

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

[DOI 10.35381/cm.v11i1.1556](https://doi.org/10.35381/cm.v11i1.1556)

Optimización de la eficiencia administrativa en los gobiernos autónomos descentralizados

Optimization of administrative efficiency in autonomous decentralized governments

Byron Ramiro Defaz-Orbe
byron.defaz.79@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0007-6969-3721>

Myriam Alejandra Montero-Cobo
miriam.monteros@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-8709-4457>

Recibido: 20 de diciembre 2024
Revisado: 10 de enero 2025
Aprobado: 15 de marzo 2025
Publicado: 01 de abril 2025

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

RESUMEN

Los indicadores de gestión son herramientas para medir el desempeño de las instituciones, permitiendo evaluar su eficiencia y efectividad en áreas críticas como la atención al usuario, la gestión financiera y la ejecución de proyectos. El objetivo del presente estudio consiste en diseñar indicadores de gestión para la evaluación y medición de la eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los cantones Cañar y El Tambo, Ecuador. Se utilizaron dos técnicas para la recolección de datos: la revisión documental y la encuesta. Los resultados revelaron que los GAD cuentan con sistemas formales para medir la eficiencia. Se concluye que la adopción de indicadores adecuados mejoraría la transparencia, optimizaría recursos y fortalecería la participación ciudadana. Los indicadores de gestión son esenciales para medir la eficiencia y efectividad de las instituciones, permitiendo detectar áreas de mejora y optimizar recursos.

Descriptor: Gobierno local; indicadores socioeconómicos; planificación. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

Management indicators are tools to measure the performance of institutions, allowing the evaluation of their efficiency and effectiveness in critical areas such as customer service, financial management and project execution. The objective of this study is to design management indicators for the evaluation and measurement of administrative efficiency in the Autonomous Decentralized Governments of the cantons of Cañar and El Tambo, Ecuador. Two techniques were used for data collection: documentary review and survey. The results revealed that the GADs have formal systems to measure efficiency. It is concluded that the adoption of adequate indicators would improve transparency, optimize resources and strengthen citizen participation. Management indicators are essential to measure the efficiency and effectiveness of the institutions, allowing to detect areas for improvement and optimize resources.

Descriptors: Local government; socioeconomic indicators; planning. (UNESCO Thesaurus).

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

INTRODUCCIÓN

El propósito central de la gestión pública es garantizar una administración eficiente y de calidad, que optimice el uso de los recursos disponibles para responder de manera efectiva a las demandas sociales y promover el desarrollo territorial. En este contexto, los diferentes niveles de gobierno se esfuerzan por mejorar su desempeño, buscando consolidar y fortalecer la confianza de la ciudadanía. Sin embargo, enfrentan retos como la elección de estrategias adecuadas y la evaluación del impacto de sus acciones. Por ello, es imprescindible disponer de herramientas que orienten la toma de decisiones y faciliten la valoración integral de su labor. Los gobiernos seccionales, están obligados a responder de manera eficiente a las demandas sociales relacionadas con la prestación de servicios de calidad y la transparencia en la gestión de los recursos. Para satisfacer estos requerimientos se han realizado transformaciones en las estructuras institucionales públicas, incorporando nuevas estrategias de gestión y comunicación (Jiménez et al., 2023).

En la Unión Europea, la eficiencia administrativa de los gobiernos locales enfrenta una serie de desafíos estructurales y operacionales que afectan la calidad de la gobernanza y la capacidad de asignar recursos de manera eficiente. Factores como la corrupción, la desigualdad social, las dificultades en la implementación de la digitalización gubernamental y las deficiencias en la gestión de recursos humanos limitan el desempeño de las instituciones públicas. La falta de consideración de las particularidades locales y nacionales en la formulación de políticas dificulta la adaptación de estas a las necesidades específicas de las poblaciones, generando disonancias entre los objetivos de las políticas y las realidades territoriales.

Asimismo, la variabilidad en la calidad de la gobernanza y las dificultades para fortalecer componentes democráticos, como la transparencia y la participación ciudadana, acentúan la necesidad urgente de enfoques integrales. Estos enfoques deben abordar tanto los aspectos técnicos como los democráticos de las instituciones públicas para mejorar su funcionamiento. Este panorama evidencia la necesidad de reformas que

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

promuevan una administración pública más eficiente, equitativa y adaptada a las demandas locales, dentro de un marco de gobernanza moderna y responsable, capaz de responder a los retos sociales, económicos y políticos contemporáneos (Negri y Dinca, 2023).

En Venezuela, la eficiencia administrativa se ve afectada por una serie de aspectos estructurales que limitan su capacidad para responder de manera adecuada a las necesidades de la ciudadanía. Entre las principales debilidades se destaca el desbalance entre la búsqueda de eficiencia y la protección de los derechos individuales, sumado a la rigidez normativa y la falta de flexibilidad en los procesos administrativos. Estos factores dificultan la adaptación de las administraciones locales a contextos cambiantes y a las demandas específicas de la población, lo que se traduce en una gestión menos eficiente y receptiva a los problemas emergentes.

En algunos casos, la rigidez de las normas conduce a prácticas que operan fuera del marco jurídico establecido, lo que genera un debilitamiento de la confianza ciudadana en las instituciones locales. Solo mediante una renovación de las estructuras normativas y la implementación de procedimientos más ágiles y transparentes, se podrá garantizar tanto la protección de los derechos de los ciudadanos, como una atención más eficiente a los intereses colectivos, promoviendo así una gestión pública legítima, efectiva y acorde a las demandas del contexto social y político del país (Celorrio, 2023).

En Ecuador, las instituciones públicas, de manera particular, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) enfrentan diversas debilidades que afectan la eficiencia administrativa en la gestión de los recursos y la ejecución de proyectos. A pesar de la importancia de contar con procesos adecuados para el uso eficiente de los recursos, aún persisten falencias en la optimización de estos, lo que afecta la capacidad de generar respuestas a los requerimientos de la población. La rendición de cuentas y la transparencia, aunque reconocidas como esenciales, no siempre se implementan de manera efectiva, lo que debilita la confianza ciudadana en las instituciones.

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

En este contexto, la creciente complejidad territorial derivada de la globalización y la descentralización plantea desafíos que no todos los gobiernos descentralizados están preparados para abordar, con prácticas administrativas eficientes, complejidades entre las cuales destacan la insuficiencia de recursos, la falta de capacidad técnica y la necesidad de fortalecer los procesos de planificación y gestión de proyectos.

En este sentido, el objetivo del presente estudio consiste en diseñar indicadores de gestión para la evaluación y medición de la eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los cantones Cañar y El Tambo, Ecuador.

MÉTODO

Este estudio empleó una metodología descriptiva no experimental, su propósito fue observar y analizar los fenómenos en su contexto natural, sin intervenir o manipular las variables involucradas. Este tipo de investigación es adecuado para comprender cómo ocurren los eventos en su entorno real, permitiendo una observación directa de las relaciones entre las variables (Hernández et al., 2014; Otero, 2018).

La investigación utilizó dos técnicas para la recolección de datos: la revisión documental y la encuesta. La revisión documental permitió acceder a fuentes primarias, esenciales para respaldar los hallazgos y validar la información obtenida. En paralelo, se diseñó una encuesta de 20 preguntas, dirigida a funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de los cantones Cañar y El Tambo. Esta encuesta, compuesta por preguntas cerradas, facilitó la recopilación de datos tanto numéricos como descriptivos sobre la eficiencia administrativa, proporcionando una visión clara de las percepciones y comportamientos de los participantes. La recolección de información se realizó de manera digital, lo que optimizó el tiempo y recursos disponibles, maximizando la eficiencia del proceso (Arias, 2021; Universidad Estatal de Milagro, 2020; Albornoz et al., 2023).

El universo de estudio de esta investigación estuvo conformado por los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales de los cantones Cañar y El Tambo.

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

RESULTADOS

Referencial teórico

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Cañar, situado en la provincia de Cañar, al sur del Ecuador, destaca como el cantón más extenso de la provincia, con una superficie aproximada de 1.751,20 km² y una población de 59.323 habitantes. Este cantón presenta una notable diversidad geográfica, social y económica, que se refleja en sus 12 parroquias: Chontamarca, Chorocopte, Ducur, General Morales, Gualleturo, Honorato Vázquez, Ingapirca, Juncal, San Antonio, Zhud, Ventura y la parroquia urbana Cañar. En su gestión administrativa, el GAD de Cañar ha orientado sus esfuerzos hacia la mejora de la calidad de vida de la población.

En contraste, el GAD del Cantón El Tambo, ubicado al norte de la provincia de Cañar, enfrenta desafíos particulares debido a su tamaño y geografía. Con una extensión aproximada de 564 km², es uno de los cantones más pequeños de la provincia. El GAD de El Tambo ha concentrado sus esfuerzos en la optimización de recursos, promoviendo una gestión descentralizada adaptada a las particularidades de su territorio. Ha trabajado en la mejora de los procesos internos, el fortalecimiento de la participación ciudadana y la integración de tecnologías para una gestión pública más eficaz y accesible. Ambos cantones, aunque con contextos y características distintas, comparten el objetivo común de mejorar la eficiencia administrativa, optimizar sus recursos y promover el bienestar de sus habitantes (Gobierno Provincial del Cañar, 2011).

- **Indicadores de gestión y sus dimensiones: herramientas para el desarrollo local sostenible**

Los indicadores de gestión son instrumentos diseñados para evaluar la producción de bienes y servicios de una institución, midiendo su eficiencia, eficacia, calidad y economía en todas las etapas de su operación, desde los insumos hasta los procesos y los resultados finales. Estos indicadores priorizan aspectos estratégicos y relevantes con el fin de ofrecer una perspectiva clara sobre el desempeño organizacional. Su correcta implementación permite detectar oportunidades de mejora, así como áreas críticas que

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

requieren atención inmediata. Son trascendentales para la toma de decisiones informadas, alineando los objetivos organizacionales con los resultados esperados (Ruiz, 2022).

Los indicadores de gestión deben ser claros, relevantes, medibles, sensibles, confiables y comparables. Deben ser fáciles de interpretar y estar alineados con los objetivos organizacionales. Deben permitir la validación independiente, capturar cambios en corto tiempo y reflejar con precisión lo que se está evaluando. Asimismo, es necesario que los indicadores sean cuantificables, es decir, que expresen los resultados en cifras o datos útiles para la toma de decisiones. Deben ser excluyentes, evaluando un solo aspecto específico de la gestión, ya sea económico, social o cultural, y verificables, basados en evidencias objetivas que respalden su validez. Estos principios hacen que los indicadores de gestión se conviertan en herramientas fiables para la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas (Pedraza, 2020).

Según Ruiz (2022) los indicadores facilitan la asignación eficiente de recursos al ofrecer una visión precisa de las áreas que requieren atención, y permiten anticipar riesgos potenciales que podrían afectar el cumplimiento de las metas. De este modo, los indicadores se convierten en herramientas clave para una planificación informada y estratégica, asegurando que las acciones se alineen con los objetivos a largo plazo y favoreciendo la toma de decisiones fundamentadas.

La selección de indicadores se realiza a través de métodos estadísticos y econométricos, utilizando datos previamente identificados como relevantes en investigaciones anteriores. Estos indicadores constituyen herramientas para evaluar la situación financiera de una organización, ya sea pública o privada, proporcionando una visión detallada de su desempeño económico y capacidad de gestión. Los indicadores permiten anticipar desafíos y oportunidades dentro del entorno financiero, lo que facilita una toma de decisiones más informada y oportuna (Rojas et al., 2023).

Por otro lado, la atención ciudadana es un aspecto transcendental en la evaluación de la eficiencia administrativa, implica la capacidad de identificar y atender las necesidades de

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

la población de manera rápida, eficiente y satisfactoria. En este sentido, la implementación de mecanismos de retroalimentación, que permiten a los ciudadanos expresar sus opiniones y sugerencias, favorece un proceso de mejora continua. Esto fortalece la confianza en las instituciones públicas, y también promueve una relación más cercana con la comunidad. La incorporación de canales digitales y plataformas interactivas ha ampliado las posibilidades de interacción, permitiendo la oferta de servicios más accesibles y personalizados, lo que contribuye a mejorar la experiencia ciudadana y la eficiencia en la gestión pública (Pedraza, 2020).

De acuerdo con Bedoya (2020), la calidad se convierte en una herramienta estratégica en cualquier organización, y en el caso de la gestión pública, esta premisa cobra aún más relevancia. Los indicadores de gestión permiten evaluar el cumplimiento de metas, identificar áreas de mejora y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos públicos. En consecuencia, su adecuada implementación y seguimiento se traducen en un mayor éxito organizacional, en términos de la eficacia de las políticas públicas y la satisfacción de los ciudadanos.

Al respecto la Asamblea Nacional (2017), manifiesta que el marco normativo de la administración pública ecuatoriana define directrices para garantizar la transparencia, eficacia y eficiencia en la gestión mediante indicadores. La Constitución establece principios como calidad, planificación, descentralización y transparencia para medir el desempeño institucional, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información (Art. 7) obliga a difundir información, incluidos indicadores, para asegurar una gestión participativa, mientras que el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (Art. 78-80) establece las bases para una gestión eficiente de los recursos, vincula el gasto público con metas estratégicas y resultados medibles. Por su parte la Ley Orgánica de Servicio Público manifiesta en su Art.76 que la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales.

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

En este marco normativo, el control interno se configura como una responsabilidad esencial de cada entidad pública, así como de las personas jurídicas que administran recursos públicos. Su propósito principal es establecer las condiciones necesarias para garantizar la implementación efectiva del control, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la gestión de los recursos. Esto incluye el diseño y la aplicación de mecanismos, procedimientos y políticas que permitan prevenir riesgos, detectar irregularidades y asegurar el cumplimiento normativo, alineándose con los principios establecidos por la Contraloría General del Estado citado por (Contraloría General del Estado, 2023).

- **Eficiencia administrativa y su impacto en el desempeño de la gestión pública**

La eficiencia administrativa se vincula con la capacidad del Estado para crear un entorno favorable al crecimiento económico, impulsando el desarrollo de infraestructuras, programas y normativas que impactan en las economías locales. En el ámbito de los gobiernos nacionales, esta eficiencia permite diseñar un marco normativo y políticas públicas destinadas a optimizar la gestión de recursos y promover un desarrollo económico sostenible.

La eficiencia administrativa en las entidades públicas es necesaria para asegurar el buen desempeño del sector público y atender de manera adecuada las necesidades de la población. Al manejar recursos del Estado, estas instituciones deben gestionarlos de forma transparente y rendir cuentas a la sociedad, garantizando que cada recurso se utilice de manera apropiada y estratégica. Una gestión eficiente contribuye a la optimización de los procesos internos, la reducción de costos innecesarios y el fortalecimiento de la confianza pública, lo que a su vez mejora la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. A su vez, optimiza el uso de los recursos limitados, y potencia su impacto, permitiendo ofrecer servicios de alta calidad que satisfacen las demandas de la población de manera oportuna y equitativa, evita gastos innecesarios que pueden comprometer la sostenibilidad de las políticas públicas a largo plazo.

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

En el ámbito de la eficiencia administrativa, la toma de decisiones participativa se posiciona como un pilar esencial para los gobiernos que buscan generar resultados que realmente beneficien a la sociedad. Las administraciones que comprenden la importancia de integrar procesos participativos en la toma de decisiones tienen mayores probabilidades de lograr impactos positivos para la ciudadanía. La transparencia, fortalecida por leyes de acceso a la información pública, contribuye a esta dinámica, al facilitar la disponibilidad de datos que refuerzan el control social. De este modo, los ciudadanos pueden verificar los resultados de las gestiones públicas, hacer seguimiento a la administración de recursos y evaluar los procesos, lo que vigoriza la legitimidad de las decisiones. Bajo este enfoque, las administraciones deben tomar decisiones estratégicas que se fundamenten en competencias sólidas en gestión y dirección, un aspecto que resulta imprescindible para garantizar el éxito en el cumplimiento de los objetivos planteados (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2024).

Garantizar servicios públicos de calidad y ejecutar obras conforme a las competencias establecidas por la Constitución y la ley exige la aplicación de principios esenciales como la universalidad, la accesibilidad, la equidad y la interculturalidad, entre otros. Estos principios son la base para una respuesta integral a las necesidades de la ciudadanía, y su implementación requiere de un enfoque proactivo y atento a las expectativas de las partes interesadas. La eficiencia en los procesos internos es concluyente para asegurar que estas expectativas sean atendidas, lo cual a su vez fortifica la confianza ciudadana en las instituciones. La atención oportuna a las inquietudes de los ciudadanos contribuye a un proceso de mejora continua, un aspecto vital para la sostenibilidad de la calidad en la gestión administrativa pública (Jiménez et al., 2023).

La gestión administrativa, según Álvarez y Zavala (2024), se cimienta en cuatro elementos fundamentales: la planeación, que establece las estrategias y acciones orientadas al futuro; la organización, que garantiza la correcta asignación de recursos; los recursos humanos, que constituyen el capital humano necesario para implementar las

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

políticas; y la dirección, encargada de liderar y evaluar al personal para asegurar que los objetivos establecidos se alcancen. Estos componentes son esenciales para el desarrollo de una gestión eficiente, cuyo éxito se mide tanto por la correcta implementación de las estrategias como por la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno. El control, en este sentido, cumple un rol determinante, verifica el cumplimiento de los planes y ajusta las desviaciones que puedan surgir (Franco y Barco, 2024).

A partir de este planteamiento, la evaluación periódica de la gestión administrativa se convierte en una herramienta para medir la eficiencia (Celorrio, 2023). La evaluación, a diferencia de los enfoques tradicionales centrados en la legitimidad, exige métodos integrales que vayan más allá del control normativo. Este tipo de evaluación debe incorporar resultados tangibles e intangibles, lo que permite una visión más completa del desempeño de las administraciones. La necesidad de enfoques flexibles, capaces de adaptarse a los cambios, resalta la importancia de superar las metodologías rígidas que no reflejan las complejidades actuales de la gestión pública.

De acuerdo con la Asamblea Nacional (2018), los trámites administrativos en Ecuador deben estar sujetos a principios de celeridad, consolidación y control posterior. Estos principios buscan garantizar que los trámites se gestionen de manera eficiente y en el menor tiempo posible, sin comprometer la calidad de los resultados, promueven la simplificación administrativa, permitiendo que las entidades logren la máxima eficiencia con la mínima cantidad de trámites, lo que favorece la agilidad de las gestiones públicas y mejora la experiencia de los ciudadanos en su interacción con el sector público.

La Asamblea Nacional (2017), establece que el Código Orgánico Administrativo a través de sus artículos 1 y 2, establece que las funciones administrativas de los organismos públicos ecuatorianos deben regirse por los principios previstos en la Constitución y en los instrumentos internacionales. De manera específica, el Artículo 3 hace énfasis en el principio de eficacia, que busca orientar las actuaciones hacia el cumplimiento de los fines establecidos por cada entidad pública. El Artículo 4 introduce el principio de eficiencia, que destaca la necesidad de aplicar medidas que faciliten el ejercicio de los derechos

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

ciudadanos, garantizando así una administración pública más efectiva y alineada con los intereses de la sociedad. Estos principios constituyen la base de un marco normativo que, en su correcta implementación, puede mejorar sustancialmente la eficiencia administrativa en todos los niveles del sector público.

Análisis de los resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales reflejan información trascendental para el análisis y comprensión de los aspectos investigados.

Ubicación del GAD – Antigüedad laboral: el análisis de los resultados revela que el 69.23% de los encuestados trabajan en el cantón Cañar, mientras que el 30.77% lo hacen en el cantón El Tambo, reflejando una mayor representación de Cañar en la muestra. En cuanto a la antigüedad laboral, el 57.69% de los encuestados de Cañar han trabajado más de 6 años en el GAD, el 11.54% entre 4 y 6 años, y ninguno entre 1 y 3 años. Por otro lado, en El Tambo, el 15.38% tiene entre 4 y 6 años de antigüedad, el 11.54% entre 1 y 3 años. En conjunto, la mayoría 61.54% lleva más de 6 años trabajando en su GAD, lo que refleja una notable estabilidad laboral en el cantón Cañar.

Cargo en el GAD - Áreas prioritarias a evaluar: la mayoría de los encuestados 57.69% son técnicos o analistas, seguidos por cargos clasificados como otro 23.08% y directores o jefes de área 19.23%. La gestión financiera es el área más priorizada 46.15%, liderada por técnicos o analistas 30.77%, seguida de planificación y cumplimiento de metas 42.31%, destacando también los técnicos. Áreas como gestión de recursos humanos 7.69% y servicios públicos 3.85% tienen menor relevancia. Esto evidencia un enfoque técnico y estratégico en la evaluación administrativa, con énfasis en la gestión financiera y la planificación.

Sistema de medición - Aspectos para medir la eficiencia: según la encuesta, el 57.7% de los funcionarios indica que su GAD cuenta con un sistema formal para medir la eficiencia administrativa, siendo el cumplimiento de metas del POA el principal indicador 60%, seguido por el tiempo de respuesta 13.3%, calidad en servicios públicos 13.3% e

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

innovación 13.3%. En el GAD sin sistema formal, el 45.5% prioriza las metas del POA, el 18.2% calidad de servicios e innovación, y el 9.1% tiempo de respuesta y optimización del presupuesto. Esto evidencia que el GAD con medición formal concentran su enfoque en metas, mientras que los otros presentan prioridades más diversas (ver tabla 1).

Tabla 1.
Tablas de Contingencia

¿Sistema de medición administrativa?	¿Aspectos para medir la eficiencia?					Total
	Cumplimiento de metas establecidas en el POA	Tiempo de respuesta a solicitudes ciudadanas	Optimización del presupuesto asignado	Calidad en la prestación de servicios públicos	Capacidad de innovación en procesos internos	
Si	9	2	0	2	2	15
No	5	1	1	2	2	11
Total	14	3	1	4	4	26

Elaboración: Los autores.

Plan estratégico de mejora continua - Importancia de contar con indicadores: el 76.9% de los funcionarios del GAD sostienen que cuentan con un plan estratégico para la mejora continua de la gestión administrativa, solo el 15.4% lo ejecuta de manera efectiva, lo que indica una brecha en la implementación. En cuanto a la evaluación de la eficiencia administrativa, un 80.8% de los encuestados considera que los indicadores son muy importantes, esto demuestra un consenso sobre su relevancia. Sin embargo, aunque varios funcionarios reconocen la importancia de los indicadores, la falta de una ejecución adecuada dificulta la mejora continua en la gestión administrativa.

Procesos administrativos eficientes - Comunicación interna en el GAD: la comunicación interna positiva está asociada con una mejor percepción de la eficiencia administrativa, puesto que el 100% de quienes califican la comunicación como muy eficiente o eficiente perciben los procesos como eficientes. En contraste, el 40% de quienes evalúan la comunicación como regular y el 66.7% de quienes la consideran

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

deficiente opinan que los procesos son eficientes de forma regular, estos resultados demuestran que una comunicación deficiente incrementa la insatisfacción administrativa.

Frecuencia de evaluación administrativa - Calificación de la evaluación: se observa que la mayoría de encuestados manifiestan que en el GAD donde laboran, evalúan su eficiencia administrativa anualmente 69.23%. En cuanto a la frecuencia de evaluación, solo un pequeño porcentaje 3.85% realiza evaluaciones trimestrales. Respecto a la calificación de la eficiencia administrativa actual, la mayor parte de las respuestas se ubican en un nivel moderado 61.54% califica con un 3, lo que indica que evalúan su eficiencia de manera algo positiva, con áreas que podrían mejorar. Mientras que el 11.54% considera la eficiencia administrativa como muy baja (Tabla 2).

Tabla 2.
Tablas de Contingencia.

¿Frecuencia de evaluación administrativa?	¿Evaluación en su GAD? (1 baja - 5 alta)				Total
	1	2	3	4	
Nunca	1	0	2	0	3
Anualmente	0	1	12	5	18
Semestralmente	2	0	2	0	4
Trimestralmente	0	0	0	1	1
Total	3	1	16	6	26

Elaboración: Los autores.

Frecuencia de las auditorías- Barreras para realizar auditorías: la mayoría de los encuestados manifiestan que la Contraloría General del Estado realiza auditorías de gestión administrativa solo cuando es necesario 57.69%, mientras que un 26.92% menciona que en su institución las realizan anualmente y un 3.85% cada dos años, el 11.54% manifiesta que el ente de control no ha realiza auditorías en absoluto. En cuanto a las barreras para llevar a cabo auditorías efectivas, las principales dificultades identificadas son la falta de personal capacitado 30.77%, la falta de recursos financieros

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

19.23% y la resistencia al cambio por parte de los empleados 34.62%. También se mencionan la falta de tiempo 3.85% y otros factores 11.54%.

Herramientas para mejorar la eficiencia - Uso de resultados para implementar mejoras: la capacitación del personal es considerada como una herramienta necesaria para mejorar la eficiencia administrativa, con un 34.62%. En cuanto a la aplicación de los resultados de las auditorías para implementar mejoras, un 30.77% de los participantes opina que se implementan muchas mejoras, mientras que otro 30.77% considera que se aplican de forma moderada. Sin embargo, un 26.92% menciona que las mejoras se aplican en poca medida, y un 11.54% señala que no se implementan mejoras a partir de los resultados de las auditorías en las áreas de gestión administrativa de los GAD.

Desafíos para la eficiencia - Auditorías a implementar: los principales desafíos para lograr una gestión administrativa eficiente en los GAD son la falta de capacitación del personal 30.77% y la resistencia al cambio 30.77%, seguidos por la insuficiencia de recursos financieros 15.38% y las deficiencias en infraestructura tecnológica 15.38%. En cuanto al tipo de auditorías la intervención financiera es la más requerida 42.31%, mientras que la auditoría operativa 26.92% y la auditoría de cumplimiento 23.08% también son importantes, aunque en menor medida. Además, la auditoría de desempeño tiene menor relevancia, siendo seleccionada solo en un 7.69% de los casos. (Tabla 3).

Tabla 3.
Tablas de Contingencia.

¿Desafíos para la eficiencia?	¿Auditorías a implementar?				Total
	Auditoría financiera	Auditoría operativa	Auditoría de cumplimiento	Auditoría de desempeño	
Insuficiencia de recursos financieros	1	2	1	0	4
Falta de capacitación del personal	4	1	2	1	8
Deficiencias en infraestructura tecnológica	2	0	1	1	4
Resistencia al cambio	3	3	2	0	8
Otros	1	1	0	0	2
Total	11	7	6	2	26

Elaboración: Los autores.

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

Existencia de indicadores en el GAD - Decisiones basadas en datos objetivos: la mayoría de los funcionarios del GAD de los cantones Cañar y El Tambo manifiestan que cuentan con indicadores para evaluar la eficiencia administrativa, con un 53.85% indicando que los utilizan de forma irregular y un 34.62% mencionan que se aplican con regularidad. Sin embargo, un 11.54% señala que no existen indicadores específicos. En cuanto a la toma de decisiones, un 46.15% considera que están basadas en datos y análisis, el 50% opina que solo en poca medida se utilizan datos objetivos lo que indica que, a pesar de la presencia de indicadores, no siempre se aprovechan de manera efectiva, mientras que 3.85% menciona que las decisiones no se basan en datos ni en análisis.

- **Indicadores de gestión para la evaluación de la eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los Cantones Cañar y El Tambo**

La figura 1 presenta un esquema detallado de los indicadores utilizados para evaluar la eficiencia administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de los cantones Cañar y El Tambo.



Figura 1. Indicadores de gestión administrativa
Elaboración: Los autores.

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

Estos indicadores están organizados en siete áreas: atención al usuario, gestión de proyectos, gestión financiera, implementación de servicios digitales, rendición de cuentas, capacitación del personal y participación ciudadana. Cada área cuenta con indicadores específicos que permiten medir aspectos críticos de la gestión administrativa, proporcionando una visión integral del desempeño y de las áreas que requieren atención para mejorar la eficiencia en la administración pública (Tabla 4).

Tabla 4.

Indicadores de gestión para la evaluación y medición de la eficiencia administrativa.

Área	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Fuente de Información	Meta (en función del COOTAD)	Responsable
1. Atención al Usuario	Tiempo de respuesta	Mide el tiempo promedio de atención a las solicitudes o quejas de los ciudadanos.	Tiempo promedio de respuesta a solicitudes = $(\text{Total tiempo de respuesta} / \text{Total solicitudes})$.	Registros de atención al público (Sistema de gestión).	Responder el 90% de solicitudes en menos de 48 horas.	Dirección de Atención al Ciudadano
	Satisfacción del usuario	Mide la satisfacción general de los ciudadanos con los servicios prestados.	% de satisfacción = $(\text{Número de usuarios satisfechos} / \text{Total de usuarios encuestados}) * 100$.	Encuestas de satisfacción.	Alcanzar un 85% de satisfacción.	Dirección de Comunicación y Marketing
	Accesibilidad de servicios	Mide la proporción de ciudadanos con acceso a los servicios del GAD.	% de accesibilidad = $(\text{Número de usuarios con acceso} / \text{Total población}) * 100$.	Datos demográficos y de uso de servicios (Sistema digital).	Alcanzar un 80% de accesibilidad en línea y presencial.	Dirección de Servicios Públicos
2. Gestión de Proyectos	Cumplimiento de plazos	Porcentaje de proyectos que se completan dentro del plazo estipulado.	% de proyectos a tiempo = $(\text{Número de proyectos dentro del plazo} / \text{Total de proyectos}) * 100$.	Reportes de seguimiento de proyectos.	Cumplir con el 95% de los plazos establecidos.	Dirección de Planificación
	Calidad de ejecución de proyectos	Mide la calidad en la ejecución de los proyectos, evaluada a través de informes.	% de proyectos de calidad = $(\text{Número de proyectos sin correcciones} / \text{Total de proyectos}) * 100$.	Informes de evaluación de proyectos.	Alcanzar un 90% de proyectos ejecutados sin correcciones significativas.	Dirección de Obras Públicas

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

Área	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Fuente de Información	Meta (en función del COOTAD)	Responsable
	Presupuesto ejecutado	Mide el porcentaje del presupuesto que se ejecuta en proyectos.	% de ejecución = $(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto aprobado}) * 100$.	Informes financieros del GAD.	Ejecutar el 95% del presupuesto asignado.	Dirección Financiera
3. Gestión Financiera	Ejecución del presupuesto	Proporción del presupuesto anual que se ejecuta efectivamente.	% de ejecución presupuestaria = $(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto total asignado}) * 100$.	Informes del presupuesto anual.	Ejecutar el 98% del presupuesto anual.	Dirección Financiera
	Transparencia financiera	Mide la frecuencia y calidad de la publicación de informes financieros.	Número de informes publicados por año.	Portal web del GAD, informes financieros.	Publicar al menos 4 informes anuales.	Dirección de Comunicación y Finanzas
	Recaudación fiscal	Mide el porcentaje de la recaudación fiscal respecto al total proyectado.	% de recaudación = $(\text{Monto recaudado} / \text{Monto proyectado}) * 100$.	Reportes de recaudación fiscal.	Alcanzar un 95% de la meta de recaudación fiscal anual.	Dirección de Recaudación
4. Implementación de Servicios Digitales	Accesibilidad digital	Mide el porcentaje de servicios del GAD disponibles en línea.	% de servicios en línea = $(\text{Número de servicios en línea} / \text{Total de servicios}) * 100$.	Plataforma digital del GAD.	Tener el 85% de los servicios disponibles en línea.	Dirección de Tecnología y Servicios
	Número de usuarios digitales	Mide el número de ciudadanos que utilizan los servicios digitales del GAD.	% de usuarios digitales = $(\text{Número de usuarios digitales} / \text{Total población}) * 100$.	Plataforma digital y encuestas.	Tener al menos un 70% de la población utilizando los servicios digitales.	Dirección de Tecnología y Servicios
	Interacción digital con ciudadanos	Mide el nivel de interacción a través de plataformas digitales.	Número de interacciones digitales = Total de consultas, trámites y sugerencias realizadas en línea.	Registros de plataforma digital.	Aumentar las interacciones digitales en un 15% anual.	Dirección de Tecnología y Participación
5. Rendición de Cuentas	Transparencia en la gestión	Mide la proporción de actividades del GAD transparentadas a la ciudadanía.	% de actividades transparentadas = $(\text{Número de actividades informadas} / \text{Total actividades}) * 100$.	Portal web y publicaciones oficiales.	Publicar el 100% de las actividades relevantes al público.	Secretaría General

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

Área	Indicador	Definición	Método de Cálculo	Fuente de Información	Meta (en función del COOTAD)	Responsable
	Cumplimiento de metas	Mide la proporción de metas alcanzadas respecto a las proyectadas.	% de cumplimiento = (Número de metas cumplidas / Total de metas proyectadas) * 100.	Informes de seguimiento y evaluación del GAD.	Cumplir con el 90% de las metas anuales establecidas.	Dirección de Planificación
	Publicación de informes	Mide la frecuencia con la que se publican informes de rendición de cuentas.	Número de informes publicados al año.	Portal web y publicaciones oficiales.	Publicar 3 informes anuales de rendición de cuentas.	Secretaría General
6. Capacitación del Personal	Formación continua	Mide el porcentaje de empleados capacitados.	% de personal capacitado = (Número de empleados capacitados / Total de empleados) * 100.	Registros de capacitación del personal.	Capacitar al 90% del personal anualmente.	Dirección de Recursos Humanos
	Evaluación del desempeño del personal	Mide la evaluación del desempeño del personal en relación con sus funciones.	% de evaluación positiva = (Número de evaluaciones positivas / Total de evaluaciones) * 100.	Informes de evaluación del desempeño.	Lograr una calificación positiva del 85% en las evaluaciones de desempeño.	Dirección de Recursos Humanos
	Satisfacción del personal	Mide la satisfacción laboral del personal del GAD.	% de satisfacción = (Número de empleados satisfechos / Total empleados encuestados) * 100.	Encuestas internas de satisfacción laboral.	Lograr una satisfacción del personal del 80%.	Dirección de Recursos Humanos
7. Participación Ciudadana	Número de consultas públicas	Mide la cantidad de consultas o asambleas convocadas con la comunidad.	Número de consultas realizadas por año.	Registros de consultas y reuniones públicas.	Realizar al menos 4 consultas públicas anuales.	Dirección de Participación Ciudadana
	Nivel de participación ciudadana	Mide la proporción de ciudadanos que participan activamente en las consultas públicas.	% de participación = (Número de participantes / Total de ciudadanos invitados) * 100.	Registros de participación en eventos y encuestas.	Alcanzar un 30% de participación en las consultas públicas.	Dirección de Participación Ciudadana
	Sugerencias ciudadanas receptadas e implementadas	Mide la proporción de sugerencias ciudadanas receptadas e implementadas.	% de sugerencias implementadas = (Número de sugerencias implementadas / Total sugerencias) * 100.	Registros de sugerencias ciudadanas.	Implementar el 75% de las sugerencias viables.	Dirección de Participación Ciudadana

Elaboración: Los autores.

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

CONCLUSIONES

La eficiencia administrativa en los GAD de Cañar y El Tambo enfrenta desafíos relacionados con la optimización de recursos, la falta de capacidad técnica y la implementación de procesos de rendición de cuentas y transparencia. A pesar de los esfuerzos en la mejora de la gestión pública, persisten deficiencias que limitan la capacidad de estos cantones para responder a las demandas sociales. Los indicadores de gestión son herramientas para medir el desempeño de las instituciones públicas, identificar áreas críticas y tomar decisiones informadas que contribuyan al desarrollo sostenible.

Los indicadores de gestión son esenciales para medir la eficiencia y efectividad de las instituciones, permitiendo detectar áreas de mejora y optimizar recursos. Su correcta implementación facilita la toma de decisiones y contribuye al desarrollo sostenible.

La eficiencia administrativa es un eje para el desarrollo económico y social dentro de las entidades públicas. Su correcta aplicación permite que los recursos del Estado sean gestionados de manera óptima, evitando despilfarros y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Una administración eficiente optimiza el uso de los recursos limitados y fortalece la confianza pública, lo que se traduce en una mayor aceptación y apoyo a las políticas públicas.

De acuerdo con los resultados del estudio, la resistencia al cambio y la falta de capacitación del personal se originan como barreras para la mejora de la eficiencia administrativa en los GAD. Más de un 30% de los encuestados identifica estos factores como obstáculos para la implementación efectiva de políticas y estrategias de mejora. La deficiencia en la formación del personal y la resistencia a adoptar nuevas prácticas organizacionales limitan la capacidad de los GAD para evolucionar hacia una gestión más eficiente y orientada a resultados, lo que afecta la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos.

La propuesta de implementar indicadores de gestión en los GAD de Cañar y El Tambo busca mejorar la eficiencia administrativa mediante el seguimiento de áreas estratégicas

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

como la atención ciudadana, gestión de proyectos, transparencia y finanzas. Adaptados al contexto local, estos indicadores facilitarán la toma de decisiones informadas, optimizando recursos y mejorando la calidad de los servicios. Este enfoque fortalecerá la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

A la Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca por su permanente compromiso con la investigación científica, la cual representa una valiosa contribución al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. Este esfuerzo constante fortalece el conocimiento académico y apoya el progreso del país.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Albornoz, E., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., González, J., Herrera, J., y Arteaga, R. (2023). *Metodología de la Investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Quito: Mawil Publicaciones de Ecuador.
- Álvarez, D., y Zavala, G. (2024). Eficiencia administrativa del proceso contable: caso cuerpo de bomberos del cantón Pajan. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 279-290. <https://n9.cl/t4pta>
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la Investigación*. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Asamblea Nacional. (2018). *Ley para la optimización y eficiencia de trámites administrativos*. Registro Oficial Suplemento 353 de 23-oct.-2018. <https://n9.cl/14d2y>

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

- Asamblea Nacional. (07 de 07 de 2017). *Código Orgánico Administrativo COA*. Quinto Suplemento del Registro Oficial 699, 09-XII-2024. Pichincha, Ecuador: Edición Constitucional. <https://n9.cl/tziya>
- Bedoya, N. (2020). *Importancia de utilización de indicadores de gestión como herramientas de la dirección para la toma de decisiones organizacionales*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://n9.cl/zpvae7>
- Celorrío, H. (2024). La eficiencia administrativa y su control. *Revista Electrónica De Derecho Administrativo Venezolano*, (27), 9–29. <https://n9.cl/611yw>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (28 de enero de 2023). *Hacia una teoría integral de la gestión pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD): <http://surl.li/agpohq>
- Contraloría General del Estado. (09 de marzo de 2023). *Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*. Contraloría General del Estado: <https://n9.cl/vralj>
- Franco, J., y Barco, M. (2024). *Eficiencia administrativa y su incidencia en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Tenguel*. [Trabajo de grado, UNESUM] Repositorio Digital UNESUM: <http://surl.li/afafjl>
- Gobierno Provincial del Cañar. (2011). *Cañar 196 años de cantonización*. Ecuador. <https://n9.cl/qsjn0>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. ed.). McGraw-Hill. <https://n9.cl/t6g8vh>
- Jiménez, K., Romero, J., y Ordóñez, J. (2023). *Guía Introductoria de Gestión Pública*. EDILOJA. <https://n9.cl/jhl6e>
- Negri, C., y Dinca, G. (8 de septiembre de 2023). La eficiencia del sector público como reflejo de la calidad de la gobernanza, un estudio de la Unión Europea. (U. d. Javier Cifuentes-Faura, Ed.) *PubMed Central*, 1-15. <https://n9.cl/pmt2zf>
- Otero, A. (2018). *Enfoques de investigación*. Researchgate. <https://n9.cl/ie9cf>

Byron Ramiro Defaz-Orbe; Myriam Alejandra Montero-Cobo

Pedraza, E. (09 de noviembre de 2020). Manual de indicadores de gestión.. *Agencia Nacional de Infraestructura*. Agencia Nacional de Infraestructura: <http://surl.li/myimxr>

Rojas, P., Gómez, E., y Gil, M. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 135-149. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613>

Ruiz, C. (2022). Guía metodológica para elaborar indicadores y unidades de medida. *Unidad de Planificación Institucional- INTA*, 1-14.

Universidad Estatal de Milagro. (2020). *Compendio de autor*. Unemi. <https://n9.cl/dmefv>

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)