoce a las comunidades, pueblos, naciones, pueblos indígenas y afroecuatorianos” (artículo 238). Esto muestra la estructura descentralizada del Estado y la autonomía que tienen los GAD para crear y aplicar políticas locales.

Además, la Ley Orgánica de Descentralización define los poderes y funciones de los GADs locales, así como los procedimientos para la transferencia de fondos y coordinación con otros niveles de gobierno. Según la Ley, “las entidades locales tienen competencias autónomas, reglamentarias, urbanísticas y administrativas, que se

ejergerán de forma conjunta y exclusiva” (artículo 2). La normativa es esencial para consolidar la autonomía del GAD y clarificar su funcionamiento y cooperación con otras entidades.

Si bien los GAD son autónomos, deben estar sujetos a mecanismos de control y supervisión estatal y comunitaria. Estos incluyen auditorías financieras, evaluaciones de desempeño y el proceso de rendición de cuentas. La Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador reconoce el derecho de los ciudadanos a participar en la gestión pública y el control de las instituciones del Estado (artículo 1). Esta participación es esencial para que los GADs actúen con transparencia, eficacia y responsabilidad en el uso de los recursos y la prestación de servicios.

La existencia del marco legal ayuda a en la participación activa de la comunidad local en los asuntos, fortalece la democracia y garantiza que las decisiones y los planes satisfagan las necesidades reales de la población. De hecho, la misma ley también establece que las instituciones públicas deben promover y garantizar la participación ciudadana en todos los niveles de la administración: desde la planificación hasta la evaluación (artículo 3). Esta disposición refuerza la confianza en la toma de decisiones públicas y promueve una relación más estrecha y colaborativa entre autoridades y ciudadanos.

1.3 Indicadores de Gestión

Las métricas de gestión proporcionan una evaluación clara y cuantitativa del rendimiento del proceso. Son necesarias para identificar desviaciones de las expectativas y tomar acciones correctivas o preventivas de manera oportuna. Su uso eficaz requiere un conocimiento preciso de la situación y la toma de decisiones informadas. Además, son excelentes herramientas para monitorear el progreso y la adhesión a políticas apropiadas (Zambrano et al., 2021)

1.3.1 Tipos de indicadores

Los indicadores son herramientas que relacionan diferentes variables (cualitativas o cuantitativas) para obtener información clara sobre las tendencias que se producen en una situación concreta o en el marco de una planificación estratégica. Sirven para medir si se está cumpliendo un objetivo, una tarea o un proceso. El estándar, que es una referencia establecida, define el nivel de gestión esperado y se utiliza para comparar los indicadores. A este estándar también se le llama criterio de rendimiento, y se obtiene a partir de la planificación mediante un modelo de proyección. Por último, un índice es una medida que compara un indicador con su estándar, mostrando si existen diferencias o desviaciones, ya sean positivas o negativas (Cubero, 2001).

Indicadores de eficiencia. – Según Armas García (2008), la eficiencia consiste en lograr resultados usando la menor cantidad posible de recursos. Para evaluarla, se emplean indicadores cuantitativos conocidos como “productos”, los cuales reflejan la producción en términos físicos o económicos. Por otra parte, la eficacia de los objetivos planteados se mide mediante el logro de los mismos, considerando no solamente la cantidad, sino también la calidad y el tiempo necesario para alcanzar los objetivos.

Indicadores de eficacia. – Según (Idalverto, 2009, pág. 120), los indicadores de eficacia miden el grado en que se alcanzan los objetivos fijados, permitiendo evaluar el cumplimiento de metas en términos de resultados y logros concretos. Son herramientas que permiten medir el grado en que se cumplen los objetivos y metas establecidos dentro de una organización o programa, centrándose en los resultados obtenidos en relación con los propósitos planteados.

Indicadores de calidad. - Los indicadores de calidad permiten evaluar el grado de cumplimiento de estándares establecidos en productos, servicios o procesos, con el fin de mejorar continuamente y satisfacer las expectativas de los usuarios o beneficiarios. “Los indicadores de calidad son herramientas utilizadas para medir, evaluar y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, con base en criterios previamente definidos” (Escobar & Restrepo, 2010, p. 58).

Indicadores de impacto. - Según (Martínez & González, 2018, p. 112) menciona que “Los indicadores de impacto miden los efectos finales de una intervención en términos de cambios sostenibles en la calidad de vida, el bienestar o el entorno social”

Indicadores de tomas de decisiones. - Los indicadores para la toma de decisiones permiten a los responsables de gestión evaluar el desempeño, detectar desviaciones y establecer acciones correctivas con base en datos objetivos y sistemáticos. Según (Aguirre & López, 2020, p. 89). “Los indicadores constituyen una herramienta fundamental para la toma de decisiones, ya que proporcionan evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño institucional, permitiendo formular estrategias informadas y eficientes”

Indicadores de innovación. – Según (Muñoz & Alvarado, 2019, p. 134), menciona que “Los indicadores de innovación permiten cuantificar los esfuerzos, resultados y capacidades de una organización en materia de generación y aplicación de conocimiento nuevo, siendo clave para diagnosticar y orientar procesos de cambio y mejora continua”. Es decir, los indicadores de innovación son instrumentos que permiten medir la capacidad de una organización para generar, adoptar o aplicar ideas, procesos, productos o servicios novedosos que mejoren su competitividad, eficiencia o impacto social. Estos indicadores no solo evalúan la inversión en actividades innovadoras, sino también los resultados tangibles e intangibles que derivan de dichas acciones, como la mejora de procesos, la transformación digital o el desarrollo de nuevos modelos organizativos.

1.3.2 Rol de los indicadores en la gestión pública

Los indicadores se han convertido en una herramienta importante para la administración pública, dado que pueden evaluar con precisión las actividades y la eficiencia de la administración pública. Las autoridades pueden a través de estos monitorear el progreso, identificar deficiencias y controlar las tareas para alcanzar los objetivos deseados. Mediante el uso de estas herramientas, la administración pública puede centrarse en resultados específicos. Pueden ayudar a identificar áreas clave,

mejorar el uso de los recursos y garantizar que los planes realmente tengan los efectos previstos.

También tienen un rol importante en la transparencia. Por ejemplo, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública de Guinea Ecuatorial reconoce el derecho de los ciudadanos a saber cómo funciona el sector público, y existen indicadores directos para garantizar el derecho de los ciudadanos a saber (artículo 2). Su uso fortalece la rendición de cuentas y aumenta la confianza de los ciudadanos en las instituciones.

La información práctica se refleja en diferentes campos. En el sector salud, indicadores como la mortalidad infantil y las tasas de vacunación permiten evaluar si las políticas de salud están logrando sus objetivos. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), este seguimiento ayuda a ajustar las políticas y mejorar la asignación de recursos. En la educación, se utilizan para medir la alfabetización y el rendimiento académico. Según el Banco Mundial, la evaluación continua ayuda a identificar deficiencias en el sistema educativo y realizar mejoras para mejorar la calidad del aprendizaje.

Pero su implementación no está exenta de desafíos, dado que obtener datos fiables y precisos sigue siendo una tarea compleja. Hatry (2006) advierte que sin información clave, los indicadores pueden conducir a decisiones equivocadas. Además, la disciplina y la resistencia al cambio dificultan que muchas organizaciones implementen el plan.

Otro problema común es centrarse en acontecimientos de corto plazo sin considerar las consecuencias futuras. Osborne y Gaebler (1992) destacan la importancia de medir no sólo los resultados inmediatos sino también los impactos continuos. Centrarse únicamente en los efectos a corto plazo puede ser perjudicial.

Para que los indicadores sean más efectivos se deben abordar barreras como la calidad, la resistencia institucional, la falta de coordinación entre entidades y la falta de una cultura de evaluación continua.

1.3.3 Estrategias para mejorar la gestión pública

Las instituciones públicas enfrentan desafíos constantes para brindar servicios de calidad. Para superar estos problemas es necesario fortalecer la capacidad administrativa e invertir en innovación, eficiencia y transparencia.

Los indicadores de desempeño son una herramienta clave en este proceso, ya que permiten medir las operaciones en diferentes áreas e identificar oportunidades de mejora. Osborne y Gabler (1992) afirmaron que “lo que se mide se hace”, enfatizando la importancia de contar con datos claros para guiar los esfuerzos para lograr resultados específicos. Las métricas claras facilitan el seguimiento del progreso y respaldan una mejor toma de decisiones.

Un ejemplo de esto es el sistema de evaluación del desempeño implementado en Singapur, que ha hecho contribuciones significativas a la mejora de los servicios públicos. A través de este modelo, las organizaciones pueden establecer objetivos claros, medir logros y fomentar una cultura de mejora continua y responsabilidad.

Los servidores del sector público también desempeñan un papel vital, es por esto que invertir en formación continua no sólo mejorará la eficiencia, sino también la calidad de los servicios prestados. Contar con un equipo altamente capacitado que interpreta mejor los datos y adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno.

La transparencia y la rendición de cuentas distintivas de la administración pública. Medidas abiertas como la publicación de datos y el libre acceso a la información fortalecerán esta creencia. Por ejemplo: La Ley Ecuatoriana de Transparencia y Acceso a la Información Pública garantiza a los ciudadanos el derecho a conocer las actividades de las instituciones públicas (artículo 2).

El uso de tecnología avanzada también ha tenido un impacto en la administración pública. Las TIC no solo hacen más ágiles los servicios, sino que mejoran la comunicación y reducen costos. Según la OCDE (2017), digitalizar los servicios públicos no solamente hace que todo funcione mejor, sino que también aumenta la satisfacción. ciudadana.

Además, de que la ciudadanía se involucra, refuerza la legitimidad de las decisiones

públicas. Incluir a la sociedad en la formulación de políticas permite que estas se ajusten mejor a las necesidades reales. En este sentido, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador exige que las instituciones estatales promuevan activamente la intervención en todas las etapas del proceso administrativo.

Por último, simplificar y rediseñar los procesos internos resulta fundamental para mejorar la atención. Reducir trámites y optimizar procedimientos disminuye la burocracia, agiliza los tiempos de respuesta y eleva la buena atención. Hammer y Champy (1993) sostienen que la reingeniería de procesos permite conseguir mejoras claras en costos, calidad y servicio, y velocidad mediante una transformación profunda en su estructura.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Se entiende por metodología de investigación al conjunto sistemático de procedimientos que se utilizan para llevar a cabo una investigación de una forma ordenada, rigurosa y científica. Dentro de la metodología se incluye la selección y aplicación de técnicas, herramientas y enfoques metodológicos apropiados para responder a la interrogante de estudio y lograr las metas planteadas. Además, de identificar el problema y la exposición de los resultados y conclusiones, utilizando para esto técnicas y herramientas específicas que permitan la obtención de información válida y confiable (Sampieri et al., 2014).

2.1 Población y Muestra

La población objeto de la presente investigación estuvo conformada por 453 funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GADPC), perteneciente a la ciudad de Latacunga. Dado el tamaño de esta población, se optó por seleccionar una muestra no probabilística por criterios, enfocada en obtener una representación cualitativa de los actores clave en la gestión administrativa.

La muestra estuvo compuesta por 21 funcionarios, seleccionados estratégicamente de acuerdo con los siguientes criterios:

Criterios para la selección de la muestra: La selección de la población y muestra se realizó considerando varios criterios para asegurar una representación adecuada de los funcionarios del GADPC. Se seleccionaron 21 personas debido a la necesidad de obtener una visión representativa de las percepciones y necesidades respecto a los indicadores de gestión administrativa, sin que el tamaño de la muestra se volviera inmanejable. Los criterios específicos para la selección incluyeron:

- **Diversidad de roles:** Se seleccionaron funcionarios de diferentes niveles y roles administrativos para asegurar que todas las perspectivas relevantes fueran

consideradas.

- **Experiencia:** Se incluyó personal con al menos un año de experiencia en el GADPC para garantizar que los participantes tuvieran un conocimiento adecuado de la gestión administrativa.
- **Impacto en la gestión:** Se seleccionaron funcionarios que tienen un papel importante en la creación de políticas o en el uso de indicadores para manejar la gestión pública.

Esta muestra es adecuada para obtener una visión representativa de las percepciones y necesidades respecto a los indicadores de gestión administrativa, lo que permitirá aplicar los resultados al contexto de la provincia. Sin embargo, como limitación, se tiene el hecho de que una muestra más amplia ayudaría a tener una mayor claridad y resultados más sustentados.

2.2 Criterios de inclusión

- Funcionarios que pertenezcan al área administrativa y de planificación quienes intervienen en procesos de planificación, gestión, evaluación o toma de decisiones administrativas, con al menos un año de experiencia.
- Ocupar cargos técnicos, gestores administrativos o directivos, ya que se busca entrevistar a personas que puedan aportar información relevante sobre la aplicación o ausencia de indicadores en los procesos institucionales.

2.3 Criterios de exclusión

- Personal que realiza tareas operativas que no se relacionen directamente con la gestión administrativa.
- Funcionarios en período de prueba o con menos de un año de servicio en la institución.

2.4 Enfoque

La presente investigación se enmarca en un enfoque **cualitativo**, ya que se busca comprender en profundidad la percepción, el uso y la valoración de los indicadores aplicados en la gestión pública administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (GADPC). Este enfoque permite explorar significados, interpretaciones y experiencias de los actores clave dentro de la institución. La metodología cualitativa es adecuada cuando se pretende analizar fenómenos complejos desde una perspectiva contextual e interpretativa (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Cualitativo: Se orienta a explorar en profundidad los aspectos teóricos y prácticos relacionados con los indicadores de gestión administrativa, enfocándose particularmente en cómo se toman las decisiones dentro del GADPC. Para ello, se utilizará dos guías de entrevista semiestructurada aplicadas al director de planificación del GADPC, quien ocupa un cargo estratégico dentro de la administración y a 20 funcionarios del área administrativa quienes ocupan cargos como técnicos y gestores administrativos. Las preguntas de esta guía se agrupan en ejes temáticos, entre ellos:

- **Conocimiento sobre indicadores de gestión:** qué indicadores utilizan, cómo los interpretan y qué grado de familiaridad tienen con ellos.
- **Aplicación práctica:** cómo se incorporan los indicadores en los procesos de planificación, evaluación y control institucional.
- **Toma de decisiones:** cómo influyen los indicadores en la toma de decisiones administrativas y políticas públicas.
- **Percepción institucional:** cómo valoran la utilidad, pertinencia y confiabilidad de los indicadores en su contexto laboral.

Las respuestas obtenidas permitirán construir un análisis narrativo con distintas perspectivas, reflejando las experiencias, limitaciones y oportunidades percibidas por los funcionarios.

2.5 Tipo o nivel de investigación

De acuerdo con Carhuacho et al. (2019), los niveles de investigación permiten clasificar los estudios según el propósito y profundidad del análisis. En esta investigación se aplican tres niveles:

Descriptivo: Morales (2012) argumenta que es un proceso mediante el cual el investigador establece explícitamente la situación problemática, define el contexto e identifica las necesidades, lo que le permite identificar y definir la intención de la investigación. Por lo tanto, este nivel busca caracterizar fenómenos, situaciones o grupos sociales, detallando sus principales elementos. En este caso, se describen las percepciones y prácticas relacionadas con los indicadores de gestión administrativa dentro del GADPC, permitiendo establecer una visión detallada de la situación actual

Explicativo: Se relaciona con el contexto, especialmente con la situación que se estudia, y con la consulta y revisión de materiales bibliográficos, lo que genera una serie de opciones que se debe elegir para comenzar el proceso de investigación (Morales, 2012). Por lo tanto, se basa en conceptos relacionados con la administración y el autogobierno descentralizado.

El tipo de investigación para el presente estudio es **descriptiva y exploratoria**. Es descriptiva porque se pretende caracterizar el uso de los indicadores administrativos en el GADPC, detallando sus formas de aplicación, objetivos y resultados percibidos. Es exploratoria porque se indaga sobre elementos que no han sido suficientemente estudiados en el contexto institucional local, permitiendo generar nuevas estrategias para lograr optimizar el proceso de toma de decisiones

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En esta investigación se aplicó la técnica de la entrevista para la obtención de datos: la entrevista semiestructurada se aplicó tanto al director de planificación del GADPC, quien ocupa un cargo estratégico dentro de la administración y a 20 funcionarios del área administrativa quienes ocupan cargos como técnicos y gestores administrativos.

Esta estrategia permitió recolectar información profunda y contextualizada sobre el uso de los indicadores de gestión administrativa.

Técnica: Entrevista

La técnica principal utilizada fue la entrevista semiestructurada, la cual brinda flexibilidad para explorar temas relevantes sin restringir las respuestas de los participantes. Esta técnica fue aplicada al director de planificación del GADPC, quien ocupa un cargo estratégico dentro de la administración y a 20 funcionarios del área administrativa quienes ocupan cargos como técnicos y gestores administrativos. El uso de esta técnica permitió recoger percepciones, experiencias y conocimientos en torno a la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia, calidad, impacto, innovación y toma de decisiones.

Instrumento: Cuestionario

Se elaboro un cuestionario estructurado en bloques temáticos que permitieron abordar de forma integral los aspectos clave de la gestión administrativa, tales como:

- Conocimiento y comprensión de los indicadores.
- Aplicación práctica en los procesos institucionales.
- Evaluación de resultados y seguimiento.
- Influencia de los indicadores en la toma de decisiones.
- Fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del sistema de evaluación vigente.

La entrevista fue aplicada de manera presencial y, en algunos casos, mediante videollamada, dependiendo de la disponibilidad de los participantes. La información recopilada fue registrada, transcrita y analizada cualitativamente utilizando la técnica de análisis de contenido temático, para identificar patrones comunes y divergencias significativas en las percepciones de los funcionarios.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis y Discusión de los resultados

La entrevista semiestructurada dirigida a 21 funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Cotopaxi (GADPC), incluyendo un director y 20 técnicos y gestores permitió conocer sus percepciones sobre la gestión pública administrativa, el uso de indicadores y los procesos de toma de decisiones institucionales.

3.1.1 Resultados de las entrevistas aplicadas al Director de Planificación; técnicos y gestores del GADPC.

El análisis de las entrevistas realizadas a los funcionarios del GADPC revela un panorama complejo en torno al uso, conocimiento, percepción y aplicación de los indicadores de gestión en los procesos administrativos. Si bien existe un reconocimiento general sobre el valor potencial de estos instrumentos para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión pública, también se evidencian profundas brechas entre su conceptualización teórica y su implementación práctica. La información recabada permite establecer tendencias comunes, identificar debilidades estructurales y proponer posibles líneas de acción institucional.

Uno de los aspectos más destacados en las entrevistas es el reconocimiento del papel fundamental que cumplen los indicadores como herramientas de monitoreo, evaluación y mejora continua de los procesos administrativos. Los funcionarios entrevistados coinciden en que, cuando se aplican adecuadamente, los indicadores permiten medir el cumplimiento de metas, optimizar el uso de recursos, evaluar el impacto de las políticas y promover la transparencia en la gestión. Esta percepción positiva demuestra que existe una disposición institucional favorable al uso de indicadores, lo que constituye

una fortaleza sobre la cual se pueden construir mejoras sustantivas.

La falta de uniformidad provoca incertidumbre, desmotivación y, en algunos casos, resistencia a los procesos de evaluación esta valoración general se ve opacada por una serie de limitaciones prácticas que restringen el uso efectivo de los indicadores en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos. En primer lugar, se evidencia una falta de estandarización en el uso de los indicadores entre los distintos departamentos y niveles jerárquicos. Algunos funcionarios declaran utilizar ciertos indicadores específicos para evaluar su trabajo, mientras que otros no cuentan con métricas claras o no comprenden del todo los criterios de evaluación aplicados.

Además, se detecta que los indicadores utilizados no guardan relación con los objetivos estratégicos de la institución. Varios funcionarios señalaron que los indicadores existentes no reflejan adecuadamente la complejidad o la especificidad de sus funciones, lo cual limita su capacidad para guiar mejoras sustanciales. Esta situación se agrava por la escasa participación del personal operativo en el diseño y selección de los indicadores, lo que genera una desconexión entre la planificación institucional y la realidad de la gestión cotidiana. La construcción de un sistema de indicadores verdaderamente útil debe basarse en un enfoque participativo, que integre la experiencia y conocimientos del personal que ejecuta las acciones diarias.

Otro elemento que destaca del análisis es la percepción limitada sobre la utilidad de ciertos tipos de indicadores, particularmente los relacionados con la calidad y el impacto. Si bien se reconocen como importantes en el discurso, en la práctica se los percibe como instrumentos formales, poco conectados con la mejora real de los servicios. Esto se debe en parte a que no existen mecanismos institucionalizados para utilizar los resultados obtenidos a partir de los indicadores como insumos para la toma de decisiones o para la retroalimentación de los procesos. En otras palabras, el sistema de indicadores parece estar más orientado a cumplir con requerimientos normativos o de rendición de cuentas, que a generar aprendizaje organizacional o procesos de mejora continua.

También se observa una debilidad en los procesos de evaluación del desempeño. Aunque algunos funcionarios mencionan que se realizan evaluaciones periódicas, otros

señalan que estas son esporádicas, poco claras o que no contemplan criterios objetivos y compartidos. La ausencia de un sistema estructurado y transparente de evaluación del desempeño genera desconfianza, y puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia del personal. La falta de retroalimentación también impide que se identifiquen necesidades de capacitación, brechas de rendimiento o buenas prácticas replicables.

Por otro lado, existe una falta de claridad respecto a las metas institucionales y a la forma en que estas se traducen en objetivos operativos individuales o departamentales. Algunos funcionarios afirman conocer las metas generales, pero no logran vincularlas con sus actividades diarias ni con los indicadores que se les aplican. Esta desconexión revela un problema en la comunicación interna y en la gestión de la planificación estratégica, que impide una adecuada articulación entre lo planificado y lo ejecutado. La construcción de un modelo de gestión por resultados exige que las metas institucionales sean comprendidas, apropiadas y monitoreadas por todo el personal, desde los niveles estratégicos hasta los operativos.

En relación con el uso de los indicadores en la evaluación de proyectos y programas, las opiniones de los encuestado son divididas. Mientras algunos funcionarios reconocen que los indicadores les permiten monitorear el avance de las actividades y realizar ajustes cuando es necesario, otros consideran que estos no representan de manera adecuada la complejidad de sus intervenciones. Esta percepción se asocia frecuentemente con la poca flexibilidad del sistema actual para adaptarse a contextos específicos, así como con la escasa capacitación recibida para interpretar y utilizar los datos recolectados. Esta limitación tiene implicaciones serias para la calidad de la gestión, ya que, sin datos confiables y pertinentes, es difícil evaluar la efectividad real de los programas o tomar decisiones informadas.

Además, se evidencia una preocupación por la carga burocrática asociada al manejo de indicadores. Algunos funcionarios expresan que el diseño y llenado de matrices de indicadores se convierte en una tarea más, sin impacto tangible en la mejora de su trabajo. Esta visión funcionalista, que reduce los indicadores a un requisito documental, es un síntoma de un sistema que no ha logrado institucionalizar una cultura de

evaluación y aprendizaje, ni demostrar con claridad los beneficios del uso de estos instrumentos en la mejora de la calidad del servicio.

Otro hallazgo importante del análisis es la limitada formación del personal en el uso de indicadores y en herramientas de gestión por resultados. La mayoría de los funcionarios declara no haber recibido capacitación formal en este tema, lo que limita su capacidad para diseñar, aplicar o interpretar indicadores de manera crítica y útil. Esta situación refuerza la idea de que la gestión por resultados no puede implementarse de manera efectiva sin una inversión sostenida en desarrollo de capacidades, acompañamiento técnico y fortalecimiento institucional. La mejora en el uso de indicadores debe ir acompañada de procesos formativos que incluyan no solo a los directivos, sino también a los funcionarios operativos.

En cuanto a las condiciones institucionales, se identifica la ausencia de un sistema tecnológico centralizado que permita registrar, monitorear y analizar los indicadores en tiempo real. Esta carencia obliga a utilizar formatos manuales o herramientas dispersas, lo cual dificulta la sistematización de la información y retrasa la toma de decisiones. La implementación de una plataforma tecnológica integral y de fácil uso podría facilitar la estandarización de los procesos, mejorar la calidad de los datos y optimizar la gestión del desempeño institucional.

Finalmente, se detecta una débil cultura organizacional basada en la evaluación y la mejora continua. Aunque existen iniciativas aisladas y una actitud positiva por parte de varios funcionarios, aún predomina una lógica de cumplimiento formal antes que una lógica de aprendizaje. Para consolidar una gestión pública orientada a resultados es necesario fomentar una cultura institucional donde la evaluación no sea vista como un mecanismo de control, sino como una oportunidad de aprendizaje, mejora y reconocimiento.

3.1.2 Resumen de indicadores aplicados en el GADPC

Con base en los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los 20 funcionarios y al Director de Planificación del GADPC, a continuación, se presenta un resumen de

los indicadores aplicados (o percibidos como aplicados) en la institución, incluyendo su uso actual, nivel de comprensión, aplicación práctica, y utilidad percibida.

| Tipo de Indicador | Descripción | Nivel de Aplicación Actual | Percepción de los funcionarios | Observaciones |
|-------------------------------------|---|--|---|--|
| 1. Indicadores de Eficiencia | Miden el uso racional de los recursos (tiempo, presupuesto, personal) en función de los resultados obtenidos. | Parcial e inconsistente. Algunos departamentos los aplican empíricamente. | Se reconocen como necesarios, pero su cálculo no es uniforme ni comprendido del todo. | No existe un marco común de referencia para determinar cuándo una acción es eficiente. |
| 2. Indicadores de Eficacia | Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales o de proyectos. | Aplicación media. Usados con mayor claridad en informes de planificación y seguimiento de proyectos. | Valorados positivamente, pero percibidos como impuestos sin participación técnica del personal operativo. | Necesidad de mayor articulación entre metas planificadas e indicadores operativos. |
| 3. Indicadores de Calidad | Miden el grado de satisfacción del usuario, cumplimiento de estándares y mejora del servicio. | Muy baja aplicación. No existen métricas claras ni encuestas de satisfacción ciudadana. | Percibidos como irrelevantes, pero actualmente no considerados en la evaluación institucional. | La calidad no se mide de forma sistemática; depende de percepciones subjetivas. |
| 4. Indicadores de Impacto | Evalúan los cambios o beneficios reales generados por los proyectos o acciones institucionales. | Prácticamente inexistentes. No hay instrumentos para medir impactos a mediano o largo plazo. | Reconocidos como importantes, pero considerados difíciles de medir. | Se confunden con resultados inmediatos. No hay una metodología para su evaluación. |
| 5. Indicadores de | Evalúan el nivel de acceso | Parcial. Se cumple con la | Percibidos como | Se limita a publicaciones |

| Tipo de Indicador | Descripción | Nivel de Aplicación Actual | Percepción de los funcionarios | Observaciones |
|---|--|--|--|---|
| Transparencia | a la información pública, rendición de cuentas y participación ciudadana. | normativa básica, pero sin indicadores específicos. | necesarios para la legitimidad institucional, pero no aplicados operativamente. | en portales, sin indicadores de interacción o evaluación ciudadana. |
| 6. Indicadores de Innovación | Miden la capacidad de generar y aplicar soluciones nuevas, mejoras tecnológicas o administrativas. | No aplicados de forma formal. Algunas innovaciones se implementan, pero no se miden. | Existe desconocimiento o sobre cómo medir innovación; no se asocia con procesos administrativos. | Se percibe como un indicador más adecuado para empresas que para el sector público. |
| 7. Indicadores de Desempeño Individual | Evalúan la productividad y contribución de cada funcionario. | Inconsistente. Algunas jefaturas aplican mecanismos informales. | Percibidos con escepticismo, por falta de criterios objetivos y retroalimentación clara. | Se relacionan con relaciones personales más que con resultados medibles. |
| 8. Indicadores Presupuestarios | Miden la ejecución del gasto y cumplimiento financiero de los proyectos. | Aplicación alta. Se utilizan por exigencia normativa (financiera y contable). | Bien comprendidos, pero desconectados del cumplimiento técnico de los proyectos. | Su cumplimiento no siempre refleja éxito operativo o impacto social. |
| 9. Indicadores de Seguimiento de Proyectos | Miden el avance físico y financiero de actividades planificadas. | Aplicación regular. Algunos proyectos cuentan con indicadores de avance. | Útiles para monitorear acciones puntuales, pero no se actualizan en tiempo real. | Se utilizan más como requisito de informes que como herramienta de gestión. |
| 10. Indicadores | Miden la inclusión y | Muy baja aplicación. | Percibidos como | Participación se reduce a |

| Tipo de Indicador | Descripción | Nivel de Aplicación Actual | Percepción de los funcionarios | Observaciones |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| de Participación Ciudadana | representatividad de actores sociales en los procesos de gestión pública. | No se registran indicadores de calidad de la participación. | relevantes, pero no integrados en la planificación ni evaluación. | convocatorias o eventos, sin métricas de incidencia real. |

Este análisis ha permitido identificar los siguientes problemas clave:

| Problema identificado | Consecuencias | Causas |
|--|--|--|
| Desconocimiento sobre el uso y función de los indicadores | Toma de decisiones poco fundamentada | Falta de capacitación institucional |
| Falta de alineación entre planificación y evaluación | Escasa efectividad de los planes de acción | Procesos fragmentados y sin seguimiento |
| Baja participación del personal en el diseño de indicadores | Poca apropiación de la cultura evaluativa | Procesos verticales y poco inclusivos |
| Evaluación del desempeño sin criterios estandarizados | Falta de objetividad en la gestión | Ausencia de un sistema de indicadores institucionalizados |
| Uso limitado y poco sistemático de los indicadores de eficiencia | Falta de control y mejora continua de los procesos administrativos | Indicadores mal definidos o desactualizados |
| Poca utilidad percibida de los indicadores de calidad | Uso ineficiente de los recursos públicos | Indicadores de calidad no alineados con la planificación institucional |
| Evaluaciones de | Desigualdad en la | Poca institucionalización |

| Problema identificado | Consecuencias | Causas |
|--|---|--|
| desempeño irregulares o poco claras | evaluación del personal, ausencia de retroalimentación técnica | de los mecanismos de evaluación. |
| Limitada articulación entre indicadores y toma de decisiones | Escasa mejora de programas y proyectos, decisiones fundamentadas en evidencia | Debilidad en los procesos de planificación y evaluación integrada. |

3.1.3 Discusión sobre la Incidencia de los Indicadores de Gestión Pública en el Desempeño del Área Administrativa del GADPC Indicadores de eficiencia

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al director de planificación del GADPC, quien ocupa un cargo estratégico dentro de la administración y a 20 funcionarios del área administrativa quienes ocupan cargos como técnicos y gestores administrativos, se evidencian una diversidad de percepciones en torno al uso, conocimiento e impacto de los indicadores de gestión pública sobre el desempeño del área administrativa. Esta heterogeneidad en las opiniones sugiere una implementación parcial y no sistematizada de los instrumentos de evaluación institucional, situación que condiciona su efectividad y limita su utilidad como herramientas de mejora continua.

En lo que respecta a los indicadores de eficiencia y eficacia, se reconoce su relevancia para monitorear y evaluar el cumplimiento de metas institucionales, sin embargo, varios funcionarios manifiestan desconocimiento sobre su existencia o aplicación concreta en sus unidades. Esto pone de manifiesto la falta de procesos estandarizados de capacitación y socialización, lo cual coincide con los hallazgos de autores como González y Martínez (2020), quienes advierten que la eficiencia institucional se ve comprometida cuando los indicadores no se integran de forma transversal en la cultura organizacional.

Respecto a los indicadores de calidad, la percepción generalizada apunta a una escasa

correspondencia entre los indicadores aplicados y las necesidades reales del área administrativa. La mayoría de los funcionarios considera que estos instrumentos no contribuyen significativamente a la mejora del servicio ni a la optimización de recursos, lo cual sugiere una debilidad en su diseño y alineación con los objetivos estratégicos. Este hallazgo refuerza lo señalado por Restrepo (2018), quien sostiene que los indicadores de calidad deben construirse a partir de una comprensión profunda de los procesos internos, involucrando activamente al personal.

En cuanto a los indicadores de impacto, los funcionarios reconocen su potencial para evaluar los efectos de mediano y largo plazo de las políticas públicas. No obstante, existe cierto escepticismo respecto a su aplicabilidad práctica, dada la escasa alineación con el contexto operativo y la limitada participación del personal en su diseño. Esta situación limita la capacidad del GADPC para generar evidencia significativa sobre el logro de objetivos institucionales.

Los indicadores de transparencia y rendición de cuentas generan percepciones divididas. Mientras algunos funcionarios valoran su contribución a la legitimidad institucional, otros cuestionan su utilidad concreta, al considerarlos desconectados de la toma de decisiones y difíciles de interpretar. Tal percepción se alinea con los planteamientos de López y Ramírez (2019), quienes señalan que la transparencia no puede sostenerse únicamente en la generación de informes, sino en la efectiva comprensión y uso de los datos generados por parte de la ciudadanía y los actores institucionales.

En el caso de los indicadores de innovación y mejora continua, existe una valoración positiva respecto a su incorporación futura, al considerarlos instrumentos capaces de dinamizar la gestión pública y adaptarla a los desafíos del entorno. No obstante, también se advierte la necesidad de evitar una sobrecarga administrativa y de garantizar que estos indicadores respondan a una planificación estratégica clara, como lo sugieren Muñoz y Delgado (2021) al señalar que la innovación pública debe basarse en procesos de aprendizaje organizacional y no solo en la incorporación de métricas.

Finalmente, se evidencia una fragmentación en los procesos de evaluación del desempeño. Mientras algunos funcionarios reportan evaluaciones periódicas y

seguimiento a metas, otros indican una total desconexión con estos procesos, revelando deficiencias en la comunicación interna y en la sistematización de las evaluaciones. La falta de claridad respecto a los objetivos institucionales y las métricas utilizadas compromete el alineamiento entre los resultados esperados y las acciones ejecutadas, situación que, según Parra y Torres (2022), afecta negativamente el rendimiento organizacional.

En síntesis, los indicadores de gestión pública en el GADPC presentan un potencial subutilizado, condicionado por factores como la débil capacitación, la falta de apropiación por parte del personal, la ausencia de estrategias articuladas y la escasa participación en el diseño e implementación de los mismos. Aunque existe una valoración positiva hacia algunos tipos de indicadores, su impacto real en el desempeño del área administrativa se ve limitado por una cultura institucional poco orientada a la evaluación sistemática y la mejora continua

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

3.2 Fundamentación de la propuesta

La presente propuesta surge como respuesta a las principales limitaciones identificadas en el análisis cualitativo sobre la percepción y uso de los indicadores de gestión pública en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi (GADPC). La fragmentación en los procesos de evaluación, el escaso conocimiento sobre los indicadores implementados, la débil articulación entre planificación y evaluación, y la baja participación del personal administrativo en la toma de decisiones, evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión y retroalimentación institucional.

La optimización del proceso de toma de decisiones requiere consolidar un sistema de indicadores integrado, participativo y alineado con los objetivos estratégicos del GADPC. En este sentido, se plantea una propuesta que promueva una cultura organizacional basada en la evaluación continua, la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional, como factores clave para el fortalecimiento del desempeño administrativo.

3.3 Objetivo de la propuesta

Proponer estrategias institucionales que fortalezcan la toma de decisiones y consoliden el uso de indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, impacto, innovación y toma de decisiones en los procesos administrativos del GADPC.

3.4 Propuesta de estrategias para la mejora del proceso de toma de decisiones

3.4.1 *Estrategia 1: Fortalecimiento de capacidades institucionales*

- **Acción:** Implementar un plan de formación continua para funcionarios y directivos del área administrativa sobre gestión por resultados, indicadores de desempeño, análisis de datos y toma de decisiones.
- **Responsables:** Dirección de Planificación y Talento Humano.
- **Indicador de resultado:** % de funcionarios capacitados y evaluados positivamente.
- **Plazo:** Corto plazo (0-6 meses).

3.4.2 *Estrategia 2: Diseño e implementación de un sistema integrado de indicadores*

- **Acción:** Establecer un sistema de indicadores claros, medibles y alineados al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) y al Plan Estratégico Institucional.
- **Responsables:** Dirección de Planificación y Dirección Administrativa.
- **Indicador de resultado:** Sistema digital de indicadores implementado y operativo.
- **Plazo:** Mediano plazo (6-12 meses).

3.4.3 *Estrategia 3: Implementación de mecanismos de evaluación participativa*

- **Acción:** Crear comités de evaluación internos, con representantes de todas las unidades administrativas, para monitorear el cumplimiento de metas y proponer mejoras.
- **Responsables:** Dirección Administrativa y Dirección de Talento Humano.

- **Indicador de resultado:** Informes trimestrales de evaluación participativa.
- **Plazo:** Mediano plazo (6-12 meses).

3.4.4 Estrategia 4: Institucionalización de procesos de retroalimentación y mejora continua

- **Acción:** Diseñar un protocolo de retroalimentación sistemática a partir de los resultados de los indicadores, con enfoque en mejora continua.
- **Responsables:** Dirección Administrativa y Dirección de Planificación.
- **Indicador de resultado:** Protocolo institucional implementado.
- **Plazo:** Largo plazo (12-18 meses).

3.5 Cronograma sugerido

| Trimestre | Actividades principales | Estrategia asociada | Responsables |
|-------------|---|---|--|
| Meses 1–3 | - Elaborar el plan de formación continua - Iniciar capacitación en gestión por resultados e indicadores | Estrategia 1 – Fortalecimiento de capacidades | Dirección de Planificación y Talento Humano |
| Meses 4–6 | - Continuar formación y evaluar conocimientos adquiridos - Diseño preliminar del sistema de indicadores | Estrategia 1 y Estrategia 2 | Dirección de Planificación, Dirección Administrativa |
| Meses 7–9 | - Finalizar diseño y validación del sistema integrado de indicadores - Conformar comités de evaluación interna | Estrategia 2 y Estrategia 3 | Dirección Administrativa y Talento Humano |
| Meses 10–12 | - Iniciar operación del sistema digital | Estrategia 2 y Estrategia 3 | |

| Trimestre | Actividades principales | Estrategia asociada | Responsables |
|--------------------|---|--------------------------------|---|
| | - Implementar los comités y emitir el primer informe trimestral | | Dirección Administrativa y Planificación |
| Meses 13–15 | - Diseñar el protocolo institucional de retroalimentación - Ajustar el sistema con base en informes internos | Estrategia 4 – Mejora continua | Dirección Administrativa y de Planificación |
| Meses 16–18 | - Implementar y oficializar el protocolo - Evaluar el impacto del sistema de indicadores | Estrategia 4 | Dirección Administrativa y de Planificación |

- **Corto plazo (0–6 meses):** se centra en la capacitación y el diseño inicial del sistema.
- **Mediano plazo (6–12 meses):** se enfoca en la implementación del sistema y mecanismos de evaluación participativa.
- **Largo plazo (12–18 meses):** se dedica a institucionalizar la retroalimentación y cerrar el ciclo de mejora continua

3.6 Indicadores de evaluación de la propuesta

| Indicador | Descripción | Medio de verificación | Frecuencia | Fórmula | Índice aceptable recomendado | Justificación |
|---|--|---|------------|---|--|---|
| % de funcionarios capacitados | Mide el grado de participación del personal en los procesos de formación sobre indicadores y toma de decisiones. | Listado de asistencia, certificados, informes de capacitaciones | Mensual | $(\text{funcionarios capacitados} / \text{funcionarios convocados}) \times 100$ | $\geq 90\%$ del total de funcionarios | Este valor indica que casi todo el personal ha sido capacitado, lo que es fundamental para garantizar apropiación del sistema de indicadores y fomentar el cambio cultural. |
| N° de indicadores aplicados en informes | Evalúa cuantos de los indicadores diseñados están siendo utilizados activamente en los informes de gestión y monitoreo | Informes técnicos trimestrales, actas de revisión | Trimestral | $(\# \text{ indicadores utilizados} / \# \text{ de indicadores diseñados})$ | $\geq 80\%$ de los indicadores diseñados | Un uso del 80% o más refleja una integración efectiva de los indicadores en la gestión institucional. Valores menores podrían indicar desconocimiento, falta de pertinencia o resistencia |

| Indicador | Descripción | Medio de verificación | Frecuencia | Fórmula | Índice aceptable recomendado | Justificación |
|---|---|--|-------------------|---|--|--|
| Nivel de satisfacción con la toma de decisiones basada en datos | Determina la percepción del personal sobre la utilidad de los indicadores para mejorar decisiones. | Encuesta interna de recepción aplicada | Semestral | (funcionarios satisfechos / funcionarios encuestados) x 100 | ≥ 4/5 en escala de Likert | Una puntuación promedio de 4 o superior implica una alta percepción de utilidad y confianza en el uso de datos para la toma de decisiones. |
| Frecuencia de actualización de la herramienta de monitoreo | Verifica la constancia con la que se ingresan o actualizan los datos en la plataforma digital o en el sistema diseñado. | Registro del sistema o plataforma | Mensual | (actualizaciones realizadas / actualizaciones planificadas) | 100% de las actualizaciones planificadas realizadas | La actualización oportuna y sistemática es esencial para que el sistema de monitoreo sea útil y confiable |
| Nº de sesiones técnicas con revisión de indicadores | Refleja la institucionalización del análisis de indicadores en las rutinas de trabajo. | Actas de reuniones, agenda institucional | Mensual | (sesiones con revisión / sesiones planificadas) x 100 | ≥ 1 sesión mensual con revisión de indicadores | Este valor garantiza una revisión sistemática y periódica que permite retroalimentar la toma de decisiones de forma continua |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tras el análisis de los indicadores de gestión pública, se logró comprender el desempeño que alcanzó el área administrativa del GADPC, esto permitió identificar tanto los aciertos como los fallos de determinados procesos que se realizan en dicha área, partiendo de la información clara y verificable.

La revisión bibliográfica confirmó que los instrumentos de medición son clave para evaluar resultados y apoyar decisiones estratégicas en la gestión pública. El estudio detectó deficiencias en los procesos administrativos del GADPC, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias que mejoren la eficiencia y optimicen la toma de decisiones institucionales.

La aplicación de entrevistas permitió identificar que tanto directivos como funcionarios del GADPC poseen un conocimiento limitado y desigual sobre el uso y función de los indicadores de gestión pública, lo cual se refleja en la ausencia de un sistema integrado y en una baja cultura de evaluación continua dentro de la institución. Con base en el diagnóstico y el análisis teórico, se concluye que es necesario implementar estrategias que incluyan capacitación al personal, desarrollo de un sistema tecnológico de seguimiento de indicadores, y la promoción de una cultura institucional orientada a la evaluación permanente y la participación activa, para potenciar la toma de decisiones y mejorar la gestión administrativa del GADPC

Recomendaciones

Se sugiere que el GADPC aplique de manera regular los indicadores de gestión pública con la finalidad de mejorar la gestión administrativa; ya que, de un sistema de seguimiento constante, permitirá a la entidad detectar áreas de mejora y apoyar decisiones basadas en datos claros y objetivos.

Se recomienda a la entidad que trabaje en conjunto con instituciones académicas, que

les brinde capacitación y asesoramiento a los funcionarios relacionados, con respecto a la correcta aplicación de los indicadores; asegurando su implementación de manera correcta.

Luego de que la entidad identifique fallas en los procesos administrativos, se recomienda crear un plan de acción específico para corregirlas. A través de mejoras en los protocolos internos, eliminar tareas innecesarias e incorporar herramientas tecnológicas puede aumentar la eficiencia y la productividad.

Finalmente, se recomienda implementar de manera progresiva la propuesta estructurada en el Capítulo IV, la cual plantea el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones mediante el diseño e institucionalización de un Sistema de Gestión de Indicadores alineado a criterios de eficiencia, eficacia, calidad, impacto, transparencia e innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional. COOTAD. (2014). Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) (EDITOGRAN S.A. ed.). (C. N. (CNC), Ed.) Quito, Pichcincha : Registro Oficial -. doi:ISBN- 978-9942-07-595-6
- Bastidas, V. D., y Pisconte, R. (2009). Gestión Pública. Noruega: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008. Asociación Civil Transparencia.
- García, C. J. (2010). La gestión municipal y su impacto en el desarrollo de los gobiernos locales del país. Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Postgrados - Doctorado en administración. Trujillo,
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill Education
- Chiavenato, I. (2009). *Administración: teoría, proceso y práctica* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Escobar, M., & Restrepo, R. (2010). *Indicadores de calidad en la gestión de servicios*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Martínez, L., & González, R. (2018). *Evaluación de programas públicos: Métodos y aplicaciones*. Editorial Universitaria.
- Herrera, T. H., y Colín, M. R. (2014). Capacidades de gestión pública. Análisis de los gobiernos de los municipios semi-urbanos del estado de Michoacán. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 3(1), 121-146.
- Huertas, L. T., Suárez, G. E., Salgado, C. M., Jadán, R. L., & Jiménez, V. B. (2020). Diseño de un modelo de gestión, base científica y práctica para su elaboración. *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(1), 165 - 177. doi:--- ISSN: 2218-3620
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Ruiz, J. I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

Veraza, L. A., Pérez, A. P., & Rovirosa, P. L. (2022). Participaciones Federales y desarrollo local. Análisis de los efectos del FISM y Fortamun a los municipios Mexicano. *Innovación y Gestión pública*, 73-104. Obtenido de <https://iaptabasco.org.mx/wp-content/uploads/2022/10/Participaciones-federales-y-desarrollo-local-analisis-de-los-efectos-del-fism-y-fortamun-a-los-municipios-mexicanos-Veraza-Perez-Rovirosa.pdf>