

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL INTERCULTURAL DEL CANTÓN SAQUISILÍ, COTOPAXI, ECUADOR

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL STRUCTURE AND ITS IMPACT ON THE ADMINISTRATIVE EFFICIENCY OF THE INTERCULTURAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS MUNICIPAL GOVERNMENT OF THE SAQUISILÍ CANTON, COTOPAXI, ECUADOR

Willian Patricio Vargas Anguisaca^{1*}

¹ Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4002-7880>. Correo: willian.vargas4138@gmail.com

Santiago Fernando Ramírez Jiménez²

² Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5256-3601>. Correo: santiago.ramirez@utc.edu.ec

* Autor para correspondencia: willian.vargas4138@gmail.com

Resumen

El estudio analizó la incidencia de la estructura orgánico-funcional en la eficiencia administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí. Se aplicó un enfoque mixto, con predominio cuantitativo, mediante un diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Participaron 33 funcionarios, 42 ciudadanos y ocho autoridades o responsables institucionales. La información se obtuvo mediante encuestas, entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Los instrumentos alcanzaron coeficientes alfa de Cronbach de 0,891 y 0,864. La estructura orgánico-funcional se relacionó de forma positiva y fuerte con la eficiencia administrativa ($Rho = 0,684$; $p < 0,001$). También se confirmó una asociación significativa entre las categorías de ambas variables ($\chi^2 = 18,742$; $p = 0,001$). Las principales debilidades fueron la desactualización del orgánico, la limitada claridad de funciones, la coordinación insuficiente, la distribución desigual de cargas y las demoras percibidas por la ciudadanía. Los resultados sustentan una actualización integral basada en gestión por procesos, delimitación de responsabilidades, fortalecimiento de unidades técnicas, digitalización y evaluación del desempeño. La

mejora de la estructura institucional constituye una condición necesaria para una gestión municipal más ágil, coordinada y orientada al ciudadano.

Palabras clave: estructura orgánico-funcional; eficiencia administrativa; gestión municipal; atención ciudadana; gestión pública

Abstract

The study analyzed the influence of the organizational-functional structure on the administrative efficiency of the Intercultural Municipal Autonomous Decentralized Government of Saquisilí. A mixed-methods approach, predominantly quantitative, was applied through a non-experimental, cross-sectional, descriptive, and correlational design. Participants included 33 municipal employees, 42 citizens, and eight authorities or institutional managers. Data were collected through surveys, semi-structured interviews, and document review. The instruments obtained Cronbach's alpha coefficients of 0.891 and 0.864. The organizational-functional structure showed a strong positive relationship with administrative efficiency ($\rho = 0.684$; $p < 0.001$). A significant association between the categories of both variables was also confirmed ($\chi^2 = 18.742$; $p = 0.001$). The main weaknesses were an outdated organizational structure, limited role clarity, insufficient coordination, uneven workloads, and delays perceived by citizens. The findings support a comprehensive update based on process management, clear responsibilities, stronger technical units, digitalization, and performance evaluation. Improving the institutional structure is therefore essential for a more agile, coordinated, and citizen-oriented municipal administration.

Keywords: organizational-functional structure; administrative efficiency; municipal management; citizen service; public management

Fecha de recibido: 12/05/2026

Fecha de aceptado: 03/08/2026

Fecha de publicado: 16/08/2026

Introducción

La administración pública municipal mantiene una relación directa con la vida cotidiana de la población, porque organiza servicios, regula el territorio, administra recursos y canaliza requerimientos ciudadanos. Su desempeño no depende únicamente del presupuesto disponible, sino también de la forma en que distribuye competencias, establece niveles de autoridad y coordina los procesos internos. La estructura orgánico-funcional constituye el soporte formal de ese funcionamiento, debido a que identifica unidades, cargos, responsabilidades y relaciones de dependencia. Cuando este instrumento refleja la realidad institucional, facilita la toma de decisiones, el control y la continuidad de los trámites; cuando se mantiene desactualizado, aumenta la posibilidad de duplicidades, vacíos de responsabilidad y demoras. Rodríguez-Barboza et al. (2024) vinculan la eficiencia de la gestión pública con la productividad laboral, mientras Arteaga-Villanueva et al.

(2026) destacan que la coherencia entre organización, capacidades y ejecución incide en el desempeño de los gobiernos subnacionales.

La estructura orgánico-funcional no se limita a representar un organigrama. Su alcance comprende la delimitación de funciones, la jerarquía, los mecanismos de coordinación, la asignación de recursos y los procedimientos mediante los cuales cada dependencia aporta a los objetivos institucionales. Gil-Velázquez (2026) sostiene que la innovación administrativa municipal requiere instrumentos organizativos capaces de traducir las competencias legales en responsabilidades verificables y procesos articulados. Esta idea se relaciona con el control simultáneo descrito por Heredia Pérez (2026), quien señala que el seguimiento durante la ejecución permite detectar desviaciones antes de que se conviertan en retrasos o incumplimientos. Por ello, la estructura formal adquiere valor cuando orienta la práctica diaria, permite conocer quién decide, quién ejecuta y quién controla, y reduce la dependencia de acuerdos informales entre servidores.

La modernización de la gestión pública incorpora criterios de eficiencia, resultados, transparencia, calidad del servicio y orientación al ciudadano. Cori Morón (2026) identifica la gestión por procesos, la gestión por resultados y el desarrollo de una cultura organizacional como herramientas complementarias para actualizar la administración. Espino Calderón et al. (2024) añaden que la modernización requiere articulación institucional y capacidad de respuesta, no solamente incorporación de tecnología. En el ámbito local, la simplificación administrativa reduce pasos innecesarios y hace más comprensible la relación entre las dependencias y la ciudadanía (Zavaleta Rojas et al., 2024). Desde esta perspectiva, revisar el orgánico-funcional representa una oportunidad para ordenar procesos, ajustar cargas laborales y construir mecanismos de coordinación que respondan a las condiciones actuales del municipio.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí (GADMICS) atiende una población urbana, rural y comunitaria con necesidades territoriales y culturales diversas. Su instrumento orgánico estructural y funcional define atribuciones para los niveles legislativo, ejecutivo, asesor, de apoyo y operativo, además de responsabilidades vinculadas con planificación, servicios públicos, desarrollo social, ambiente, gestión de riesgos y participación (GADMICS, 2019). Sin embargo, la estructura vigente se asocia con una administración anterior y no refleja de manera suficiente los cambios normativos, tecnológicos y sociales que enfrenta actualmente el cantón. La distancia entre estructura formal y funcionamiento real se expresa en procesos que atraviesan varias unidades, responsabilidades que no siempre se encuentran claramente delimitadas y áreas que concentran una carga superior a su capacidad operativa.

La eficiencia administrativa también se observa desde la experiencia del usuario. La ciudadanía evalúa si recibe información coherente, si conoce la dependencia responsable, si los requisitos son comprensibles y si la institución responde dentro de un tiempo razonable. Rivera Ramos et al. (2024), Meza Alcantara (2024) y Huarcaya Ccama (2024) coinciden en que la satisfacción con los servicios públicos se relaciona con claridad, oportunidad, trato y capacidad de solución. Barros (2026) agrega que la satisfacción municipal funciona como un indicador de confianza institucional. En un cantón intercultural, esta relación exige además reconocer diferencias lingüísticas, territoriales y de acceso, de modo que la organización interna facilite una atención comprensible para las comunidades y no traslade al usuario la complejidad administrativa.

La dimensión tecnológica forma parte del problema, aunque no constituye una solución aislada. Chiriboga Peña (2024) señala que la transformación digital incrementa la agilidad cuando se acompaña de rediseño de

procesos, mientras Espín Marcillo et al. (2024) muestran que el aprovechamiento de las tecnologías en los gobiernos locales depende de capacidades institucionales, conectividad y formación del personal. Digitalizar un trámite desordenado reproduce sus pasos y autorizaciones en otro soporte; por ello, la modernización debe iniciar con la identificación de responsables, entradas, actividades, controles y resultados. La estructura orgánico-funcional aporta esa base, ya que permite vincular cada herramienta tecnológica con una unidad, una competencia y un resultado institucional verificable.

El marco ecuatoriano respalda esta lectura. El artículo 227 de la Constitución establece que la administración pública se rige, entre otros, por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, coordinación, planificación, transparencia y evaluación (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008). El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización atribuye a los municipios autonomía administrativa y la facultad de organizar su estructura conforme a sus competencias (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010). El Código Orgánico Administrativo orienta la actuación pública hacia la eficacia, la calidad y la coordinación (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017), mientras la Ley Orgánica del Servicio Público relaciona la planificación del talento humano, los perfiles y la evaluación con los objetivos institucionales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010b). La actualización del orgánico, por tanto, constituye una obligación de coherencia entre normativa, competencias, puestos y procesos.

A partir de este contexto, el problema de investigación consistió en determinar de qué manera la estructura orgánico-funcional vigente incide en la eficiencia administrativa y en la calidad de la atención ciudadana del GADMICS. El objetivo general fue analizar esa relación para identificar oportunidades de mejora institucional. De manera específica, se buscó fundamentar la relación entre estructura, desempeño y servicio ciudadano; diagnosticar el estado del orgánico y sus efectos en funciones, coordinación, cargas y tiempos; y formular lineamientos de actualización aplicables a la gestión municipal. La hipótesis sostuvo que la desactualización de la estructura incide significativamente en la eficiencia administrativa. El aporte del estudio radica en integrar evidencia de funcionarios, ciudadanía, autoridades y documentos institucionales, lo que permite pasar de una lectura formal del organigrama a un diagnóstico empírico de su funcionamiento.

Materiales y métodos

La investigación adoptó un enfoque mixto con predominio cuantitativo y apoyo cualitativo. El componente cuantitativo midió percepciones sobre estructura orgánico-funcional y eficiencia administrativa, mientras el componente cualitativo profundizó en procesos críticos, duplicidades, sobrecarga laboral, coordinación y necesidades de actualización. Se utilizó un diseño no experimental porque las variables se observaron sin manipulación, transversal porque la información se recopiló en un único periodo, descriptivo para caracterizar las condiciones institucionales, analítico para contrastar dimensiones y correlacional para establecer la intensidad de la relación entre las variables.

El contexto fue el GADMICS, entidad responsable de la planificación territorial, administración municipal, servicios públicos y atención ciudadana del cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi. La unidad de análisis interna estuvo conformada por servidores de niveles directivos, asesores, de apoyo y operativos; la unidad externa correspondió a ciudadanos que utilizaron servicios municipales. También se consideró a autoridades

y responsables de áreas estratégicas como informantes cualitativos. Esta combinación permitió observar la estructura desde quienes ejecutan los procesos, quienes toman decisiones y quienes reciben el servicio.

Participaron 33 funcionarios municipales y 42 ciudadanos, para un total de 75 encuestados. La muestra interna incluyó perfiles diversos por edad, formación, vínculo laboral y tiempo de servicio. La muestra ciudadana incorporó usuarios de la cabecera cantonal y de sectores rurales o comunitarios con experiencias recientes de atención. Además, se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas a autoridades y responsables institucionales seleccionados por su conocimiento de procesos, unidades, funciones y decisiones administrativas. La selección respondió a criterios de acceso, experiencia y vinculación con el problema estudiado.

Se aplicaron dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert de cinco categorías. El instrumento para funcionarios evaluó actualización y pertinencia del orgánico, claridad de funciones, jerarquía y coordinación, distribución de tareas y cargas, eficiencia de procesos, atención ciudadana, capacitación, tecnología y evaluación. El cuestionario dirigido a ciudadanos examinó conocimiento institucional, claridad de la información, requisitos, tiempos de espera, continuidad del trámite, coordinación entre dependencias, funcionalidad municipal y satisfacción. La guía de entrevista abordó marco normativo, procesos internos, duplicidad, carga laboral, unidades faltantes, tecnología, seguimiento y prioridades de actualización.

La validez de contenido se estableció mediante el juicio de tres expertos en administración pública, gestión municipal y metodología. Se revisaron claridad, pertinencia, coherencia, organización y correspondencia entre ítems, objetivos, variables y dimensiones. La valoración promedio alcanzó 4,76 sobre 5. La consistencia interna se estimó con alfa de Cronbach: 0,891 para el instrumento de funcionarios y 0,864 para el de ciudadanía, valores que evidenciaron confiabilidad adecuada. La revisión documental incluyó el orgánico vigente, normativa, manuales, procesos y reportes disponibles, con el propósito de contrastar la estructura formal con las percepciones obtenidas.

La recolección se desarrolló con autorización institucional, explicación del propósito académico y consentimiento informado. Las encuestas se aplicaron sin solicitar información personal sensible y las entrevistas se registraron de forma anónima mediante códigos. El análisis cuantitativo incluyó frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar e intervalos de confianza. Se utilizó Rho de Spearman para medir la relación entre estructura y eficiencia; chi cuadrado y V de Cramer para examinar la asociación entre categorías; y U de Mann-Whitney para comparar la percepción de funcionarios y ciudadanos. El nivel de significancia fue 0,05.

El análisis cualitativo se realizó mediante codificación temática. Las respuestas se agruparon en desactualización del orgánico, claridad de funciones, duplicidad, coordinación, carga laboral, unidades estratégicas, eficiencia, atención ciudadana, tecnología y evaluación. La integración de resultados siguió un criterio de triangulación: un hallazgo adquirió mayor consistencia cuando coincidió en encuestas, entrevistas y revisión documental. Este procedimiento permitió interpretar los estadísticos dentro del funcionamiento real de la institución y formular lineamientos vinculados con las causas identificadas.

Resultados y discusión

Validez de los instrumentos y relación entre variables

La composición de los participantes permitió contrastar perspectivas internas y externas. Entre los funcionarios se registró presencia de personal con tercer y cuarto nivel, distintos tipos de vinculación y experiencia institucional suficiente para valorar el funcionamiento del orgánico. En la ciudadanía predominaron usuarios con contacto reciente o recurrente con dependencias municipales, tanto de la cabecera cantonal como de sectores rurales. Esta diversidad aportó información sobre áreas administrativas, técnicas y de servicio. Las entrevistas complementaron los resultados al identificar procesos concretos en los que la estructura formal no coincidía plenamente con las responsabilidades ejecutadas.

La confiabilidad y la validez respaldaron el uso de los cuestionarios. Los coeficientes alfa de Cronbach superaron 0,80 y la valoración de expertos se situó cerca del máximo de la escala. Estos resultados indicaron que los ítems mantuvieron coherencia interna y correspondencia con las variables. La evidencia obtenida no se interpretó como una suma de opiniones aisladas, sino como mediciones consistentes de actualización, funciones, coordinación, cargas, eficiencia y atención. La triangulación con entrevistas y documentos redujo el riesgo de explicar el problema exclusivamente desde la percepción de uno de los grupos.

La relación principal entre estructura orgánico-funcional y eficiencia administrativa alcanzó un Rho de Spearman de 0,684, con significancia inferior a 0,001 e intervalo de confianza del 95 % entre 0,532 y 0,793. La asociación fue positiva y fuerte: mejores valoraciones de la estructura se acompañaron de percepciones más favorables de eficiencia. El resultado apoyó la hipótesis de investigación y mostró que la organización formal no constituye un elemento separado del desempeño, pues se relaciona con la claridad de responsabilidades, la coordinación de actividades, el seguimiento y la respuesta institucional.

El análisis por dimensiones confirmó ese patrón. La coordinación institucional presentó la relación más alta con la eficiencia administrativa (Rho = 0,706), seguida de la actualización del orgánico (Rho = 0,672) y la claridad de funciones (Rho = 0,621). La jerarquía y coordinación de decisiones, así como la distribución de cargas y responsabilidades, también mantuvieron asociaciones significativas. Estos datos situaron la coordinación como un punto crítico: aun cuando cada unidad conozca sus actividades, el desempeño general se debilita si la información, las autorizaciones y los expedientes no avanzan con reglas claras entre dependencias.

La prueba de chi cuadrado de Pearson alcanzó 18,742, con cuatro grados de libertad y $p = 0,001$. El V de Cramer fue 0,354, lo que evidenció una asociación moderada entre las categorías de estructura y eficiencia. En la tabla cruzada, 21 de los 31 participantes que calificaron la estructura en nivel bajo también ubicaron la eficiencia en nivel bajo. Cuando la valoración de la estructura se desplazó hacia niveles medios o altos, la eficiencia mostró una tendencia semejante. La coincidencia confirmó que la desactualización del orgánico se expresa en resultados operativos y no solamente en una percepción formal sobre el documento.

Tabla 1. Síntesis de los principales resultados estadísticos.

Indicador	Resultado	Significancia	Lectura
Alfa de Cronbach: funcionarios	0,891	—	Confiabilidad buena

Alfa de Cronbach: ciudadanía	0,864	—	Confiabilidad buena
Valoración de expertos	4,76/5	—	Validez de contenido alta
Estructura–eficiencia	Rho = 0,684; IC 95 %: 0,532–0,793	$p < 0,001$	Relación positiva fuerte
Coordinación–eficiencia	Rho = 0,706	$p < 0,001$	Dimensión con mayor relación
Chi cuadrado	$\chi^2 = 18,742$; gl = 4	$p = 0,001$	Asociación significativa
V de Cramer	0,354	$p = 0,001$	Intensidad moderada
Media de eficiencia: funcionarios	2,71 (DE = 0,68)	—	Percepción desfavorable
Media de eficiencia: ciudadanía	2,28 (DE = 0,73)	—	Percepción más crítica
Comparación entre grupos	$U = 471,500$; $Z = -2,368$	$p = 0,018$	Diferencia significativa

Nota. Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas a 33 funcionarios y 42 ciudadanos. IC = intervalo de confianza; DE = desviación estándar; gl = grados de libertad.

Percepciones institucionales y ciudadanas

La encuesta a funcionarios mostró una valoración desfavorable en la mayoría de dimensiones. Actualización y pertinencia obtuvo una media de 2,63; claridad de funciones, 2,05; jerarquía y coordinación, 2,87; eficiencia administrativa, 2,73; y atención, tecnología y evaluación, 2,90. La distribución de tareas y cargas alcanzó 3,19 y se ubicó en un nivel intermedio, aunque las respuestas evidenciaron diferencias entre áreas. La baja media de claridad de funciones fue especialmente relevante porque reflejó desconocimiento parcial sobre obligaciones, límites de actuación y responsabilidades de cada dependencia.

Los resultados ciudadanos fueron más críticos. La calidad de la atención y la funcionalidad municipal alcanzaron medias desfavorables; la claridad institucional se situó alrededor de 2,48 y la eficiencia percibida en 2,38 dentro del análisis por dimensiones. Al comparar el índice general, la media de los funcionarios fue 2,71 y la de los ciudadanos 2,28. La prueba U de Mann-Whitney presentó una significancia de 0,018, por lo que la diferencia no se atribuyó al azar. La experiencia externa reveló con mayor intensidad demoras, falta de orientación, respuestas que dependen de varias unidades y escasa trazabilidad del trámite.

La diferencia entre grupos no implica que el personal desconozca los problemas, sino que cada grupo observa una parte distinta del proceso. El funcionario identifica autorizaciones, cargas, limitaciones tecnológicas y dependencias internas; el ciudadano evalúa el tiempo total, la coherencia de la información y la solución recibida. Esta brecha confirma lo señalado por Rivera Ramos et al. (2024), Meza Alcantara (2024) y Barros (2026): la calidad del servicio público se define desde la experiencia completa del usuario y no únicamente desde el cumplimiento parcial de actividades dentro de cada unidad.

Las entrevistas identificaron seis temas recurrentes. El primero fue la desactualización del orgánico frente a nuevas exigencias normativas y territoriales. El segundo correspondió a funciones que se superponen o no describen con precisión la actividad real. El tercero fue la coordinación insuficiente entre áreas que participan en un mismo trámite. El cuarto se relacionó con sobrecarga laboral y concentración de tareas en determinados puestos. El quinto señaló la falta o debilidad de unidades técnicas para responder a competencias emergentes. El sexto evidenció mecanismos limitados de seguimiento, indicadores y evaluación del desempeño.

La desactualización del instrumento institucional explica parte de las percepciones desfavorables. Gil-Velázquez (2026) sostiene que la estructura debe traducir objetivos y competencias en funciones verificables; cuando el documento no refleja la práctica, los servidores recurren a acuerdos informales y decisiones basadas en la experiencia individual. En el GADMICS se observaron procesos que dependen de varias unidades sin una secuencia claramente documentada, lo que incrementa consultas, devoluciones y tiempos de espera. La revisión propuesta no debe limitarse a cambiar nombres o niveles del organigrama, sino que requiere vincular puestos, productos, indicadores y flujos de trabajo.

La coordinación fue el componente estadísticamente más relacionado con la eficiencia. Este hallazgo coincide con Heredia Pérez (2026), quien atribuye al seguimiento simultáneo la capacidad de detectar problemas durante la ejecución, y con Yáñez y Pillaca (2026), quienes vinculan modernización y control interno con una gestión municipal más ordenada. La coordinación no se resuelve únicamente con reuniones; exige responsables de enlace, rutas documentadas, tiempos de respuesta, criterios de escalamiento y registros que permitan conocer el estado del trámite. Estas medidas reducen la dependencia de comunicaciones verbales y facilitan la rendición de cuentas.

La claridad funcional se relacionó con duplicidad y carga laboral. Cuando una actividad aparece de forma amplia en varias descripciones de puestos, puede ejecutarse de manera repetida o quedar sin responsable porque cada unidad espera la intervención de otra. La distribución desigual también aumenta la presión sobre perfiles especializados y retrasa procesos que dependen de su revisión. La actualización debe partir de un inventario de productos y servicios, seguido de una matriz que relacione competencias, procesos, unidades, cargos y resultados. Este enfoque permite redistribuir funciones con base en volumen, complejidad y capacidad técnica, no solamente en la ubicación histórica de los puestos.

La simplificación administrativa constituye otro eje de intervención. Zavaleta Rojas et al. (2024) muestran que la eficiencia local aumenta cuando se eliminan pasos que no agregan valor y se reduce la fragmentación del proceso. En el GADMICS, la simplificación debe comenzar por los trámites con mayor demanda, tiempo de espera y número de dependencias participantes. Cada proceso necesita una ficha con requisitos, responsable, secuencia, plazo, punto de control y producto final. La publicación de esta información mejora la orientación ciudadana y permite comparar el tiempo previsto con el tiempo real.

La digitalización debe acompañar el rediseño, no antecederlo. Chiriboga Peña (2024) y Espín Marcillo et al. (2024) coinciden en que la tecnología aporta agilidad cuando la institución dispone de procesos definidos, personal capacitado y mecanismos de seguimiento. Para el municipio resulta prioritario implementar un registro único de solicitudes, asignación electrónica de responsables, alertas de vencimiento y consulta del estado del trámite. También se requiere capacitación para que la herramienta se use de manera homogénea y genere datos útiles sobre demanda, demoras, devoluciones y resultados.

El carácter intercultural del cantón exige que la actualización incorpore criterios de accesibilidad. La organización de la atención debe considerar población rural, comunidades indígenas, diferencias de conectividad y necesidades de orientación presencial. Huarcaya Ccama (2024) relaciona la satisfacción con la capacidad del servicio para responder de manera comprensible y oportuna. Por ello, la ventanilla o canal de ingreso debe ofrecer información uniforme, rutas sencillas y apoyo para identificar la dependencia

competente. La digitalización no debe sustituir todos los canales, sino integrarlos y evitar que el acceso tecnológico se convierta en una nueva barrera.

Lineamientos para la actualización institucional

Tabla 2. Diagnóstico integrado y lineamientos de actualización.

Hallazgo integrado	Evidencia del diagnóstico	Lineamiento de actualización
Orgánico desactualizado	Funciones y unidades no reflejan plenamente cambios normativos, tecnológicos y territoriales.	Revisión integral del estatuto y alineación entre competencias, procesos, unidades y productos.
Claridad funcional limitada	Media de 2,05 y testimonios sobre superposición, vacíos y dependencia de acuerdos informales.	Matriz de responsabilidades; perfiles actualizados; responsables y suplencias definidos.
Coordinación insuficiente	Mayor relación con la eficiencia ($Rho = 0,706$) y trámites que atraviesan varias dependencias.	Rutas interdepartamentales, tiempos, puntos de control, escalamiento y trazabilidad.
Cargas y capacidades desiguales	Concentración de tareas, perfiles especializados saturados y unidades técnicas débiles.	Redistribución basada en volumen y complejidad; fortalecimiento o creación de unidades prioritarias.
Demoras y experiencia ciudadana crítica	Media ciudadana inferior y diferencia significativa frente a funcionarios ($p = 0,018$).	Simplificación de trámites, información uniforme, seguimiento y estándares de atención intercultural.
Tecnología y evaluación limitadas	Herramientas no integradas y escasos indicadores de proceso y desempeño.	Expediente o registro único, alertas, tablero de indicadores, capacitación y evaluación periódica.

Nota. Los lineamientos articulan resultados cuantitativos, entrevistas y revisión documental del orgánico vigente.

Los lineamientos integran la evidencia cuantitativa, cualitativa y documental. Su aplicación requiere una fase de diagnóstico de procesos, una fase de diseño organizacional, validación jurídica y técnica, socialización con los servidores, aprobación institucional y seguimiento. Palma-Vélez y Loo-Carvajal (2024) señalan que el control interno mejora cuando las responsabilidades y los procedimientos se documentan y se revisan de forma continua. La actualización, por tanto, debe incluir indicadores como tiempo promedio, porcentaje de trámites devueltos, cumplimiento de plazos, carga por unidad, satisfacción ciudadana y porcentaje de procesos digitalizados.

Los resultados amplían la comprensión de la eficiencia municipal al demostrar que la estructura orgánico-funcional se relaciona empíricamente con el desempeño y con la experiencia ciudadana. No se trata de una relación determinista, porque también intervienen presupuesto, liderazgo, capacidades y tecnología; sin embargo, la estructura organiza la manera en que esos recursos se convierten en servicios. La correlación fuerte, la asociación entre categorías, la diferencia entre grupos y la coincidencia de las entrevistas ofrecen una base consistente para intervenir. La propuesta conserva las competencias municipales existentes y busca ordenar su ejecución con mayor claridad, coordinación y trazabilidad.

Conclusiones

La estructura orgánico-funcional vigente del GADMICS presenta un nivel de desactualización que afecta la organización interna. Las principales manifestaciones fueron la limitada claridad de funciones, la duplicidad o indefinición de actividades, la coordinación insuficiente entre dependencias y la distribución desigual de

cargas laborales. Estas condiciones no permanecen en el plano formal, pues se reflejan en la continuidad de los trámites, los tiempos de respuesta y la experiencia de la ciudadanía.

La hipótesis fue respaldada por una relación positiva fuerte entre estructura y eficiencia administrativa ($Rho = 0,684$; $p < 0,001$), así como por la asociación significativa entre sus categorías ($\chi^2 = 18,742$; $p = 0,001$). La coordinación institucional alcanzó la relación más alta con la eficiencia, lo que confirma que el desempeño municipal depende de la articulación entre unidades y no solamente del cumplimiento aislado de funciones.

La ciudadanía mantuvo una valoración más crítica que los funcionarios. La diferencia significativa entre grupos evidenció que los problemas internos adquieren mayor intensidad cuando se observan desde el tiempo total del trámite, la claridad de la información y la solución recibida. La actualización debe incorporar la experiencia del usuario como criterio de diseño, con especial atención a población rural, comunidades indígenas y personas con barreras de acceso tecnológico.

La reforma del orgánico requiere una intervención integral basada en gestión por procesos. Resulta necesario alinear competencias, unidades, puestos y productos; definir responsabilidades y suplencias; redistribuir cargas; fortalecer unidades técnicas; simplificar trámites; e incorporar herramientas de trazabilidad e indicadores de desempeño. La tecnología aporta valor cuando se implementa después de ordenar el proceso y se acompaña de capacitación y seguimiento.

El estudio aporta un diagnóstico aplicable a otros gobiernos municipales que conservan estructuras formales anteriores a sus necesidades actuales. Como trabajo futuro se recomienda evaluar el efecto de la actualización mediante mediciones antes y después de su implementación, utilizando tiempos reales, carga por unidad, cumplimiento de plazos y satisfacción ciudadana. Este seguimiento permitirá establecer si la reorganización produce mejoras sostenidas y realizar ajustes con base en evidencia.

Referencias

- Arteaga-Villanueva, A. E., Zegarra Ugarte, S., Portillo Calsina, D., & Carhuamaca Cuellar, M. (2026). La gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal en los gobiernos subnacionales: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), 1–10.
<https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3862>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
https://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010a). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. https://www.sot.gob.ec/wpfd_file/4-codigo-organico-de-organizacion-territorial-autonomia-y-descentralizacion/
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010b). Ley Orgánica del Servicio Público.
https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/01/LEY_ORGANICA_DEL_SERVICIO_PUBLICO_-_LOSEP.pdf

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). Código Orgánico Administrativo. <https://www.funcionjudicial.gob.ec/lotaip/documentosdirecciones/transparencia/C%C3%B3digo%20Org%C3%A1nico%20Administrativo.pdf>
- Barros, S. M. S. (2026). Satisfacción ciudadana en la calidad de servicio municipal: Revisión sistemática 2020–2025. Revista InveCom, 6(3), e603044. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632026000303044&script=sci_arttext
- Chiriboga Peña, P. M. (2024). Evaluación del impacto de la transformación digital en los procesos administrativos de un Gobierno Autónomo Descentralizado. Revista Internacional de Investigación y Desarrollo Global, 3(2), 1–17. <https://doi.org/10.64041/riidg.v3i2.21>
- Cori Morón, A. S. (2026). Herramientas para la modernización de la gestión pública. Revista InveCom, 6(2), e603067. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632026000203067&script=sci_arttext
- Espín Marcillo, C. E., Guayaquil Molina, J. C., & Valle Robayo, O. A. (2024). Uso de tecnologías de la información y la comunicación en los GAD parroquiales rurales de Latacunga. RECIMUNDO, 8(Especial), 275–281. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(especial\).octubre.2024.275-281](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(especial).octubre.2024.275-281)
- Espino Calderón, V. C., Medina Sotelo, C. G., Montoya Vargas, R. M., Quijano Rivera, F., & Jara Aguirre, C. J. (2024). Modernización de la gestión pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. Prohominum, 6(2), 77–93. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0236>
- Gil-Velázquez, C. L. (2026). Innovación administrativa y eficiencia en la gestión pública municipal: Un análisis de la gestión municipal en México. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 9(2), 27–39. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/download/1134/1053>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del cantón Saquisilí. (2019). Orgánico estructural y funcional del GADMICS. <https://saquisili.gob.ec/wp-content/uploads/2019/03/Reglamento-orgánico-estructural.pdf>
- Heredia Pérez, G. (2026). Control simultáneo y gestión administrativa pública: Un enfoque para mejorar la eficiencia institucional en el Perú. Revista InveCom, 6(1), e602043. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632026000102043&script=sci_arttext
- Huarcaya Ccama, R. (2024). Evaluación del servicio municipal y la satisfacción ciudadana en el distrito de Concepción. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 9(2), 20889. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-03982024000220889&script=sci_arttext
- Meza Alcantara, A. A. (2024). Análisis de la calidad de servicio y satisfacción en una oficina de atención ciudadana municipal. Revista Científica Episteme y Praxis, 2(1), 313. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2960-24672024000100313&script=sci_arttext
- Palma-Vélez, K., & Loo-Cardvajal, G. (2024). Sistema de control interno y su incidencia en la gestión administrativa de la Dirección Distrital 13D07 Chone–Flavio Alfaro–Salud. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 880–900. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2220>

- Rivera Ramos, P., Medrano Ricaldi, A. A., & Armada Pacheco, J. M. (2024). Satisfacción ciudadana ante la calidad del servicio público: Basamento del Estado democrático. *Cuestiones Políticas*, 42(80), 76–90. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-14062024000200076&script=sci_arttext
- Rodríguez-Barboza, J. R., et al. (2024). Evaluación de la eficiencia de la gestión pública en la productividad laboral. *Revista InveCom*, 4(2), e402125. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632024000200125&script=sci_arttext
- Yáñez, G., & Pillaca, U. (2026). Control interno y modernización administrativa en la gestión municipal de gobiernos distritales del sur del Perú. *Espacios*, 47(3), 154–166. <https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n03i14>
- Zavaleta Rojas, M. B., Chamoly Urtecho, K. M. A., & Santamaría Oblitas, S. N. (2024). Gestión eficiente en el gobierno local: El rol de la simplificación administrativa. *Podium*, 45, 107–122. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1155/819>