



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Gobernanza social e inteligente en el Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal de Putumayo

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: HEINERT ADALVERTO PEÑAFIEL MONAR

DIRECTOR: PhD. JUAN CARLOS ERAZO ÁLVAREZ

CUENCA -ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Gobernanza social e inteligente en el Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal de Putumayo

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: HEINERT ADALVERTO PEÑAFIEL MONAR

DIRECTOR: PhD. JUAN CARLOS ERAZO ÁLVAREZ

CUENCA -ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

Heinert Adalberto Peñafiel Monar portador de la cédula de ciudadanía N° 2101050686. Declaro ser el autor de la obra: “Gobernanza social e inteligente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Putumayo”, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada, respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, 1 de septiembre 2023

.....

Heinert Adalberto Peñafiel Monar

C.C. # 2101050686

Certifico que:

El Informe de Investigación “Gobernanza social e inteligente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Putumayo”, de autoría de Heinert Adalberto Peñafiel Monar, con número de cédula “2101050686”, de nacionalidad ecuatoriana, previo a la obtención del Título de Cuarto Nivel o Posgrado correspondiente a Magíster en Administración de Empresas, cumple con la caracterización y estructura (parte protocolaria y parte expositiva) y se sujeta a la normativa pertinente exigida por el Consejo de Educación Superior CES, y la Universidad Católica de Cuenca, en consecuencia, se autoriza su presentación para los trámites pertinentes.

Cuenca, 1 de septiembre 2023



PhD. Juan Carlos Erazo Álvarez

C.C. # 1001953890

Agradecimiento

Mis sinceros agradecimientos dirigidos a:

Dios y la Virgen María, creador del universo y el ser supremo que sustenta toda la existencia. Se le atribuye el papel de mantener el orden y la coherencia en el mundo.

Mis padres Emma Monar y Regulo Peñafiel por su apoyo incondicional, así como a mi familia que en su conjunto son un pilar fundamental en diferentes aspectos de mi vida, para que sea un hombre de bien y de servicio para la humanidad.

A la universidad Católica de Cuenca, la docencia y en especial al PhD. Juan Carlos Erazo Álvarez, director, quien me brindo acertada y oportunamente el acompañamiento técnico para realizar este trabajo.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia quienes siempre han fomentado en mí el deseo de superación y caminar hacia adelante pese a las adversidades de la vida, lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

Índice de contenido

Contenido

RESUMEN	5
Palabra Clave: Administración local; gobierno municipal; gobernabilidad; desarrollo participativo; estructura administrativa	6
ABSTRACT	6
CAPÍTULO I	8
EL PROBLEMA	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II	13
EL ESTADO DEL ARTE	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
CAPÍTULO III	34
LA METODOLOGÍA	34
MATERIALES Y MÉTODOS	35
CAPÍTULO IV	36
LA PROPUESTA	36
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

Gobernanza social e inteligente en el Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipal de Putumayo

Social and intelligent governance in the Autonomous Decentralized Municipal

Government of Putumayo

Heinert Adalberto Peñafiel Monar

heinert.penafiel.86@est.ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca – Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3202-0378>

Juan Carlos Erazo Álvarez

jcerazo@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

RESUMEN

La gobernanza social e inteligente se fundamenta en la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas e innovadoras, constituyendo una opción óptima en términos de desarrollo y gestión para los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Puede impulsar la optimización de los recursos disponibles y la maximización del impacto de las políticas y programas implementados, generando un entorno propicio para el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad. Por lo que, el objetivo es mejorar la estructura organizacional y fortalecer la capacidad de desarrollo y gestión en el GAD de Putumayo mediante la gobernanza social e inteligente. El enfoque metodológico fue de tipo mixto, de naturaleza transversal, no experimental y descriptiva. Los resultados evidencian que el GAD de Putumayo presenta una estructura organizativa deficiente al no contemplar adecuadamente las funciones y jerarquías, así como por la falta de coordinación entre áreas, lo que se traduce en conflictos. Es importante considerar la necesidad de mejorar la gestión y la estructura del GAD para garantizar su eficacia en la prestación de servicios a la comunidad. Por lo que, es indispensable, aplicar herramientas no convencionales, que reduzcan las deficiencias y generen mayores beneficios a la entidad y población. En este sentido, implementar gobiernos inteligentes y socialmente responsable, con estructuras sólidas y congruentes, que usen tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, mejoran los procesos y la transparencia.

Palabra Clave: Administración local; gobierno municipal; gobernabilidad; desarrollo participativo; estructura administrativa.

ABSTRACT

Social and intelligent governance is based on the use of advanced and innovative technological tools, constituting an optimal option in terms of development and management for Decentralized Autonomous Governments. It can promote the optimization of available resources and the maximization of the impact of implemented policies and programs, generating an environment conducive to sustainable development and community welfare. Therefore, the objective is to improve the organizational structure and strengthen the development and management capacity in the Putumayo GAD through social and intelligent governance. The methodological approach was mixed, cross-sectional, non-experimental and descriptive in nature. The results show that the GAD of Putumayo has a deficient organizational structure that does not adequately contemplate the functions and hierarchies, as well as the lack of coordination between areas, which results in conflicts. It is important to consider the need to improve the management and structure of the GAD to guarantee its effectiveness in providing services to the community. Therefore, it is essential to apply non-conventional tools that reduce deficiencies and generate greater benefits to the entity and population. In this sense,

implementing intelligent and socially responsible governments, with solid and congruent structures, using advanced technologies such as artificial intelligence, improves processes and transparency.

Key words: Local government; municipal government; governance; participatory development; administrative structure

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos requieren sistemas de administración y socios estratégicos que aporten al manejo político y administrativo del territorio nacional, siendo los gobiernos seccionales los socios que ayudan a manejar los pequeños territorios dentro de un país y la gobernanza social inteligente, el sistema que asiste a la ejecución de una eficiente administración, ya que, combina de manera ordenada el modelo burócrata, gerencial y de gobernanza, con sólidos valores sociales y públicos y una visión política bajo un modelo colaborativo interrelacionado con el entorno (Ramió & Salvador, 2019).

La gobernanza para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Consejo Nacional de Competencias (CNC), es la gestión efectiva que implica ejercer autoridad en áreas administrativas, técnicas y políticas, con eficiencia y responsabilidad. Esto implica tener en cuenta las interacciones entre procesos, estructuras y tradiciones, y actuar de manera responsable con la intervención de los actores de una estructura organizacional bien articulada. La coordinación de actividades y el logro de metas son fundamentales, al igual que la atención a las presiones y demandas de cada unidad, área o departamento (Etkin, 2000).

En la actualidad, los gobiernos y sus sistemas de gobernabilidad se enfrentan a desafíos crecientes relacionados con la pobreza, la inseguridad, el analfabetismo y

el aumento de necesidades sociales, económicas, tecnológicas, de salud y educación en diversos ámbitos y niveles. En este sentido, una gobernanza efectiva desempeña un papel crucial al generar confianza continua en el Estado, sus instituciones, la calidad de los servicios y la disposición para promover el desarrollo humano. Además, brinda poder y libertad política a los ciudadanos para participar en la toma de decisiones, y les proporciona protección ante diversas catástrofes. Esto, a su vez, desencadena un ciclo positivo de desarrollo y oportunidades.

La gobernanza efectiva permite a los ciudadanos participar activamente en la toma de decisiones políticas a través de debates y discusiones, fortaleciendo así la participación democrática. Según el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (2002), este enfoque fomenta la inclusión social, la equidad y la rendición de cuentas, creando un entorno propicio para el desarrollo sostenible. Sin embargo, en algunos países como Qatar, Kuwait, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos, se observa una falta de libertades, especialmente para las mujeres, quienes enfrentan restricciones en su derecho al voto, a la libertad de movimiento y a la toma de decisiones en diversas áreas de sus vidas.

Por otro lado, existen ejemplos positivos de implementación de enfoques de gobernanza social e inteligente en distintas regiones del mundo. En Maharashtra, en 1973, se implementaron políticas públicas eficientes y adecuadas que lograron prevenir hambrunas causadas por sequías. En Nueva Zelanda, se aplica un enfoque

de gobernanza social e inteligente basado en la división por áreas, lo que implica la descomposición de responsabilidades políticas y técnicas en planes concretos para lograr una mayor transversalidad en la toma de decisiones. Este enfoque busca agilizar la toma de decisiones mediante la agrupación de procesos de gestión y mejorar la gestión del personal mediante la selección basada en competencias, fomentando una carrera horizontal. Además, se están desarrollando nuevos sistemas que incluyen el uso de inteligencia artificial y la gestión de datos (Ramió & Salvador, 2019).

Aterrizando a nuestro medio, en el caso del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), se llevó a cabo una reingeniería organizativa con principios de participación, descentralización administrativa y democratización para mejorar su gestión y la prestación de servicios. Por otro lado, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Tulcán enfrenta desafíos en su administración y organización, y requiere modernizar sus tecnologías, sistemas y plataformas informáticas. Es importante considerar que la estructura jerárquica es una característica particular de los gobiernos locales y algunas administraciones públicas (Córdova, 2010).

En Ecuador, la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) establecen diferentes niveles de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y regímenes especiales, con autonomía política, administrativa y financiera. Estos marcos legales promueven

un desarrollo solidario, equitativo y sostenible de las poblaciones que administran, con el objetivo de establecer una gobernanza local responsable y comprometida con todos los ciudadanos (Quenguán, 2022).

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Putumayo presenta deficiencias en sus estructuras organizacionales, careciendo de jerarquías y enlaces adecuados, así como de sistemas y tecnologías que apoyen la resolución de peticiones y el tratamiento de trámites. Estas deficiencias han provocado una imagen deteriorada debido a una atención deficiente tanto para el cliente interno como para el externo. Por lo tanto, el problema central de esta investigación se centra en cómo mejorar la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Municipal del cantón Putumayo. Con el objetivo de proponer una gobernanza social e inteligente en el GAD Municipal de Putumayo y mejorar su estructura organizacional.

CAPÍTULO II

EL ESTADO DEL ARTE

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Modelos contemporáneos de estructura organizacional: Enfoques emergentes y adaptativos

Para lograr el éxito en cualquier entidad, negocio, emprendimiento o tarea, es esencial contar con una adecuada organización. Esto implica asignar de manera clara, homogénea y eficiente las funciones y responsabilidades establecidas en los diseños de cargos o procesos a ejecutar por cada uno de los integrantes de la organización. De esta forma, se pueden cumplir y obtener los objetivos trazados. La organización también implica la integración de individuos y grupos con funciones específicas que deben cumplir, siguiendo normas, pautas y acuerdos establecidos. Esto permite una continuidad en las actividades de cada uno, generando estabilidad diaria y un desempeño y rol conforme a criterios y normas grupales (Gambino, 2020).

Para Ocampo et al., (2019), las organizaciones han gestionado y administrado los cambios económicos y sociales de manera diversa, adaptándose a nuevos intereses de mercado y empleando sistemas organizacionales flexibles. En este proceso, es fundamental clarificar los objetivos a ser alcanzados por parte del talento humano.

La estructura organizacional se desarrolla en un gran número de actividades, pues es parte de las tareas que día a día se ejecutan por parte del trabajador, entidad o proceso, por lo que, el trabajo puede ser desarrollado de manera individual o colectivo de ser necesario en algunos casos, al respecto, el ser humano ha comprendido que el trabajo en equipo es más productivo que el individual, logrando así mejorar no solo su desempeño, sino también los indicadores de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Por lo tanto, es importante para García et al., (2015), conocer la organización y su estructura, para armonizar las conductas internas y lograr los objetivos establecidos, lo cual, no sería posible sin el esfuerzo compartido de todo el equipo, esto a su vez contempla una oportuna respuesta a los cambios que enfrenta.

Al establecer una estructura organizacional adecuada, se busca diseñar perfiles para cada puesto de trabajo, definiendo claramente las tareas y responsabilidades correspondientes. Además, se determinan las áreas y departamentos necesarios para el funcionamiento de la empresa o los que ya están en vigor, y se establece un sistema jerárquico para los diversos puestos de trabajo o áreas de responsabilidad. Esta estructura organizacional proporciona claridad en la distribución del trabajo y en la cadena de mando, lo que facilita la coordinación y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para Hodge (2003), la estructura organizacional se clasifica en dos principales categorías: horizontal y vertical o plana. En la estructura horizontal, las tareas se subdividen y se asignan a distintos niveles jerárquicos y departamentos, ya sea con o sin especialistas. Esta estructura se caracteriza por realizar tareas rutinarias y uniformes. Sin embargo, su principal desafío radica en la asignación de diferentes puestos de trabajo y la coordinación de especialistas.

Por otro lado, la estructura vertical o plana divide los cargos según niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. En esta estructura, el principal desafío reside en la comunicación interna entre departamentos y la dirección, especialmente para la autorización de procesos importantes y la operación. Esto puede generar pérdidas o retrasos al tomar decisiones. Aunque las diferencias entre estos tipos de estructuras son mínimas, se detallan de manera más precisa en la tabla 1 (Villa et al., (2019).

Tabla 1

Diferencias entre estructura plana y estructura horizontal

Estructura plana	Estructura horizontal
Se multiplica niveles ejecutivos.	Se organiza por proceso no por funciones

Se liquida trabajadores y compacta las estructuras.	Se reduce niveles jerárquicos.
Se contrata consultores y expertos para que ejecutan las tareas del personal liquidado.	Se maximiza contratos de clientes y abastecedores.
No hay incremento de productividad y en implementación del modelo se ve una regresión al esquema funciona	Se capacita en base a necesidad de conocimiento, aplicando el justo a tiempo.
No se cambian los sistemas de evaluación e incentivos.	Se evalúa en desempeño con sistemas de 360°, pues el cliente evalúa incentivos y se orientan al trabajo en equipo.
El trabajo en equipo es solo para proyectos específicos.	Existen responsables y se evalúa la productividad sobre el mejoramiento del proceso en términos cuantitativos.

Nota. En la tabla 1 se evidencian las diferencias existentes entre las diferentes estructuras.

Con el pasar de los años, las organizaciones han evolucionado, adaptándose a las necesidades que hoy exige la sociedad, sin perder su esencia, es decir, forman redes de comunicación en un marco jerárquico, lo básico en la organización no va a

cambiar mucho, pero en las formas estructurales si lo harán. En años recientes, la tecnología ha jugado un papel relevante, generado un impacto en los elementos y formas de la estructura organizacional, pues en algunos casos la tecnología ha sustituido a personas y áreas completas, debido a la globalización, obligando a las organizaciones a cambiar sus elementos y formas estructurales, pues funcionan solo con nuevas tecnologías, llevando a la organización y recurso humano a sumergirse en un mercado poco o nada conocido (Argüelles & Suárez, 2007).

En torno al tema, la administración pública es como el arte de la dirección, aplicados a los negocios que posee el estado. Es por ello que, para Santistevan (2016), ha sido necesario dirigir al género humano de manera política, definiendo de forma colectiva a la administración pública como una estructura organizacional de tres funciones básicas, donde la primera produce resultados y logra objetivos organizacionales; la segunda regulan o minimizan la influencia de las diferencias individuales sobre una organización, garantizando que los individuos se adapten a las exigencias; y la tercera determina como ejercer el poder.

La gestión de comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual, al ser competitivo y cambiante, capaz de escuchar a sus colaboradores para lograr transmitir una igualdad, motivando a comunicarse y relacionarse, siendo la comunicación oficial, la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el

impacto de lo transmitido desde fuera, por lo tanto, al invertir en una comunicación interna se logran beneficios intangibles a largo plazo y se genera confianza (Charry, 2018).

Los tipos de organizaciones son heterogéneas y diversos, clasificándose según sus fines, es decir, buscan generar utilidad o servir a la sociedad sin pretender una ganancia; según su formalidad, poseen o no estructura, sistemas de comunicación y control, definidos para tomar decisiones, con directrices, normas y reglamentos, para los órganos y cargos, para cumplir los objetivos; y según su grado de centralización, se considera que la capacidad de delegar, puede ser centralizada, donde la autoridad está en la parte superior, aquí se encuentran muchas dependencias gubernamentales, y las descentralizadas, que funcionan en ambientes complejos e impredecibles, que enfrentan competencia intensa y suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta (Brume, 2019).

Se debe tener en cuenta la representación gráfica de la organización formal, es decir, la orgánica interna, las áreas y departamentos que se relacionan entre sí, también se colocan los procesos, niveles jerárquicos y principales funciones (Franklin & Gómez, 2002). Puede usarse para representarlo el diagrama de organización, cartograma, cuadro jerárquico y por último el más usado por el sector público, el organigrama, también se la entiende como un plano que gráficamente detalla la

estructura orgánica interna, de una forma neutral, siendo su objetivo según Brume (2019), exponer de forma pública lo formal de los esquemas primordiales a nivel jerárquico, sus principales unidades, procesos, actividades, línea de autoridad y comunicación, relación autoridad – subordinado, las unidades desconcentradas y centralizadas.

La representación gráfica de la estructura organizacional brinda diversas ventajas, como clarificar las ideas y ejemplificar de manera fácil y sencilla la estructura general, las relaciones, la filiación y las características de la entidad. Además, permite identificar las fortalezas y debilidades, lo cual facilita la revisión y la implementación de mejoras, así como la identificación de los cambios necesarios. Asimismo, el organigrama indica la forma de integración que tiene la entidad. Sin embargo, también es importante destacar que la representación gráfica puede mostrar información incompleta y omitir las relaciones informales dentro de la organización.

Respecto al tema, Ecuador establece en el COOTAD que, los Gobiernos Autónomos Descentralizados tendrán autonomía política para impulsar procesos y desarrollo, administrativa para organizar y gestionar sus competencias, recurso humano y material y financiera para generar y administrar recursos propios, así como, receptor de manera oportuna, directa, autónoma y sin condiciones los recursos que le atañen

del Presupuesto General del Estado – PGE (Presidencia de la República del Ecuador, 2010).

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Putumayo ha implementado una estructura organizacional basada en la gestión por procesos para llevar a cabo sus competencias. El objetivo estratégico de esta estructura es ejercer dichas competencias y alcanzar las metas generales y específicas establecidas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT). A través de esta estructura, el GAD Municipal de Putumayo aplica su facultad rectora, planificadora, reguladora, ejecutora, de control y de gestión.

Mientras que, el Consejo Municipal del Cantón Catamayo (2020), maneja una estructura organizacional por procesos a escala de coordinación, independiente, alineada a las políticas con procesos interrelacionados, no repetitivos e interdependiente de un sistema global, con un mapa de procesos lógico, ordenado y detallado, siendo los procesos los gobernantes, los adscritos descentralizados, los de Asesoría, los de apoyo administrativo y logístico y los agregadores de valor.

El ítem 23 de la Carta Iberoamericana de Innovación de la Gestión Pública del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2020), expresa, la constante complejidad de la gestión pública y la información que maneja, requiriendo apoyo científico para interpretarla y construir nuevas rutas gerenciales,

requiriéndose un gerente técnico, profesional y moderno. Siendo visible en el tamaño de su estructura, cantidad de unidades ejecutoras, de apoyo y órganos de apoyo del GAD. Por ello, se requiere una evolución constante de la administración pública, para tener organización, estructura y normas, que aporten a ejecutar y obtener las metas.

Por consiguiente, “la administración pública latinoamericana requiere con urgencia identificar, acoger e implementar nuevos paradigmas que permitan mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos y mejorar en tiempo y calidad la atención a la ciudadanía” (Barragán et al., (2022)p.11), debido a que los gobiernos y administraciones públicas en América Latina y el Caribe (ALC), llegarán a una cuarta Revolución Industrial - 4RI, al integrar estrategias digitales para desarrollar políticas públicas mejor organizadas, funcionarios con competencias digitales y llegar a regular bienes y servicios con base a un análisis de datos, una analítica avanzada, algoritmos, inteligencia artificial.

La nueva gestión pública busca el óptimo desempeño del sector público, con resultados eficientes, eficaces y de calidad en la prestación de servicios. Para lograrlo, se requiere reemplazar estructuras obsoletas y adoptar enfoques flexibles que permitan aprovechar nuevas opciones. Además, se busca mejorar la regulación, la previsión, la efectividad y la flexibilidad, con el objetivo de fortalecer las valiosas capacidades de los gobiernos (Cabrero & Peña, 2008).

Por consiguiente, la gobernanza inteligente se ha convertido en una buena práctica en la gestión pública, incorporando de manera directa y comprometida la participación ciudadana. Los entes públicos han modernizado e innovado sus estructuras para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y otros actores clave. Esto implica el uso de nuevas tecnologías, herramientas digitales, informáticas y estrategias de organización para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos gubernamentales. La gobernanza inteligente se basa en una praxis adecuada que promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones (Solórzano & Vegas, 2022).

Tal es así que, la necesidad de satisfacer de manera eficiente los requerimientos de la población, hizo que para 1970 los gobiernos cambien su modelo de administración pública burocrático tradicional, a la nueva gestión pública – NGP (Hughes, 2012). Luego se incluyen las redes de actores, para estructurar políticas y dar servicios que fortalezcan la gobernanza pública (Kettl, 2000).

Años después con el nacimiento de las tecnologías de información y comunicación – TIC se dio el e-gobierno, e-servicios y e-democracia, es decir, la participación, transparencia y colaboración o el *open government*, siendo la base de la gobernanza y administración pública inteligente – GAPI (Scholl, 2014), identificándose, una

gestión pública que evoluciona para mejorar el manejo de recursos, la calidad, eficacia y eficiencia en la provisión de servicios y bienes (ver figura 1).

Figura 1. *Evolución de los modelos de gestión en la administración pública*



Nota. La figura 1 muestra la evolución de los tipos de gobernanza pública, iniciando con una administración burócrata sin visión tecnológica y participación ciudadana, adaptado de Barragán (2022)

El modelo innovador practica una nueva gestión y servicio público, gestión social, gobernanza y gobierno abierto y digital, fundamentada la primera en entornos simples de baja resistencia al cambio; la siguiente gestiona a nivel micro, meso y macro; mientras que la Nueva gobernanza, engloba transparencia, participación y rendición de cuentas; por último, los gobiernos abiertos y digitales según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2014), se

sustenta en participación ciudadana, colaboración y acceso a datos, apoyada de tecnología que crea valor, interrelacionando.

La Gestión pública 4.0, busca la gobernanza institucional inteligente, con una conexión digital entre Estado, sociedad y sector privado, incluyendo la inteligencia artificial, para diseñar políticas públicas, controlar, evaluar los sistemas y tomar decisiones al analizar los datos (Merchant, 2023).

La Carta Iberoamericana de Innovación, estableció para la gestión pública dos directrices de acoplamiento, la primera basada en la inteligencia artificial, dotada de una big data que aporte a la toma de decisiones e innovación y la segunda apunta a digitalizar, robotizar y usar inteligencia artificial, para erradicar la corrupción administrativa, sin dejar de evolucionar en la detección nuevos y complejos mecanismos de corrupción (CLAD, 2020). Por lo que, las Administraciones públicas en América Latina y el Caribe al utilizar tecnologías digitales en la provisión de servicios públicos, mejoran la relación Gobierno-ciudadano, fomenta la democracia participativa, coordinación y flexibilidad, observando la privacidad, protección y uso. Donde para Llanes et al., (2020) debe considerarse un incremento en la inseguridad en las administraciones públicas con infraestructura tecnológica caduca, bajo o nulo cruce de datos e información entre iguales, debilidad digital del capital humano, creando brechas de eficiencia, eficacia y credibilidad.

La Gobernanza institucional inteligente

La gobernanza inteligente es el arte de gobernar y gestionar una población política, que busca desarrollo económico, social e institucional perpetuo, teniendo como elementos claves la participación ciudadana, adecuada gestión de información y transparencia (De Lucio, 2021), como se representa en la figura 2.

Figura 2. Sinergia gobierno – ciudadano



Nota. La figura 2, muestra como mediante la gobernanza social e inteligente, se genera una sinergia entre el gobierno y el ciudadano, este último como participante y fiscalizador del actual del ente público, adaptado de la información proporcionada por (De Lucio, 2021)

La gobernanza social e inteligente se da como producto de la innovación y uso de la tecnología, sin ser parte de un proceso de evolución, pues la acción pública se vuelve inclusiva, accesible y diversa, facilita realizar trámites de manera ágil y sencilla, se procesa información de las bases de datos; impulsa un incesante cambio que movilice a la sociedad a desafiar y enfrentar contextos complejos, empoderando a los colaboradores; interviene en el proceso para eliminar la burocracia, simplificando operaciones y trámites e integrando sistemas y procesos que gestionan datos e información; permite el uso de redes sociales en el entorno interno y externo, para comunicar, participar, colaborar y manejar información entre ciudadanos y gestión pública. Dando importancia a que, la ciudadanía pueda deliberar en procesos estructurados, crear espacios de coproducción, gestionar innovación social, al mejorar el diseño y ejecutar políticas públicas, procesos de respuesta, tecnología, servicios y alianzas (Solórzano & Vegas, 2022).

La gobernanza y administración pública inteligente – GAPI es un nuevo paradigma, que apunta a solucionar problemas de manera conjunta, con base en procesos de innovación, en red con trabajo colaborativo (Barragán Martínez, 2022). Si dejar de ser la gobernanza inteligente un sistema político fundado en el pueblo, que busca mejorar situaciones de la provincia (Castro, 2019).

Donde el objetivo es mejorar la Administración para las personas, dotando de contenido el concepto de servicio público (Diputación de Castelló, 2017), creando

nuevas capacidades de cara a superar sus limitaciones organizativas (Mengel, 2015), bajo preceptos de ética de datos y sistemas de calidad, que permitan una mejora continua, consintiendo una madura administración pública con nuevas estrategias que gestionan los procesos internos y la relación con los ciudadanos (Criado, 2016).

Debido a que la nueva gestión pública conlleva un modelo ciudadano-céntrico, la Organización Internacional del Trabajo (2022) detalla que para Paladines (2021) se requeriría una evaluación, para profundizar el régimen democrático y permitir que la sociedad califique la calidad de los servicios públicos, a más de demandar al Estado atención a las exigencias, de manera adecuada y efectiva, para alcanzar su desarrollo integral. Al respecto, la Unión Europea – UE (2020), recomendó evaluar las competencias digitales, basados en 5 atributos, el tratamiento de información, la comunicación. la creación del contenido, la seguridad y la resolución del problema. Mientras que, el informe Cities in Motion (2014), detalla indicadores en torno al índice de fortalecimiento de los derechos legales, creando las condiciones y vigilando el respeto de los derechos en su provincia, y el índice de percepción de la corrupción, que mide la calidad de la gobernanza en relación a la eficiente intervención (Universidad de Navarra, 2014).

Para Castro (2019), se requiere analizar: las potencialidades del municipio, en cuanto a modelo, su extensión, ubicación, ciudadanos, expectativas de crecimiento y

desarrollo; beneficios que posee para trabajar bajo una gobernanza inteligente, proyectos, articulaciones, organización para resolver problemas, desarrollo de infraestructura reciente, uso de TIC's y participación interactiva; la importancia de orientar la gobernanza inteligente, son los programas y lineamientos propuestos y el capital humano involucrado en proyectos de desarrollo local; orientaciones de gobernanza inteligente que aporten a un desarrollo territorial, mediante lineamientos de la aplicación, uso y aprovechamiento de las TIC, para mejorar la calidad de vida y tener una transformación pedagógica y de la estructural de la entidad; y, determinar porque se requiere una gobernanza inteligente, como estrategia para cumplir y cuidar el bienestar.

En cambio, el estudio de caso realizado en el GAD de Tulcán entorno a las responsabilidades (Quenguán K. J., 2022), muestra que las funciones administrativas se encuentran distribuidas en la direcciones y unidades, sin olvidar que, el Alcalde, Vicealcalde y el Consejo Municipal, pueden tener la responsabilidad directa de las acciones ejecutadas, planteando de manera teórica y conceptual las funciones administrativas, como el planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar, que se relacionan con funciones conforme la normativa legal que la detalla y los responsables que los ejecuten conforme al diseño de cargo, como detalla la relación la tabla 2.

Tabla 2

Funciones administrativas sus responsabilidades y responsables

COOTAD o Estatuto Orgánico Funcional del GAD		
Funciones administrativas	Funciones y responsabilidades	Responsables de ejecución
Planificar	Establece la elaboración del Plan Cantonal de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	
Organizar	Establecer previo conocimiento del Consejo Municipal la estructura orgánico funcional	
Integrar	Plan anual de capacitación y evaluación del personal	
Dirigir	Establecer la dirección y supervisión de las actividades del GAD, así como los reclamos administrativos presentados.	
Controlar	Establece como se fiscaliza la gestión de la alcaldía, en función de lo que establece el COOTAD	

Nota: Se presenta un formato, por cada función administrativa, las funciones y el responsable de su ejecución (Quenguán, 2022)

Como muestra Gómez (2013) la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE, ha constituido estrategias necesarias para aplicar la nueva gobernanza pública, las cuales consideran: restituir autoridad (decidir) y conceder flexibilidad (manejar el recurso público); afirmar el desempeño, control y rendición de cuentas; ampliar la elección y competencia; proveer servicios garantizados (orientación estratégica, participación ciudadana, transparencia y acceso a la información); optimizar la tecnología de la información; perfeccionar la regulación; y reforzar las funciones de dirección.

Herramientas colaborativas de la gobernanza inteligente

Los gobiernos modernos y eficientes, con proyectos y decisiones aportadas por los actores, requieren tecnologías digitales, que permitan mejorar los servicios y fomentar un sistema de ciudadanía inteligente (Vergara & De las Rivas, 2009). También, se trabaja mediante un gobierno electrónico (canales digitales, sitios web y aplicaciones móviles) e inclusión en la elaboración de políticas públicas, que den más eficiencia y mejor percepción de la administración pública, siendo el medio que articula los actores las TIC's, como en Tel Aviv, que con la llamada “Smart Card” o El Digi-Tel (identificación digital) induce la integración del ciudadano, al recibir alertas, acceder a servicios públicos, descuentos, novedades, pago de cuentas, entre otros servicios. Río de Janeiro con el proyecto Data Rio, que da acceso a la base de

datos del municipio, lo cual posibilita el impulso de aplicaciones accesibles y ágiles, como el proyecto “Carioca Digital”, que brinda información fiscal, multas, boletines, información académica, etc. Y la ciudad de Chihuahua, con la democratización del acceso a internet de banda ancha inalámbrica, mejora el acceso y apropiación de los espacios públicos, la comunicación, estudios, recaudación, emisión de documentos, uso de servicios, etc. (Bouskela et al., (2016).

Por su parte, en torno a este tema el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), marca como los principios rectores para la administración pública la eficacia, calidad, eficiencia, participación, transparencia, evaluación, descentralización y desconcentración, con una estructura política y de gestión que permita ejercer el proceso de gobernanza institucional. En complemento el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2025, establece que la administración pública debe alinearse a objetivos nacionales, para garantizar la calidad y eficiencia, potenciar las capacidades y fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias, implantando una gobernanza colaborativa con participación ciudadana en cada nivel, adecuada intervención y planificación del territorio, articulación, integración y coordinación de acciones entre las instituciones de la función ejecutiva y los GAD (Secretaria Nacional de Planificación, 2021). Garantizándose autonomía política, administrativa y financiera, con un “modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad

responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial” art. 1 (Presidencia de la República del Ecuador, 2010 p.5), todo esto con la finalidad de gestionar una participación ciudadana activa, determinar políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías y la capacitación y formación periódica, donde la prestación de servicios, es un proceso gradual con gobierno y democracia digital apoyada en el uso de TIC.

CAPÍTULO III

LA METODOLOGÍA

MATERIALES Y MÉTODOS

Se abordó la estructura organizacional en la administración pública y la Gobernanza Social e Inteligente, mediante una investigación de corte transversal, no experimental y descriptiva. La metodología cualitativa se enfocó en comprender y explorar fenómenos sociales desde una perspectiva holística y contextual. Se basó en datos no numéricos, como entrevistas y observaciones, y buscó comprender significados y patrones emergentes. La metodología cuantitativa se centró en la recopilación y el análisis de datos numéricos y estadísticos. Se utilizó la técnica de la encuesta, y se enfocó en medir y generalizar resultados a través de muestras representativas (Hernández et al., 2015).

Se formalizó para un análisis estadístico con la aplicación de una encuesta estructurada a los 54 funcionarios que laboran en las diferentes dependencias del GAD Municipal de Putumayo, misma que recolectó los datos que fueron analizados y aportaron información relevante para medir las variables de estudio (Yuni & Urbano, 2014), todo estos con la finalidad de conocer el significado, entender y clarificar las ideas aportadas (Hernández & Mendoza, 2018).

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados presentados a continuación, se basan en información obtenida de la aplicación de un cuestionario, implementado de manera directa a los 54 encuestados que laboran en las distintas áreas del GAD Municipal de Putumayo en el año 2022. Una vez obtenidas las respuestas de la encuesta aplicada, los datos fueron organizado y analizados mediante el software estadístico JASP. Es importante dar a conocer, que las respuestas dadas por parte de cada uno de los funcionarios, representan las apreciaciones basadas en vivencias propias, que, al ser analizadas con sistemas y técnicas estadísticas apropiadas, se aporta conclusiones cuantitativas confiables.

Estructura organizacional

Según los encuestados, se destaca que la estructura organizacional y su coordinación por áreas están optimizadas en un 50% (ver tabla 3). Sin embargo, se identifica una carencia de una estructura sólida que detalle las funciones y jerarquías, así como la sinergia entre todas las áreas, lo cual es fundamental para una adecuada gestión. Esta falta de coordinación resulta en dificultades para resolver conflictos internos y gestionar eficientemente las peticiones y reclamos de los clientes externos.

Transparencia

La transparencia que maneja la entidad para los consultados, cuenta con un nivel de optimización de un 52% (ver tabla 3). Su nivel es inaceptable, más aún cuando esta

actividad es obligatoria y susceptible de evaluación para las entidades de sector público, impidiendo mejorar la imagen institucional, cultivar una adecuada relación entre todos los actores, generar, transferir datos y dar acceso a la información de manera ágil, es decir no transparente sus actuaciones.

Herramientas tecnológicas

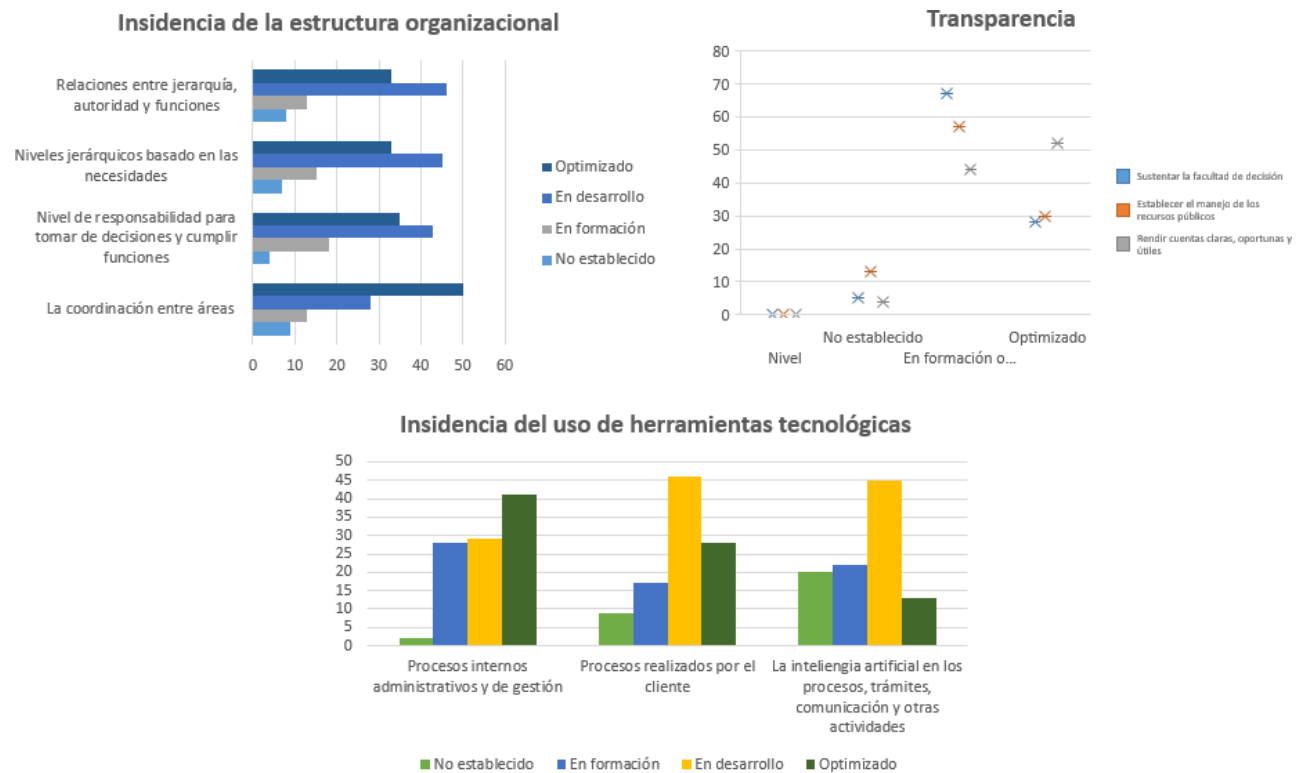
El uso de herramientas tecnológicas dentro del GAD (ver tabla 3) se encuentra en un 41% optimizado, mientras que herramientas de inteligencia artificial como el chat bot se consideran en desarrollo por el 45%. La gobernanza pública involucra el continuo, activo e intensivo uso de las TIC, inteligencia artificial y demás herramientas tecnológicas y de comunicación, que apoyen y agilicen el acceso a datos, petición y ejecución de trámites, pues las respuestas pueden ejecutarse en tiempo real, cerrando brechas de información, respuesta, acceso y todas las existentes entre cada uno de los procesos.

Estos hallazgos, ratifican lo expuesto a cerca de la estructura organizacional y lineamientos internos, pues la inadecuada estructura, jerarquías, funciones, genera procesos mal estructurados, carentes de enfoque, con pocas herramientas para una efectiva respuesta, cargada de inconsistencias, vacíos legales, posibles silencios administrativos y errados procesos de determinación.

Estos hallazgos, muestran percepciones de los encuestados, mostrando como una estructura organizacional inadecuada o inexistente, afecta las actividades dentro y fuera del GAD de Putumayo. Es así que, los aspectos relevantes deben ser analizados y solventados para gestionar e implementar una Gobernanza Social e Inteligente.

Figura 3

Resultados de la incidencia de la estructura organizacional, herramientas tecnológicas en el desarrollo de procesos y la transparencia



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos de 3 de las dimensiones planteadas en la investigación

Correlación de variables

Los resultados detallados en la tabla 3, muestran la relación que existe entre la Estructura organizacional y el uso de herramientas tecnológicas y la Estructura organizacional y la rendición de cuentas respectivamente. El 60% encuentra optimizado el uso de la tecnología, a pesar de que el GAD de Putumayo, carece o tiene poco desarrollada la estructura organizacional, la definición de los niveles jerárquicos, las responsabilidades y las relaciones entre las distintas áreas. Infiriendo que el uso de herramientas informáticas, inteligencia artificial y otras tecnologías, mejorarían la ejecución y conexión entre procesos, áreas y personas, llevando a una gestión eficiente, eficaz y económica.

Tabla 3

Correlación de variables Estructura Organizacional y rendición de cuentas

	¿La Estructura Organizacional define el nivel de autoridad, responsabilidad y relación con otros cargos, para una libre toma decisiones y cumplir funciones?	Frecuencia	Porcentaje
¿La rendición de cuentas aporta información clara, oportuna y útil?	No establecido	1	50
	En desarrollo	0	0

¿La Estructura Organizacional define el nivel de autoridad, responsabilidad y relación con otros cargos, para una libre toma decisiones y cumplir funciones?

¿La rendición de cuentas aporta información clara, oportuna y útil?

		Frecuencia	Porcentaje
	En formación	1	50
	Optimizado	0	0
	Total	2	100
En desarrollo	No establecido	1	10
	En desarrollo	7	70
	En formación	0	0
	Optimizado	2	20
	Total	10	100
En formación	No establecido	0	0
	En desarrollo	3	13,03
	En formación	10	43,48
	Optimizado	10	43,48
	Total	23	100
Optimizado	No establecido	0	0

¿La rendición de cuentas aporta información clara, oportuna y útil?

¿La Estructura Organizacional define el nivel de autoridad, responsabilidad y relación con otros cargos, para una libre toma de decisiones y cumplir funciones?

	Frecuencia	Porcentaje
En desarrollo	1	5,26
En formación	2	10,53
Optimizado	16	84,21
Total	19	100

Nota. La tabla establece la correlación de variables

Se genera transparencia, al llevar a cabo una adecuada, conveniente y clara ejecución de la rendición de cuentas. La correlación existente entre el nivel de desarrollo de la estructura organizacional y la transparencia mediante una adecuada rendición de cuentas es indiscutible, ya que, el aporte que da una eficiente e interrelacionada estructura organizacional, permite gestionar información relevante, clara y real, carente de irregularidad, permitiendo que la entidad proyecte una imagen de eficiente gestión.

Según Martínez y Espejel (2015), los resultados obtenidos en su estudio realizado en México, la implementación de tecnologías digitales y la participación ciudadana

en la toma de decisiones permitió una estructura organizacional más ágil y eficiente en los gobiernos locales. Esto se debe a que la incorporación de tecnologías digitales en la gestión pública puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, así como reducir costos y tiempos de respuesta. Además, el estudio encontró que la transparencia y la rendición de cuentas eran aspectos clave para promover una gobernanza efectiva. La transparencia se refiere a la apertura y accesibilidad de información sobre las políticas, programas y acciones del gobierno, mientras que la rendición de cuentas implica la obligación de los funcionarios públicos de responder por sus acciones ante los ciudadanos y las instituciones correspondientes. Ambos aspectos son fundamentales para fomentar la confianza y la participación ciudadana en el gobierno, así como para prevenir la corrupción y el abuso de poder.

La investigación realizada en Colombia sobre la aplicación de la gobernanza social e inteligente en organizaciones sin fines de lucro por Castro (2019), muestra cómo estas organizaciones pueden beneficiarse de la implementación de tecnologías digitales y la participación ciudadana en la toma de decisiones. Según los hallazgos de la investigación, la adopción de herramientas tecnológicas permitió una gestión más eficiente y efectiva de los recursos y procesos internos de las organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, el uso de plataformas digitales para la gestión de donaciones y voluntariado, así como para la comunicación interna y externa,

permitió una mayor transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos. Además, la promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones permitió una mayor inclusión y diversidad en las decisiones organizacionales, lo que a su vez fortaleció la estructura organizacional y mejoró la eficacia en la consecución de los objetivos organizacionales. La participación ciudadana también permitió una mayor cercanía con las comunidades a las que las organizaciones sin fines de lucro sirven, lo que a su vez permitió una mayor comprensión de sus necesidades y una mejor adaptación a sus demandas.

La investigación realizada por Quenguán (2022), en Ecuador sobre la gobernanza social e inteligente, establece cómo las empresas pueden beneficiarse de la implementación de tecnologías digitales y la promoción de una cultura organizacional participativa. Según los resultados de la investigación, la implementación de tecnologías digitales permitió una mayor agilidad y capacidad de respuesta de las empresas a los cambios del entorno. Por ejemplo, el uso de plataformas digitales para la gestión de procesos internos y externos, así como para la comunicación y colaboración entre los empleados, permitió una mayor eficiencia y rapidez en la toma de decisiones y en la respuesta a las demandas del mercado. Además, la promoción de una cultura organizacional participativa permitió una mayor inclusión y diversidad en las decisiones empresariales, lo que a su vez mejoró la estructura organizacional y la capacidad de respuesta de las empresas. La

participación activa de los empleados en la toma de decisiones también permitió una mayor motivación y compromiso con los objetivos empresariales, lo que a su vez mejoró el clima laboral y la productividad.

En la investigación realizada en Latinoamérica sobre gobernanza evidenció en sus resultados, la utilización de herramientas digitales permite una mayor eficiencia y rapidez en los procesos públicos, lo que a su vez mejora la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos. Por ejemplo, el uso de plataformas digitales para la gestión de la información y la comunicación interna y externa permite una mayor transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos y procesos. Además, la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones permite una mayor inclusión y diversidad en las decisiones, lo que a su vez mejora la estructura organizacional y la capacidad de respuesta de las dependencias públicas. La participación activa de los ciudadanos también permite una mayor comprensión de sus necesidades y demandas, lo que a su vez permite una mejor adaptación a sus necesidades (Zurbriggen, 2011).

CONCLUSIONES

El GAD de Putumayo carece de un perfil de proceso definido y una línea de autorización jerárquica clara, lo que ocasiona confusiones, desorden y conflictos internos y externos. Esto se traduce en retrasos en los tiempos de respuesta y, sobre todo, en malestar en los ciudadanos o proveedores. Todo esto se debe a que el GAD tiene una estructura organizacional deficiente que carece de coordinación entre áreas.

En cuanto al uso de herramientas tecnológicas innovadoras, el GAD apenas ha optimizado su uso, ya que el chat bot es apenas desarrollado y los medios de comunicación no son considerados como principales medios de vinculación y tránsito adecuado de información.

Esto impide la creación de mejores escenarios de respuesta y, por ende, de transparencia.

La participación ciudadana en la generación de proyectos y en la ejecución de su papel de fiscalizadores es escasa, lo que impide llegar a una adecuada gestión de recursos y transparentar cada una de las actividades que desarrolla el GAD de Putumayo. Por lo tanto, la entidad no está observando la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de sus actividades.

Dado que la estructura organizacional es el esqueleto que soporta la entidad en su totalidad, se requiere diseñar e implementar una estructura sólida y detallada que dé respuesta a las necesidades de la entidad. Es necesario ubicar los cuellos de botella que originan fallas, las actividades no consideradas, duplicadas o mal establecidas, así como las jerarquías que se requieren eliminar, fusionar o crear.

RECOMENDACIONES

1. Perfil de Proceso y Autorización Jerárquica:

- Realizar un análisis exhaustivo de los procesos internos del GAD de Putumayo y documentarlos de manera detallada.

- Definir claramente los roles y responsabilidades en cada proceso, incluyendo los flujos de autorización.

- Designar un responsable de proceso para supervisar y garantizar la correcta ejecución de cada proceso.

- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la eficiencia de los procesos.

- Capacitar al personal en la nueva estructura de procesos y flujos de autorización.

2. Uso de Herramientas Tecnológicas:

- Invertir en el desarrollo y mejora del chatbot y otras herramientas tecnológicas para mejorar la atención al cliente y la eficiencia operativa.

- Promover el uso de medios de comunicación y plataformas tecnológicas como canales principales para la divulgación de información y la interacción con la comunidad.

- Implementar un plan de capacitación para el personal en el uso de las herramientas tecnológicas disponibles.

3. Participación Ciudadana:

- Establecer un marco formal para la participación ciudadana en la generación de proyectos y en la supervisión de actividades del GAD.

- Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas a través de la divulgación proactiva de información relevante para los ciudadanos.

- Realizar campañas de sensibilización y educación para promover la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones.

4. Revisión de Estructura Organizacional:

- Realizar una revisión exhaustiva de la estructura organizacional actual para identificar cuellos de botella, redundancias y áreas mal definidas.

- Eliminar, fusionar o crear departamentos y funciones según sea necesario para mejorar la coordinación y eficiencia.

- Asegurarse de que la nueva estructura esté alineada con los objetivos estratégicos del GAD y promueva la colaboración interdepartamental.

5. Planificación Estratégica:

- Desarrollar un plan estratégico a largo plazo que defina claramente los objetivos, metas y prioridades del GAD de Putumayo.

- Establecer un comité estratégico que supervise la implementación de la estrategia y realice revisiones periódicas para asegurar su efectividad.

- Alinear las acciones y recursos con la estrategia para garantizar que todas las actividades contribuyan a los objetivos establecidos.

6. Monitoreo y Evaluación Continua:

- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso en la implementación de las recomendaciones y en la mejora de los procesos.

- Realizar revisiones periódicas de la estructura organizacional, los procesos y la participación ciudadana para realizar ajustes según sea necesario.

La implementación de estas recomendaciones requerirá un compromiso firme por parte del GAD de Putumayo y la colaboración de todo el personal y la comunidad.

Sin embargo, al abordar estos problemas fundamentales, el GAD estará en una mejor posición para mejorar su eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de sus actividades y en el fortalecimiento de su estructura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argüelles, O., & Suárez, J. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería. México: UNAM. Obtenido de <https://goo.su/Mo2EM>

Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación: serie integral de competencias* (Tercera ed.). San Juan Tihuaca: Patria.

Barragán Martínez, X. (2022). La nueva gobernanza y Administración pública inteligente. En X. Barragán Martínez, *Gobernanza y Administración pública inteligente* (pág. 196). Quito: IAEN. Obtenido de <https://goo.su/vLx1jZ>

Barragán Martínez, X., Uvalle Berrones, R., Martínez, L., Martínez Puón, R., Villanueva Lomelí, D., & Rivas Herrera, P. (2022). *Gobernanza y Administración pública inteligente*. Quito, Pichincha, Ecuador: IAEN. Obtenido de <https://goo.su/vLx1jZ>

Barragán, X. (2022). La nueva gobernanza y Administración pública inteligente. En X. Barragán Martínez, *Gobernanza y Administración pública inteligente* (pág. 196). Quito: IAEN. Obtenido de <https://goo.su/vLx1jZ>

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Vol. Tercera edición). Bogotá: Prentice Hall.

Bouskela, M., Casseb, M., Bassi, S., De Luca, C., & Facchina, M. (2016). *La ruta hacia las Smart Cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://goo.su/KZfqz>

Brume, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla, Colombia: Institución Universitaria Itsa. Obtenido de <https://goo.su/g34c7>

Cabrero, M. E., & Peña, J. A. (2008). New Public management para construir una New Públíc Governance. El caso de los Gobiernos locales en México. *CIDE*, 6-30.

Castro, K. M. (2019). *Orientaciones de gobernanza inteligente encaminada a la transformación del gobiern tradicional a una gobernabilidad de smart territory para el Municipio de Rionegro - Antioquia*. El Carmen de Viboral: Universidad de Antioquia.

Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Obtenido de <https://goo.su/Z6pQ7xM>

- CLAD. (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*.
Andorra: XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros.
- Consejo Municipal del Cantón Catamayo. (2020). *Gobiernos Autónomos Descentralizados: Orgánico Estructural de Gestión Organizacional por Procesos del GADMP*. Putumayo: Registro Oficial - Edición Especial No. 1543. Obtenido de <https://goo.su/z8EOY>
- Córdova, M. A. (23 de septiembre de 2010). *Biblioteca Digital de Vanguardia para la Investigación en Ciencias Sociales: Quito: Gobernanza metropolitana e innovación territorial en el nuevo milenio: Flacso Andes*. (F. Andes, Ed.) Recuperado el 16 de diciembre de 2022, de Flacso Andes: <https://goo.su/I045>
- Criado, I. J. (2016). Las administraciones públicas en la era del Gobierno abierto. *Revista de Estudios Políticos*, 176, 245-275. Obtenido de <https://goo.su/afKSuH>
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (J. E. Callejas, Ed.) México: Patria.
- De la Peña, G., & Velázquez, R. M. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 31-44. Obtenido de <https://goo.su/QkJ8>

De Lucio, J. (2021). La gobernanza inteligente de las metrópolis y la participación ciudadana. *Revistas ICE Información Comercial Española*(920), 95-109. Obtenido de <https://goo.su/Q5X2tsh>

Diputación de Castelló. (2017). *Innovación pública abierta: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la Administración*. Castelló: Novagob. Recuperado el 23 de Febrero de 2023, de <https://goo.su/OFXU>

Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Río Negro: Prentice Hall. Obtenido de <https://goo.su/gIRxG9n>

Gambino, A. &. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Técnica Administrativa*, 19(3), SN. Obtenido de <https://goo.su/ZIk7>

García, M. L., Organista, J. A., & Roldán, N. (2015). La estructura organizacional como herramienta para el crecimiento deportivo. *Revista digital: Actividad Física y Deporte*, 151-159. Obtenido de <https://goo.su/pNLWjle>

Gómez Díaz de León, C. (Marzo de 2013). Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su Implementación. *International Journal of Good Conscience*, 8(1), 177-194. Obtenido de <https://goo.su/VEnddp>

González, G. (1970). *La bibliografía y el método bibliográfico*. México: Prentice Hall.

Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista . (2015). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Education.

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. Quinta edición). (J. M. Chacón, Ed.) México: McGraw-Hill.

Hughes, O. E. (2012). *Public Management and Administration* (Vol. 3er). New York: palgrave macmillan. Retrieved from <https://goo.su/5c0lA>

Izcara, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Colonia Del Carmen Deleg, Coyoacán, México: Fontamara. Obtenido de <https://goo.su/bJh6Jly>

Kettl, D. (2000). The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government. *Public Administration Review*, 60(6), 488-497.

Llanes Font, M., Díaz de Ceballos, M., & Salvador Hernández, Y. (2020). *Administración pública y cuarta revolución industrial. ¿Qué nos lleva hasta allí?* Caracas: CLAD.

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa, parte II producción, Capítulo II.3 La encuesta*. (U. A.

Barcelona, Ed.) Barcelona: Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Obtenido de <https://goo.su/8V8joZ>

Martínez, N., & Espejel, I. (2015). La investigación de la gobernanza en México y su aplicabilidad ambiental. *Economía, sociedad y territorio*, 153-183. Obtenido de <https://goo.su/zRu3d>

Mengel, I. (2015). Open collaboration in the public sector: The case of social coding on GitHub. *Government Information Quarterly*, 34(4), 464-472. Obtenido de <https://goo.su/zGwI3>

Merchant, A. (24 de Enero de 2023). *Tres recomendaciones para el uso más incluyente y equitativo de la inteligencia artificial en el sector público: Open Government Parthership*. Recuperado el 16 de febrero de 2013, de Open Government Parthership: <https://goo.su/eeBKYtL>

Morán, G., & Alvarado, D. G. (2010). *Métodos de Investigación* (Primera ed.). México: PEARSON EDUCATION.

Ocampo, W. L., Huilcapi, N. H., & Cifuentes, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. Obtenido de [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)

OCDE. (2014). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, España de la reforma administrativa a la mejora continua*. España: OCDE publisher.
Obtenido de <https://goo.su/e3Xpv>

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Recomendaciones para la implementación de un nuevo modelo de gobernanza participativa en el Consejo Directivo del IESS* (Vol. 1). Quito, Ecuador: OIT Países Andinos.
Obtenido de <https://goo.su/cjIDIF>

Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Parra, C. F., & Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.
Obtenido de <https://goo.su/qECE1A>

Pimienta, J. H., & de la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: Pearson.

Presidencia de la República del Ecuador. (2010). *Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización*. Quito: Registro Oficial Suplemento 303.

Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). *Informe sobre el Desarrollo Humano 2002. Profundizar la democracia en un mundo*

fragmentado. New York: Mundi-Prensa; Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Quenguán, K. (2022). Gobernanza social e inteligente para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tulcán. *Revista SATHIRI*, 242–255. Obtenido de <https://doi.org/10.32645/13906925.1113>

Quenguán, K. J. (2022). Gobernanza Social e Inteligente para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tulcán. *Sathiri*, 17(1), 242-255. Obtenido de <https://doi.org/10.32645/13906925.1113>

Ramió, C., & Salvador, M. (2019). *Gobernanza Social e Inteligente. Una Nueva Organización para el Ayuntamiento de Barcelona*. Barcelona, España: Ajuntament de Barcelona. Obtenido de <https://goo.su/nH7gOt>

Registro Oficial 449. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: <https://goo.su/JaisF2>.

Saavedra, C. A. (2014). La gobernanza democrática, la gobernabilidad y el buen vivir en la provincia de Esmeraldas (Ecuador), desde la perspectiva sociocultural, ética y política. *Administración & Desarrollo*, 43(59), 53-63.

Santistevan, M. E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista*

enfoques: ciencia política y administración pública, 14(25), 127-143.

Obtenido de <https://goo.su/i1nbR2C>

Scholl, H. J. (2014). The EGOV Research Community: An Update on Where we stand. (E. G. EGOV, Ed.) *Lecture Notes in Computer Science*, 8653, 1-16.

Obtenido de https://doi.org/10.1007/978-3-662-44426-9_1

Secretaria Nacional de Planificación. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo: Plan Creación de Oportunidades 2021 - 2025*. Quito, Pichincha, Ecuador:

SENPLADES. Obtenido de <https://goo.su/rVjwvp>

Solórzano , M., & Vegas, H. (20 de Septiembre de 2022). Nuevos enfoques en la gestión pública para una gobernanza institucional inteligente. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-2), 138-153. Obtenido de

<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1448>

Unión Europea. (30 de Noviembre de 2020). *Competencias digitales - Tabla de auto evaluación: cpgiiaragon*. Recuperado el 20 de Febrero de 2023, de

cpgiiaragon: <https://goo.su/pgJy9Nb>

Universidad de la República. (2020). *Etapas de la Investigación bibliográfica*.

Facultad de Enfermería. Uruguay: Departamento de Documentación y

Biblioteca. Obtenido de <https://goo.su/TuIvUUD>

Universidad de Navarra. (2014). IESE Cities in Motion: índice 2014 Metodología y modelización. *IESE Cities in Motion*, 5-36. Obtenido de <https://goo.su/eT99BKM>

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. Zapopan, Jalisco, México: ETXETA. Obtenido de <https://goo.su/RAqIr>

Vergara, A., & De las Rivas, J. L. (17 de Abril de 2009). *Teritorios Inteligentes*. Barcelona, España: Fundación Metrópoli. Recuperado el 24 de Febrero de 2023, de Fundación Metrópoli: <https://goo.su/rNkdUYr>

Villa, L., Hernández, H. A., & Hernández, M. A. (2019). *La Innovación en los modelos de estructura organizacional a través del tiempo* (Vol. V). Quito: Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial. Recuperado el 12 de 02 de 2023, de <https://goo.su/UWzR>

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar : recursos metodológicos para la preparación de proyectos de*. Córdoba: Brujas.

Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 19(38), 39-64. Obtenido de <https://goo.su/tMZp>